

Лора Фредрикс – Искусство просить деньги



Laura Fredricks
THE ASK
How to ASK Anyone for Any Amount for Any Purpose

JOSSEY-BASS
A Wiley Imprint www.josseybass.com

Лора Фредрикс
ИСКУССТВО ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ
как просить кого угодно о какой угодно сумме для каких угодно целей

Москва ЗАО «Олимп—Бизнес» 2010

УДК 339.726 ББК 65.278 Ф86
Фредрикс Лора
Ф86 Искусство просить деньги. Как просить кого угодно о какой угодно сумме для какой угодно цели / [Пер. с англ. Р. Кассабо-ва].
— М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2010. — 336 с.
ISBN 978-5-9693-0104-7

Умение просить - одна из самых важных составляющих успешного сбора пожертвований. Каждой организации требуются деньги на ее целевые проекты, на ее годичный фонд, у нее есть программы сбора крупных и плановых пожертвований и большие кампании по привлечению капитала. Единственный способ, с помощью которого группа людей может постоянно, год за годом, собирать значительные денежные средства, - личное обращение к спонсору. "Искусство просить деньги" - это всеобъемлющее руководство, которое поможет преодолеть страхи и комплексы, мешающие людям обращаться к другим с просьбой о пожертвованиях. Оно дает ценные советы на всех стадиях процесса, начиная с подготовки к встрече со спонсором и кончая приемами для получения желанного "да!" - положительного ответа на свое обращение.

Книга адресована сборщикам пожертвований для организаций любого масштаба и вида, высшим управляющим, ответственным за обеспечение финансовой устойчивости компании, благотворителям, а также всем, кто хочет научиться просить пожертвования.

УДК 339.726 ББК 65.278
Охраняется Законом РФ об авторском праве. Воспроизведение всей книги или ее части в любом виде воспрещается без письменного разрешения издателя.

2006 by Laura Fredricks All rights reserved.

This translation published under John Wiley & Sons, Inc. license.

При участии агентства Александра Корженевского (Россия)

ЗАО «Олимп—Бизнес», перевод на рус. яз., оформление, 2010 Все права защищены.

ISBN 978-5-9693-0104-7 (рус.)

ISBN-13: 978-0-7879-7856-3 (cloth) (англ.)

СОДЕРЖАНИЕ

- От издателя 9
Об авторе 14
Вступительное слово 16
Предисловие 22
От автора 24
Введение 27
Для кого предназначена эта книга 29
Структура книги 32
Глава 1. Что мешает просить деньги 39
Что мешает нам или заставляет откладывать разговор о деньгах? 42
Узнайте о клиенте побольше еще до разговора с ним 43
Самый ценный дар — способность помогать другим 53 У каждой благотворительной организации есть своя уникальная особенность, и каждая из них достойна пожертвований 57
Знание всех сторон деятельности вашей организации 58
Деньги надо просить только лично 59
«Нет» на просьбу о деньгах не значит «нет» лично вам 60
Заклучение 62
Читайте далее 62
Глава 2. Как оценить готовность клиента дать деньги 65
Обычные ошибки при определении готовности клиента 66
Профиль готовности 73
Формула готовности 79
Совпадение интересов 87
Разговоры перед просьбой 89
Безусловные пожертвования — наши лучшие друзья 90
Просьба о деньгах при первой же встрече 91
Заклучение 92
Читайте далее 93
Глава 3. Подбор человека или команды для разговора 95
Определение круга возможных просителей 96
Свойства хорошего просителя 105 Как определить, можно ли поручить просьбу одному просителю 111
Командный подход 114
Заклучение 121
Читайте далее 122
Глава 4. Подготовка к разговору 123
Верный тон разговора 124
Информационная подготовка 129
Сценарий для каждой просьбы 135
Заклучение 151
Читайте далее 152
Глава 5. Разовые или целевые пожертвования и увеличение годовых взносов 153
Как просить разовые целевые пожертвования 155
Как просить об увеличении годовых взносов 166
Заклучение 177
Читайте далее 179
Глава 6. Как обращаться за крупными пожертвованиями 181
Что такое крупное пожертвование? 182
Клиенты, делающие крупные пожертвования 183
Основные компоненты программы сбора крупных пожертвований 184
Примеры просьб о крупных пожертвованиях 194
Заклучение 205
Читайте далее 205
Глава 7. Как просить плановые пожертвования 207
Важность плановых пожертвований для организации 209
Важность плановых пожертвований для спонсоров 211 «Портреты» спонсоров, делающих плановые пожертвования 212
Клиентская база плановых пожертвований 216
Условия для разработки программы сбора плановых пожертвований 218 Координарование программы сбора плановых пожертвований со всеми другими программами сбора пожертвований 223
Разработка программы сбора плановых пожертвований 225
Маркетинг программы сбора плановых пожертвований 230
Просьбы о плановых пожертвованиях 231
Заклучение 241
Читайте далее 242
Глава 8. Просьбы об участии в сложных и масштабных целевых кампаниях по сбору капитала 243
Что такое кампания по сбору капитала 244
Этапы проведения кампании 248
Размеры пожертвований и база клиентов 252
Подготовка рекламных материалов для кампании 254
Примеры просьб об участии в кампании по сбору капитала 256
Заклучение 262
Читайте далее 263
Глава 9. Ответ клиента на вашу просьбу 265
Подготовка к ответу клиента 266
Ответы на соображения клиента 267
Анализ ответов на реакцию клиента 279
Заклучение 284
Читайте далее 285
Глава 10. Доводите каждую просьбу до конца 287
Что надо сделать после любой просьбы 288
Как правильно использовать время после просьбы 294
10 руководящих принципов для любой просьбы 296
Приложение А. Производители программного обеспечения для сборщиков пожертвований 299
Приложение Б. Службы и сайты поиска по базам данных клиентов 301
Приложение В. Свод этических принципов и стандартов деятельности Ассоциации

профессиональных сборщиков пожертвований 303

Приложение Г. Благодарственное письмо после просьбы 309

Приложение Д. Уведомление о включении в завещание 311

Приложение Е. Пример рекламного материала для ежегодной

благотворительной ренты 313

Приложение Ж. Пример рекламного материала для благотворительного остаточного унитарста 317

Приложение З. Пример простой подборки рекламных материалов

для кампании по сбору капитала 321

Источники

ОТ ИЗДАТЕЛЯ

У нас на глазах и при активном участии нашего поколения за последние 20 лет Россия пережила сложный и противоречивый процесс системной трансформации с последующей широкомасштабной приватизацией государственной собственности, плодами которой воспользовались приблизительно лишь 10% населения страны.

По данным доктора экономических наук Евгения Гонтмахера, руководителя Центра социальной политики Института экономики РАН, еще до кризиса 2008 г. имущественное расслоение в России стремительно увеличивалось и средний доход 10% наиболее обеспеченных россиян почти в 17 раз превысил средний доход наименее обеспеченных граждан (что, между прочим, характерно для латиноамериканских слаборазвитых стран). С учетом неофициальных доходов это различие достигает 30 и более раз (что и вовсе типично уже для африканских государств, бывших колоний). В России 700 тыс. детей-сирот; 6 млн детей живут в социально неблагополучных условиях; у нас 2 млн неграмотных подростков*, с трудом существуют (скорее, выживают, чем живут) 40 млн пенсионеров, чья пенсия составляет лишь 25% зарплаты работающих людей. Некоторое повышение пенсий в последнее время сути дела не меняет. Качество и уровень жизни большинства населения в России стремительно падают. Продолжаются примитивизация производства, деинтеллектуализация труда и деградация социальной сферы. Глобальный экономический и финансовый кризис, начавшийся в 2008 г., лишь усугубил ситуацию.

Теодор Рузвельт (1858-1919), 26-й президент США, еще в 1906 г. получивший Нобелевскую премию мира за свои титанические усилия по заключению в 1905 г. Портсмутского мирного договора между Россией и Японией, однажды очень верно сказал: «Наш прогресс проверяется не увеличением изобилия у тех, кто имеет много, а тем, способны ли мы достаточно обеспечить тех, кто имеет слишком мало».

В конце 1980 — начале 1990-х гг. в нашей стране началось хроническое недофинансирование со стороны государства практически всех сфер социального обеспечения, и, что удивительно, российские власти ничего не делали (да, в сущности, и по сей день не делают) для тех коммерческих или некоммерческих структур, которые хотели бы оказать поддержку российской культуре, образованию или здравоохранению.

Создавая в 1988 г. с писателями Андреем Битовым и Анатолием Рыбаковым Русский ПЕН-центр, главной задачей которого стала защита свободы творческого выражения, мы очень быстро уяснили для себя, что значит обеспечить выживание некоммерческой и независимой общественной организации в России (тогда это был еще СССР — Союз Советских Социалистических Республик), какое это сложное дело найти деньги, как нелегко корректно построить отношения дающего и принимающего финансовую помощь, соблюдая при этом всю «благорасположенность» и особенности российского законодательства. Возглавлявший в последние годы Русский ПЕН-центр поэт Александр Ткаченко (1945-2007) в прямом смысле положил жизнь на борьбу с безнравственностью современной российской власти.

Нынешним российским бизнесменам, не рассчитывающим на поддержку государства, еще только предстоит научиться цивилизованно распоряжаться огромными материальными ценностями, сосредоточенными в их руках, то есть использовать их не только для безудержного потребления и самоутверждения, но и для правильного вложения в интеллектуальный и человеческий капитал в интересах потомков и для улучшения современного социального климата, в будущее России и ее модернизацию. Пока же перед

нами ярчайший пример совсем иного рода — это обласканный властью и спасаемый ею же от банкротства «миллиардер в минусе» О. Дерипаска, задолжавший «городу и миру» более 20 млрд дол. США. И он не одинок, спасают и других, подобных ему.

Совершенно очевидно, что наше государство не справляется с решением социальных проблем, и избежать взрыва можно лишь объединением усилий успешно функционирующих коммерческих структур, бизнес-групп, богатых меценатов и, разумеется, государства. Лёб Штраус, президент и основатель всемирно известной американской компании Levi Strauss, однажды метко заметил: «Корпоративная ответственность способствует нашему выживанию... Настанет день, когда каждая корпорация заплатит за свое безразличие к социальным программам». Кстати, известные филантропы лорд Поль Гетти и Альфред Топфер рассказывали мне, что зарабатывать деньги значительно легче, чем распределять их и решать, кто именно и в каком объеме заслуживает помощи. Однако опыт развития крупнейших транснациональных корпораций подтверждает перспективность социально ответственного бизнеса.

В России, занимающей $7^{\text{е}}$ суши планеты и имеющей сравнительно небольшое, но многострадальное население, изолированное и запуганное веками, необходимо бережно изучать опыт развитых демократических стран и учиться на чужих ошибках, чтобы не делать своих. Нельзя забывать о том, что благотворительность и меценатство снижают социальную напряженность и в какой-то мере помогают установить равновесие между стремлением развивать бизнес и морально-этическими нормами. Нашим предпринимателям следует помнить и о том, что благотворительность — это выгодное дело, способствующее эффективному улучшению имиджа компании и повышению самооценки ее владельцев и сотрудников, ведь реклама сопровождает любую филантропическую акцию. Повышать конкурентоспособность на рынке можно и нужно, не только улучшая качество продукции, но и социально ответственным поведением в обществе.

Практически все страны мира стремятся всячески поощрять благотворительность. (Увы, это не относится к России.) В Великобритании, где сложились давние традиции филантропии (там действуют свыше 200 тыс. различных благотворительных организаций), это делается через четко выверенную налоговую политику, предоставление жертвователям определенных налоговых льгот. Меценатство осуществляется, как известно, не только индивидуально, но и через специальные организации (фонды, ассоциации, трасты), которые на Западе также освобождаются от налога на прибыль. Именно таким путем во всем цивилизованном мире осуществляется и стимулируется благотворительная деятельность.

Российское законодательство в том, что касается благотворительности, и по сей день очень слабо проработано; пожертвования благотворительным организациям не подпадают под льготы; налоговые вычеты благотворителям — юридическим лицам отсутствуют; школы, больницы, детские дома и т. д. облагаются налогом на прибыль; различные гранты также подлежат обложению налогом на уровне получателя. Таким образом, часть пожертвований (иногда большая) прилипает к рукам разнообразных алчных посредников, как правило, чиновников, представляющих различные государственные органы власти. Когда-то Н. В. Гоголь, наш великий соотечественник, писал: «Мы вдруг, как ветер повеет, заведем общества благотворительные, поощрительные и нивесть какие. Цель будет прекрасна, а при всем том ничего не выйдет. Может быть, это происходит оттого, что мы вдруг удовлетворяемся в самом начале, и уже почитаем, что все сделано. Например, затеявши какое-нибудь благотворительное общество для бедных и пожертвовав значительные суммы, мы тотчас в ознаменование такого похвального поступка задаем обед всем первым сановникам города, разумеется на половину всех пожертвованных сумм; на остальные нанимается тут же для комитета великолепная квартира, с отоплением и сторожами, а затем и остается всей суммы для бедных пять рублей с полтиною, да и тут в распределении этой суммы не все члены комитета согласны между собою, и всякий сует какою-нибудь свою куму»¹.

Как ни парадоксально, но одним из положительных последствий нынешнего мирового

¹ Гоголь Н. В. Мертвые души// Гоголь Н. В. Собр. соч.: В 6 т. Т. 5. М.: ГИХЛ, 1953. С 206.

кризиса стало (во всяком случае, на словах) стремление российской власти, прежде вспоминая о бедствиях сограждан лишь накануне крупномасштабных политических рокировок, обратиться к реальному решению сложнейших социальных проблем, внятому участию в жизни людей, проживающих на обширных российских землях, и решительной модернизации нашей экономики. Искренне хотелось бы пожелать успеха в решении этой грандиозной и актуальной задачи! Старую советскую песню на слова М. Матусовского патетично завершают строки: «Была бы наша родина богатой да счастливою, // А выше счастья родины нет в мире ничего». Кроме счастья человека и его семьи, как нам представляется.

Большая часть книг, выпускаемых российскими издательствами, специализирующимися на бизнес-литературе (в их число входит и «Олимп—Бизнес»), связана с финансовой сферой, посвящена различным способам и технологиям преумножения денег. Словом, тому, как заработать деньги, правильно их инвестировать и увеличить их количество.

На книгах «Принципы корпоративных финансов» Ричарда Брейли и Стюарта Майерса и «Стоимость компаний: оценка и управление» Тома Коупленда, Тима Коллера и Джека Мурина, выпущенных издательством «Олимп—Бизнес», сформировалось целое поколение специалистов в России. Мы также уделяем много внимания различным аспектам взаимоотношений человека с деньгами, способам адаптации к наличию значительных свободных средств, обучению более гармоничному отношению к крупным состояниям как их владельцев, так и находящихся рядом с ними людей. Эти проблемы анализируются в книгах «Богатство семьи. Как сохранить в семье человеческий, интеллектуальный и финансовый капиталы» Джеймса Хью-за-младшего и «Богатство семьи и его дилеммы. Размышления о преемственности, сплоченности и наследовании» Джуди Мартел.

В 2003 г. наше издательство выпустило книгу «Дети и деньги. Уроки финансового благополучия для детей и их родителей» Джейн Перл. Таким образом, мы попытались внести свой скромный вклад в непростое дело улучшения психологического взаимодействия между детьми и их родителями. Кроме того, мы издали книгу Сергея Белкина «Что делать с деньгами, если они у вас есть? Что делать, если денег у вас нет? Чего не делать в обоих случаях? Пособие по финансово-психологическому самообразованию и персональному финансовому планированию» — существенное подспорье и первый в отечественной деловой литературе практикум по персональному финансовому планированию» адаптированный к реалиям нашей экономики и финансовой системы, а также особенностям психологии и ментальности наших соотечественников.

Объективности ради отметим, что многие успешные коммерческие структуры и состоятельные предприниматели серьезно занимаются благотворительностью. Например, инвестиционная компания «Тройка Диалог» поддерживает несколько детских домов и Фонд «Подари жизнь!», активно помогающий детям с онкологическими, гематологическими и другими тяжелыми заболеваниями; Фонд некоммерческих программ «Династия», основанный Дмитрием Зиминным, сосредоточил свое внимание на развитии фундаментальной науки и образования; финансовая корпорация «УРАЛСИБ» реализует ряд целевых благотворительных программ и программ волонтерства; Фонд Михаила Прохорова поддерживает инициативы и ведет проекты в области науки и культуры.

Увы, все эти добрые начинания пока не стали общенациональной системой. А глобальный экономический кризис показал, что частный бизнес в нашей стране не располагает достаточными финансовыми ресурсами для решения сложных общественных проблем. Поэтому сегодня особенно велика (даже критична) социальная роль институтов государственной власти, сосредоточенной в руках закрытого правящего клана, который обладает огромными материальными ресурсами и держит рычаги управления.

Неравнодушным людям — меценатам, «антрепренерам с сердцем», простым гражданам, занимающимся или стремящимся к благотворительности, — мы адресуем российское издание книги американки Лоры Фредрике «Искусство просить». Ее автор — блестящий специалист в сфере сбора благотворительных пожертвований и талантливая публицистка. Взгляды Л. Фредерикс сформированы многовековыми англосаксонскими традициями, религией, правом,

которые очень четко регулируют отношения просящего и дающего. Ее книге присуща та самая системность, которой так не хватает нашим благотворителям. Лора подробно рассказывает о том, как должны воспитываться и действовать люди, собирающие средства, как им следует строить отношения с благотворителями. Фредерикс щедро делится своими наблюдениями и профессиональными секретами, информирует о возможностях снижения налогооблагаемой базы бизнес-структурам и частным лицам, занимающимся благотворительностью.

Итак, не бойтесь просить и давать на общее благо!

Владимир Ставников, генеральный директор издательства «Олимп—Бизнес», вице-президент Международной ассоциации издателей деловой литературы

Об авторе

Лора Фредрикс — вице-президент Университета Пэйс (Нью-Йорк). Она отвечает за благотворительность, руководит штатом в 40 человек, работающих в пяти местах расположения университета. Л. Фредрике управляет всем процессом сбора пожертвований и связями с выпускниками. Она является автором книги «Developing Major Gifts: Turning Small Donors into Big Contributors» («Крупные пожертвования: как превратить мелких вкладчиков в крупных спонсоров»), изданной Jones and Bartlett в 2001 г.

Последние 20 лет Л. Фредрике вела курсы менеджмента и общего руководства для некоммерческих организаций, курсы по сбору годовых, значительных, плановых и особо крупных пожертвований для получения диплома и магистерской степени в университетах Пенсильвании, Колумбии, Дьюка, а также в Смитсоновском институте (Smithsonian Institution). Она специалист международного класса по презентациям и отличный оратор. Ей доверяли проводить многочисленные презентации для Association of Fundraising Professionals, AFP (Ассоциации профессиональных сборщиков пожертвований, АПСП), в том числе на четырех ее международных конференциях и многочисленных тематических семинарах, для Совета по улучшению и поддержке образования, а также вести мастер-класс по сбору пожертвований на международном конгрессе в Нидерландах.

Ранее она была вице-президентом по финансовому развитию в Темпльском университете (Филадельфия), где занималась управлением и координацией программ по сбору крупных и плановых пожертвований, работой с корпоративными клиентами, а также отвечала за связи с выпускниками 15 школ и колледжей, за две больницы и спортивную ассоциацию. Кроме того, она работала в подразделении по крупным пожертвованиям в фонде больницы «Дебора», помощником директора по развитию в Школе медицины при Темпльском университете, директором Фонда адвокатов Филадельфии.

Л. Фредрике окончила факультет журналистики Колледжа Рутгера (Rutgers College), затем получила степень доктора права (JD) в Юридическом колледже Западной Новой Англии. До начала своей карьеры сборщика пожертвований она шесть лет занималась адвокатской практикой в качестве заместителя главного прокурора штата Пенсильвания, специализируясь в области гражданского права.

В течение шести лет она сотрудничала с АПСП, будучи одним из исполнительных директоров Филадельфийского отделения ассоциации и членом одного из ее национальных комитетов. Много лет она работает волонтером в ряде местных и национальных общественных организаций, консультантом в Университете Пенсильвании, преподает технологию сбора средств в Колумбийском университете.

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Как главное лицо, ответственное за финансирование Подростковых клубов штата Теннесси (Нэшвилл) (Nashville-based Boys & Girls Clubs of Middle Tennessee), я знаю, что ходить и лично просить пожертвования — одно из самых трудных занятий для наших добровольных помощников. Они понимают, что это нужно для выживания и нормальной деятельности нашей организации, но боязнь получить отказ и значительное время, необходимое для этой работы, несколько охлаждают их энтузиазм.

Наша организация существует уже более ста лет и достаточно широко известна как общенациональная государственная некоммерческая структура. Однако каждое пожертвование до сих пор имеет важное значение для улучшения жизни нашей молодежи. Наша организация зависит от частных филантропических пожертвований, без которых мы не смогли бы помогать нашим детям. Поэтому необходимо, чтобы руководители и сотрудники постоянно встречались с нашими спонсорами, в том числе и потенциальными.

Знание *как* просить, а также понимание психологии спонсора и его/ее намерений весьма значимы для этого процесса. А это действительно процесс. Неважно, насколько человек верит в свою миссию и ее успех, потому что люди всегда дают деньги людям,

а не идеям. Личные контакты — это ключ к сбору средств для поддержания и развития некоммерческих организаций. Ни одна организация не сможет существовать только на гранты и целевые пожертвования» ей обязательно приходится прибегать к самому существенному источнику финансирования — частным пожертвованиям. Для того чтобы этот процесс приносил деньги, необходимы знания, подготовка, навыки и, разумеется, всесторонняя психологическая поддержка.

Лора Фредрике написала замечательную книгу, прекрасное универсальное пособие о сборе средств на благотворительные цели, в равной мере полезное как для профессионалов, так и для добровольцев. «Искусство просить деньги» — это всеобъемлющее и вполне доступное руководство, которое поможет преодолеть страхи и комплексы, мешающие людям обращаться к другим с просьбой о пожертвованиях. Оно дает ценные советы на всех стадиях этого процесса, начиная с подготовки к встрече со спонсором и кончая приемами для получения желанного «да!» — положительного ответа на свое обращение. Эта книга дает любому специалисту по сбору средств, добровольцу или профессионалу, навыки и уверенность в себе, необходимые для участия в процессе вне зависимости от целей и размеров пожертвований. Книга должна стать настольной для всех людей, отвечающих за финансовое развитие некоммерческих организаций.

Сьюзан Эрл Хосбах, дипломированный менеджер по сбору средств, вице-президент по финансовому развитию, Подростковые клубы штата Теннеси

Я — профессиональный сборщик пожертвований для «Laguna Playhouse» («Лагуна Плэйхауз»), театра в городе Лагуна-Бич (Калифорния). Он был основан в 1921 г. и является старейшей из ныне действующих театральных компаний западного побережья США. Подобно всем некоммерческим театрам, он не смог бы выжить только за счет продажи билетов. Нам необходимы ежегодные спонсорские поступления. Поэтому я, мои помощники и многочисленные добровольцы занимаемся сбором денег.

Как наш театр пережил Первую и Вторую мировые войны, Великую депрессию, ликвидацию Совета по искусствам штата Калифорния и вот уже более 80 лет успешно получает помощь от многочисленных меценатов? Ответ прост: к тысячам людей с просьбой о поддержке обращаются сотни наших помощников и волонтеров, которые любят наш театр и верят в него. Хотя на первый взгляд это дело нехитрое, однако те, кто занимался сбором пожертвований, знают, что многих пугает перспектива просить денег, глядя человеку в глаза.

Пожертвования — это основа жизнеспособности и функционирования всех некоммерческих организаций. Такая структура может располагать штатом профессионалов, занятых сбором средств, однако для ее успешной деятельности требуются многочисленные добровольные помощники, способные самоотверженно трудиться вместе с профессионалами. Итак, важнейшей задачей сотрудников некоммерческих организаций является сбор пожертвований от частных лиц.

Для успеха этого дела необходимы определенные навыки. Хотя у многих добровольцев есть к этому природный талант, большинство нуждаются, однако, в постоянной поддержке. Их надо направлять, одобрительно похлопывать по плечу, все время подталкивать к действиям. И конечно, им требуются навыки! К счастью, этим навыкам можно научить.

Правда, предложение нашим волонтерам записаться на курсы по сбору средств может быть неправильно воспринято ими. Наши лучшие помощники — люди самых разных

интересов: семья, карьера, общественная деятельность. Нам необходимо приложить все усилия и весь профессиональный опыт, чтобы поддерживать в них интерес к нашему делу.

Лора Фредрике написала прекрасную книгу, предназначенную как для добровольцев, так и для профессионалов. В отличие от обычных пособий для профессионалов «Искусство просить деньги» написано легко и живо и прививает самые необходимые навыки любой кампании по сбору средств. В то же время форма подачи материала в ней не слишком упрощена. В книге описаны все необходимые навыки, но без излишнего углубления в теорию и историю вопроса, что делает многие пособия для профессионалов трудновоспринимаемыми для непосвященных.

Однако книга будет очень полезной и для профессионалов. Мы все рано или поздно встречали волонтеров, сомневающихся в действенности наших методов. Этот труд может стать важным пособием для разъяснения добровольцам выбранной стратегии сбора средств, связующим звеном между ними и профессионалами.

Хотите сделать карьеру на поприще сбора средств для некоммерческих организаций? Овладейте навыками, описанными в этой книге, — и вы просто обречены на успех!

Йон М. Вагнер,

дипломированный менеджер по сбору средств, финансовый директор театра «Лагуна Плэйхаус»

ше поддержки со стороны спонсоров, чем в США, из-за более высокого уровня государственного финансирования (это вовсе не так). Канадским некоммерческим организациям не в меньшей степени, чем американским, нужно уметь правильно просить деньги, в правильное время, просить должен правильно обученный доброволец, за которым стоит правильная поддержка. Возможно, важнейшей задачей для нас как профессионалов в области сбора пожертвований являются подготовка всех руководителей и всего персонала наших организаций для общего участия в этом процессе и обучение их грамотному подходу к нему.

Наша консалтинговая компания всегда уделяла особое внимание переводу целых организаций на финансирование за счет пожертвований (а не просто созданию в их структуре таких второстепенных подразделений) и поиску возможностей увеличения притока средств. Филантропический характер подобных организаций подразумевает, что все люди, связанные с ними, должны быть так или иначе вовлечены в процесс сбора пожертвований, а это может отпугнуть многих. Я считаю, что боязнь просить денег у других людей стоит в одном ряду со страхом высоты, боязнью выступления на публике или ужасом перед пауками. Мой личный опыт свидетельствует, что большинство непрофессиональных сборщиков пожертвований, за малым исключением, после первого положительного опыта, почувствовав заинтересованность потенциального спонсора или познав радость удачи, уже не испытывают страха или, по крайней мере, с большей готовностью делают свое дело и охотнее соглашаются на следующую попытку.

Итак, как же нам готовить персонал и сами организации для выполнения столь важной задачи? Конечно, прежде всего многие из нас могут и должны работать лучше и больше! Подготовка добровольцев и самих наших организаций к сбору, получению и распределению денежных средств очень важна для того, чтобы к сотрудникам, занятым в этом процессе, было больше доверия со стороны потенциальных спонсоров. Я постоянно слежу за новыми статьями, книгами, видеофильмами, в которых приводятся методы обучения сбору пожертвований. А их, увы, немного.

Лора Фредрике написала книгу, восполняющую этот пробел в средствах обучения. Она поможет вам и вашим сотрудникам, занятым сбором денег, более успешно и эффективно выполнять свою работу. «Искусство просить деньги» — доступное и подробное руководство, описывающее весь этот процесс в целом, от подготовительных моментов до непосредственного контакта с потенциальным спонсором. Книга написана простым и доступным языком. Она поможет всем людям, занятым сбором пожертвований, делать свою работу увереннее, охотнее и эффективнее. Это очень нужное и полезное пособие для всех

профессиональных сборщиков средств по обе стороны 49-й параллели².

Андреа Макманусу дипломированный менеджер по сбору средств, консалтинговая компания The Development Group
(Альберта, Канада)

ПРЕДИСЛОВИЕ

Некоторым проще отстоять длинную очередь в магазине, чем просить деньги у других людей. Когда человек просит деньги, его могут переполнять эмоции, связанные с его детством, воспитанием, материальным положением его семьи, и ролью денег в его прежней жизни — их зарабатыванием, вложением, тратой и многим другим.

Мне хотелось написать книгу, в корне отличающуюся по содержанию от существующих пособий, материалов семинаров и конференций, посвященных теме сбора пожертвований. Многие люди, занятые сбором денежных средств, а также те, для кого эта деятельность не является основной, но кому, однако, необходимо иметь представление, как это делается, просили меня описать все стадии процесса, «волшебные слова», с которыми следует обращаться к потенциальным спонсорам, и способы их убеждения. Хочу заранее предупредить, что каких-либо волшебных заклинаний, которые помогли бы вам при сборе пожертвований, в природе не существует. Этот процесс может стать для вас неиссякаемым источником положительных эмоций, если вы искренне полюбите свое дело и тех, кому помогаете своей деятельностью, найдете свой собственный стиль и подход к спонсорам. Все это требует практических навыков, но когда вы это поймете, уже всю будете вовлечены в работу. Будьте осторожны: она может войти в привычку!

Что же делает эту книгу уникальной? Я долго и напряженно размышляла, как описать весь процесс сбора пожертвований и его перспективу, точную, как дорожная карта, чтобы любой мог воспользоваться этой книгой как практическим руководством. Разумеется, любого человека можно научить просить деньги. Это пособие будет в равной мере полезным тем, кто хочет научиться просить деньги, хочет научить этому других и желает довести до совершенства свои профессиональные навыки в этой области. Моя книга учит людей *с опытом в сфере сбора средств или без него*, как обращаться к частным лицам при личной встрече за деньгами на какое-либо благотворительное мероприятие или отдельный проект, как просить увеличить годовые взносы, крупные и плановые пожертвования, взносы в сложные и масштабные целевые кампании по сбору средств. Надеюсь, книга поможет изменить ваше отношение к деньгам перед тем, как вам придется их просить; она научит вас, как это делать и как работать в команде вместе с другими людьми, в каких случаях следует, а в каких не рекомендуется просить денег у ваших друзей; расскажет о том, как умелая просьба о деньгах поможет в различные трудные моменты вашей личной и профессиональной жизни. Возможно, самый важный и нужный с точки зрения практики раздел книги посвящен различным ответам, которые вы можете получать на свою просьбу. Зачастую некоторые ответы могут заставить неопытных просителей бежать без оглядки, оставить это занятие, сменить профессию, просить себе другой участок работы; других же — принять вызов во всем его гордом величии. Не бойтесь! В этой книге описаны многочисленные приемы, как надо слушать, что и как говорить, как работать с каждым человеком до тех пор, пока он не даст вам твердый и определенный ответ. Ни одна книга, вышедшая ранее, не содержала подобного перечня. Теперь такая книга у вас есть.

Она написана разговорным языком. Но это не просто развлекательное чтение, из книги вы узнаете много нового. Кому нужно произведение на такую тему, написанное сухо и академически? Я надеюсь, что вам запомнятся истории и примеры, приведенные мною, и вы поделитесь ими с друзьями и коллегами. Еще я хочу, чтобы, читая книгу, вы улыбались и, когда ее дочитаете, почувствовали желание, хотя и смешанное с некоторой долей боязни, применить эти советы на практике — если, конечно, вы действительно верите в себя и в свое дело.

Лора Фредрике, Нью-Йорк, ноябрь 2005 г.

ОТ АВТОРА

В самом начале моей карьеры в сфере сбора пожертвований я встретила замечательного человека, замечательного не только для меня, но и для этой профессии. Это была Полетт В. Мехара, президент и исполнительный директор Ассоциации профессиональных сборщиков пожертвований (АПСП). Учитель, наставник и друг, Полетт день за днем прививала нам навыки, необходимые сборщикам пожертвований для местных, национальных и международных некоммерческих, коммерческих и неправительственных организаций. Она постоянно напоминала, что наша достойная и образцовая деятельность в качестве сборщиков пожертвований и лидеров в сфере бизнеса может и должна стать той направляющей силой, которая позволит нам внести максимально возможный вклад в развитие наших организаций, нашего общества и мирового сообщества в целом. Моя карьера всегда была неразрывно связана с АПСП. Эта организация, насчитывающая около 26 тысяч членов по всему миру, дала мне возможность изучать, развивать, практиковать, а затем и делиться опытом в нашем замечательном мире сбора пожертвований. Спасибо ей за это.

Я ждала 10 лет, чтобы выпустить свою книгу в издательстве ^зеу-ВаББ. Хочу также поблагодарить Дороти Хёрст, с которой я познакомилась в 1994 г. на международной конференции АПСП.

Тогда она спросила меня: «Значит, вы хотите написать книгу о сборе пожертвований?» С тех пор я, наверное, замучила ее своими предложениями о создании книг и видеофильмов. И наконец в прошлом году издательство ^Беу-Вазэ все-таки предложило мне написать эту книгу! Терпение и труд все перетрут. То же самое относится и к сбору пожертвований — «нет», полученное сегодня, не означает, что завтра вы тоже услышите «нет». Итак, вот вам мое пожертвование — эта книга.

Отдельное спасибо Элисон Брюннер, направлявшей меня во время написания и издания этой работы, и редакторам издательства — с вашей помощью у меня получилась действительно неплохая книга.

Я хотела бы поблагодарить сообщество Университета Пэйс, особенно его отдел благотворительности, давшие мне возможность трудиться в серьезной организации, расти и развиваться, постоянно повышая свой профессиональный уровень. Один за всех и все за одного! Нас ждут великие дела — *вот увидите!*

Наконец, хочу поблагодарить мою семью и моих друзей, которые все это время терпеливо выслушивали мои рассуждения об этой книге. Вот она — я написала ее для вас!

Лора Фредрике

Посвящаю эту книгу всем, у кого я когда-либо просила или еще буду просить пожертвования

ВВЕДЕНИЕ

Умение просить — одна из самых важных составляющих успешного сбора пожертвований, то, чему необходимо научиться. Без соответствующей подготовки, без понимания всех деталей процесса — до разговора с предполагаемым спонсором, во время беседы и после нее — ваши программы сбора пожертвований и кампании по привлечению средств могут потерпеть фиаско. Каждой организации требуются деньги на целевые проекты, на ее годичный фонд, у нее есть программы сбора крупных и плановых пожертвований и большие кампании по привлечению капитала. Единственный способ, с помощью которого группа людей может постоянно, год за годом, собирать значительные денежные средства, — *личное обращение к спонсору*. Если профессиональные сборщики пожертвований, руководители, сотрудники и волонтеры организации не будут этим заниматься, она, скорее всего, не выживет.

Многие сборщики пожертвований, руководители, сотрудники и волонтеры боятся или очень не любят просить деньги. Это не зависит ни от возраста, ни от стажа работы в

организации, ни от служебного положения в ней. Люди, выросшие во времена спадов и кризисов, чувствуют неловкость, когда им приходится просить деньги у других. Они считают, что эти другие предпочитают *экономить* и ни с кем не желают делиться своими кровно

заработанными денежками. Некоторые просто боятся отказа, им неприятна мысль, что их просьба будет отклонена. Есть великое множество иных причин, по которым людям бывает сложно просить деньги, даже если они по-настоящему преданы своей организации и ее целям. Одна из задач данной книги — помочь преодолеть страхи и психологические барьеры, в результате чего действовать вам будет проще.

Сборщиками пожертвований не рождаются, как и бухгалтерами, врачами, адвокатами или художниками. Пока еще я не слышала про «гены сборщика пожертвований»! Собрать деньги — это навык, требующий таланта и глубокой преданности делу благотворительности. Если человек хочет научиться обращаться за материальной поддержкой без дискомфорта для себя и *делать это успешно*, ему необходимо овладеть определенными приемами и методами. Моя книга поможет вам в этом. Она будет прекрасным пособием для любого сборщика пожертвований, руководства организаций, сотрудников и волонтеров и вообще для любого человека, который хочет научиться просить деньги независимо от суммы. Я написала ее для всех профессиональных и непрофессиональных сборщиков пожертвований для организаций любого профиля, как мелких, так и крупных, как местных и национальных, так и международных, чтобы научить их просить деньги уверенно и убедительно.

Эта книга отличается от подобных руководств тем, что в ней описаны навыки и приемы того, как *собрать пожертвование любого размера, для любой цели и любой организации*. До сих пор на рынке не было пособия о том, как просить пожертвования *всех* видов: от разовых целевых, ежегодных, крупных и плановых до масштабных филантропических капиталовложений. Если человек становится профессиональным сборщиком пожертвований или выступает в этом качестве добровольцем от какой-либо организации (например, школы, культурного учреждения или больницы) или же собирает деньги на международный благотворительный проект, то теперь ему для овладения всеми соответствующими навыками достаточно одной этой книги. Любой человек, которому нужно научиться просить деньги, а он раньше никогда этим не занимался, может пользоваться книгой как универсальным пособием, описывающим весь процесс от начала и до конца. Причем это очень недорогой способ.

В своей работе я обращалась к тем, кто *хочет* научиться просить деньги, подразумевая, что человек уже знает круг своих потенциальных спонсоров, т.е. свою целевую аудиторию, и в своей организации пользуется авторитетом и располагает штатом добровольцев. Я также исходила из того, что он имеет представление о размере пожертвования, которое может считаться для его организации нормальным ежегодным взносом или крупным разовым пожертвованием, и, кроме того, этот человек на практике знаком с плановыми отчислениями и целевыми кампаниями по сбору средств. В этой книге приводится список организационных вопросов, требующих решения, прежде чем обращаться к людям за ежегодным, крупным, плановым или особо значительным пожертвованием. Наконец, никто не захочет оказаться в положении просителя, если ваша организация не готова принять, обработать и вложить пожертвованный вам капитал, а также достойно отблагодарить мецената. Поскольку плановые пожертвования и целевые кампании по сбору средств являются сложными финансовыми акциями, я даю простые схемы с наиболее популярными способами осуществления плановых пожертвований, привожу системы льгот для спонсоров, а также детально описываю передачу особо крупных пожертвований как *продолжительный* процесс, отличающийся от других типов пожертвований.

Для КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА ЭТА КНИГА

Она будет интересна следующим группам читателей:

- *Сборщикам пожертвований для организаций любого масштаба и вида (местных, национальных, международных), возглавляющих соответствующие подразделения своих учреждений.* Эта книга будет очень полезна лицам, руководящим процессом сбора пожертвований, например директорам по финансовому развитию, главам подразделений по

ежегодным взносам, по крупным и плановым пожертвованиям, финансовым директорам, отвечающим за кампании по сбору средств, поскольку основной задачей этих людей является обеспечение ежегодного притока средств.

• *Администраторам высшего звена, основной задачей которых является обеспечение финансовой устойчивости организации, прежде всего за счет стабильных и успешных программ сбора пожертвований.* Крупные спонсоры обычно требуют, чтобы просьбами о солидных суммах денег занимались непосредственно руководители некоммерческих организаций: например, президент, исполнительный директор, вице-президент, ректор или главный врач. Если эти должностные лица стесняются просить или стараются отложить на потом неприятные для них просьбы о крупных и зачастую трансформационных пожертвованиях³, их организации могут оказаться в трудном положении. Эта книга может помочь руководителям учреждений избавиться от ощущения неловкости и даже научить получать удовольствие от обращения к спонсорам за крупными денежными суммами.

• *Членам советов директоров организаций, от которых ждут не только денежных взносов, но и работы с наиболее перспективными спонсорами, особенно с их знакомыми.* Члены советов директоров часто переоценивают свое умение просить других. Многие из них считают, что обладают достаточными навыками и опытом, однако на деле они иногда стараются отложить визит к спонсору или оказываются настолько неподготовленными, что встреча проходит неудачно и приводит к отрицательному ответу. Члены советов директоров организаций могут использовать эту книгу как пособие для более успешной работы со спонсорами.

Самим жертвователям и волонтерам, занятым сбором средств для некоммерческих учреждений. Зачастую спонсоров, осуществляющих финансовую поддержку какой-либо организации на разном уровне, просят поговорить с их знакомыми и друзьями, чтобы те тоже включились в эту благотворительную программу. Разговаривать с потенциальными спонсорами такие люди обычно предпочитают вместе с представителем руководства организации, однако просьба о деньгах исходит именно от них. Рассказ такого спонсора о том, почему он/она поддерживает эту организацию, может стать особенно убедительным для потенциального мецената и побудить его делать пожертвования. Такие люди могут быть образцовыми филантропами, однако для них также может оказаться полезным обучение навыкам просить деньги у потенциальных спонсоров, особенно воспроизведение диалогов в лицах и изучение примеров.

Сотрудникам или людям, связанным с организациями, в основную задачу которых не входит просить деньги. В эту группу читателей входят исполнители конкретных программ организаций, сотрудники офисов, помощники руководителей, персонал финансово-бухгалтерской службы. Все, кто работает в организации или как-то связан с ней, должны быть заинтересованы в том, чтобы она получала как можно больше денег. Этим людям стоит как следует ознакомиться со всеми аспектами процесса сбора пожертвований, описанными в этой книге: подготовкой, составлением сценария разговора и его репетицией; выбором человека или команды для переговоров; правильным выбором времени, оптимального размера и верной цели пожертвования; непосредственно самим разговором со спонсором; реакцией на положительный или отрицательный результат разговора и т.д. Часто такие люди приносят своим организациям реальную пользу, встречаясь с потенциальными спонсорами и прося о выделении средств. Их взаимодействие, личные связи с другими потенциа-

льными спонсорами и давнее знакомство с деятельностью своей организации делают этих людей вполне реальными кандидатами на роль просителей; поэтому для них не менее важно овладеть всеми навыками, связанными с просьбами о деньгах.

• *Людям, которые хотят научиться просить пожертвования.* Огромное количество людей хотят постоянно, день за днем, помогать любимому артисту собирать деньги на новое шоу, распространять лотерейные билеты муниципальной структуры, собирать деньги для

³ Крупное в масштабе бюджета данной организации пожертвование, способное радикально повлиять на ее деятельность или развитие конкретных программ и проектов, трансформировать их. — *Примеч. переводчика.*

своей религиозной организации или для службы социальной помощи, поддерживать любимый театр и не дать ему закрыться. Они знают, что существует практика просить деньги, но им самим пока не приходилось обращаться за поддержкой к частным лицам. Для таких людей сбор пожертвований — новое поле деятельности, иногда хобби, иногда новая возможность сделать карьеру. Им требуется руководство — например, эта книга, с помощью которой можно узнать и научиться, как просить средства у физических лиц.

СТРУКТУРА КНИГИ

Глава 1 «Что мешает просить деньги» поможет вам преодолеть комплексы, заставляющие людей бояться и проявлять нерешительность, когда им нужно просить деньги. Деньги — это эмоциональная бомба, так как они определяют нашу жизнь и зачастую являются мерилем ее успеха, что нередко затрудняет обращение за деньгами. Поскольку просьба о деньгах — это улица с двусторонним движением, в данной главе рассматриваются взгляды на деньги как просителей, так и спонсоров. Осознание возможных препятствий, стоящих перед вами, поможет обрести чувство уверенности: вы увидите, что с этими проблемами сталкиваются многие. Секрет в том, что нужно победить подобные страхи и сосредоточиться на мыслях о своей миссии и цели, т.е. на том, зачем нужны эти деньги вашей организации.

В главе 2 «Как оценить готовность клиента дать деньги» детально описана простая формула выбора времени для обращения. На каждом курсе кто-то из студентов задавал мне вопрос: «Как вы узнаете, что человек готов выслушать вашу просьбу?» В качестве индикатора я использую следующую формулу: Интерес + Информированность + Участие + Размеры состояния + + Склонность давать деньги = Оптимальное время для просьбы. Я уже убедилась в надежности и удобстве этой формулы.

Глава 3 «Подбор человека или команды для разговора» поможет вам понять, насколько важно правильно подобрать просителя или просителей, которые будут вести беседу с потенциальным спонсором. Необходимо учитывать множество факторов: например, размеры и цели организации, объекта пожертвования; число сотрудников и добровольцев, имеющих навыки и опыт ведения таких переговоров. В случае удаленности спонсора необходимо учитывать дорожные расходы; время, которое могут уделить переговорам руководители организации и ее подразделений по сбору пожертвований, члены совета директоров и добровольцы; размеры пожертвования. В данной главе анализируются все эти факторы, а также выбор просителя, лучше других знакомого с конкретным спонсором, или подбор просителя (команды), которого можно считать знакомым данного спонсора.

В главе 4 «Подготовка к разговору» описаны приготовления, необходимые для обращения за деньгами. Это требует времени и усилий, а также помощи организации. В этой главе показаны выбор нужной тональности разговора; создание твердого положительного впечатления о себе у собеседника с помощью мимики и тембра голоса; сбор и анализ доступной информации о потенциальном спонсоре; изучение всех аспектов предложения, которое вы собираетесь ему сделать; наконец, написание сценария разговора. Для каждого конкретного случая нужен собственный сценарий. Он состоит из приветствия, вводных слов, собственно просьбы, периода молчания, который должен следовать непосредственно после высказывания просьбы, возможного ответа спонсора, заключительного слова и обсуждения дальнейших шагов. Сценарий должен включать расписание хода беседы по времени, а также указания о том, кому молчать, а кому вступить в тот или иной момент в переговоры (если их ведет команда). В главе приводятся образцы вводных слов и других этапов диалога, включая непосредственно саму просьбу, а также *четыре вопроса для любого просителя*.

Глава 5 «Разовые или целевые пожертвования и увеличение годовых взносов» посвящена двум базовым уровням сбора пожертвований: 1) как непрофессионалы и добровольцы могут обращаться за средствами на какое-то конкретное мероприятие — например, вечеринку жителей одного района, турнир по гольфу или выступление местного артиста — и 2) как просить людей увеличить размеры своего ежегодного пожертвования. Многие люди, не работающие профессионально в этой сфере, хотят помогать обществу и заниматься благотворительностью, собирая деньги. Они добровольно вызываются

побеседовать с этой целью с соседями, местными бизнесменами, друзьями, и внезапно оказывается, что они не знают, что и как нужно, а чего не следует говорить, чтобы представить мероприятие или организацию в нужном свете, «сделать презентацию». В данной главе приводятся возможные сценарии таких обращений. Кроме того, в ней объясняется, как просить людей увеличить свой ежегодный взнос в ту или иную организацию. Лучший способ побудить человека повысить взнос — личный разговор с ним. Это первый шаг на пути превращения такой группы дарителей в более крупных спонсоров.

Глава 6 «Как обращаться за крупными пожертвованиями» рассказывает обо всех приемах и способах обращения за значительным денежным пожертвованием для любой цели. *Основа финансирования любой некоммерческой организации — это сбор крупных пожертвований.* Именно они обеспечивают финансовую сторону деятельности любой организации, давая ей возможность выполнять свои задачи и начинать новые проекты и программы. Просители должны чувствовать себя комфортно и уверенно, обязаны быть преданными своему делу, если хотят, чтобы их просьба о крупном пожертвовании увенчалась успехом. В этой главе говорится о размерах крупных пожертвований для различных типов организаций. Она заинтересует и тех читателей, кто считает крупным пожертвованием сумму от 5 до 25 тыс. дол., и тех, для

кого она составляет от 250 тыс. до 2,5 млн дол., и тех, для которых эта сумма находится в промежутке. В этой главе рассказано, чем крупное пожертвование отличается от других видов дарений, описаны базовые элементы, из которых строится любая программа сбора крупных пожертвований, список компонентов, необходимых для успеха любой такой программы, а также показано, чем отличаются высокоэффективные просьбы от тех приемов, которые могут сработать, а могут и нет.

Глава 7 «Как просить плановые пожертвования» научит вас, как обращаться за наиболее распространенными плановыми пожертвованиями: завещательным пожертвованием, благотворительными ежегодными рентами, благотворительными остаточными трастами. Плановые пожертвования представляют собой особую часть любой программы сбора средств, так как включают больше технических моментов, чем обычные пожертвования, и требуют больше времени, чтобы их получить, хотя потенциальные спонсоры часто довольно быстро соглашаются участвовать в такой долговременной программе. В этой главе говорится о важности таких пожертвований для организаций и их спонсоров; о категориях людей, согласных делать такие пожертвования; о предпосылках, которые необходимо учесть до начала выполнения программы сбора плановых пожертвований; о координации и интеграции с другими звеньями общей программы сбора денег, такими как разовые и ежегодные пожертвования и целевые кампании по сбору средств, обязательно сопровождающие плановые пожертвования; о необходимости разработки внутреннего и внешнего маркетинговых планов. В конце главы приводятся варианты диалогов и примеры того, как команда просителей может договориться о дарении через завещание и об учреждении благотворительного остаточного траста.

Глава 8 «Просьбы об участии в сложных и масштабных целевых кампаниях по сбору капитала» расскажет вам, как и когда можно просить об участии в целевой кампании сбора средств, хотя общая программа сбора пожертвований для данной организации уже включает в себя такие разделы, как годовой фонд, крупные и плановые пожертвования. В этой главе объясняется важность таких кампаний и описаны их характерные черты, фазы проведения, размеры взносов и категории людей, которых можно считать ее потенциальными спонсорами. Главу заключают пример простого, но очень эффективного маркетингового плана подобной кампании и два примера диалогов просителя и потенциального спонсора.

Глава 9 «Ответ клиента на вашу просьбу» повествует о том, как следует отвечать на любую реакцию клиента на ваше обращение, будь то согласие, отказ, молчание или просьба дать время на размышление, при любом из упоминавшихся выше видов пожертвований. В ней приводится множество примеров ответов, которые может получить проситель. Его реакция на этот ответ очень важна для успеха миссии. Эта глава расскажет, как в своем ответе в двух словах коснуться всех вопросов, интересующих спонсора. Она научит строить диалог так,

чтобы у вас появилась возможность встретиться с собеседником вновь, чтобы ваша просьба оставалась «живой», а тема — незакрытой. В этой главе я покажу, как не ввязываться в споры, как быть внимательным слушателем и как обращать на пользу себе возможные препятствия. Также здесь сказано, как сохранять позитивный настрой, читать язык мимики и жестов собеседника, правильно отвечать на его реакции.

Глава 10 «Доводите каждую просьбу до конца» — это последняя глава, она описывает завершение всего процесса обращения о пожертвовании до момента получения окончательного ответа. Просьба, не доведенная до логического конца, скорее всего, будет неудачной. В этой главе приводятся важные шаги, которые необходимо сделать после разговора со спонсором. Все люди, в том числе и спонсоры, разные, поэтому у организации для каждого спонсора должен быть составлен особый перечень того, что нужно сделать после просьбы. Обычно после разговора с одним спонсором надо разговаривать и с другими, и есть определенные способы сокращения периода времени между просьбой и получением определенного ответа. Этот промежуток может занять недели, месяцы или годы, в зависимости от размера и цели просимого пожертвования, и организация должна в соответствующее время предпринимать конкретные шаги, чтобы довести дело до конца. Очень важно для каждой просьбы опробовать много различных вариантов действий, не оставляя надежды до тех пор, пока пожертвование не будет сделано или пока в нем *решиительно* не откажут.

Материал в книге изложен в логической последовательности, поэтому я настойчиво рекомендую вам прочитать ее от начала и до конца. В ней много советов, приемов, таблиц, списков, примеров и занимательных рассказов. В рамках повествования приводятся важные *основополагающие принципы*. Всего их 10, и они очень важны для любого сборщика пожертвований или желающего таковым стать, потому что содержат ключевые моменты любой просьбы о деньгах. В конце главы 10 эти «10 заповедей» приводятся отдельно с целью сделать сбор пожертвований более предсказуемым и еще раз подчеркнуть принципы, лежащие в его основе.

Надеюсь, что все эти рекомендации не раз помогут вам и вашим сотрудникам просить деньги на самые разные цели. Отрадно, что при этом вы встретите на своем жизненном пути множество прекрасных, обаятельных и восхитительных людей. Уже один этот факт стоит того, чтобы начинать просить — немедленно и постоянно!

ЧТО МЕШАЕТ ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ

Люди не просят денег, потому что заранее ожидают услышать отрицательный ответ. Они знают, что есть много хороших поводов дать деньги и что один человек не в состоянии помогать всем, боятся, что просьба о пожертвовании может поставить их в неловкое положение. Просители заранее настроены на ответ, что людям это неинтересно или что они уже пожертвовали на другие благотворительные программы, и в результате их ждет отказ, поэтому даже не пытаются просить.

Джин Хованек, вице-президент и глава финансовой службы Vitesse Semiconductor (Камарильо, Калифорния)

Обращение к ближним с просьбой о деньгах должно быть приятным и благородным занятием, а не тем, чего боятся и откладывают до последней минуты. В этой главе объясняются причины, которые заставляют людей опасаться и колебаться, стоит ли им просить деньги, а это вредит их организациям. Страхи и сомнения можно преодолеть, если проситель будет знать все необходимое о потенциальном спонсоре и об организации, которую он представляет. Общаясь с клиентом, проситель сможет лучше узнать его, а также «заразить» клиента своей заинтересованностью и преданностью делу. Личное общение — как правило, приятный процесс, и он обычно снимает все опасения и колебания, связанные с просьбами о деньгах.

Люди жертвуют средства самым разнообразным организациям на самые различные цели. Вам важно узнать как можно больше о внутреннем и внешнем мире потенциального спонсора, включая его личное отношение к деньгам и пожертвованиям. Нужно также

«привить» клиенту свое восхищение организацией или проектом, для которого собирается пожертвование. Тогда сбор пожертвований будет поистине привлекательным и плодотворным занятием. Первый шаг в этом процессе — выяснить взгляды клиента на деньги.

Затрагивая тему денег, вы почти всегда открываете психологические шлюзы, вызывая разнообразные эмоционально окрашенные воспоминания. Просто произнесите слово «деньги» — и распечатаете ящик Пандоры. Деньги могут:

- определять ваше положение в жизни;
- служить мерилom вашего успеха;
- быть причиной того, что вам необходимо работать и работать именно там, где вы работаете;
- быть причиной вашего ухода с работы;
- определять, что вы способны дать своим близким сейчас и в будущем;
- заставить вас задуматься, правильно ли вы выбрали свой жизненный путь;
- определять, сколько денег вы можете взять займы;
- определять, сколько денег вы унаследуете;
- определять, что и сколько вы можете приобрести;
- определять, чем вы будете заниматься в свободное время;
- определять, где и как вы живете;
- определять, какую медицинскую страховку вы можете себе позволить;
- расширять или сужать ваши планы на отпуск;
- играть положительную или отрицательную роль в ваших отношениях с друзьями, коллегами и партнерами по бизнесу;
- влиять на ваши другие личные взаимоотношения;
- заставлять вас быть похожими на других, приобретать такие же вещи и придерживаться такого же стиля жизни;
- определять, сколько денег вы откладываете;
- определять, сколько денег вы можете инвестировать;
- быть положительным мотивационным фактором в вашей жизни;
- быть для вас наиболее волнующей темой разговора.

Финансовое положение других людей — сколько они зарабатывают, как тратят, сколько откладывают и инвестируют — это не самая подходящая тема для светской беседы за столом. Подобный разговор будет сродни подглядыванию в замочную скважину. Например, если кто-то из ваших знакомых только что получил интересную новую работу, разве вы начнете со слов: «Здорово, сколько же тебе там платят?» Вряд ли. Скорее, вы поздравите человека и оставите при себе мысли о том, сколько он там будет зарабатывать. Тем не менее, когда приходится просить человека о выделении средств, нам необходимо знать его взгляды на деньги, образ жизни и почему он его выбрал, и только после этого можно просить его о пожертвовании. Проситель должен чувствовать себя уверенно, знать клиента и все стороны деятельности своей организации; тогда у него будет внутренняя убежденность в нужности и важности своего дела и он сможет с достоинством обращаться с этой просьбой ко многим людям, чтобы поддержать организацию в выполнении ее миссии. Такая уверенность не приходит сама по себе и за один день. Важно установить причины страха, мешающего просить деньги, выявить соответствующие психологические барьеры и найти способы их преодоления. Тогда мы сможем спокойно и твердо просить кого угодно о какой угодно сумме и получать удовольствие от этого процесса.

ЧТО МЕШАЕТ НАМ ИЛИ ЗАСТАВЛЯЕТ ОТКЛАДЫВАТЬ РАЗГОВОР О ДЕНЬГАХ?

Приведенный ниже перечень возможных страхов и сомнений — конечно же, не исчерпывающий — отражает все основные препятствия, которые могут мешать нам просить деньги.

- Я не знаю, как клиент смотрит на деньги.
- Я не знаю, в каких условиях он вырос и каким фактором для него являются деньги — положительным или отрицательным.
- Сбор информации о клиенте показал, что он расположен жертвовать, но почему он

должен отдавать свои кровно заработанные, вложенные в дело или полученные по наследству деньги именно нашей организации?

- Я знаю, что клиент поддерживает другие организации — зачем ему помогать и нашей?
- Кроме нашей есть еще множество подобных организаций, так почему он станет поддерживать именно нас?
- Вдруг клиент обидится, если мы попросим у него денег?
- А что если я попрошу у него слишком много или слишком мало?
- Не знаю, как мне просить деньги у друга или родственника.
- Боюсь, клиент станет задавать мне вопросы, на которые я не смогу ответить. Может, этим лучше заняться нашему президенту или исполнительному директору?
- Почему бы не изложить просьбу письменно вместо личной встречи?
- А что если клиент мне откажет и вообще больше никогда не будет со мной разговаривать?

Анализируя этот список, вы можете определить некоторые наиболее существенные общие моменты. Первый — боязнь, что вы не располагаете достаточными знаниями о клиенте перед об-

ращением к нему с просьбой. Второй — непонимание, зачем людям вообще нужно делиться своими деньгами. Третий — неуверенность в уникальности своей организации и в том, что ее можно предпочесть многим другим. Четвертый — недостаток всесторонней информации о деятельности своей организации. Пятый — непонимание того, почему личная встреча является оптимальной формой обращения к клиенту. Наконец, шестой, пожалуй, самый распространенный, — просто боязнь получить отказ.

Выявление наиболее распространенных страхов — это всего лишь начало. Теперь нам необходимо выяснить, как с ними бороться. Ниже приводятся конкретные примеры и упражнения, которые помогут преодолеть эти психологические барьеры, способные помешать любому сборщику пожертвований заниматься своим делом.

УЗНАЙТЕ О КЛИЕНТЕ ПОБОЛЬШЕ ЕЩЕ ДО РАЗГОВОРА С НИМ

Для успеха вашей миссии важно узнать о клиенте как можно больше еще до того, как вы придете к нему с разговором о деньгах. Более подробно мы рассмотрим эту тему в главе 2, однако важно усвоить это правило в контексте страхов просителя. Незнание *того, в каких условиях клиент вырос, и роли, которую в его воспитании сыграли деньги*, может вызывать у любого человека колебания, стоит ли к нему обращаться. Взгляды людей на деньги формируются еще в родительском доме. Условия, в которых человек вырос, и общая экономическая ситуация в стране в то время могут являться важнейшими факторами, влияющими на склонность человека к филантропии. Люди, выросшие во времена Первой и Второй мировых войн или пережившие биржевой крах 1929 г., часто отличаются бережливостью и предпочитают откладывать деньги [Nichols, 2001, p. 43]. Даже если они участвуют в благотворительности, их главное побуждение — копить деньги «на черный день». Люди, отличающиеся набожностью, любят говорить, что их всегда приучали «воздавать добром» и «помогать ближнему в беде». Для них давать деньги — естественно, и они рады помочь другим, чем могут. Если у них есть такая возможность, они всегда протянут руку помощи людям, оказавшимся в менее выгодном, чем они, положении. Если ваши родители, близкие родственники, учителя, коллеги, знакомые или друзья участвовали в одной или нескольких благотворительных программах, то вы, вероятнее всего, пойдете по стопам своих предшественников и будете поддерживать и развивать эту традицию. Напротив, потерявшие крупные вложения в промышленности или лишившиеся работы, скорее всего, скажут, что им требуется время для возвращения утраченного, и только потом они будут готовы подумать о пожертвовании на благотворительные цели. Эти примеры показывают, что знание условий жизни каждого человека поможет лучше понять его отношение к деньгам.

Итак, на подготовительной стадии вы узнали о становлении и развитии взглядов клиента на деньги. *Подготовка* (см. перечень 1.1) включает серии встреч, разговоров, обменов письмами с людьми, которых вам позднее придется просить о деньгах. Это время,

когда вы по-настоящему знакомитесь с потенциальными

Перечень 1.1. Двадцать приемов предварительной подготовки клиента

1. Обменивайтесь с клиентами письмами и сообщениями по электронной почте.
2. Разговаривайте с клиентами по телефону.
3. Общайтесь с клиентами у них дома, на работе, в ресторанах.
4. Устраивайте клиентам встречи с руководством вашей организации, ее сотрудниками, членами совета директоров и с людьми, которым ваша организация оказывает финансовую поддержку.
5. Проводите для клиентов экскурсии по офису вашей организации.
6. Добавляйте личные сообщения для клиентов к электронным рассылкам, которые они получают от вашей организации.
7. Посылайте клиентам открытки с поздравлениями — с днем рождения, праздниками, по другим торжественным случаям в их жизни.
8. Обращайтесь к клиентам за советами по вопросам, важным для вашей организации.
9. Пусть подопечные вашей организации проявляют внимание к потенциальным клиентам — звонят, пишут, встречаются с ними лично.
10. Приглашайте клиентов на мероприятия, проводимые вашей организацией.
11. Предлагайте клиентам устраивать приемы, обеды, вечеринки для избранных спонсоров (в том числе потенциальных) в связи с успехами вашей организации или для того, чтобы информировать их о состоянии ее проектов и программ.
12. Побуждайте клиентов участвовать волонтерами в оргкомитетах, президиумах, советах вашей организации.
13. Старайтесь узнать, есть ли у клиентов знакомые, коллеги или друзья, которым было бы интересно побольше узнать о вашей организации.
14. Используйте литературные таланты клиентов и просите их писать статьи для газеты или журнала вашей организации.
15. Посылайте клиентам интересные им газеты и журналы о спорте, театре, музыке, покупках, литературе и т. д.
16. Устраивайте для клиентов праздники по случаю их дня рождения или других важных для них событий.
17. Не отказывайтесь от приглашений клиентов на концерты, гонки, игры, экскурсии и прогулки.
18. Упоминайте имена клиентов в служебных публикациях вашей организации.
19. Просите клиентов произнести речь, прочитать лекцию или провести семинар по теме, в которой они хорошо разбираются, для сотрудников вашей организации, других ее спонсоров и подопечных.
20. Пусть руководство вашей организации после личного знакомства с клиентами периодически звонит, пишет им личные письма, отправляет информационные материалы по электронной почте, чтобы они были в курсе жизни организации.

клиентами, а они, в свою очередь, приобретают прочное и устойчивое доверие к вам и вашей организации, ее сотрудникам и добровольцам. Такая подготовка почвы *перед* просьбой очень важна. Когда вы делитесь с клиентами информацией о вашей организации и ее руководстве, финансировании, добровольцах, благотворительных акциях, у вас появляется прекрасная возможность наблюдать за ними, слушать их и делать выводы об их жизненных установках. Например, вы сможете узнать, почему они активно поддерживают противоречивые общественные движения; почему они отправили ребенка учиться в ту или иную школу; где и как они проводят отпуск; насколько важное место занимает в их жизни и в жизни их семьи религия; почему они решили обзавестись семьей или не имеют семьи; как они делали карьеру; насколько важны для них машины, дома, виллы, моторные лодки и другое имущество, которое они любят; участвовали ли они в качестве волонтеров в каких-либо акциях и почему; наконец (что очень важно), участвуют ли они в какой-либо

благотворительной деятельности. И постепенно получите всю эту информацию, если вы и другие сотрудники вашей организации будете поддерживать отношения с потенциальными спонсорами.

Мягкий ПОДХОД

Чтобы узнать все, что вам нужно, о людях, у которых вы собираетесь просить деньги, можете использовать три подхода. Первый из них я называю *мягким подходом*. Он предполагает, что во время подготовительных встреч вы задаете клиентам вопросы, требующие развернутых ответов. При этом вы должны преследовать несколько целей. Чтобы потом разговор о деньгах протекал легко и гладко, вам необходимо узнать: 1) отношение клиента к деньгам; 2) какую роль играли деньги в воспитании клиента в прошлом и какую роль в его жизни играют сейчас; 3) насколько клиента интересует деятельность вашей организации и других подобных структур; 4) мотивацию, заставлявшую клиента поддерживать вашу организацию в прошлом или, возможно, помочь ей сейчас; 5) личные отношения клиента с людьми, так или иначе связанными с вашей организацией (с руководством, сотрудниками, волонтерами и т.д.); 6) основные сферы интересов клиента, связанные с вашей организацией: например, какие-то конкретные программы и проекты или он просто исходит из постулата «ваша организация делает большое дело, поддерживая многих достойных людей».

Вот пример, как работает этот подход. Йон, собирающий пожертвования на летний лагерь для детей, несколько раз встречался с потенциальным спонсором по имени Дженнифер у нее дома и в ее офисе и обсуждал с ней, как она может помочь лагерю. Во время этих разговоров Йон узнал, что Дженнифер в детстве бывала в летнем лагере и теперь считает, что эти поездки оказались важными для ее развития и самоутверждения. Сначала она не рассказала никаких подробностей. Йон отвез Дженнифер в свой лагерь, познакомил с директором и с ребятами. После этого Йон задал ей несколько определенных вопросов, для которых раньше у него не было повода. Например, он мог начать так:

— Дженнифер, мне кажется, вы по-настоящему заинтересовались нашим лагерем. Детям вы тоже понравились. Жаль, вы не взяли с собой теннисные туфли — могли бы присоединиться к ребятам. Вы знаете кого-либо из детей или, может быть, знакомы с кем-то из сотрудников лагеря?

Или:

— Дженнифер, многие из наших постоянных спонсоров посещают лагерь. Вы как-то говорили, что ездили в такой лагерь в детстве. Если не секрет, что это был за лагерь? Вам там нравилось?

Затем можно задать вопросы в развитие темы:

— Сколько лет вам было, когда вы ездили в лагерь?

— Вы провели там только одно лето или ездили несколько раз?

— Был ли там кто-нибудь, кто вам особенно запомнился, — может быть, директор или кто-то из ребят?

— Это был дневной лагерь или вы находились там круглые сутки?

— Вы сами хотели туда поехать или вас отправили родители или кто-то еще?

— Дженнифер, есть много летних лагерей, которыми вы можете заинтересоваться. Что особенного вы находите в нашем лагере?

Если вы обратили внимание, ни один вопрос не содержит слова «деньги» и ни один вопрос не связан с «отношением к деньгам». Однако могу дать гарантию, что из ответов на эти вопросы вполне можно сделать выводы об отношении Дженнифер к деньгам. Она могла ответить, что летний лагерь Йона важен для нее, потому что ее родители не могли себе позволить купить путевку и поехать тогда в лагерь ей помогли спонсорские пожертвования. Или сказать, что ее отправили в лагерь дядя и тетя и теперь она, в свою очередь, хочет помочь поехать в лагерь одному или нескольким ребятам. Могла вспомнить, что одно лето постоянно жила в лагере и ей там нравилось, однако на следующий год кто-то из родителей заболел и ей пришлось остаться на лето дома и помогать семье. Дженнифер могла заявить, что ей хочется

помочь городским детям понять преимущества жизни в коллективе, когда все делятся друг с другом, и что эти ребята, в свою очередь, потом помогут другим. Она могла заметить, что ей всегда хотелось сделать что-то для детей, потому что «у нее было нелегкое детство», и вот теперь есть возможность оказывать помощь. Суть состоит в том, что вежливые, ненавязчивые, вызывающие на откровенность вопросы вместе с поиском в Интернете и общением клиентов с подопечными вашей организации помогут вам больше узнать о потенциальных спонсорах и облегчат последующий разговор о деньгах.

Прямой и откровенный подход

Диалог Йона и Дженнифер проходил гладко и, скорее всего, дал бы Йону необходимую информацию о том, как росла Дженнифер, каково ее нынешнее отношение к деньгам и как она смотрит на то, чтобы поддержать лагерь материально. Однако что делать, если человек не столь откровенен и не склонен подробно отвечать на вопросы и вам никак не удастся понять его нынешнее отношение к деньгам? В таком случае следует попробовать второй подход — *прямой и откровенный*. В принципе, нет ничего страшного в том, что вы зададите клиенту прямые вопросы о деньгах. Сделать это можно самыми разнообразными способами. Если вы искренний человек и умеете при этом построить свои вопросы в соответствии с предварительными наблюдениями, сделанными в ходе предшествующего общения с клиентом, проблем у вас не будет. Так или иначе, он знает, что вы работаете на конкретную организацию, *собирая пожертвования*. И благодаря этому ваша организация может помогать тысячам достойных людей, или поддерживать заповедники, или давать приют брошенным хозяевами животным. Ознакомьтесь со следующим диалогом, который начинается с общего и ненавязчивого заявления:

— Вы понимаете, для нашей организации очень важно более близкое знакомство с нашими крупными спонсорами и потенциальными дарителями вроде вас. Говорить о деньгах не очень просто, я от таких разговоров всегда немного нервничаю и чувствую некоторую неуверенность. За последние несколько лет, работая в нашем учреждении и общаясь со спонсорами, я многому научился. Некоторые поистине поражают меня, и я преклоняюсь перед тем, как они, преодолев многочисленные трудности, самостоятельно сделали блестящую карьеру и все же ощущают потребность и желание помогать другим.

Как показывает мой личный опыт, подобное начало помогает завязать диалог, во время которого клиенты рассказывают что-то о себе, своей жизни и причинах своей симпатии к вашей организации. Но что вам делать, если в ответ вы услышите один из следующих вариантов:

- Я понимаю, о чем вы. Среди моих сотрудников тоже есть такие люди.
- Еще бы!
- Да что вы говорите!

Тем не менее разговор подвел вас близко к тому, что вам необходимо узнать, хотя цели вы пока не достигли. Вы еще не обсудили с клиентом его отношение к деньгам или не узнали какие-то штрихи его биографии. В таком случае вы можете придать разговору более доверительный характер. Вот ряд способов, с помощью которых можно перевести разговор, выясняя взгляды клиента на деньги:

— Рэчел, вы были просто замечательны, идеальный пример для наших студентов. Еще раз спасибо за то, что согласились пообщаться с членами нашего студенческого общества. Вижу, что вы способны рассуждать на любые темы, даже на такую щекотливую, как деньги.

— Дуг, вы как-то сказали, что у вас, у вашей матери и брата дела сейчас пошли получше. Мы рады это слышать. Извините, что я спрашиваю об этом, но не могла бы наша организация сделать что-то для вас или для семьи?

— Нэнси, для нашей организации важно знать, почему вы вкладываете в нее свои кровно заработанные деньги. Что вами движет? Почему из тысяч благотворительных организаций вы выбрали именно нас?

— Кристофер, всегда, когда речь заходит о нашей организации, вы так страстно и убежденно отзываетесь о ней с похвалой, согласны? Нет, правда, вы человек очень уверенный

в себе, вежливый, но настойчивый. Я легко могу себе представить вас в роли президента вашей студенческой ассоциации или выпускника института, получившего все мыслимые награды.

Заметьте, при этом вы не стреляете по клиенту прямой наводкой вопросом «Что вы думаете о деньгах?», но все же приближаетесь к этой теме, переводя разговор на его личность и делая упор на те моменты, которые вы отметили для себя в предшествующих разговорах с ним.

Во введении я упоминала о 10 основополагающих принципах, по-моему, очень важных для нашей работы. Вот первый из них.

Принцип № 1

Чем искреннее и теснее вы общаетесь с клиентом на подготовительной стадии, тем скорее и легче сможете перейти к просьбе о деньгах.

Этот принцип важен по многим причинам. Во время неизбежных предварительных разговоров с клиентом очень легко сбиться на рассказы о деятельности вашей организации — на-

пример, на детали каких-то новых программ или проектов, на объем пожертвований, собранных организацией в прошлом году, на какое-то интересное мероприятие, побившее рекорды по сбору, на новых членов совета директоров, которые придали ему большой вес, или на свежий выпуск газеты или журнала организации. В результате получается то, что я называю разговор *для* клиента, а не с ним. Ваши разговоры с клиентами должны всегда касаться его личности, при этом, разумеется, не теряя из виду вашей цели сборщика пожертвований; вы должны говорить тепло и обтекаемо, не впадая при этом в фальшивый тон. Как сборщик средств, вы обязаны вложить в разговор *всего себя* и быть готовым к полной откровенности с собеседником. Если вы ведете беседу холодно и механически, уверяю, вам придется потратить намного больше времени, чтобы завоевать доверие клиента, и это наверняка затянет подготовку к просьбе. Спонсор, жертвующий деньги организации, должен чувствовать, что они будут в надежных руках и на всех уровнях этой организации работают симпатичные ему люди, которых он знает и которым верит. Для этого необходимы личные контакты, искренность и сплоченность всех сотрудников, а основы доверия закладываются с самой первой встречи с потенциальным клиентом и должны поддерживаться как во время разговора о деньгах, так и после него.

Подход с рассказом о себе

Третий способ узнать отношение клиента к деньгам, а также почему он интересуется именно вашей организацией — рассказать о себе и о причинах вашего живого участия в том или ином ее проекте. Это согласуется с первым руководящим принципом — поддерживать разговор искренне и на личностном уровне. Под рассказом о себе я подразумеваю следующее. Любой, кто работает или хочет трудиться (профессионально или в качестве волонтера) в какой-то некоммерческой организации, должен верить в ее дело, цели и задачи, доверять ее руководству и гордиться той работой, которую для организации выполняет каждый связанный с ней человек. Я считаю, что этот третий путь, с рассказом о себе, — самый простой способ больше узнать о клиентах, особенно об их отношении к деньгам и о том, в каких условиях они росли. Должна предупредить, что если вы хотите использовать этот подход, следует быть уверенным, что достаточно овладели им. Многим хорошим и успешно действующим сборщикам денег проще пожертвовать своим отпуском и дольше работать с клиентом, чем применить этот метод. Поэтому я не утверждаю, что он подходит для всех и каждого, но если лично вам он по душе — тогда вперед!

Он состоит в следующем. Во время подготовительного периода, когда вы общаетесь с клиентом у него дома, или на работе, или в перерывах на различных мероприятиях, просто *рассказывайте* ему разные истории о себе. Например:

— Сара, кажется, я не говорил вам, что когда-то, много лет назад, здесь лечилась моя мать. Я даже помню вот эту комнату для посетителей. Поверьте мне, сейчас она выглядит намного лучше. Тогда не было этого плоскоэкранный телевизора, горы журналов, волонтеров, появляющихся в нужный момент и сообщающих, что мы можем поговорить с

доктором или медсестрой. Нам многое удалось сделать за это время благодаря таким, как вы, кто оказывает поддержку нашей больнице. Вот почему я работаю здесь и участвую в программе помощи пациентам. А вы? Что вас здесь привлекает?

— Джим, мне нечасто выпадает возможность рассказать, почему я связан с районным общественным центром. Понимаете, в разных городах я всегда участвовал в деятельности общественных центров по месту жительства, всегда рассчитывал на такие центры, где можно за небольшой взнос стать их членом и волонтером. Мне хотелось бы поддерживать форму, а еще мне нужна возможность отдохнуть от работы и семьи. Я пришел в этот общественный центр из-за его близости к дому и невысокого членского взноса, но главным образом из-за услуг, которые он оказывает. Литературная программа, банк продуктов, гибкая система членских платежей — все это очень ценно для нашей местности. Поэтому я там работаю и каждый год плачу взносы. Я вас часто вижу здесь. Почему вы предпочитаете ходить сюда, а не в какой-нибудь другой центр, и собираетесь пожертвовать деньги нам?

— Гленн, я всегда считал, что людям интересно знать, почему я работаю в фонде борьбы с раком. Многие члены моей семьи страдали этой болезнью, и я всю жизнь с ней борюсь. Мы стараемся организовать медицинскую помощь онкологическим больным, чтобы другим семьям не пришлось пережить то, что вынесла за эти годы моя семья. Может, ваш интерес к нашему фонду обусловлен теми же соображениями?

Это очень удобный и ненавязчивый способ ближе познакомиться с клиентами, при этом в разговоре могут вскрыться вещи, одинаково важные для вас обоих. Дополнительный плюс этого подхода состоит в том, что одновременно вы делаете *рекламу* своей организации, рассказывая клиенту свою личную историю добровольной службы в ней.

Зная отношение клиента к деньгам, условия, в которых он вырос, и причины интереса к вашей организации, вы сможете подавить или, по крайней мере, уменьшить страхи и колебания, связанные с необходимостью просить клиента о пожертвовании. Кроме того, чем больше вы расскажете клиенту о себе, тем увереннее будете себя чувствовать, обращаясь к нему с просьбой, и ваши сомнения быстро рассеются. Но самое замечательное, что при этом у вас завяжутся длительные дружеские отношения с этим человеком.

САМЫЙ ИСТИННЫЙ ДАР —

СПОСОБНОСТЬ ПОМОГАТЬ ДРУГИМ

Важно знать, когда и в каких условиях рос клиент, как он относится к деньгам и почему его интересует именно ваша организация; но не менее важно понять, почему человек вообще хочет делиться своими средствами. В перечне 1.2 приведены 12 самых распространенных причин, побуждающих людей делиться деньгами.

Как показывает мой опыт, большинство людей, дающих деньги, когда к ним обращаются лично, делают это почти инстинктивно. Это часть их личности, их жизни. Они хотят сделать мир

1. Убеждение, что самый ценный дар — способность помогать другим.
2. Уверенность, что счастье не купишь, даже за все деньги в мире.
3. Убеждение, что всегда есть менее удачливые люди, которые нуждаются в деньгах.
4. Вера в то, что благотворительность начинается дома.
5. Убежденность, что это хорошее дело.
6. Решение, что уровень вашего благосостояния позволяет участвовать в благотворительности.
7. Желание подражать щедрым людям.
8. Какое-либо событие, изменившее жизнь человека, например автомобильная авария, тяжелая болезнь или крупный выигрыш в лотерею.
9. Чувство вины, особенно когда деньги заработаны или получены не слишком честным путем.
10. Желание снизить налоги.
11. Влияние друга, знакомого или коллеги, которые живо интересуются

благотворительностью.

12. Потребность получить признание.

лучше для своих потомков. Многие также готовы жертвовать деньги, исходя из сильной потребности делиться. Делиться приятно, это делает нас менее эгоистичными и замкнутыми на себе. Условия формирования личности влияют не только на отношение к деньгам, но и на желание и потребность помогать менее удачливым. Многие люди, с которыми я имела удовольствие работать, всегда жертвовали деньги, особенно своим религиозным организациям. Другие начали давать деньги после убедительной рекламной кампании с помощью писем. Некоторые сталкивались в своей жизни с жестокой несправедливостью, бедностью или болезнями, и теперь это побуждает их к действиям.

Люди дают средства, достигнув определенного уровня, когда их состояние позволяет делиться без ущерба для них. Накоп-

ленный «запас прочности» позволяет им поддерживать какую-либо некоммерческую организацию или несколько организаций значительными денежными дотациями. Они откладывают деньги и строят планы о вложениях, и теперь чтобы получить от них пожертвование, нужно лишь выбрать для этого оптимальный момент. Иногда желание делиться возникает после какого-нибудь неожиданного и значительного события в их жизни, например выигрыша в лотерею, получения непредвиденного наследства или особо удачного вложения денег. Такой непредсказуемый рост их личного благосостояния дает возможность жертвовать без ущерба для себя. Готовность к благотворительности также может появиться в результате какого-либо внезапного, переворачивающего всю жизнь человека потрясения, случившегося с ним или с кем-то из его близких. Любопытно, кто собирал пожертвования на больницу, особенно хорошо знает истинность этого утверждения. Многие благодарные пациенты жертвуют больнице деньги, потому что кто-то из ее врачей, медсестер или служба скорой помощи спасли жизнь им или кому-то из их близких.

Также не следует сбрасывать со счетов *теорию подражания*. Некоторые дают деньги, потому что хотят быть похожими на кого-то или стремятся продемонстрировать, что благодаря своему богатству и образу жизни они являются поистине выдающимися личностями. Размер пожертвований позволит считать их такими же богатыми и щедрыми, как какой-нибудь известный им и всеми уважаемый человек. Это повышает их общественный статус, особенно когда щедрый дар предполагает возможность широко оповестить о нем общественность. Подобная мотивация заставляет людей с радостью жертвовать деньги, потому что в результате они становятся в один ряд с известными и уважаемыми гражданами. Наверняка у вас много таких клиентов.

Нам хотелось бы думать, что люди поддерживают некоммерческие организации исключительно по доброте душевной, но наивно недооценивать иные мотивы. Для многих клиентов побудительной причиной является снижение налогов — подоходного, на недвижимость, на дарение, на увеличение рыночной стоимости капитала. Я не считаю, что это плохо; на самом деле это замечательно. Если бы не снижение налогов, многие люди вообще не стали бы участвовать в благотворительности. Наша работа заключается именно в том, чтобы удовлетворить как личные, так и филантропические цели и желания наших спонсоров. Снижение налоговых ставок при участии в благотворительных акциях позволяет многим высвободить значительные суммы на поддержку различных организаций, которые спасают жизнь детям, улучшают быт стариков, помогают сохранять заповедники и другие природные ресурсы.

Я также знаю тех, кто участвует в благотворительности потому, что когда-то не смогли распознать или справиться с проблемами внутри своей семьи. Зависимость от табака, наркотиков, алкоголя или психические расстройства могут поразить любую семью. Такие люди долго и напряженно размышляют, что еще они могут сделать помимо помощи своим близким, и обычно спонсируют профилактические программы против болезней и других проблем, с которыми сталкивались сами или члены их семей. Важно понимать мотивацию людей, у которых вы просите деньги, а это объяснит вам, *почему они хотят жертвовать и что для них значит участие в благотворительности*.

Жажда признания также может побуждать людей к благотворительной деятельности. На первый взгляд это представляется еще одной «негативной» причиной давать деньги. Мы предполагаем, что люди должны делиться только из-за потребности помочь ближним, имея такую возможность. Однако есть категория людей, которые гордятся своими достижениями и богатством и поэтому занимаются спонсорством. Иногда они хотят подать пример другим людям, похожим на них, чтобы и те тоже стали жертвовать. Это неплохой мотив для благотворительности, просто замечательный! Такие дарители могут задавать тон и показывать пример другим. Большинство из них охотно принимают на себя обязанности добровольных руководителей сбором средств. Если вы знаете таких людей, задействуйте их — и у вас больше не будет проблем со сбором пожертвований.

Все эти причины, побуждающие людей давать деньги вашей организации, можно считать серьезной мотивацией. Помните об этом, когда будете готовиться просить деньги. Собираясь просить

кого-то о материальной помощи, не считайте ее пустой тратой или «разбазариванием денег». Вы даете клиенту великолепный шанс *поделиться*— ибо делиться вовсе не означает выбрасывать деньги на ветер, это означает распределение их между людьми с пользой для многих. Воспринимайте просьбу о деньгах как долгосрочное вложение капитала, а эти инвестиции позволят вашей некоммерческой организации успешно работать и развиваться в течение ряда ближайших лет.

У КАЖДОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ ЕСТЬ СВОЯ УНИКАЛЬНАЯ ОСОБЕННОСТЬ,

И КАЖДАЯ ИЗ НИХ ДОСТОЙНА ПОЖЕРТВОВАНИЙ

По данным GuideStar [2004], в США насчитывается более одного миллиона зарегистрированных благотворительных организаций, в Канаде — более 78 тыс. [Canada Revenue Agency, 2003]. Все эти организации собирают деньги на самые разные нужды: сохранение дикой природы, помощь людям, оказавшимся в затруднительном положении, повышение уровня грамотности, снижение процента бездомных, улучшение заботы о детях, различные международные проекты, поддержка искусства, улучшение образования, повышение доступности медицинской помощи, научные исследования, охрана окружающей среды и многие другие.

При таком обилии подобных структур перед сборщиком пожертвований встает вопрос: почему кто-то хочет поддержать именно его организацию, а не какую-то другую? Обычно этим озабочены новички, первый раз пробующие силы в сфере сбора пожертвований. Дело в том, что у каждого благотворительного общества есть своя *изюминка*. Каждая некоммерческая организация чем-то отличается от других, и именно это, как магнит, притягивает к ней спонсоров, волонтеров, руководителей, сборщиков пожертвований, администраторов. Например, какой-то конкретный фонд занимается помощью бездомным в определенном районе города; некий театр ежемесячно проводит утренники для детей; в какие-то реки не сбрасываются отходы только потому, что некая структура успешно взаимодействует с местной администрацией в этой области. Иногда роль такой «изюминки» выполняет руководство, добившееся реального успеха. Но чаще эту роль играет избранная группа лиц, которые пользуются финансовой поддержкой данной организации.

Каждый думающий, что при таком огромном количестве благотворительных обществ затруднительно просить деньги для одного из них, должен учитывать следующее. Прося деньги, вы обязаны всем сердцем искренне верить в цели и задачи своей работы, не жалеть для нее времени и усилий, активно и настойчиво помогать делу, ради которого вы взялись за сбор пожертвований, и, что самое главное, верить в свою организацию, даже несмотря на неблагоприятные обстоятельства и вне зависимости от того, можете ли вы как-то на них влиять. Вам следует показывать преданность своей организации во всех разговорах и контактах с людьми, у которых собираетесь просить деньги. Если верите в свое дело и у клиента появится интерес или более сильное желание узнать побольше — вы уже на полпути к успеху. Постепенно ваш позитивный настрой убедит клиента, что ваша организация действительно уникальна, у нее есть «изюминка», отличающая ее от других, и наконец,

важнее всего, что жертвовать деньги этой замечательной организации сейчас и в будущем — шанс, который нельзя упустить.

ЗНАНИЕ ВСЕХ СТОРОН ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВАШЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Вы обращаетесь к человеку с просьбой о деньгах, не имея полной информации о своей организации... Это, пожалуй, самый кошмарный сон, который может привидеться просителю. Клиенты всегда задают много вопросов об организации, и сборщик пожертвований должен быть хорошо осведомлен обо всех сторонах ее деятельности. Перед тем как просить деньги, любой профессионал или доброволец, чтобы не оказаться в неловком положении, должен сделать следующее:

- Прочитать все, что можно, о своей организации — как ее внутреннюю документацию, так и материалы в СМИ.

- Встретиться с ее руководством, волонтерами, подопечными.

- Ознакомиться с ее программами, с офисом и т.д.

- Посещать проводимые ею мероприятия.

- Ознакомиться со старыми и текущими годовыми отчетами.

- Постоянно посещать ее веб-сайт.

Все это позволит вам полнее узнать о своей организации, ее задачах, финансовых приоритетах и основах, о ее прошлой деятельности и планах на будущее. В результате вы будете во всеоружии, чтобы легко и уверенно ответить на любой возможный вопрос клиента.

ДЕНЬГИ НАДО ПРОСИТЬ ТОЛЬКО ЛИЧНО

Итак, перед обращением с просьбой о деньгах очень важно узнать как можно больше о своей организации. Не менее существенно, что надо просить *только при личной встрече*. Люди дают деньги людям, а не бумагам. При непосредственном общении с клиентом шансов получить деньги намного больше, чем при переписке. Лист бумаги не даст клиенту почувствовать вашу преданность делу. А если он будет общаться с вами лично, у него может возникнуть уверенность в нужности этого дела и необходимости *безотлагательно* оказать ему финансовую поддержку. Письменное обращение к клиенту может быть вполне уместно *после* разговора о деньгах, но не может его заменить. Не стоит прятаться за бумагой, нужно верить в свое дело и просить лично.

Это относится и к разговору по телефону и посредством электронной почты. Эти *средства общения на расстоянии* не позволяют установить взаимодействие, необходимое для просьбы о деньгах. Пользуясь только ими, вы не сможете добиться такого успеха, какой обеспечивает личный контакт. Эти средства общения удлиняют подготовительный период перед просьбой. Кроме

того, клиент может подумать, что нужда вашей организации в деньгах не так уж и велика.

Конечно, бывают исключения, когда просить деньги лично вообще невозможно или очень затруднительно для вас. Например, вы работали с клиентом, а он уехал за границу или просто настолько далеко от вас, что встретиться с ним лично практически нельзя. В этом случае лучше всего позвонить ему, непременно подчеркнув в разговоре, что вы очень сожалеете о невозможности личного общения, а потом уже просить о пожертвовании. *После разговора о деньгах следует позвонить или написать клиенту*, однако в любом случае сам разговор лучше вести непосредственно при встрече, а не по телефону или электронной почте. Итак, *всегда просите деньги у людей при личной встрече с ними*, исключая случаи, когда она по каким-то причинам не может состояться.

«НЕТ» НА ПРОСЬБУ О ДЕНЬГАХ НЕ ЗНАЧИТ «НЕТ» ЛИЧНО ВАМ

У меня до сих пор сохранился страх, что меня отвергают, если клиент отказывается в пожертвовании. Столь же неприятно и тяжело столкнуться с абсолютно негативной реакцией на свою просьбу. В девятой главе я привожу все возможные ответы, которые вы можете услышать на свою просьбу, включая отказ и различные отрицательные отклики, а также способы реагирования на них. Что касается боязни отказа, здесь важно помнить: «нет» не всегда означает окончательный отрицательный ответ; ситуация могла быть изначально

неблагоприятной для просьбы о деньгах, как, например, если вы просите о них друга, родственника или коллегу; каждый человек, к которому вы обращаетесь с такой просьбой, реагирует на нее по-своему, иногда более благосклонно, иногда проявляя неудовольствие.

Могу предложить вам несколько полезных советов, как преодолеть эти опасения. Советы пригодятся профессионалу, их также можно использовать для обучения нервного или застенчивого волонтера.

- Когда в ответ на вашу просьбу вам говорят «нет», это «нет» адресовано не лично вам.

- Многие клиенты сразу после того, как их попросили о пожертвовании, испытывают неловкость, поэтому посидите молча какое-то время, слушая клиента.

- Если ситуация неприятна для вас потому, что вы обращаетесь с этой просьбой к другу, родственнику или коллеге, не смущайтесь и укажите на то, что у него есть возможность поддержать хорошее дело.

Когда люди в ответ на просьбу говорят «нет», это «нет» не адресовано лично вам, т. е. вам не говорят: «Эй, послушайте, вам еще надо поучиться просить деньги, а пока я не собираюсь давать их». Вам отвечают отказом по другим причинам, которые вы сможете понять, если продолжите разговор с клиентом и обсудите с ним, почему в данный момент он не может или не хочет делать пожертвование. Кроме того, *«нет» сейчас не значит «нет» вообще*. Если вы продолжите общаться и проводить подготовительную работу с этим клиентом, он впоследствии все-таки может дать вам деньги. Возможно, это просто вопрос времени. В таком случае ваша репутация как сборщика пожертвований только выиграет. Главное — не принимать отказ на свой счет. Думайте о цели, миссии вашей организации. Иногда вам могут отказать, однако многие люди могут и хотят сказать «да».

Многие люди чувствуют себя в неудобном положении сразу после просьбы о деньгах. В этом случае вам нужно только сидеть и слушать. Если вы будете молчать после того, как изложили свою просьбу, и дадите клиенту возможность высказаться первым, то, возможно, сможете понять причину его дискомфорта. Помните лишь, что это не относится лично к вам и что вам не следует воспринимать отказ как отрицательную реакцию клиента на то, что вы сказали или сделали. Причина обычно в самом человеке, в том, что он думает в данный момент о вашей организации, и в том, может ли он жертвовать, учитывая соображения финансового, филантропического, интеллектуального или эмоционального характера.

Если вам приходится просить деньги у родственника, коллеги по работе, лучшего друга или соседа, вы, конечно же, чувствуете себя не в своей тарелке. Скажите ему, например, следующее:

— Мне немного неловко просить родственника (или друга, коллегу, соседа) поддержать нашу организацию, ведь мы очень хорошо знаем друг друга. Однако я верю в нее и надеюсь, что ты тоже не откажешься поддержать нас. Я не мог упустить возможность предложить близкому человеку присоединиться к тем, кто сейчас помогает нам.

Чем скорее вы избавитесь от этого чувства замешательства, тем скорее сможете сосредоточиться на самом процессе сбора средств, столь необходимых вашей организации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Хотя необходимость просить о деньгах и может заставить вас поволноваться, но если вы осознали, что способны преодолеть психологические барьеры, стоящие на вашем пути, то почувствуете новый прилив сил и желание продолжать эту работу. Чем больше вы на практике оттачиваете навыки преодоления страхов и сомнений, тем легче и комфортнее вам будет просить. Когда человек смотрит тебе в глаза и говорит: «Да, я хотел бы сделать это пожертвование. Теперь давайте обсудим, как и когда я могу его сделать», это для вас волнующий момент, отчасти даже потрясение. Просто помните, что в самом процессе обращения содержится не меньше радости, удовольствия и удовлетворения, чем в получении денег.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

Теперь, когда у вас появилась возможность справиться с теми страхами и колебаниями, которые могут помешать любому сборщику пожертвований просить деньги, я расскажу вам о том, как оценить готовность клиента сделать пожертвование. Это естественное продолжение

главы 1, поскольку многие чувствуют со-

мнения и откладывают на потом разговор о деньгах, так как, на их взгляд, слишком рано заводить его и через некоторое время клиент с большей вероятностью прореагирует на просьбу положительно. Если применить простую формулу для оценки готовности клиента к пожертвованию и позаботиться о том, чтобы обращаться к каждому спонсору в правильно выбранное время, то любой сборщик пожертвований будет в должной мере вооружен для борьбы со своими страхами, зная верное время для своей просьбы и оптимальный вид пожертвования.

КАК ОУЕНИТЬ ГОТОВНОСТЬ КЛИЕНТА ДАТЬ ДЕНЬГИ

Некоторые люди (как и я) готовы давать деньги. Я предпочитаю отвечать прямо, когда меня введут в курс дела и объяснят, почему оно соответствует моим стратегическим целям. Если вы докажете мне преимущества вашего проекта перед другими, то получите чек.

Стив Кирш президент Kirsch Foundation (Сан-Хосе, Калифорния)

Если бы я получала четверть доллара всякий раз, когда необходимо оценить готовность клиента, я бы разбогатела. Один из самых трудных моментов, связанных с просьбой о деньгах, — умение установить, когда ваш клиент *готов* к такой просьбе. Сборщики пожертвований (профессионалы или волонтеры) проводят со своими клиентами много времени, чтобы лучше познакомиться с ними и узнать их взгляды по широкому кругу вопросов, от политики до спорта и развлечений. Они стараются вместе с клиентами участвовать в различных важнейших событиях их жизни. Меньше всего в этом деле нужна поспешность; не следует просить клиента о деньгах слишком рано, но не стоит и откладывать этот разговор в долгий ящик из-за того, что вы еще недостаточно хорошо его знаете. Точное время для успешной просьбы установить, конечно, невозможно, однако существует ряд признаков, которые помогут вам достаточно точно определить, когда лучше просить того или иного человека о деньгах. Однако прежде чем расскажу вам о них, я хотела бы напомнить о западнях и ловушках, которые могут помешать вам верно оценить готовность спонсора к решающему разговору.

ОБЫЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ОПРЕДЕЛЕНИИ ГОТОВНОСТИ КЛИЕНТА

Ряд обстоятельств, событий и фактов могут создать впечатление, что клиент уже созрел для решительного разговора о деньгах. Хотя на первый взгляд кажется, что подготовка завершена, можно попасть впросак. В перечне 2.1 представлен краткий список логических ошибок, которые вводят сборщиков пожертвований в заблуждение, что клиент уже окончательно определился, хотя на самом деле ему еще необходимо время для размышлений.

Перечень 2.1. Ошибки при определении готовности клиента

1. Все, кого мы раньше просили о значительных пожертвованиях, отвечали положительно, поэтому и этот клиент нам не откажет.
2. Я слышал, что этот человек только что сделал крупный взнос в одну местную организацию, а мы занимаемся тем же делом, только в общенациональном масштабе, поэтому и нам есть смысл попросить его о значительном пожертвовании.
3. Обычно подготовительный период занимает у нас три месяца, с этим клиентом мы уже работаем столько же, поэтому пора переходить к делу.
4. Этого клиента многие наши сотрудники «окучивают» уже не один год, так что, пожалуй, его час пробил.
5. Этот человек любит рассуждать о деньгах и пожертвованиях, так что нужно сейчас же с ним поговорить.
6. Известно, что у этого клиента достаточно средств для крупного пожертвования, а раз так, он может отдать деньги другой организации.
7. Первичную информацию об этом спонсоре дал мне один из членов нашего совета директоров (или один из волонтеров), охарактеризовав его как «прекрасного клиента для нас», поэтому нам следует немедленно к нему обратиться.
8. Нам необходимо выполнять план сбора средств, поэтому я должен сейчас же поговорить с этим клиентом о пожертвовании.

Все клиенты — люди разные

Просматривая этот список возможных ошибок, выделим ряд типичных черт. Поспешное решение обратиться к клиенту с прямой просьбой диктуется обстоятельствами, соображениями времени, нехваткой оборотных средств, оценкой состояния клиента, а также «спортивным интересом» сборщика пожертвований поскорее добиться своего. Такое незрелое решение, скорее всего, будет чревато многими неприятными последствиями и в конечном итоге — неудачей. В основе правильной оценки готовности клиента к просьбе о деньгах лежит *индивидуальный подход к каждому из них*. То, что сработало с одним, вовсе не должно автоматически сработать с другими. Вы не найдете двух одинаковых людей, поэтому и действовать в каждом случае надо индивидуально.

Принцип № 2

С каждым клиентом надо работать индивидуально и по-своему.

Если не подходить к каждому клиенту с учетом всех его особенностей, сложно оценить его готовность к просьбе.

К сожалению, очень легко оценивать степень готовности клиента исходя из успехов и неудач с другими клиентами. Например, если сборщик пожертвований последние два года успешно работал на фонд борьбы с диабетом, прося по 500-1000 дол. у спонсоров и обычно получая суммы примерно 100 дол., у него может возникнуть желание побыстрее начинать просьбу с крупных пожертвований у новых перспективных клиентов. Так или иначе, коэффициент успеха у этого сборщика будет весьма высоким. В некоторых ситуациях его подход может прекрасно срабатывать, и я вовсе не пытаюсь отговаривать тех, кто собирается просить об увеличенных или крупных взносах. Конечно, это не относится к охвату целевой аудитории почтовыми рассылками с просьбами о значительных пожертвованиях. Речь идет об индивидуальной, личной просьбе к клиенту, которому всегда требуются ваше время и внимание.

Такая концепция также оправдана, если организация пытается работать с клиентом, уже пожертвовавшим деньги на подобные цели. Многие сборщики пожертвований приходят к выводу, что если клиент поддерживает некую местную структуру, то он непременно окажет помощь общенациональной организации того же профиля. Такой сборщик может подумать: достаточно прислать к этому клиенту представителя, убедив его, что национальная организация важнее местной, — и сразу просить денег. Это неправильно. Конечно, люди, дающие деньги на подобные проекты, могут и должны считаться потенциальными клиентами, однако к ним не следует обращаться до тех пор, пока не появится уверенность, что они знакомы с деятельностью национальной организации и интересуются ею. Здесь я снова говорю о личных контактах, а не о почтовых рассылках. База данных многих учреждений состоит из сведений о людях, жертвовавших средства на аналогичные цели. В таких случаях почтовые рассылки могут быть весьма эффективны, а вот сразу идти лично и просить деньги у таких клиентов не стоит.

Подготовительный период для всех клиентов разный

Подобно тому, как трудно определить точное время для просьбы, сложно сказать, сколько времени необходимо для подготовки клиента перед обращением к нему с просьбой. В некоторых случаях требуется несколько месяцев, а иногда — годы. Сборщику пожертвований необходимо сверяться со списком клиентов и следить за тем, чтобы каждый из них был должным образом подготовлен к решающему разговору. Однако затраченное на клиента время и проведенную с ним работу нельзя автоматически считать критерием готовности клиента к просьбе о деньгах. Например, в списке у сборщика пожертвований по имени Лу может быть около 50 клиентов, из них пять наиболее перспективны, и с ними Лу общался в течение последнего года. Кто-то из этой пятерки, возможно, уже созрел для просьбы, но другие могут ответить, что им нравится организация Лу, однако ситуация в настоящее время не благоприятствует выделению средств. Лу совершит ошибку, если будет планировать разговоры о деньгах с этими клиентами исходя из затраченного на них времени, а не выслушает каждого в отдельности, насколько тот сейчас готов поддержать его организацию.

Иногда сборщик пожертвований, недавно работающий на какую-либо организацию,

обнаруживает, что некоторых клиентов в течение долгого времени «обрабатывали» все сотрудники, одновременно или по очереди, но до сих пор не обращались к ним с просьбой. Такая ситуация встречается намного чаще, чем вы думаете. Текучесть кадров в командах сборщиков пожертвований, как и во многих других профессиональных сферах, довольно высокая. Среднее время пребывания в одной организации — менее четырех лет [Wagner, 2002]. Группы с более высокой текучестью кадров особенно часто отличаются неорганизованностью в подготовительной работе с клиентами. После получения пожертвования спонсору также требуется оказывать внимание, а при нехватке персонала это, к сожалению, не всегда удается сделать, и тогда клиента можно потерять. Новые сотрудники должны ознакомиться с записями своих предшественников об их клиентах и подумать о том, кто из них уже подготовлен для обращения с просьбой. В некоторых случаях это может сработать, однако новичкам все же необходимо лично познакомиться с клиентами, прежде чем их просить. Но этого часто не делают, ориентируясь на *количество контактов*, а не их *качество*. Люди обычно не слишком тепло относятся к новым, незнакомым представителям той же организации, которые сразу же начинают просить у них деньги. Если клиент будет настроен недружелюбно, понадобится долгое время, чтобы заручиться его доверием и установить с ним прочные и стабильные отношения. Как правило, новичкам в команде любой организации требуется некоторое время, чтобы лично познакомиться с клиентами.

Богатые не всегда легко жертвуют деньги

На ранних стадиях подготовки часто бывает, что клиент затрагивает вопрос о пожертвованиях, уже сделанных им вашей или какой-то другой организации. Это прекрасный случай, которым следует воспользоваться. Но он еще не означает, что клиент уже готов к вашей просьбе о деньгах. Необходимо провести с ним серию бесед о том, сколько, когда и на какие цели он готов пожертвовать. При определенных обстоятельствах такой разговор может являться признаком готовности клиента к просьбе, однако нужно иметь четкое представление о размере и цели пожертвования. Иначе существует опасность попросить слишком мало из-за недостатка информации о клиенте и его готовности к пожертвованиям.

В своей карьере сборщика средств вы, без сомнения, столкнетесь с очень богатыми клиентами, уже дававшими вашей организации небольшие суммы либо испытывающими интерес к ней. С такими состоятельными клиентами лучше работать исполнительному директору, президенту или главе службы по сбору пожертвований вашей организации. Необходимо тщательно продумать стратегию общения с ними прежде, чем вы обратитесь к ним с просьбой. Это обычно включает серию важных подготовительных акций: 1) устраивать встречи и общение такого клиента с главой и руководством вашей организации; 2) пригласить его в совет директоров или в какой-либо комитет; 3) оказывать клиенту особое внимание на мероприятиях вашей организации; 4) знакомить клиента с людьми, которым помогает организация; 5) устроить клиенту несколько индивидуальных экскурсий по зданию вашей организации; 6) приглашать клиента присутствовать на приемах для избранных, устраиваемых организацией, или про-

сить его устроить такой прием самому; 7) помогать тесному общению клиента с другими ведущими спонсорами вашей организации. Такие клиенты обычно отличаются острым умом. Большинство из них заработали свое состояние успешной деятельностью в сфере бизнеса и являются очень занятыми людьми. Они не дадут денег, пока не будут на 100% убеждены, что ваша организация достойна их пожертвования. Огромная ошибка — попросить такого богатого клиента о деньгах слишком рано, опасаясь, что он может проспонсировать другую организацию. Есть такие, кто стремится «всех опередить». Крупным клиентам требуются время и внимание, и тогда вы сможете заслужить их доверие и уважение, вызвав желание сотрудничать.

Члены комитетов и совета директоров также должны помогать установлению связей с богатыми людьми, которые могут заинтересоваться деятельностью организации. Они обязаны расширять фонд ее поддержки, привлекая новых людей в качестве волонтеров или меценатов. Часто члены комитетов и совета директоров организации сообщают о своих связях формально — на собраниях комитетов или при обсуждении кандидатур потенциальных спонсоров, когда

им предоставляют списки новых клиентов, задавая вопрос, знакомы ли они с кем-то из них и могут ли привлечь их к благотворительной деятельности — или же в неформальной обстановке — в разговорах с президентом, исполнительным или финансовым директором. За полезные для организации знакомства руководство должно благодарить членов комитетов и совета директоров. Однако не следует пытаться сразу же просить деньги у таких новых очень состоятельных клиентов. Если кто-то из совета директоров познакомил сборщиков пожертвований с таким клиентом и считает, что его можно просить сразу, необходимо объяснить ему, что *любой богатый человек требует времени, внимания и особого подхода перед обращением к нему.*

Единственное исключение из этого правила — если новых клиентов предполагается ввести в совет директоров, а устав требует, чтобы его члены вносили определенные ежегодные пожертвования. Например, во многих университетах, больницах и культурных учреждениях предусмотрено, чтобы члены совета директоров ежегодно вносили в фонд организации от 10 тыс. дол. до десятков миллионов. В подобных случаях вполне резонно попросить такого потенциального члена совета директоров внести свой обязательный вклад.

Нехватка денег не должна ускорять подготовку клиента

У большинства организаций кроме индивидуального плана каждого сборщика существует общий годовой план сбора средств, который предусматривает активную обработку каждого клиента. Следует ежемесячно проводить собрания персонала, занятого сбором пожертвований, чтобы совместными усилиями вырабатывать стратегию для каждого клиента, направленную на выполнение общего плана организации, а это будет поощрять и стимулировать персонал работать сообща, выполняя или перевыполняя этот план. Даже если в организации только один сборщик пожертвований и исполнительный директор, они должны проводить встречи, по возможности вместе с волонтерами, чтобы каждый точно представлял себе общую цель и свой участок работы для ее выполнения.

Как правило, профессиональные сборщики пожертвований боятся, что не сумеют выполнить план по объему собираемых денег или по количеству клиентов и обращений, что нанесет урон их авторитету или даже даст повод к увольнению. На деле руководство некоммерческих организаций должно понимать, что такие планы лишь отражают качество работы каждого сборщика пожертвований и его вклад в работу группы в целом. Важно, чтобы стратегия работы с клиентами была индивидуальной для каждого из них, все участники кампании по сбору средств были с этим согласны, работа выполнялась в соответствии с графиком, а весь занятый этим персонал работал, как индивидуально, так и сообща, на благо общего дела.

Профиль готовности

Выяснив, чего нам следует избегать, оценивая готовность клиента к пожертвованию, пора перечислить основные признаки и принципы, которые помогут вам определить правильное время для своей просьбы. И для новичка в сфере сбора пожертвований, и для давно и активно занимающегося этим благородным делом именно личное взаимодействие с клиентами, динамичное общение с ними делают этот процесс столь приятным. Вы встретитесь и близко сойдется с людьми самых разных возрастов из самых различных мест. У многих из них будут свои взгляды на благотворительность, и они должны занять свое место в иерархии пожертвований вашей организации. Именно поэтому очень важно правильно выбрать время для просьбы. Оптимальный момент — когда вы по-настоящему осознаете, что пожертвование этого клиента будет очень важным для вашей организации и может оказать большое влияние на ее деятельность.

В перечне 2.2 приведены данные, которые необходимо собрать перед обращением за деньгами.

На каждого человека, которого вы собираетесь просить о деньгах, в базе данных вашей организации должен быть составлен постоянно обновляемый «портрет» клиента. (Список программного обеспечения, которое все сборщики пожертвований могут использовать для работы с информацией о клиентах, представлен в Приложении А, а свежую информацию о

таких программах можно найти в журнале «Chronicle of Philanthropy» 4.) «Портрет» клиента должен содержать всю основную информацию: домашний и рабочий адреса, возраст, историю карьеры, состав семьи, историю сделанных им пожертвований (в том числе обещанных), вероисповедание, членство в некоммерческих организациях, награды и знаки отличия, сведения о его пожертвованиях вашей организации, как она его отблагодарила и как расходовались эти средства. «Портрет» клиента также должен содер-

Перечень 2.2. Составляющие «портрета» готовности клиента

1. Адрес клиента, история его карьеры, возраст, образование, состав семьи, вероисповедание, хобби, привычки и предпочтения в сфере отдыха и путешествий, награды и прочие знаки отличия, членство в комитетах и советах директоров в вашей и других организациях.

2. Средства, которые клиент когда-либо давал, выполненные и невыполненные обещания о пожертвованиях для вашей организации и других.

3. Знаки признательности и использование каждого пожертвования, которые клиент ранее делал вашей организации.

4. Характеристики благосостояния клиента: заработная плата, акции и облигации, доли в капиталах компаний, недвижимость, фамильные капиталы и перспективы их наследования.

5. Участие клиента в мероприятиях вашей организации (включая их даты).

6. Бюллетени, информационные листки, рассылки по электронной почте, которые клиент получал от вашей организации.

7. Контакты клиента с любыми членами вашей организации — членами совета директоров, волонтерами, подопечными (с датами и описаниями контактов).

8. Вся информация в средствах массовой информации (как положительная, так и отрицательная) о клиенте и членах его семьи.

9. Мотивация, побуждающая клиента жертвовать деньги (в том числе в перспективе) вашей организации.

10. Стратегия подготовки клиента к данному пожертвованию.

та и различных мероприятиях организации. Его досье должно содержать данные из СМИ о клиенте и членах его семьи (как позитивные, так и негативные). Копии статей о клиенте следует либо просто приобщать к его досье, либо отсканировать и включить в компьютерную версию его «портрета».

Сбор текущих данных о клиентах

В результате изучения клиента вы получаете его «портрет», который должен также содержать информацию о финансовом состоянии клиента: заработная плата, акции и облигации, доли в капиталах компаний, недвижимость, фамильные капиталы и перспективы их наследования. Эти сведения позволяют оценить размеры потенциального пожертвования, а также желание давать деньги. Разумеется, не стоит просить у человека средства, не зная, в состоянии ли он пожертвовать такую сумму. Это *текущие дан- ные*, требующие постоянного обновления, для поддержания в адекватном состоянии базы данных вашей организации.

При наличии у организации большого числа клиентов имеет смысл регулярно проводить электронный поиск по отдельным разделам клиентской базы данных, а иногда и по всей базе. Электронный поиск подразумевает использование *фильтров*, или критериев поиска, таких как сфера деятельности клиента, место его жительства, открытая информация о его пакетах акций, участие в советах директоров и фондах; данные критерии позволяют выделить наиболее перспективных для вашей организации клиентов. Это может быть чрезвычайно полезно, особенно в крупных организациях, для определения приоритетности клиентов, которым следует уделять большую часть своего времени и внимания. (Список разработчиков программного обеспечения для такого поиска и наиболее полезных поисковых

жать информацию о других организациях, которым клиент помогал деньгами или в качестве волонтера, и каким образом эти организации его благодарили. Там также должны быть сведения обо всех полученных им информационных бюллетенях, журналах, приглашениях вашей организации, о его участии в комите-

сайтов, которые помогут вам в сборе этих данных, приведен в Приложении Б. Журналы «Chronicle of Philanthropy», «Advancing Philanthropy» (Ассоциации профессиональных сборщиков пожертвований) и «Current» (Совета по улучшению и поддержке образования — Council for Advancement and Support of Education) также постоянно печатают списки производителей программного обеспечения для поиска по базам данных клиентов и компаний, которые могут проводить такой электронный поиск.)

Сбор внутренней информации о клиентах

Кроме этих основных данных есть также такие сведения, которые я называю *внутренними*: отчеты о контактах с клиентами, занесенные в базу данных организации всеми ее сотрудниками, контактировавшими с ними, независимо от времени общения. Эти отчеты должны содержать описания разговоров с клиентами (неважно, лично или по телефону), письма, в том числе электронные, которыми любые сотрудники организации обменивались с клиентами, информацию о встречах во время каких-либо мероприятий. В перечне 2.3 приводится содержание такого отчета о контакте.

В сущности, вы ловите момент, поэтому не следует пренебрегать любыми деталями, которые могут оказаться полезными в будущем. Например, если клиент присутствовал на дне открытых дверей вашей организации и там побеседовал с ее президентом, этот разговор необходимо вкратце записать. Если с клиентом поговорил кто-то из сборщиков пожертвований и в начале разговора клиент рассказал о своем последнем отпуске, проведенном с семьей, или об отдыхе в пансионате, такие данные тоже следует занести в базу. Часто интересные разговоры с клиентами, дающие о нем важную информацию, остаются незафиксированными, и это снижает эффективность работы. Будьте внимательны, составляя отчеты о человеке, иначе, когда придет время просить у клиента деньги, многие детали о нем вы просто не сможете вспомнить. Отчеты о контактах послужат *шпаргалками* и помогут вам вспомнить интересные детали разговоров, имевших место между клиентом и вами или другими сотрудниками вашей организации.

Такие отчеты о контактах должны также содержать информацию обо всем, что позволит понять мотивы клиента сделать пожертвование. Например, если он когда-то получал стипендию, чтобы иметь возможность учиться в частной школе, и теперь, в разговоре со своим бывшим классным руководителем на ветре-

Перечень 2.3. Основное содержание отчета о контакте

1. Фрагменты разговоров с клиентом, содержащие информацию о его жизни, работе, хобби, образовании, религиозных воззрениях, политических и философских взглядах»
2. Кого из сотрудников вашей организации клиент знает или просто встречал.
3. Мнение клиента о мероприятиях вашей организации, ее информационных бюллетенях, контактах со спонсорами.
4. Что конкретно человек, составляющий отчет, сказал клиенту.
5. Соображения о том, что еще необходимо сделать для подготовки клиента в ближайшее время.
6. Ближайший шаг, планируемый для развития контакта с клиентом.

че выпускников, сказал: «Я хотел бы помочь школе и выделить деньги для стипендии кому-то из учеников». В данном случае у вас есть все основания полагать, что он готов сделать такое пожертвование. Если клиент, работающий волонтером на складе продовольствия, говорит другому добровольцу: «Работа здесь — это для меня самое приятное дело за всю неделю», значит, именно эта деятельность привлекает его к вашей организации. К сожалению, многие не придают значения мотивации своих клиентов и, что еще хуже, не записывают разговоры с ними, из которых можно понять их мотивы.

Ваши слова, обращенные к клиенту, так же важны, как и его. Записывать следует все — сообщения о старых пожертвованиях, разговоры с исполнительным директором, членами совета директоров, волонтерами. Помните, что целью отчета о контактах является *свежая информация о клиенте*, поэтому любой сотрудник может посмотреть файл или войти в базу данных и ознакомиться с точными записями последних разговоров с клиентами.

Вот важнейшие составляющие отчета о контактах:

- *дальнейшие шаги* которые необходимо сделать;
- *ближайшие планируемые действия*.

Какой смысл встречаться с клиентом, если он попросил о чем-то, а его обращение было проигнорировано? Например, во время встречи со сборщиком пожертвований клиент попросил его предоставить информацию об обществе завещателей в пользу организации. Если ваш сотрудник не записал эту просьбу и ее никто не выполнит, человек, скорее всего, либо просто расстроится, либо решит, что организация не заинтересована в нем. Отчет о контакте должен служить организации информацией для будущих действий, поэтому там необходимо фиксировать вопросы и просьбы, высказанные клиентом.

Я — убежденная сторонница выполнения ряда действий после пожертвования. В каждом отчете о контакте должен быть раздел «Последующие шаги», включающий перечень дальнейших действий по работе с клиентом. Без этого, друзья мои, вообще нет смысла встречаться с клиентом. Для *каждого* клиента после пожертвования в отчетах о контактах должна быть информация о будущих шагах: «Сообщить ему дополнительные сведения по такому-то вопросу», «Он просит прояснить вопрос о наших размерах пожертвований» — или любые пометки о том, что еще может прийти в голову клиенту. Не забывайте вносить в отчет о контакте раздел «Последующие шаги», что гарантирует вам выполнение всех дополнительных требований клиента, которые могут возникнуть до, во время и после просьбы.

Надо помнить об осторожности в обращении с личной и конфиденциальной информацией. Количество такой информации, включаемое в отчеты о контактах, и ее формулировки должны определяться вашим личным тактом и здравым смыслом. Дело в том, что клиент или спонсор может иметь доступ к этой информации в вашей базе данных. Если он придет в ваш офис с просьбой дать ему взглянуть на свой файл, не будет ли он очень расстроен его содержимым и не сочтет ли часть приведенной там информации нарушением конфиденциальности его общения с вашими сотрудниками? Я считаю, что особенно щекотливая информация должна подаваться в отчетах совершенно нейтрально. Например, если клиент только что пережил скандальный развод, просто напишите, что у него были семейные проблемы. При этом я не считаю, что такую информацию надо полностью исключать

из отчетов о контактах. Я просто напоминаю, что следует быть предельно тактичным и внимательным, сообщая другим сотрудникам вашей организации такую информацию о клиентах.

ФОРМУЛА ГОТОВНОСТИ

Нельзя точно оценить полную готовность клиента к разговору о пожертвовании. Однако есть ряд признаков и показателей, которые можно для этого использовать. Я вывела для себя формулу готовности при выборе времени для просьбы:

Информированность + Интерес + Подготовка + Склонность давать деньги + + Размеры состояния = Правильное время для просьбы.

За годы моей карьеры я поняла, что, пользуясь этой формулой, можно довольно верно определить оптимальное время для обращения с просьбой о деньгах к любому клиенту. Подробно рассматривая каждый элемент этой формулы, помните о разных уровнях образования и заинтересованности клиентов в вашей деятельности. К каждому из них требуется индивидуальный подход при подготовке. В целом элементы формулы готовности клиента пропорциональны размеру его предполагаемого пожертвования. Чаще всего чем крупнее взнос, тем больше клиент должен знать о вашей организации, испытывать глубокий интерес к ней и иметь склонность делиться; тогда он способен на значительное пожертвование. Кроме того, составные части формулы носят общий характер, это не аксиома, и чтобы получить правильное представление о готовности клиента, вам надо оценивать их по очереди для каждого спонсора.

Информированность

Ваш клиент должен располагать данными о деятельности вашей организации. Человек, которого вы собираетесь просить о деньгах, должен знать:

- цели организации;
- время ее существования;
- имена и послужные списки ее президента или исполнительного директора;
- число лиц, пользующихся поддержкой организации, и в чем заключается ее помощь;
- финансовое состояние организации;
- численность совета директоров и комитетов и эффективность их работы;
- количество средств, собираемых каждый год организацией;
- размеры и область деятельности подразделения, отвечающего за сбор пожертвований;
- как организация общается со своими клиентами, спонсорами и подопечными (информационные бюллетени, журналы, рассылки по электронной почте, веб-сайт и т.д.);
- стратегия конкретных кампаний по сбору средств или целевых фондов и их деятельность.

Уровень необходимой информированности для разных клиентов может отличаться. Разумеется, чем крупнее пожертвование, которое вы собираетесь попросить, тем больше информации о вашей организации потребуется клиенту. Я называю это *теорией гибкой шкалы*. Например, если вы собираетесь просить сотни тысяч или миллионы для целевой кампании по сбору средств, такого клиента необходимо информировать обо всех аспектах деятельности вашей организации. Люди не выпускают из рук свои кровные деньги, да еще в таких количествах, пока окончательно не убедятся, что пожертвование вашей организации — это солидный способ их вложения. Точно так же, если вы просите кого-то лично о ежегодном взносе или поддержке мероприятия для дополнительного сбора средств, этот человек должен быть хорошо осведомлен, насколько успешно работает ваша организация, как деньги, которые он собирает ей пожертвовать, помогут конкретным людям или учреждениям. Он также должен быть уверен в том, что вы впоследствии сообщите ему об успехах кампании в целом. Однако такому клиенту, возможно, не требуется длитель-

ная и кропотливая подготовка, необходимая обычно в тех случаях, когда просят о более крупных пожертвованиях.

Интерес

В идеале все ваши клиенты должны интересоваться вашей организацией. Некоторые любят прочитывать всю литературу, которую им присылают, или постоянно посещают ваш сайт. Они звонят или встречаются лично с лицом, ответственным за сбор пожертвований, излагают ему свои предложения, как и что можно улучшить в работе организации, или хвалят персонал за выполненную нужную и созидательную работу, информируют о своей организации всех желающих. Это один уровень заинтересованности, а также свидетельство хорошей информированности о деятельности организации. Другой уровень, когда люди посещают все мероприятия, устраиваемые организацией. В каждой организации знают подобных энтузиастов, откликающихся на каждое приглашение, которое вы им посылаете. Они любят появляться в обществе руководителей организации и симпатизируют сборщикам пожертвований. Подобные мероприятия — лучший способ поддерживать их активность и держать в курсе дела. Следующий уровень — люди, работающие в организации волонтерами, лекторами. Они устраивают встречи, принимают участие в работе комитетов, совета директоров и т.д. Обычно в организациях таких людей уважают. Это самый высший уровень заинтересованности. В этом случае тоже применима теория гибкой шкалы. Чем больше вы просите, тем глубже необходимо заинтересовать спонсора. Если вы собираетесь обратиться к кому-то за крупным пожертвованием, неплохо, чтобы этот человек сначала поговорил с людьми, которым помогает ваша организация, или поработал в ней в качестве консультанта. Подобная деятельность готовит путь для дальнейшей, более значительной финансовой помощи. В то же время ваши хорошие знакомые, читающие ваши издания, заходящие на ваш веб-сайт и присутствующие на всех мероприятиях, однако которых не просят выступить перед персоналом организации или поработать консультантом, могут быть не готовы к крупным, плановым и другим значительным пожертвованиям. Они пока еще не проявили необходимого для этого высокого уровня заинтересованности, но способны увеличить свой годовой взнос или внести достаточно серьезное целевое пожертвование на какой-либо из

ваших проектов.

Подготовка

Подготовка — улица с двусторонним движением. Она заключается в ряде действий, которые вы предпринимаете в отношении каждого клиента, чтобы как можно больше выяснить о нем, а ему, в свою очередь, нужно лучше узнать вашу организацию. Необходимо, чтобы ответственный за сбор пожертвований, его помощники, добровольцы и руководство организации планировали и осуществляли акции, которые держали бы клиента в курсе дел (см. главу 1, перечень 1.1). Подготовка клиента важна в любой программе сбора пожертвований, так как без нее шансы получить средства невысоки. Особенно важна подготовка в случае крупных пожертвований [Warwick, 2000, p. 244-245].

Чем искуснее вы подойдете к процессу подготовки клиента, тем лучше. Один из успешных приемов — выяснить хобби клиента и его увлечения на отдыхе и при каждом удобном случае посылать ему какие-нибудь статьи или небольшие подарки, связанные с этими его интересами. Например, почти у любого сборщика пожертвований найдется клиент — страстный любитель гольфа. Если вам попадет забавная статья о гольфе, вырежьте ее, напишите от руки небольшой комментарий и отправьте клиенту. Если, находясь в аэропорту, вы увидите в магазине сувениров недорогие и вполне доступные вам часы в виде мяча для гольфа с ножками, купите их и пошлите такому человеку на день рождения. Если клиента не интересует спорт, попробуйте дарить, например, книги. Узнав, что ваш спонсор любит читать, отправляйте ему материалы, посвященные его любимому автору. Любителю какого-то определенного стиля музыки посылайте обзоры на эту тему или преподнесите на день рождения редкий компакт-диск. Основной принцип подготовки заключается в том, чтобы лучше узнать клиента и уловить момент, наиболее благоприятный для успешной просьбы о деньгах.

В период подготовки клиента теория гибкой шкалы работает несколько иначе. Люди, которых вы собираетесь просить о крупном пожертвовании, должны знать, доверять и симпатизировать руководству организации, волонтерам, сборщикам пожертвований. Им необходимо понимать, что организация, которой они собираются выделить средства, успешно работает и будет, скорее всего, процветать в будущем. Я называю это *заправлять машину, которая на ходу*. Клиенты должны чувствовать, что организация работает как часы и находится на пути к процветанию. К примеру, я сотрудничала с несколькими клиентами и спонсорами, которые давали весьма крупные суммы денег практически без всякой подготовки. Некоторым из них не нравилось, что я «растрчивала» на них деньги организации, поэтому отклоняли приглашения на приемы, обеды и ужины, они не любили, когда я присылала им сувениры с логотипом организации. Как ни странно, подготовительная работа с подобными людьми может оказаться еще более сложной. В такой ситуации я обычно начинала действовать с помощью телефонных звонков, поздравительных открыток или сообщений по электронной почте. Именно такой уровень активности больше всего устраивает серьезных меценатов. Мы не должны забывать про эти средства общения, пусть и не личного свойства. Это способы распространения информации об организации и сбора сведений о спонсорах. Например, посылая открытку, задайте в ней вопрос, как у клиента идут дела дома и на работе, попросите позвонить вам или пообещайте позвонить, чтобы узнать о его жизни. Это, конечно, не лучший вариант, вам, разумеется, выгоднее общаться с клиентами лицом к лицу, однако необходимо строить стратегию подготовки для каждого клиента индивидуально, чтобы дарители чувствовали себя максимально комфортно.

Если вы продолжаете активно общаться с клиентом и постоянно обмениваетесь с ним информацией, ваши усилия по подготовке клиента помогут правильно определить время, когда к нему можно обратиться с просьбой. Такая подготовка обеспечивает сборщику пожертвований постоянную обратную связь со спонсором. В результате можно лучше узнать его, убедиться в его постоянном интересе к вашей организации и, наконец, точнее установить подходящее время для решающего разговора.

Склонность давать деньги

Люди могут знать о вашей организации все существенное, интересоваться ею, быть

подготовленными в необходимой мере, и все же без склонности делиться они, конечно же, денег не дадут. Желание это сродни мотивации. Клиент должен быть мотивирован для поддержки вашей организации. Итак, когда выполнена работа по информированию, закреплению интереса и подготовке клиента, можно сосредоточить усилия на стимулировании этой склонности делиться. Хороший пример: организация выбирает того или иного спонсора и устраивает в его честь специальный прием, чтобы выказать ему глубокое уважение. Это волнующий момент для клиента, его семьи и коллег. Все они ощущают восхищение и благодарность, которые испытывают к этому человеку сотрудники организации. Если на приеме собирают пожертвования, клиент обычно тут же делает максимальный взнос. После трех таких раутов почти любого из чествующих спонсоров можно уже просить о более крупном пожертвовании. Пик щедрости у этих людей наблюдается сразу после их чествования. Прием позволяет им познакомиться со всеми сотрудниками, и если связи с организацией продолжатся, они жертвуют ей более значительные суммы.

Но бывает, что вследствие изменений жизненных обстоятельств (плохих и хороших, личных или профессиональных), хотя клиент готов к пожертвованию, в данной ситуации он не склонен этого делать. Например, у вас есть богатый человек, который вполне мог бы стать образцовым спонсором вашей организации, поскольку он хорошо осведомлен о ее деятельности, принимал участие в работе нескольких комитетов и присутствовал на многих мероприятиях. Казалось бы, все благоприятствует просьбе о пожертвовании, но вдруг клиент сообщает: у него начались проблемы со здоровьем, или он сейчас собирается отправить свою мать в дом для престарелых, или его компания только что поглотила более крупная фирма и сейчас в ней активно идет кадровая

перестройка. Несмотря на информированность, заинтересованность и подготовку, на которую клиент вроде бы реагировал благосклонно, весьма сомнительно, что в такой ситуации он готов давать деньги *именно сейчас*. В данный момент его жизнь слишком осложнилась. Поддержка вашей организации не является для этого клиента первоочередным делом, поэтому у него нет склонности или мотивации сделать пожертвование прямо сейчас. Только если дела у этого клиента пойдут лучше, вы сможете с помощью дальнейшей подготовки возобновить общение клиента с вашей организацией и вызвать в нем желание жертвовать ей средства.

Размеры состояния

Нельзя попросить у человека больше того, что его состояние позволяет ему жертвовать. Это совершенно очевидно. Человек, у которого вы собираетесь попросить, например, 25 тыс. дол. на реабилитационное отделение, должен иметь возможность пожертвовать такую сумму, не истощив при этом свой банковский счет. Как я уже говорила при обсуждении степени готовности, при предварительном сборе информации о клиенте вам необходимо как можно подробнее ознакомиться с его финансовым положением. Такое исследование можно провести даже самому при наличии у вас компьютера и доступа в Интернет. Если средства позволяют, свяжитесь с одним из провайдеров, занимающихся таким поиском; это поможет вашей организации сэкономить массу времени и вполне оправдывает затраченные на поиск деньги (см. Приложение Б).

Сбор информации о финансовом положении клиента позволит вам убедиться, что он и члены его семьи обеспечены и у него нет больших долгов или обязательств перед другими организациями. Без этого сборщикам пожертвований не стоит затевать с клиентом разговор о деньгах; никому не хочется услышать в ответ: «Все это замечательно, мне нравится ваша организация, однако я последние годы жертвую на герлскаутов по 100 тысяч, так что свободных денег у меня сейчас нет», или: «Я только что потерял работу, а недавно ураган разрушил мой загородный дом».

Вы должны собрать все возможные сведения, чтобы оценить, сколько денег этот клиент в данный момент может пожертвовать вашей организации.

Хочу сделать три замечания в отношении поиска информации о клиенте для оценки размеров возможного пожертвования. Во-первых, такой поиск не позволяет обнаружить все, чем владеет клиент, до последнего цента. У ваших клиентов наверняка имеются средства,

сведения о которых не подлежат огласке, в том числе банковские счета, трастовые фонды, акции и облигации. Если клиент сам не расскажет, сколько акций корпорации X он купил или продал, каков размер его вложений в трастовые фонды или сколько денег у него на банковских счетах, вы не сможете точно оценить общие размеры его состояния.

Во-вторых, лучший способ изучения клиента — личное общение с ним в процессе его подготовки. Во время встреч и разговоров, в том числе и в неформальной обстановке, вы можете лучше понять его. Вы сможете узнать, тратит ли он деньги на машины, лодки, загородные дома, поездки, на родных или приемных детей и внуков. Многие сборщики средств, склонные делать поспешный вывод о богатстве клиента по внешним признакам (роскошный дом, огромные траты на увлечения), считают, что у него достаточно денег для крупного пожертвования. Часто бывает, что состояние клиента позволяет ему жить на широкую ногу, однако денег для вашей организации у него уже не остается. Я встречала многих людей, которым хотелось жить долго и с шиком, и это отнюдь не означало, что они будут выделять значительные суммы некоммерческим организациям.

В-третьих, размер состояния и склонность давать — совсем не одно и то же. Если у ваших крупных клиентов капитал, акции и поместья, но при этом они ведут умеренный образ жизни, из этого не следует, что их легко уговорить поделиться деньгами с вашей организацией. Кто-нибудь из вашего руководства может задать резонный вопрос: почему этот богатейший человек не поддерживает нашу организацию? Если клиент хорошо информирован и интересуется ее работой, подготовлен ее сотрудниками и достаточно состоятелен, очевидно, он попросту не имеет склонности или мотивации жертвовать. У некоторых людей желание

поделиться так никогда и не возникает. Может, именно поэтому у них так много богатств, которые они не афишируют! Главное в том, что сборщик пожертвований может лишь прилагать усилия, информируя клиента об организации, стараясь заинтересовать его, проявляя к нему внимание; человека нельзя насильно заставить расстаться с деньгами, поэтому чрезмерно настаивать не следует. Теперь вы видите, как все составляющие формулы готовности связаны друг с другом.

Что делать, если в наличии лишь некоторые составные части формулы

Допустим, вы, руководители вашей организации или другие сотрудники отдела по сбору пожертвований считаете, что к клиенту применимы почти все составные части формулы готовности, и думаете, что он уже созрел для просьбы. Вы знаете, что клиент осведомлен о вашей организации, но его заинтересованность минимальна; правда, он сказал в разговоре с вами и другими сотрудниками, что, возможно, захочет чем-то помочь вам. После сбора информации и разговоров с клиентом вы чувствуете, что у него достаточно средств для крупного или планового пожертвования. Тогда, конечно, стоит просить его. Формула готовности — не догма, а набор подсказок. Вам нет нужды обязательно знать на 100% все компоненты этой формулы. Когда вы и ваши помощники по сбору пожертвований эмпирическим путем проверите все составляющие формулы готовности, то сможете принять верное решение о выборе времени для своей просьбы.

СОВПАДЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ

Очень важно определить сферу интересов, конкретную программу или проект, которые клиент будет поддерживать, если решил помочь вашей организации, что называется *совпадением интересов* — интересы клиента совпадают с направлением деятельности вашей организации. Это один из важнейших моментов при сборе крупных пожертвований [Irwin-Wells, 2002, p. 81]. Иногда интересы клиента очевидны, так как вы и ваши коллеги вели с ним подготовительную работу именно в этой сфере. Например, клиент, выросший в неполной семье, может дать денег на поддержку программы усыновления детей или на внеклассную работу со школьниками. Мелкий фермер, получавший дотации в рамках программы помощи фермерам, возможно, захочет поддержать программу льготного кредитования фермерских хозяйств. Женщина, перенесшая рак груди, может охотно пожертвовать деньги на программу онкологических исследований. Это лишь немногие примеры того, как важно выявить общие интересы с клиентом.

Некоторые сборщики пожертвований совершают типичную ошибку, акцентируя

внимание клиента главным образом на общих целях организации или на необходимости собрать денег на какой-то конкретный проект, пытаюсь убедить его поддержать их. Я не хочу утверждать, что следует полностью сбросить это со счетов — в конце концов, нужды и приоритеты организации следует обсуждать с каждым ее клиентом. Я лишь собираюсь предупредить любого сборщика, что очень важно найти общие интересы с клиентом, даже если он после этого пожертвует деньги без всяких оговорок относительно цели их использования. Вы можете без толку тратить время, стараясь заинтересовать клиента финансовыми нуждами вашей организации, *тогда как лучше объяснить ему все имеющиеся возможности и позволить самому принять решение.*

Иногда клиент может выразить желание поддержать какое-то дело, которым ваша организация в данное время не занимается, однако ему кажется, что оно подходит для вашей организации или логично вытекает из одной из ее нынешних программ. Во-первых, вам необходимо убедиться, что эта идея действительно важна для вашей организации и согласуется с ее задачами, стратегией и бюджетом. Конечно, вам вовсе не хотелось бы выйти за рамки задач вашей организации, отступить от ее стратегического плана или превысить бюджет даже ради получения крупного пожертвования. Если эта идея представляется интересной и клиент важен для вас, а предлагаемое им пожертвование достаточно велико, пообещайте ему обсудить это предложение с президентом или

исполнительным директором организации или на совете директоров — в зависимости от ситуации. Дайте понять, что вернетесь к этому разговору с ним, как только сможете. Вот пример подобной ситуации. Ваш бывший университетский сокурсник хочет расширить программу подготовки магистров за счет некоммерческого финансирования, создав центр с отделом социального предпринимательства. Этот клиент хочет поддержать такой центр деньгами. После продолжительного обсуждения идеи с президентом, ректором университета, деканами решено, что этот центр будет создан в рамках существующей программы и сможет привлечь к ней внимание лидеров сферы некоммерческого предпринимательства. Таким образом, все сложилось ко всеобщей выгоде, и, что важнее всего, вы смогли найти общий интерес с клиентом.

РАЗГОВОРЫ ПЕРЕД ПРОСЬБОЙ

Представьте себе, что, несмотря на все усилия, потраченные на подготовку клиента, вы пока не представляете, какое именно начинание он охотно поддержит, т. е. все еще не нашли с ним общих интересов. Помните, что не бывает двух одинаковых людей. Одни открыты и легко идут на контакт, другие предпочитают держать свои мысли при себе. В подобных ситуациях могу посоветовать применить прием, который я называю *разговорами перед просьбой*. Они должны затрагивать вопросы, побуждающие клиента высказаться о том, какие аспекты деятельности вашей организации представляются ему ключевыми. Сделать это вовсе не сложно, как показывают приведенные ниже примеры:

— Бритни, вы несколько раз упоминали, что в школе вам больше всего нравились точные науки. Если бы вы захотели пожертвовать значительную сумму нашему научному центру, то какую именно область исследований хотели бы поддержать?

— Стефани, фонд исследования функций почек очень благодарен вам и вашей семье за поддержку, оказанную нам в прошлом году. Надеюсь, мы смогли вам показать, как важна для нашего фонда поддержка вашей семьи. Есть ли в сфере деятельности нашего фонда направление, которое интересует вас больше всего, или вам просто нравится наша организация?

— Марк, сотрудники нашего Института чтения по Брайлю очень рады, что вы так здорово помогали нам в качестве волонтера. Мы надеемся, что вы с удовольствием придете к нам и встретитесь с нашим персоналом, чтобы поделиться опытом. Скажите, что именно из того, чем мы занимаемся в институте, больше всего вам по сердцу?

Как видите, эти вопросы приглашают клиента высказаться и ни словом не касаются денег. Их цель — найти ключевую сферу интересов клиента, чтобы, обращаясь за деньгами, вы точно знали, что именно он хочет поддержать.

БЕЗУСЛОВНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ —

НАШИ ЛУЧШИЕ ДРУЗЬЯ

Сообщение о том, что полученное крупное пожертвование является безусловным, звучит как музыка для ушей любого президента или исполнительного директора некоммерческой организации. Такие средства дают им возможности для финансирования важных дел внутри самой организации, улучшения ее работы, оплаты труда ее сотрудников. Однако многие сборщики боятся просить о подобных пожертвованиях, особенно когда речь идет о серьезных или особо значительных суммах. Просить о безусловном пожертвовании на какое-либо отдельное мероприятие организации или, например, на работу ассоциации жильцов квартала обычно гораздо легче, поскольку эти деньги пойдут на улучшение работы организации, чтобы эффективнее помогать зависящим от нее людям. Однако когда речь идет о крупном или особо крупном пожертвовании, многие сборщики чувствуют, что такие средства можно просить только на какие-то конкретные акции и программы, иначе размер пожертвования окажется намного меньше. В этом есть резон: многие спонсоры и клиенты, связанные с определенной некоммерческой организацией, предпочитают поддерживать деньгами конкретную область ее деятельности. И наоборот, я зна-

ла многих клиентов, дававших организациям весьма крупные безусловные пожертвования, особенно если они были близко знакомы с президентом, директором или кем-то из совета директоров. Такие клиенты питают полное доверие и безусловное уважение к руководству организации и убеждены, что даже без всяких условий их дар попадет в хорошие руки. Я упомянула об этом, потому что подобные клиенты и спонсоры такого типа обычно жертвуют, сколько сами захотят, и безусловный характер пожертвований не уменьшает их размеры. Приветствуйте безусловные пожертвования — это ваши козыри, они повысят ваш авторитет в глазах руководства организации, потому что дают больше финансовых возможностей для совершенствования существующих программ или для новых перспективных проектов.

ПРОСЬБА О ДЕНЬГАХ

ПРИ ПЕРВОЙ ЖЕ ВСТРЕЧЕ

Как быть, если вы встречаетесь с клиентом первый раз и у вас сразу возникло убеждение, что он готов к просьбе о деньгах? Если вы собираетесь просить деньги на конкретное мероприятие, проект, о годовом взносе или его увеличении и разговор протекает гладко — что ж, конечно, просите на здоровье. Это ваш шанс дать клиенту понять, что вы хотите, чтобы он присоединился к другим спонсорам данной конкретной кампании вашей организации.

Есть еще пара обстоятельств, когда имеет смысл просить о пожертвовании при первой встрече. Первое — вы пришли на разговор с клиентом вместе с другим сотрудником или сотрудниками вашей организации, которые знают этого клиента и работали с ним раньше. В идеале еще до этой встречи они должны показать вам «портрет» клиента, и вы вместе обязаны проверить наличие всех компонентов формулы готовности клиента. В такой ситуации вам все равно нужно оценить степень комфортности вашей просьбы для клиента. Может быть, ему будет неприятно, если при разговоре о пожертвовании в комнате будет присутствовать незнакомый человек. Помните, что для получения более крупных пожертвований между просителем и клиентом еще до этого разговора должны установиться тесные и доверительные отношения.

Второе — сборщик является новичком в своей организации и еще не встречался с клиентом, у которого раньше уже просил деньги другой сотрудник, уже не работающий в этой организации. Допустим, работник подразделения по плановым пожертвованиям за последний год несколько раз встречался с одним клиентом и продемонстрировал, как можно оформить пожизненную передачу по 10 тыс. дол. в год в качестве благотворительного дара. Но он уже ушел из организации, а его место заняли вы. В первый раз встречаясь с этим клиентом, вы должны продолжать развивать эту тему — пожизненного взноса по 10 тыс. в год. В любом случае это интересное предложение, о котором клиенту не следует забывать, и нужно напомнить ему об этом на первой же встрече.

Если вы собираетесь просить о крупном, плановом или особо крупном пожертвовании,

но никогда не встречались с клиентом раньше, я не советовала бы вам сразу же обращаться к нему с просьбой. Представьте себе ситуацию. Вы первый раз в жизни видите человека. Эту и последующие встречи с ним надо ценить и не пытаться как можно скорее перевести разговор на просьбу о деньгах. Вам нужно с каждым клиентом построить личные отношения, для этого требуются время и подготовка. Как вы с первого взгляда на клиента узнаете, сколько у него можно попросить и на какие цели? Какие у вас общие интересы?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Готовность каждого клиента к просьбе о деньгах вам следует оценивать с помощью формулы. После внимательного изучения степени готовности клиента сборщики пожертвований, волонтеры, руководство организации смогут мотивированно принять твердое решение об оптимальном времени для обращения за деньгами к конкретному клиенту. Конечно, хотелось бы разбить клиентов на

категории или группы; иногда время для просьбы приходится выбирать с точки зрения потребности организации в деньгах, и все же самое главное — *работать с каждым клиентом отдельно и индивидуально*. Старайтесь избегать этих соблазнов любой ценой.

Найти общие интересы клиента и вашей организации не менее важно, чем выбрать верное время для просьбы. Это могут быть ее проект, программа, фонд или речь идет о безусловном пожертвовании. Сборщикам средств и волонтерам необходимо использовать подготовительный период и предварительные переговоры с клиентом, чтобы как можно больше узнать о нем, определить общие интересы и использовать это. Правильный выбор времени и совпадение интересов, скорее всего, обеспечат вам успех.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

Теперь, когда вы получили представление о правильном выборе времени для просьбы, следующий шаг — научиться определять, кому лучше поручить решающий разговор с клиентом и сколько человек должно быть в составе группы для переговоров. В следующей главе мы поговорим о правилах при выборе человека (или команды) для переговоров и времени, необходимом каждому сборщику пожертвований — на подготовительном этапе, во время просьбы и после нее.

ПОДБОР ЧЕЛОВЕКА ИЛИ КОМАНДЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА

Множество благотворительных структур постоянно обращаются к директорам и президентам крупных компаний с просьбами о пожертвованиях, как на уровне организаций, так и индивидуально. Лично я в таких случаях руководствуюсь двумя принципами. Первый (главный) — у меня должна быть эмоциональная предрасположенность, которая так или иначе повлияла на мою жизнь. Второй — обращение ко мне близкого человека, для которого важно мое пожертвование. Все другие просьбы обычно остаются без ответа.

Холл Дж. Анбин, председатель и исполнительный директор KeII\ooc1 (Чеперфилд> Миссури)

Определив оптимальное время для обращения к клиенту о пожертвовании, вы делаете следующий важный шаг — выбираете наиболее подходящего человека или группу людей для решающего разговора. В некоторых случаях это сделать нетрудно, а иногда возникают проблемы, потому что сборщики пожертвований, руководство организации и добровольцы не всегда сходятся во мнении, кому поручить окончательные переговоры. К счастью, в процессе выбора можно исходить из следующих соображений. Для начала полезно выявить всех, кто может выступить просителями. Для этого необходимо тщательно проанализировать возможности и собственных сотрудников, и волонтеров, а также возможности и ограничения, связанные с работой организации по сбору пожертвований в целом.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРУГА ВОЗМОЖНЫХ ПРОСИТЕЛЕЙ

Прежде чем выбирать конкретные кандидатуры просителей для конкретного клиента, я настоятельно советую составить список людей (сотрудников и волонтеров), способных выполнять эту функцию. Это и руководство организации, и сотрудники отдела по сбору пожертвований, и другие работники, члены совета директоров, спонсоры и добровольцы.

Очертив круг потенциальных просителей, сделайте следующий шаг — подробно ознакомьте их с программами сбора пожертвований. Когда все потенциальные просители будут хорошо ориентироваться в общем состоянии дел организации, вам станет проще определить, кому лучше поручить это дело. Неправильно ожидать от руководителей организации или членов совета директоров, что именно они должны просить пожертвования 24 часа в сутки и 7 дней в неделю.

В перечне 3.1 указаны факторы, влияющие на формирование состава возможных просителей.

Фактор размера организации

Число людей, входящих в руководство организации и подразделение по сбору пожертвований, может служить определяющим фактором состава потенциальных просителей. Если организация маленькая (например, местное отделение какой-либо партии), то ее руководство может насчитывать всего два-три человека, например президента или исполнительного директора и одного-двух сборщиков пожертвований. Круг просителей от имени такой организации составит ее руководитель плюс один-два сборщика пожертвований. В то же время существуют крупные организации (например, международные, с офисами или отделе-

Перечень 3.1. Факторы, определяющие круг потенциальных просителей

1. Число людей в руководстве организации и в подразделении по сбору пожертвований.
2. Количество администраторов и других сотрудников организации, которые могут помогать сборщикам пожертвований.
3. Размер и уровень активности членов совета директоров.
4. Размер и уровень активности группы волонтеров.
5. Число спонсоров, которые могут помочь в сборе пожертвований любого объема.
6. Уровень подготовленности и желание участвовать в этом процессе руководства организации, сборщиков пожертвований, других сотрудников, членов совета директоров, волонтеров и спонсоров.
7. Возраст организации и история ее кампании по сбору средств.
8. Виды и размеры необходимых организации пожертвований.
9. Количество клиентов и спонсоров организации.
10. Время, которое потенциальные просители реально могут уделить процессу сбора денег.

ниями в нескольких странах), имеющие несколько уровней руководства и многочисленных сборщиков пожертвований в каждой конторе.

Размер организации влияет на численность сотрудников, которые также могут выступать в роли потенциальных просителей. Например, в средней муниципальной больнице работает большой коллектив врачей, фельдшеров и медсестер, которые могут сохранять теплые личные взаимоотношения с благодарными пациентами. Таких сотрудников вполне можно рассматривать как потенциальных просителей. Крупный юридический благотворительный фонд располагает целым штатом адвокатов, оказывающих бесплатную юридическую помощь лицам, которым помогает учреждение; эти юристы тоже могут войти в круг возможных просителей. Организации очень часто недооценивают собственных администраторов и других сотрудников, не входящих в подразделение по сбору пожертвований. Все сотрудники, активно общающиеся с клиентами, спонсорами и подопечными, представляют собой потенциальных просителей или их помощников.

Кроме собственного штата оплачиваемых сотрудников организации следует принимать в расчет членов совета директоров, волонтеров и наиболее активных спонсоров, которые также могут стать потенциальными просителями. *Активными спонсорами* я называю людей, сделавших за определенный период времени ряд пожертвований вашей организации. Они любят поговорить о том, как замечательно чувствовать принадлежность к вашей организации. Такие энергичные и харизматичные спонсоры любят рассказывать клиентам, как им нравится поддерживать вашу организацию. Члены совета директоров и волонтеры, доказавшие

преданность организации, нередко ведут себя подобным образом.

Уровень ПОДГОТОВКИ

Если ваша организация располагает людьми для работы в качестве просителей, включая руководителей, сборщиков пожертвований, сотрудников, членов совета директоров, добровольцев и спонсоров, ваш следующий шаг — определить *уровень их подготовленности*. Даже если ваша организация существует уже много лет, в данном случае важен уровень подготовленности только тех людей, которые связаны с ней в настоящий момент. Допустим, в вашей организации вы наметили от 20 до 40 человек, которые потенциально могут выступать в качестве просителей, однако отсутствие опыта у многих из них значительно уменьшает число реальных претендентов. Чтобы установить людей, которые могут и должны заниматься сбором пожертвований для своей организации, нельзя автоматически вносить в список всех желающих. Многим из них может потребоваться обучение, включая репетиции диалогов в лицах, в чем им должны помочь сотрудники подразделения по сбору пожертвований или внештатные консультанты, и только подучившись, эти люди смогут по-настоящему просить деньги.

Желание просить не менее важно, чем практический опыт. Меньше всего организации нужны стесняющиеся и смущающиеся сборщики, которым проще работать в семи комитетах сразу, чем обращаться к кому-то за средствами. Ядро группы потенциальных просителей должны составлять люди, у которых есть и опыт, и желание заниматься сбором пожертвований.

Зрелость вашей программы по сбору пожертвований

Важна не только дата создания вашей организации, но также история ее программы по сбору пожертвований. Солидный возраст вашей организации еще не гарантирует зрелости ее программы сбора денег. Я встречала некоммерческие организации, просуществовавшие уже десятки лет, однако их сборщики пожертвований стали активно работать только в последние 10-15 лет. Учитывая срок существования благотворительной программы организации, важно также знать ее стратегию. Сбор пожертвований осуществляется только с помощью писем? С просьбами о деньгах к клиентам обращаются только руководители организации? Сколько у нее всего спонсоров и клиентов? Просили ли руководители и члены совета директоров у клиентов крупные и плановые пожертвования? Проводилась ли когда-либо организацией серьезная целевая кампания по сбору средств, и если да, то когда и насколько успешно?

Оценивая количество потенциальных просителей на данный момент, помните, что история успехов и промахов вашей организации в сфере сбора пожертвований может оказывать большое влияние на желание ваших сотрудников просить деньги. Например, члены совета директоров, активно участвовавшие в прошлой кампании по сбору средств, возможно, «устали» и не хотят этим заниматься. Новые члены совета директоров, возможно, не прочь попробовать свои силы в сборе пожертвований, зная, что у вашей организации есть клиенты, которых ни разу не просили о деньгах. Волонтеры, собиравшие ежегодные взносы или помогавшие в организации конкретных мероприятий, могут охотно присоединиться к сборщикам пожертвований и вместе с ними ходить на беседы с клиентами. Случается, у кого-то из спонсоров прежде не сложились отношения с руководителями кампаний по сбору средств или отдельными просителями, и пусть сейчас команда сборщиков находится в прекрасной форме, ее члены могут почувствовать влияние прежнего конфликта и недостаток внимания к себе.

Познакомившись с историей программы вашей организации по сбору пожертвований, важно узнать, как руководство управляет этой программой. Успешно ли работает ваша организация? Готова ли она просить и получать завещательные или плановые пожертвования? Были ли нормы годовых взносов выработаны и утверждены ее советом директоров? Собирается ли организация провести кампанию по сбору капиталов сейчас или в ближайшем будущем? История программы по сбору денег вашей организации может повлиять на желание потенциальных просителей заниматься этим делом, в равной мере важно знать как прошлое этой программы, так и ее будущее. Кое-кто захочет попасть в совет директоров или, наоборот, выйти из него, если организация начнет проводить большую кампанию по сбору средств.

Некоторые могут попроситься в ее финансовый комитет, имея опыт работы с инвестициями, а организация в настоящее время принимает завещательные и плановые пожертвования. Такие люди всегда хотят быть уверенны, что если они просят и получают пожертвования, то эти средства грамотно используются. Может показаться странным, но любой человек, собирающий деньги для организации, обычно стремится узнать типы пожертвований, их необходимые размеры, способы инвестирования, как и когда пожертвования распределяются среди подопечных.

Число спонсоров и клиентов

Каждый опытный сборщик пожертвований должен знать примерное число спонсоров и клиентов организации, а также насколько активно она занимается расширением своей спонсорской базы. Это позволяет каждому сборщику средств представить, у какого количества людей организация может попросить денег в данный момент. Например, у организации могут быть

компетентное руководство, штат опытных сотрудников, активный совет директоров, однако сравнительно небольшая спонсорская база. В этом случае потенциальные просители должны понимать, что в настоящее время можно обратиться с просьбой лишь к немногим, однако с ростом базы спонсоров и клиентов таких людей будет больше и объем собираемых средств увеличится.

Фактор времени

Фактор времени занимает в формуле последнее место по порядку, но не по значению. Нужно представлять, сколько часов реального времени в месяц ваши потенциальные просители могут уделить сбору пожертвований. Слишком часто некоммерческие организации, как маленькие, так и крупные, устанавливают завышенные месячные или квартальные нормы сбора средств. Эти цифры получаются простым делением числа клиентов на число просителей без учета фактического полезного времени, необходимого для каждого клиента. В перечне 3.2 приводятся некоторые вопросы для определения времени, которое каждый проситель может уделить сбору пожертвований.

И у президента, и у исполнительного директора организации, и у профессионального (и оплачиваемого) сборщика денег помимо сбора пожертвований есть и другие обязанности. Руководству организации необходимо управлять всеми административными и финансовыми аспектами ее деятельности. Сборщикам приходится комплектовать комитеты, искать клиентов и заниматься их подготовкой, благодарить спонсоров, участвовать в мероприятиях организации, писать отчеты, руководить своими подчиненными, устраивать различные акции. Если вы занимаете должность администратора по крупным, плановым или директорским пожертвованиям и ваша основная обязанность — общаться с клиентами и просить у них деньги, любая иная деятельность все равно будет отнимать у вас солидную часть времени. У волонтеров и членов совета директоров тоже есть свои обязанности, например посещение заседаний и участие в мероприятиях организации; и не забывайте про их личные и профессиональные заботы, не связанные с вашей организацией.

Перечень 3.2. Вопросы для определения времени, которое проситель может уделить сбору пожертвований

1. Просить пожертвования — это ваша основная работа?
2. Какой процент вашего времени вы можете уделять просьбам о пожертвованиях — в неделю, в месяц, в квартал?
3. Работаете ли вы в каких-то других сферах сбора пожертвований?
4. В каких еще комитетах вы участвуете?
5. Как много времени в год вы проводите в разъездах — по служебным делам или на отдыхе?
6. Бываете ли вы сильно заняты, выдаются ли у вас периоды, когда вы не сможете уделить время сбору пожертвований?
7. Есть ли у вас время выезжать для сбора пожертвований к живущим далеко клиентам?

Настоятельно советую, определившись с базой потенциальных просителей, тщательно

установить время, необходимое каждому для этого занятия. Помните: иногда клиент находится на значительном расстоянии и до него надо добраться, и каждому клиенту

<i>Сентябрь</i>		
<i>Должность, имя</i>	<i>Свободные дни</i>	<i>Свободные промежутки времени</i>
Директор/президент Майерс		
Член совета директоров Лукас		
Член комитета Хенли		
Директор департамента развития Уильямс		
Спонсор Эндрюс		
Волонтер Бейкер		
Администратор Гриффин		
Сотрудник офиса Майклсон		

требуется подготовка, которая тоже занимает время. Чтобы грамотно провести эту оценку, за несколько месяцев до начала вашего отчетного года подготовьте список потенциальных просителей с указанием времени, которое каждый из них ежемесячно сможет уделять сбору пожертвований. Образец такого списка представлен в перечне 3.3.

Кто-то из сотрудников отдела по сбору пожертвований, например начальник группы развития, может раз в квартал раздать пустые бланки

с этой таблицей всем лицам, числящимся у вас в качестве потенциальных просителей; думаю, каждый человек достаточно хорошо знает свое расписание, как деловое, так и личное, на ближайшие четыре месяца. Дайте им две недели на заполнение бланка, пусть они впишут в него свои свободные и загруженные дни, а затем вернут анкеты начальнику группы развития.

Перечень 3.3. Список потенциальных просителей

<i>Сентябрь</i>		
<i>Должность, имя</i>	<i>Свободные дни</i>	<i>Свободные промежутки времени</i>
Директор/президент Майерс		
Член совета директоров Лукас		
Член комитета Хенли		
Директор департамента развития Уильямс		
Спонсор Эндрюс		
Волонтер Бейкер		
Администратор Гриффин		
Сотрудник офиса Майклсон		

Собрав их, он составит сводный список всех потенциальных просителей и установит время, которое они смогут уделить просьбам о пожертвованиях, используя, например, программу Microsoft Excel или программы-календари типа On Time или Meeting Maker. При наличии свободного времени определите часы, необходимые для сбора пожертвований с клиентов, с учетом перемещений — общественным транспортом, на машине, на самолете или пешком. Хотя составление такой сводной таблицы может показаться долгим занятием, она поможет вам решить сразу несколько задач. Прежде всего у вас будет четкое представление о том, сколько часов ваши потенциальные просители смогут выделить и потратить на сбор пожертвований. Результаты могут оказаться для вас совершенно неожиданными. Из разговоров с потенциальными просителями вы поняли, что эти люди располагают большим запасом свободного времени. Однако сравнив зафиксированные на бумаге данные с заполненными бланками, вы увидите, что у со

трудников есть много других обязанностей, которые сильно сократят время, предназначенное для сбора пожертвований.

Необходимость предоставить эти сведения заставит ваших потенциальных просителей включать в свои планы время, которое они уделят сбору пожертвований. Они должны серьезно подойти к делу, стараясь не планировать на это время каких-то других занятий. Эта

информация поможет вам сопоставить наличие свободного времени у потенциальных просителей и у клиентов. Например, если один из членов совета директоров сообщил вам, что он будет свободен в течение двух дней, и занес это в вашу таблицу, однако все клиенты организации в эти конкретные дни заняты, вы сможете заранее предупредить директора, что в этот период его помощь вам не понадобится.

Самое важное, что эта таблица поможет вам руководить процессом сбора пожертвований, планируя и распределяя в течение месяца все встречи с клиентами и просьбы о деньгах. Нет ничего неприятнее белых пятен в рабочем календаре организации, когда сборщики месяц или два никого не просили о пожертвованиях, что часто происходит, особенно в летние месяцы и в праздники.

Информация о количестве сборщиков, их времени, затрачиваемом на эту работу, поможет вам установить реальное количество обращений вашей организации за конкретный период. Например, у вас есть семь потенциальных просителей, но двое из них почти весь сентябрь будут в командировках, третий половину месяца проведет в отпуске, еще двое во время иудейских праздников, скорее всего, тоже будут заняты, и оказывается, что в сентябре у вас не хватает сотрудников для реализации плана по сбору пожертвований на этот месяц. Таблица подскажет вам, сколько обращений ваша организация способна реально делать в течение каждого конкретного месяца, и ни у кого из сотрудников не появятся несбыточные надежды. Постоянно обновляйте эту таблицу, напоминайте людям, числящимся в ней, что вам важно иметь четкое представление о количестве просьб в месяц, и вы сможете обеспечить идеальное распределение времени ваших помощников по сбору пожертвований.

СВОЙСТВА ХОРОШЕГО ПРОСИТЕЛЯ

Даже если у человека есть время и желание просить пожертвования для вашей организации, он может не обладать свойствами хорошего сборщика. Просители должны соответствовать требованиям, представленным в перечне 3.4.

Когда мы будем рассматривать эти характеристики, помните о правиле гибкой шкалы. Чем больше пожертвование, тем важнее, чтобы проситель обладал всеми нужными качествами. Зна-

Перечень 3.4. Идеальные качества просителя

1. Человек должен быть знаком с клиентом, нравиться ему, внушать ему симпатию и уважение.
2. Он должен сам выполнить всю основную подготовку клиента.
3. Человек сам жертвует деньги организации в том же примерно количестве, что и его клиент.
4. Он жертвует организации столько же денег пропорционально своему состоянию, сколько собирается просить у клиента пропорционально его состоянию.
5. Проситель может общаться с клиентом легко, свободно и доверительно.
6. Человек доказал свою преданность организации и хорошо знает ее деятельность.
7. Он детально знает цель, на которую просит пожертвование, и может объяснить и доказать клиенту необходимость его пожертвования.
8. У просителя есть время подготовиться к разговору, провести его, а потом сделать все необходимые последующие шаги, чтобы обеспечить получение пожертвования.
9. Он детально информирует всех членов подразделения по сбору пожертвований о своей просьбе и последующих за ней шагах.
10. Человеку доставляет удовольствие просить пожертвование, его радует возможность помочь этим своей организации.

чительные пожертвования, например крупные, плановые или особо крупные, требуют, чтобы проситель имел опыт, положение и пользовался доверием в своей организации. Обаяние личности, энергия, надежность, преданность своему делу — неперенные черты характера человека, обращающегося за солидными пожертвованиями. Но не беда, если проситель небольших пожертвований будет обладать всего восемью из 10 показателей. Небольшие пожертвования просят обычно чаще, чем крупные, в идеале неплохо, чтобы

сборщики обладали всеми качествами, требующимися для серьезных пожертвований, однако на практике просьба о маленьком, но очень важном пожертвовании будет успешной, если проситель имеет хотя бы большую часть перечисленных в перечне 3.4 качеств.

Поставьте себя на место клиента

Думаю, лучший способ установить качества хорошего просителя — поставить себя на место клиента. Человек, обращающийся к клиенту за деньгами, должен быть знаком с ним, нравиться, внушать ему симпатию и уважение. Что может быть хуже случая, когда за пожертвованием приходит антипатичный клиенту человек, не вызывающий у него доверия? Беседа должна строиться на взаимном уважении и взаимном признании. Проситель должен принять участие в подготовке клиента, в идеале сам выполнив основную часть работы. За это время нужно узнать клиента и рассказать ему о себе. Встречи, совместное участие в мероприятиях, обмен письмами, телефонными звонками, сообщениями по электронной почте — фундамент благоприятных условий для пожертвования. Мне попадались организации, где в роли просителей иногда или постоянно выступали люди, почти не участвовавшие в подготовке клиентов. Результаты их были неутешительными. Поставьте себя на место клиента: что вы подумаете, если едва знакомый человек попросит вас о крупном пожертвовании для какой-то организации? У вас не будет с ним контакта, необходимого для любой личной просьбы о деньгах. Старайтесь, чтобы все ваши просители принимали активное участие в подготовке клиентов.

Подбор человека или команды для разговора Сначала давайте сами, потом просите других

Важно, чтобы каждый, просящий пожертвования для любой организации, руководствовался третьим основополагающим принципом.

Принцип № 3

Каждый, кто просит пожертвования, должен сначала сделать их сам.

Если проситель сам делает пожертвования своей организации, у него появляется ответственность за ее деятельность. Не стоит посылать человека просить о деньгах, если он сам не пожертвовал своей организации. Если он сам не дает денег, почему это должен делать клиент? Люди, поддержавшие свою организацию финансами, всегда более успешны в роли просителя, потому что они заражают клиента своей ответственностью и материальной заинтересованностью. Такой проситель всегда может убежденно заявить клиенту:

- Джоан, присоединяйтесь ко мне, это хорошее дело!
- Рассел, я помогаю деньгами этой организации, она делает нужное дело и вполне достойна того, чтобы и вы поучаствовали в этом.
- Сандра, я заключил договор с этой организацией о взносах на пять лет, так как хотел вложить деньги в ее развитие. Пожалуйста, поддержите меня и других крупных спонсоров и сделайте значительное пожертвование. Наши общие усилия помогут организации выйти на новый уровень.

Хотя все сборщики пожертвований знают, что перед обращением к другим надо дать деньги самому, размер такого пожертвования вызывает полемику среди профессионалов. Дискутируются также вопросы о времени выделения средств и о возможности просить у клиента больше, чем дал сам. Однозначных ответов, конечно, нет, однако при этом следует руководствоваться определенными правилами. Прежде всего, по возможности проситель должен пожертвовать примерно столько же, сколько он собирается попросить. Такой подход ставит просителя в равное положение с клиентом. При этом некоторые даже наиболее успешные просители не располагают достаточными средствами, чтобы жертвовать наравне со своими клиентами. Очень плохо, если по этой причине такие сборщики будут стыдиться просить, ведь они составляют ваш актив по работе с клиентами. В подобных случаях пусть они делают взносы, пропорциональные своему состоянию, тогда правомерно попросить от клиентов того же [Цтт-ШеИэ, 2002, р. 82]. Например, у вас есть член совета директоров, чей максимальный взнос составляет 50 тыс. дол. Много лет он связан с вашей организацией,

рекомендовал новых членов в совет директоров, выступал в качестве финансового консультанта. После подготовки одного своего знакомого он собирается попросить у него 100 тыс. — достаточно большое пожертвование для клиента. В этом случае есть все основания попросить о таком взносе, так как эти две суммы соизмеримы с размерами их состояний.

Убежденность, ответственность, информированность — вот залог успеха

Нет ничего убедительнее для клиента, чем просьба, исходящая от человека, который уверен в своем деле, предан ему, чувствует ответственность за него и располагает всей информацией о своей организации. Любой проситель должен излучать уверенность — голосом, жестами, взглядом. *Просящий пожертвование для организации является для клиента ее лицом.* Клиент должен видеть, слышать, чувствовать, что его приглашают участвовать в надежном и важном деле. Проситель обязан поделиться с клиентом всеми позитивными сведениями о своей организации. Нет ничего хуже, чем послать своим представителем человека, ведущего разговор неуверенно и несвязно, который прячет глаза от взгляда клиента и *говорит для клиента, а не с клиентом.* В результате не будет установлен контакт между сборщиком и клиентом, и потребуются много времени, чтобы снова выйти с клиентом на уровень общения, позволяющий просить его о пожертвовании.

Проситель должен как можно больше знать о своей организации и о различных видах пожертвований. Если клиент задаст ему какие-то общие вопросы о деятельности организации, например кто входит в ее совет директоров, о предполагаемом объеме собранных в этом году пожертвований или о числе людей, которым помогает организация, то они ни в коем случае не должны остаться без ответа. В противном случае благоприятный момент для просьбы может быть упущен и, что еще хуже, у клиента возникнет впечатление, что руководство организации и ее сотрудники работают недостаточно слаженно. То же относится и к техническим возможностям осуществления пожертвования. Проситель должен знать, сколько просить, цель пожертвования, количество уже полученных аналогичных по размеру пожертвований, как конкретно эти средства будут расходоваться, почему это пожертвование так необходимо организации именно сейчас. Вся эта информация и уверенная ее подача необходимы для успеха просьбы.

Для получения пожертвования всем необходимо работать сообща

Просить деньги — занятие многогранное. Недостаточно просто попросить, а потом сидеть и молча ждать ответа. *Для успеха просьбы следует потратить на нее время до, во время и после решающего разговора.* Будет неправильно, изложив клиенту свою просьбу, уйти, предоставив кому-то другому работать с ним до тех пор, пока просьба не будет выполнена или окончательно отвергнута. Клиенты предпочитают, чтобы человек, попросивший их о пожертвовании, сам поговорил с ними, как лучше его осуществить. Люди не любят, когда после обращения к ним с просьбой их передают кому-то другому. Если просьбу или какую-то часть подготовки к ней выполнил кто-либо из руководства организации — президент, исполнительный директор или член совета директоров, скорее всего, клиент благосклонно отнесется к тому, что технические детали или дополнительную информацию ему представит сотрудник подразделения по сбору пожертвований или волонтер. Однако клиент все равно будет ждать, что руководитель организации снова поговорит с ним уже после просьбы. Сборщик должен понимать, что *продолжение работы с клиентом после просьбы может занять не меньше времени, чем его подготовка и само обращение. Если продолжения не последует, просьба может повиснуть в воздухе.*

Этот процесс редко осуществляется с начала до конца только одним человеком. И у самых маленьких некоммерческих организаций обычно есть несколько человек, которые занимаются сбором пожертвований, даже если эта команда состоит только из руководителя и волонтера или руководителя и одного из спонсоров. Очень важно, чтобы вся команда имела доступ к информации, собранной до, во время и после просьбы. Очень часто люди просят деньги, но не сообщают остальным, как идет процесс, о проблемах, интересующих клиента, о том, что потенциальный даритель попросил время на размышление или дополнительные сведения. Детали решающего разговора, вопросы клиента по ходу беседы, последующие необходимые шаги — все это нужно довести до сведения всей команды, разместив отчет о

контакте в базе данных по клиенту. Ни одна организация после обращения за пожертвованием не сидит сложа руки в ожидании результата, а продолжает просить других клиентов. Следует работать с несколькими клиентами одновременно, при этом полные и точные записи всех разговоров со всеми клиентами вносятся в базу данных организации; она позволяет руководству организации и подразделения по сбору пожертвований в любой момент познакомиться с развитием событий по каждому клиенту и проконтролировать необходимые последующие шаги.

Просьба — сама по себе награда

Просить пожертвования — это привилегия, прекрасное проявление ответственности перед организацией и преданности ей. Приятно услышать «да» в ответ на свою просьбу, однако сам процесс способен приносить не меньшее удовольствие. Он не должен вызывать у вас чувство дискомфорта. В это время можно поделиться радостью по поводу успехов вашей организации, ее будущих перспектив, помощи, поддержки и любви, проявляемых по отношению к ней. Самое замечательное, что этот процесс может

и должен доставлять вам удовольствие. А если это так, он будет приятным и привлекательным и для клиента. Спонсоры должны ощутить радость, вызванную их даром у людей, которым помогает ваша организация. Чем больше энергии и оптимизма излучает проситель, тем более открытым и склонным к пожертвованию будет его клиент.

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ, МОЖНО ЛИ ПОРУЧИТЬ ПРОСЬБУ ОДНОМУ ПРОСИТЕЛЮ

При выборе просителей необходимо определиться, сколько человек посылать на решающий разговор — одного или нескольких. В перечне 3.5 приведен ряд факторов, которые могут влиять на это важное решение.

Перечень 3.5. Вопросы для определения числа просителей

1. Ваша организация небольшая или просто недоукомплектована?
2. В вашем распоряжении больше одного просителя?
3. Какого размера пожертвование вы собираетесь просить?
4. Ваш клиент предпочел бы, чтобы к нему пришел один человек или несколько?
5. Сможет ли один человек ответить на все сложные вопросы, которые могут возникнуть у потенциального дарителя?

Число сотрудников определяет число просителей

Чем меньше организация, тем больше вероятность того, что просить пожертвования придется одному человеку. Многие небольшие и средние организации просто не имеют в своем распоряжении достаточно просителей, чтобы посылать к клиентам несколько человек. Как мы уже упоминали, говоря о свободном времени сборщиков, эти люди имеют много других обязанно

стей, тоже требующих времени. В данном случае большинство просьб (кроме самых больших и важных пожертвований) будут осуществляться штатным сотрудником или кем-то из волонтеров. При этом всех клиентов будут опрашивать своевременно и не придется ждать, когда у руководителей организации появится свободное время для обращений за пожертвованиями.

Для крупных пожертвований — высокие просители

Потребность организации в деньгах успешнее всего удовлетворяется в том случае, когда у ее руководителей находится время для обращения к самым важным клиентам за наиболее крупными пожертвованиями. Идет ли речь о сумме в 10 тыс. или в миллион долларов — все равно в работе с клиентом должен участвовать кто-либо из руководства. Это может быть исполнительный директор, президент, председатель совета директоров или кто-то из наиболее активных его членов, хорошо осведомленных о деятельности организации.

Кроме размера пожертвования важен также «портрет» клиента. В случае обращения за небольшой или не слишком значительной суммой просить ее следует кому-то из руководителей, если: 1) клиент занимает высокий пост в своей компании; 2) клиент — известный человек или имеет видное общественное положение; 3) клиент может стать спонсором на длительную перспективу и со временем увеличить размер своих пожертвований, даже пусть поначалу речь идет только о небольшой сумме. Богатые,

известные люди с положением в обществе предпочитают, чтобы их просили о деньгах руководители некоммерческих организаций. В противном случае многие из них вообще не делают пожертвований. Я считаю необходимым обращать внимание на тех, кто может стать вашими спонсорами на долгий период времени и при этом достаточно состоятелен для крупного пожертвования. Не имеет значения, что в данный момент они еще не созрели для выделения солидных средств. Вероятно, они хотят вначале сделать ряд небольших взносов, чтобы проверить вашу организацию в деле, посмотреть, как вы будете вкладывать и использовать

эти деньги, и лишь потом речь может идти о крупных суммах. По возможности с такими клиентами должен общаться кто-то из руководства организации. Для подобных людей важно познакомиться и установить контакты с начальством. Если ваш босс будет поддерживать с таким клиентом прочные доверительные отношения, со временем он сможет просить его о более крупных пожертвованиях.

Например, вашей организации посчастливилось иметь члена совета директоров, который старается привлечь к более тесному контакту с вами своего друга — местную знаменитость. Этот директор убеждает знаменитость «просто заглянуть» на ваше годовое собрание спонсоров в каком-нибудь большом отеле. Для освещения мероприятия приглашены журналисты, и эта звезда уверена, что, появившись там, лишний раз засветится в СМИ. На коктейле перед началом собрания важного гостя знакомят с руководством, членами совета директоров, ведущими спонсорами, с кем-то из подопечных. На следующий день ваш директор, позвонив своему другу и поблагодарив за визит, приглашает его на экскурсию по зданию организации и на беседу с ее президентом. Знаменитость отвечает, что у него в этом месяце совершенно нет времени, но в будущем он постарается приехать, а пока пошлет чек для поддержки организации.

В данном случае важно, чтобы директор *продолжал работать со своим известным другом сам, а не передавал его подготовку сборщикам пожертвований*. Они могут помогать ему в подготовительной работе, но постоянный контакт должен поддерживать директор, и именно он может принять решение, что наступил момент просить о крупном пожертвовании.

Сложные пожертвования требуют умелых просителей

Решая вопрос о том, сможет ли один человек выступить в роли просителя, важно принять во внимание сложность данного обращения. Некоторые разновидности пожертвований отнюдь не просты — плановые пожертвования, завещания или прямое пожертвование, включающее финансирование нескольких областей деятельности организации. Проситель должен хорошо разбираться во всех тонкостях того вида пожертвования, за которым он обращается. Собирая деньги на конкретное мероприятие или ежегодные взносы, он должен знать, пойдут эти деньги на покрытие общих организационных издержек, на стипендии, на программу капиталовложений или будут использованы для увеличения общего благотворительного фонда организации. Если речь идет о благотворительной ежегодной ренте, проситель должен знать ее минимальный размер, как эти средства будут размещены, а также привести примеры, демонстрирующие различия в налогообложении между рентой, вносимой наличными, и рентой ценными бумагами. Когда клиент хочет, чтобы его пожертвование пошло на финансирование нескольких проектов вашей организации, сборщику следует детально изучить каждый из них, включая любые возможные ограничения, такие как минимальный взнос для каждого отдельного проекта. Оцените сложность пожертвования и убедитесь, что предполагаемый проситель готов объяснить клиенту все подробности и исчерпывающе ответить на возникающие у него вопросы.

КОМАНДНЫЙ ПОДХОД

Старайтесь отправлять на разговор двоих людей; это число идеально подходит для любой просьбы. Тандем может действовать эффективнее, потому что у них «в два раза больше талантов и сил» [Гут-Шелк, 2002, р. 83]. В процессе разговора они объединят усилия и будут заражать друг друга энергией и энтузиазмом. Пока один из них будет говорить, второй сможет выполнять роль «губки», наблюдая за клиентом — его взглядами, жестами,

интонациями — и оценивая его реакцию. Я всегда говорю: четыре глаза лучше двух. При участии двух просителей меньше вероятность, что они упустят что-то сказанное клиентом, его интонации или жестыкуляцию. Вместе вы — сила, поэтому как только представится случай, посылайте команду.

Лучший способ убедиться в преимуществах коллективного разговора — попробовать сначала самому, а потом с кем-нибудь

еще. Если вы оба хорошо подготовились и отработали сценарий беседы (об этом мы поговорим подробнее в главе 5), то, без сомнения, обращаясь с просьбой вдвоем, будете чувствовать себя комфортнее и увереннее. Попробуйте — это увлекательный эксперимент. Сходите на разговор с напарником. Сразу после встречи сядьте и обменяйтесь мнениями по поводу всего увиденного и услышанного. Гарантирую, в чем-то ваши наблюдения совпадут, а в чем-то существенно разойдутся.

Например, директор по развитию и директор отдела почтовых рассылок вместе навестили клиента у него дома, чтобы попросить увеличения годового взноса. Привлеченный с помощью почтовой рассылки, этот человек постоянно жертвует организации по 200 дол., но ему вполне по средствам делать более крупный взнос, порядка 1000 дол., что позволило бы ему войти в группу Благотворителей организации. Было решено, что разговор начнет директор отдела рассылки, он поблагодарит клиента за его предыдущие пожертвования, а затем директор по развитию объяснит необходимость более крупных пожертвований, которые позволят организации осуществить три новых проекта для ее подопечных. Затем директор по развитию просит у клиента 1000 дол. Тот отвечает, что ему нужно время, чтобы прикинуть свои финансовые возможности, и они договариваются созвониться в ближайшие две недели.

После разговора оба директора садятся и вместе обсуждают ход беседы. Директор по рассылкам заметил кипы проспектов, нераспечатанных писем и других рекламных изданий на столе у клиента. Он также признался, что его все время отвлекала собака клиента, пытавшаяся с ним поиграть. Директор по развитию всего этого не заметил, так как все время поддерживал разговор с клиентом, однако во дворе дома клиента он видел новые инструменты. Возможно, считает он, затраты на их приобретение и заставили клиента попросить время на размышление о возможности пожертвовать 1000 дол. Директор по рассылке не заметил всего этого, так как со своего места не мог видеть двор. Из этого маленького примера следует: два человека могут восстановить картину разговора более подробно и точно, что очень важно для дальнейшей работы с этим клиентом.

Командный подход позволяет почувствовать клиенту, насколько он важен для этой организации. Даже если просимое пожертвование невелико для бюджета организации, сам факт обращения двух сотрудников свидетельствует об уважении, которое организация питает к данному человеку. Это также подчеркивает серьезное отношение организации к просьбе, что в равной степени важно и для клиента, и для организации. Человек будет польщен тем, что ему уделяют время и внимание, а это повысит вероятность положительного ответа.

Член совета директоров в команде просителей

Если у вас есть члены совета директоров, обладающие идеальными для хорошего просителя качествами (см. перечень 3.4), старайтесь по возможности включать таких людей в команды просителей. Это придаст весомость вашей просьбе. Их активность в качестве волонтеров и финансовая поддержка организации будут еще одним серьезным аргументом для положительного ответа любого клиента. Само их присутствие повышает уровень и важность просьбы.

Такие «походы» за пожертвованиями членов совета директоров вместе с другими сотрудниками организации полезны им самим, так как помогают реально познакомиться с кругом потенциальных клиентов организации. Одно дело — сидеть в президиуме на собраниях, вдали от клиентов, считая, что просить у них деньги — плевое дело, и совсем другое — принять непосредственное участие в этом процессе. Некоторые директора могут считать, что располагая большим количеством потенциальных клиентов, организация должна собирать больше средств. Такую точку зрения легко озвучить на собрании, но нелегко реализовать на практике; часто случается, что все эти богатые клиенты отвечают отказом или

для получения крупных пожертвований их надо «обрабатывать» долгие месяцы и даже годы. Директорам такое столкновение с реальным положением вещей полезно для лучшего понимания и оценки процесса сбора пожертвований.

Если совет директоров и в том числе исполнительный директор или президент включились в увлекательный процесс сбора

пожертвований, им необходима небольшая дружеская помощь с вашей стороны. Могут дать вам несколько мудрых советов по этому вопросу. Во-первых, естественно, надо беречь их время. Организация не должна заставлять их делать больше, чем они в состоянии. Использование таблицы, приведенной в перечне 3.3, позволит каждому директору столько раз обратиться с просьбой, сколько он сможет, не переоценивая себя, а организация обязана бережно относиться к времени каждого члена совета директоров. Во-вторых, ничто так не воодушевляет, как первые успехи. Поначалу берите с собой «необстрелянного» директора только к таким клиентам, которые наверняка ответят вам согласием. Это воодушевит его, заставив почувствовать себя просителем, и поэтому в будущем он охотно будет выступать в роли сборщика [Лузалж- \$1а, 2004]. В-третьих, административную работу по каждому клиенту (расписание встреч с ним, подготовка писем от имени директоров организации) должны выполнять сотрудники подразделения по сбору пожертвований, лишь напоминая директорам, когда надо позвонить или нанести визит этим клиентам. Некоторые директора используют для такой деятельности собственный штат помощников, и это неправильно. В таких случаях будьте уверены, что сборщики пожертвований контролируют процесс работы с клиентом; иначе планировать время для просьбы и делать необходимые следующие шаги станет невозможно. В-четвертых, если средства позволяют, устраивайте для сотрудников курсы обучения сбору пожертвований, желательно с привлечением внештатных лекторов. Даже самым искушенным директорам, имеющим опыт сбора пожертвований для вашей и других организаций, всегда полезны такие занятия и репетиции диалогов в лицах. Кроме того, помимо знания организации и ее клиентов директорам всегда полезно иметь более широкое представление о состоянии мира филантропии. Как идут дела у других организаций? Каково состояние общего объема пожертвований — растет ли он, стоит на месте или уменьшается? Какие некоммерческие организации преуспевают сейчас больше других? В каких регионах дела идут лучше? Консультанты организации или сотрудники подразделения по сбору пожертвований должны выкраивать время перед, во время или, например, в перерыве заседания совета директоров, чтобы рассказывать о приемах и способах сбора пожертвований, проигрывать диалоги в лицах, сообщать о национальных и мировых тенденциях развития благотворительной деятельности.

Наконец, многие члены вашего совета директоров могут пользоваться большим влиянием в обществе, иметь друзей и родственников, которые способны расширить базу финансовой поддержки вашей организации. При этом у многих из них возникают колебания, когда речь идет об обращении за пожертвованиями к их близким; в таких случаях они чувствуют себя неловко. Используйте следующие статистические данные, чтобы убедить их просить своих коллег, друзей и родственников войти в более тесный контакт с вашей организацией и поддержать ее. Недавно был опрошен 1751 человек с целью выявить мотивы, побуждающие делать пожертвования. Среди трех основных причин 87% опрошенных назвали личную просьбу со стороны друга или родственника, а более половины респондентов, 58,4%, указали ее в качестве главной [PNN Online, 2004]. Уверена, что эти сведения помогут преодолеть внутренний барьер и убедить многих директоров использовать возможность и пригласить своих близких помочь вашей организации. Попросите их обратиться с таким предложением и к своим ближайшим друзьям. В противном случае вы упустите отличный шанс расширить вашу спонсорскую базу.

Администраторы и сотрудники в команде просителей

В вашей организации могут быть администраторы или другие офисные работники, которые способны выступить в роли члена команды просителей. Например, в любой больнице, хосписе, детском доме или доме престарелых есть персонал, каждый день взаимодействующий с пациентами. Некоторые из медработников завязывают прочные и

долговременные отношения со своими подопечными. Эти пациенты могут и должны быть в числе ведущих клиентов, а врачи, медсестры, физиотерапевты, волонтеры и административные сотрудники, установившие с ними

контакт, — принимать участие в процессе подготовки таких клиентов и в просьбах, обращенных к ним. Многие пациенты жертвуют деньги потому, что, например, кто-то из персонала заботливо отнесся к их здоровью и эмоциональному состоянию во время лечения. Было бы большой ошибкой исключать этих людей из числа потенциальных спонсоров.

В колледжах и университетах существуют административные и технические работники, во время обучения помогавшие бывшим учащимся этих заведений. Помимо ректора, деканов, сотрудников факультетов есть также консультанты-советники, члены приемной комиссии, директора по сотрудничеству и практике, проректор по хозяйственной части, заместители деканов, руководитель отдела по финансированию и стипендиям, медицинские консультанты: всех их тоже можно привлечь к работе просителей, если клиент — бывший учащийся и поддерживает связи с ними. На протяжении всего процесса — до, во время и после обращения — вам необходимо помнить: чем больше вы привлечете к этому делу людей, сыгравших важную роль в жизни клиента, тем больше у вас шансов добиться от него положительного ответа.

Другие спонсоры в команде просителей

Кроме всех описанных выше «разновидностей» потенциальных просителей следует помнить также о группе ведущих спонсоров. Некоторые из них подходят на роль просителей, другие — нет. То, что они сами сделали крупное пожертвование или ряд пожертвований, еще не означает, что автоматически могут заноситься в ваш список просителей. Однако, как уже говорилось выше, если спонсоры обладают большей частью качеств идеального просителя (см. перечень 3.4) и если они хорошо знакомы с клиентом, их следует включить в команду сборщиков пожертвований. И наоборот, я не советую некоммерческим организациям привлекать к работе своих спонсоров, если они не участвовали в подготовке клиента или не имеют с ним давних и доверительных отношений. Наша задача — сделать разговор о деньгах как можно более приятным для клиента. Просьба должна быть *логическим следствием* доверия, которое клиент испытывает к организации. Если вы привлечете к решающему разговору незнакомого человека, который не вызывает у клиента чувства доверия и надежности, то он потеряет интерес ко всему, что вы ему собираетесь сказать, и у вас будет мало шансов на успех.

Консультанты в команде просителей

Во многих организациях есть консультанты, которые помогают собирать средства, разрабатывать стратегии сбора пожертвований и маркетинга, проводить крупные кампании по сбору средств. Вот лишь несколько примеров задач, решение которых требует помощи консультантов. Если ваш клиент знает консультанта, доверяет ему, работал с ним на вашу организацию, то участие этого консультанта в разговоре о деньгах было бы нелишним. Я считаю, что во время крупных кампаний по сбору целевого капитала особенно важно, чтобы ваш консультант анализировал ход работы и лично общался с клиентами. Если этот консультант продолжит помогать вам в составлении и обосновании плана, формировании штаба кампании и проведении его заседаний, подборе основных клиентов, то он станет идеальным членом команды просителей, потому что уже выстроил отношения со спонсорами. Однако вместе с консультантом в разговоре *обязательно* должен участвовать кто-то из сотрудников организации. Нельзя поручать этот разговор одному консультанту, многие из них сами предостерегают организации от этого неверного шага. Скорее всего, в результате у клиента могу! возникнуть мысли вроде «Ну и кто же руководит этой организацией?» или «Я их не очень интересую, у них даже не нашлось времени, чтобы лично попросить у меня денег». Консультанта в роли просителя всегда должен сопровождать кто-то из сотрудников вашей организации.

Еще одно предупреждение: не следует напрягать или ошеломлять клиента чрезмерным количеством просителей, присутствующих при решающем разговоре. Для большинства клиентов трех человек будет вполне достаточно. Некоторые клиенты при большем количестве

просителей могут почувствовать себя не в своей тарелке, у них возникнет ощущение, что в комнате нахо-

дится слишком много людей. Другие, наоборот, могут быть польщены тем, что организация оказывает им особое внимание, выделив для разговора столько людей, включая консультанта. Учитывайте особенности каждого клиента, подбирая просителей и определяя их число, чтобы спонсору было как можно комфортнее. Конечно, если он хочет или надеется, что в разговоре будет участвовать ваш консультант, не стоит обманывать его ожидания.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выбор подходящего человека или команды для обращения начинается с тщательного анализа группы потенциальных просителей, находящихся в распоряжении организации. Следует учитывать число людей в руководстве, в подразделении по сбору пожертвований и волонтеров; уровень подготовки каждого человека как сборщика пожертвований; время, которое каждый из них может уделить этому делу; качество разработки программы сбора средств; объем базы данных клиентов и спонсоров вашей организации. Потенциальными просителями могут также быть администраторы, сотрудники и консультанты организации. Чтобы войти в число сборщиков или в их команду, человек должен иметь тесные личные связи с клиентом, участвовать в его подготовке и стать для клиента одним из тех, с кем ему будет удобно говорить о деньгах.

Когда круг потенциальных просителей очерчен, надо определиться, обладают ли они всеми или хотя бы некоторыми качествами идеального просителя. Такой человек должен быть знаком с клиентом, вызывать у него уважение и доверие, активно участвовать в подготовке клиента, жертвовать организации столько, сколько он собирается попросить, уметь своим поведением доказать клиенту преданность своей организации. Идеальный проситель также обязан знать все возможности, заложенные в данном виде жертвования, иметь желание делиться с другими членами команды информацией о своих контактах с клиентом и, наконец, *получать удовольствие от самого процесса.*

Старайтесь для решающего разговора посылать двоих человек: команда всегда работает эффективнее. Если в группе двое, ее сила и таланты удваиваются, и пока один говорит, другой в это время подмечает реакцию клиента и запоминает все детали разговора. С ведущими клиентами лучше разговаривать руководству организации, и если ваша организация слишком мала для постоянной реализации командного подхода, убедитесь, что время ее лидеров используется с умом для получения самых важных и крупных пожертвований у влиятельных и богатых клиентов.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

Теперь, когда вы ознакомились с методами подбора подходящих людей (или команд) для обращения, в следующей главе мы поговорим об определении оптимального числа клиентов для работы с каждым видом пожертвований. Будут даны критерии установления оптимального числа клиентов для организации любого размера, позволяющие обеспечить постоянный приток спонсоров. Мы поговорим о важности подготовки к разговору, о выборе правильной тональности и линии поведения, чтобы настроиться на одну волну с клиентом. Особое внимание уделяется четырем основным элементам просьбы, а также необходимости помолчать после обращения.

ПОДГОТОВКА к РАЗГОВОРУ

Когда кто-то просит у меня деньги, я всегда оцениваю старательность и настойчивость просителя, надежность бизнес-плана и возможность проконтролировать результаты.

Б. Томас Голизано, председатель и исполнительный директор Paychex, Inc. (Рочестеру Нью-Йорк)

Эта глава посвящена всем приготовлениям просителя или команды просителей перед обращением. Главное — выбрать правильную тональность, место для разговора, особое внимание уделив жестике, чтобы не отпугнуть клиента. Необходимо также тщательно изучить «портрет» клиента и технические детали, связанные с данным видом жертвования. Очень полезно писать сценарии для каждой просьбы отдельно. Это помогает задать временные рамки разговора, распределить обязанности — кто в какой момент будет говорить,

а кто слушать, а также реализовать четыре основные составляющие любого обращения: «разогрев» клиента, собственно просьба, комментарии и вопросы клиента, завершение разговора, определяющие последующие действия.

Когда приходит время для просьбы, подготовка очень и очень важна. Атмосфера разговора должна быть приятной, а просители подготовлены и беспристрастны. Многие из ваших потенциальных просителей станут постоянными сборщиками пожертвований для вашей организации. Однако по мере увеличения размера пожертвования потребуется участие вашего президента, исполнительного директора, членов совета директоров, волонтеров, а все они — очень занятые люди. Вам может стоить больших трудов заставить их выкинуть из головы разговоры на последнем собрании, забыть о неприятном сообщении, только что полученном по электронной почте, отложить ответы на вчерашние телефонные звонки, чтобы у них появились время и желание разговаривать с вашими клиентами о деньгах. Ваша задача как ответственного за сбор пожертвований — убедиться, что проситель или команда просителей полностью подготовлены к решающему разговору.

ВЕРНЫЙ ТОН РАЗГОВОРА

Подготовка к разговору должна начинаться с создания правильной атмосферы, как указано в перечне 4.1.

Выбор оптимального места для разговора намного труднее, чем кажется на первый взгляд. Необходимо подобрать спокойное и уютное место, где можно сосредоточиться. Оно должно быть в равной мере комфортным как для клиента, так и для просителей.

Место АЛЯ разговора

Обычно идеальные места — это дом или офис клиента, переговорная в офисе организации, кабинет президента или исполнительного директора организации, конференц-зал или частный клуб. Я утверждаю, что эти места обычно хороши, по следующей причине. Не у каждого клиента дома спокойная атмосфера, особенно при наличии маленьких детей, работы дома, или ремонта, или престарелых родителей, живущих с ним. Все эти обстоятель-

Перечень 4.1. Подготовка

идеальной атмосферы для просьбы

1. Выберите спокойное и удобное место.
2. Перед встречей настройтесь, чтобы вы излучали энергию, энтузиазм и обаяние.
3. Постарайтесь выглядеть убедительно и профессионально.
4. Следите за своей жестикуляцией.
5. Говорите четко и аргументированно.

ства могут отвлекать внимание и затруднять просьбу. То же самое относится и к офису клиента. Если во время ваших прежних встреч у него в офисе разговор прерывался приходами его секретаря или срочными телефонными звонками, то это не самый удачный выбор.

Кабинет директора или президента вашей организации, конференц-зал, ваш кабинет, библиотека могут быть прекрасным местом для разговора, особенно если клиент бывал в вашем офисе и ему у вас нравится. В этом случае и клиент и просители будут чувствовать себя максимально удобно и атмосферу разговора легче контролировать. Просители на своей территории могут быть уверены, что их разговору с клиентом никто не мешает.

Такие же условия могут быть созданы в отдельном кабинете частного клуба, особенно если подготовка клиента велась в этой атмосфере и ему нравится клубная обстановка. Очень важно предупредить обслуживающий персонал клуба о том, чтобы вашему разговору с клиентом никто не мешал. Если план разговора включает обильный обед и кофе, официанты, убрав со стола, должны исчезнуть, чтобы просители могли сосредоточить внимание клиента на разговоре о пожертвовании. Если вы собираетесь вести беседу в частном клубе, убедитесь заранее, что клиенту нравятся подобные места. Некоторые люди причисляют себя к сливкам общества, им в таких местах вполне комфортно. Многие сами являются членами одного-двух подобных заведений, и в этом случае можно без колебаний назначить встречу в клубе.

Однако другие клиенты могут посчитать атмосферу частного клуба чересчур претенциозной, полагая, что вашей организации не следует «швыряться деньгами». Общее правило таково: *узнайте, где клиенту будет наиболее комфортно*, и выберите это место.

Стоит ли вести разговоры о деньгах в ресторанах и кафе, этот вопрос постоянно дискутируется. Я бы советовала избегать вести разговор о деньгах за едой, за исключением случаев, когда клиент бывает доступен только во время завтрака, обеда или ужина или он сам хочет сходить в ресторан вместе с вами. Но разговор там может стать сложным и непредсказуемым по ряду причин. Во-первых, даже если вы попросите персонал не беспокоить вас в течение определенного времени, они могут забыть о вашей просьбе. Ведь их работа — следить за вашим столиком, а вы просите оставить вас в покое! Во-вторых, вы не знаете, насколько тихо будет вокруг вас во время разговора. Все бывали в ситуациях, когда за соседним столиком располагается слишком шумная и веселая компания, а это очень рассеивает внимание. Плохо, если вам придется повышать голос, заглушая шум веселых соседей, чтобы клиент мог слышать вас. В-третьих, вам придется внимательно следить за тем, когда принесут счет. Я прихожу в ресторан заранее и четко инструктирую персонал по поводу счета. Я даже заранее отдаю кредитную карточку, чтобы мне вернули ее вместе со счетом, а мне оставалось только подписать его. Иногда это срабатывает, но иногда эта ужасная черная кожаная папка со счетом внутри плюхается прямо посередине столика, и мы с клиентом практически начинаем соревнование по армрестлингу. По возможности постарайтесь избавиться себя от этих волнений и не назначайте встречи в кафе и ресторанах.

Четкое и профессиональное поведение

Во время любой встречи тон разговора всегда задают один или несколько собеседников. Например, если речь идет об отчетном собрании отдела продаж, то человек, докладывающий о его успехах, выполнении или перевыполнении плана продаж, обычно преисполнен воодушевления и гордости. Именно к нему прикованы взоры собравшихся. То же самое касается обращений за

деньгами. Клиент чаще всего чутко реагирует на энергию и уровень профессионализма просителя или просителей. Именно поэтому очень важно, чтобы проситель или команда просителей были энергичны, излучали энтузиазм, оптимизм и позитивный настрой, открыто смотрели клиенту в глаза, могли обеспечить красивую и профессиональную подачу проекта [НеайБук, 2001]. Все начинается с внешнего вида. Даже если вы просите пожертвование у художника, флориста, пенсионера или еще кого-то, кто не носит костюм в повседневной жизни, и вы и ваша команда должны выглядеть официально и опрятно. Требуется внимательное отношение к прическе, ногтям, обуви, подходящей к костюму сумке или портфелю. Вы ведь не хотите, чтобы для вашей организации просил деньги человек, одежда которого выглядит так, будто он в ней спал, на пиджаке не хватает пуговиц, а брюки заляпаны? Оденьтесь по-деловому, подберите соответствующие аксессуары — и не промахнетесь.

Ваши энергия и энтузиазм должны передаваться клиенту. Это очень важный момент, когда проситель или команда просителей ведут с клиентом решающий разговор, предлагая ему замечательную возможность сделать доброе дело. Проситель должен быть обаятельным и убежденным, чтобы у клиента, в свою очередь, возникли активный интерес и желание услышать подробнее о пожертвовании. Конечно, это легче сказать, чем сделать — всегда поддерживать идеальную ауру. В жизни у любого человека бывают удачные и неудачные дни; личные и профессиональные проблемы могут иногда выбить нас из колеи. Если сегодня у вас именно такой день, могу посоветовать вам два способа для поднятия настроения. Я усвоила их во времена своей адвокатской практики, когда мне было смертельно страшно вести процесс или полемизировать с опытным адвокатом противоположной стороны. Первый способ — представить на своем месте человека, которым вы восхищаетесь. Я обычно воображала себя знаменитой актрисой или политиком. Я старалась представить себе, что этот человек сделал бы или сказал на моем месте. Если вы сосредоточитесь на личности такого человека и попробуете «примерить» на себя его «звездные» качества, это поможет вам избавиться от своих страхов и сомнений и стать увереннее и привлекательнее. Второй — думать и делать то, что вам нравится и повышает настроение. Поставьте ваш любимый диск, танцуйте, пойте (но только если у вас хороший голос), купите себе цветы или представьте, что стали чемпионом Олимпийских игр. Это поможет вам улыбнуться и лучше себя чувствовать

для обращения к клиенту.

Убедительные жесты и интонации

Проситель может изложить все правильно и при этом провалить дело из-за того, что его жесты и интонации будут вызывать негативную реакцию. Во время разговора каждый проситель должен стоять прямо, сидеть ровно, расправив плечи, повернувшись лицом к клиенту и глядя ему в глаза. Поза просителя имеет большое значение, потому что о многом говорит собеседнику. Просителю нельзя проявлять нервозность, озираясь по сторонам, смотреть сквозь клиента, подглядывать в свои записи, читать по бумажке или тереть подушки на диване. Но не следует и выглядеть излишне вальяжно — развалившись в кресле или на диване, откинувшись на спинку стула с руками, сложенными за головой или на животе. Такая поза может вызвать у клиента антипатию. Одна из причин, по которым просители в идеале должны быть двое, — это возможность изучения реакции собеседника. Просители даже не имеют представления, насколько непривлекательно они выглядят, удобно устроившись в кресле. Если сборщик всего один, как он сможет со стороны оценить свою манеру поведения и ее эффективность? Все просители должны понимать важность жесты и интонации при разговоре и быстро отреагировать, если в этом есть необходимость.

Интонация, наряду с жестами, может создавать у клиента как положительное, так и отталкивающее впечатление. Например, если проситель нервничает, он может непроизвольно понижать голос или покашливать между предложениями, у него может пересохнуть во рту и он испытает приступ жажды. Все это может создать у клиента неблагоприятное впечатление и принизить в его глазах важность вашей просьбы. Голос и жесты должны идти рука об руку. Когда люди понижают голос, они обычно опуска-

ют голову. При этом клиенту будет не только труднее расслышать вас, но вы потеряете визуальный контакт с ним. Голос просителя должен быть четким и убедительным. Он должен излучать уверенность и преданность делу организации. Если вы научитесь владеть голосом и жестами, то у вас будут все предпосылки для успеха просьбы.

Говоря о внешнем виде, напомним, что просителям во время разговора не следует жевать резинку или злоупотреблять конфетами, освежающими дыхание. Казалось бы, глупо об этом вообще говорить, однако многие просители, стараясь, чтобы их дыхание не свалило клиента с ног, перед тем как позвонить в его дверь, усердно жуют резинку или запихивают в рот мятный леденец. Освежить дыхание нужно по дороге к клиенту, чтобы к моменту встречи с этим было уже покончено. Клиенту крайне неприятно наблюдать за жующим человеком, что может негативно сказаться на успехе разговора.

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПОДГОТОВКА

Перед обращением проситель или просители должны сделать две вещи: 1) изучить «портрет» клиента и 2) изучить все аспекты пожертвования данного вида. Необходимо внимательно ознакомиться с «портретом» готовности клиента, о чем мы говорили в главе 3, и всеми записями о контактах с ним, имеющимися в базе данных организации. Без них никто не в состоянии держать в памяти сведения о каждом клиенте, поэтому проситель (команда просителей) перед решающим разговором должен просмотреть все, что известно организации о данном спонсоре. Это поможет каждому участнику команды вспомнить детали предшествовавших разговоров с клиентом в период его подготовки. Мы рассмотрим это ниже в данной главе. Изучение «портрета» поможет каждому просителю ознакомиться с нынешним состоянием дел клиента, что совершенно необходимо для решающего разговора с ним.

Двенадцать важнейших фактов по каждому обращению о пожертвовании

Не меньшую важность, чем информация о клиенте, имеет и полное представление о виде пожертвования, за которым вы обращаетесь. Одни виды пожертвований достаточно просты, например, пожертвование в поддержку конкретного мероприятия или увеличение годового взноса. Другие — более сложны, например, крупное целевое пожертвование в поддержку трех проектов одновременно или отдельный взнос в рамках программы по сбору средств. Чем сложнее выбранный вид пожертвования, тем больше времени каждый проситель должен предварительно уделить внимательному изучению всех его технических аспектов. В перечне 4.2 приведены сведения, которые проситель *непрерывно* должен знать о

пожертвовании.

Перечень 4.2. Основная информация о выбранном виде пожертвования

1. Почему этот вид пожертвования лучше всего подходит данному клиенту.
2. Цель пожертвования.
3. Выгодные стороны данного пожертвования.
4. Как будут размещены полученные средства.
5. В каком виде пожертвование будет передано организации.
6. График платежей выделенных средств.
7. Максимальный срок выплаты пожертвования.
8. Возможные налоговые льготы, связанные с данным пожертвованием.
9. Почему организация просит именно эту сумму.
10. Другие спонсоры, пожертвовавшие тождественные суммы.
11. Число пожертвований аналогичного размера, которые организация получила или собирается просить.
12. Возможные формы признательности за сделанное пожертвование.

В основе любого обращения за деньгами лежит совпадение интересов и возможных выгод для клиента с целями и видом пожертвования. Как мы уже говорили в третьей главе, самое важное, чтобы вид пожертвования максимально отвечал интересам клиента. Проситель или команда просителей должны хорошо понимать, каким образом их предложение о выделении средств отвечает целям, желаниям и интересам клиента. Например, если человек несколько лет был председателем или членом вашего финансового комитета, ваше предложение должно быть как-то связано с годовым фондом вашей организации, *и каждый проситель обязан сознавать, что предшествующая деятельность клиента является достаточным основанием для просьбы о взносе в годовой фонд*. Если потенциальный донор в процессе его подготовки несколько раз замечал: «Возможно, я сделаю пожертвование, это, скорее всего, будет благотворительная ежегодная рента», что принесет ему необходимый доход, то ваше предложение должно соответствовать ожиданию клиента; просители должны понимать: предлагая клиенту этот вид планового пожертвования, они учитывают его желание.

Проситель или команда просителей также должны быть готовы детально обрисовать цель, на которую пойдут пожертвование и доходы с него. Почему это пожертвование так нужно именно сейчас? Что оно даст организации — сейчас и в будущем? Эти вопросы вы услышите почти от любого клиента, и каждый участник команды просителей должен уметь четко и аргументированно ответить на оба вопроса. Как ни странно, многие из людей, просящих деньги, не всегда знают, как и когда эти деньги будут распределяться, не владеют технической стороной вопроса. Желательно, чтобы будущие просители заранее собрались и ознакомились с годовыми отчетами организации, проспектами, стратегическими планами, проектом ведения кампании по сбору средств, сайтом организации, наметили ряд ключевых положений, проясняющих, какую именно пользу принесет организации данное пожертвование и как оно будет распределено между ее подопечными.

Финансовые аспекты предложения

Следующий круг вопросов связан с финансовой стороной пожертвования. Во-первых, проситель или команда просителей должны иметь в запасе несколько предложений о том, в каком виде клиент мог бы сделать пожертвование. Лучший источник для такого рода идей — предыдущие беседы с клиентом. Разумеется, если у клиента имеются, например, значительные капиталы в акциях, то весьма вероятно, что пожертвование или значительная часть его будет в акциях. Если же клиент предпочитает сохранить акции за собой, ожидая повышения их стоимости, то пожертвование может быть осуществлено наличным платежом или недвижимостью.

Во-вторых, неплохо заранее подумать о том, что ответить клиенту, если он спросит о форме передачи пожертвования. Например, если клиент спросит: «В каком виде ваша организация принимает целевые благотворительные пожертвования?», вам необходимо знать, с какой суммы начинается этот вид пожертвования для вашей организации: 2,5 тыс. дол., 5

тыс., 10 тыс., 50 тыс. или более? В каких пределах для передачи пожертвования можно использовать ценные бумаги: в объеме 5 тыс. дол., меньше или больше? Недостаточно знать только размер данного предложения; знание формы передачи пожертвования поможет вам быстрее его получить.

Третий финансовый аспект — график передачи пожертвования. Хорошо, если нет никаких препятствий для сиюминутного получения пожертвования. Однако у клиента могут быть личные или профессиональные обстоятельства, в силу которых при всем желании он сможет сделать пожертвование только в будущем. Люди дают деньги, когда их дела идут хорошо и когда финансовая ситуация благоприятствует этому. Однако клиенты могут задать вопрос, срочно ли нужны деньги вашей организации или просимое пожертвование можно будет передать ей в следующем финансовом году. Конечно, любая организация предпочтет получить деньги «не отходя от кассы», однако просителю или команде просителей необходимо проявлять гибкость и идти навстречу желанию клиента по поводу момента передачи пожертвования.

Важно также знать график выплат по обязательствам клиентов. Можно ли растянуть их на три года, на пять лет или на десять, если это большая кампания по сбору средств? Главное, чтобы просители сразу не соглашались на увеличение сроков выплат пожертвования, исходя из того, что лучше отложенное пожертвование, чем ничего. Например, клиент, у которого вы просите 10 тыс. дол., говорит: «Мне нравится эта идея, и я хочу сделать пожертвование, но без спешки, например, в течение 10 лет». Если у вашей организации установлен пятилетний максимум передачи пожертвования такого размера, то проситель обязан объяснить клиенту, что его учреждение руководствуется определенными правилами и что для пожертвования такого размера десятилетний срок неприемлем.

В-четвертых, каждый проситель должен понимать, что при определении размеров и графика выплаты пожертвований огромную роль играют налоги. Особенно это относится к плановым пожертвованиям (мы детально рассмотрим их в главе 7). Подходный налог, налоги на капитал, на недвижимость, на дарение могут диктовать как размер пожертвования, так и способы и время его передачи. Для многих клиентов оптимальной формой оказывается благотворительная рента, освобождающая их от жесткого налогообложения, с которым они в другом случае могли бы столкнуться. Сборщиков пожертвований следует проинформировать, чтобы они в полной мере использовали налоговые льготы, связанные с благотворительными пожертвованиями.

Пятое — это *цена* пожертвования. Некоторые клиенты полагают, что о размере пожертвования можно торговаться. *Не снижайте размер пожертвования!* Ваша организация установила размеры пожертвований и стоимость неких программ или проектов не с потолка, а в результате долгих раздумий. Будет нанесен серьезный ущерб, если при целевом взносе в благотворительный фонд в 50 тыс. дол. ваш клиент захочет, чтобы ему дали возможность сделать аналогичное пожертвование в размере 25 тыс. дол., и вы пойдете у него на поводу. Тем самым вы создадите прецедент, с которым потом придется считаться. *Снижая размер пожертвования, вы девальвируете его ценность и значение для организации.*

Не сдавайтесь, постарайтесь убедить клиента, что для такого вида пожертвования необходимы именно 50 тыс. дол.

Престиж предложения

Благотворительный акт вызывает в человеке ощущение избранности, принадлежности к касте богатых людей. Как мы уже говорили в первой главе, многие люди жертвуют, подражая другим или желая получить общественное признание. Проситель или команда просителей должны знать, сколько еще людей делали такие же пожертвования. Никто не хочет выглядеть белой вороной, делая необычные пожертвования. Помните, что один в поле не воин. Если у вас есть другие спонсоры, жертвующие такие же суммы, за которыми вы обращаетесь к клиенту, расскажите ему об этом. Я обычно сообщаю число таких спонсоров, не раскрывая их личностей. Согласно Своду этических принципов и стандартов профессиональной деятельности Ассоциации профессиональных сборщиков пожертвований [AFF, 2004a], только при наличии разрешения спонсора вы можете использовать его имя и *объявлять о размере*

пожертвования другим спонсорам для расширения клиентской поддержки (см. Приложение В).

Вопрос признательности за сделанное пожертвование на данной стадии процесса может показаться преждевременным, однако уверяю вас в обратном. Многие клиенты хотят знать, какую благодарность они получают от организации, сделав то или иное пожертвование, например, может ли пожертвование принести им известность. Каждый проситель должен быть готов ответить на подобные вопросы. Представьте свой стыд, если клиент скажет: «Понимаете, мне хотелось бы сделать приятное родителям. Можно будет назвать проект их именем, если я сделаю это пожертвование?», а вам придется ответить: «Простите, не знаю... давайте я выясню и потом отвечу». Высказывая просьбу, вы должны знать, какие формы признательности при каких объемах пожертвований может гарантировать клиентам ваша организация.

Мое последнее предостережение, связанное с процессом подготовки к решающему разговору: необходимо принять неотложные меры, если проситель или члены команды просителей недо-

оценивают важность этой подготовки, исходя из следующих соображений:

— Я знаком с Эдом много лет, мы вместе учились в школе, так что нам не о чем волноваться.

— Мы с Джеки уже давно друг друга знаем. У нас полное взаимопонимание, ни к чему корпеть над документами.

— Вы просили меня уделить время просьбе о пожертвовании, а не изучению кипы бумаг.

— Я создал эту программу, неужели вы думаете, что я не изучил ее вдоль и поперек?

— Они не станут сейчас копаться в деталях, им понадобится время для размышления, а мы пока подумаем, как лучше передать нам пожертвование.

— Загляни в мой послужной список. Мне такие вещи делать не впервой, дело-то плевое.

Подобные представления могут отвлечь от подготовки к просьбе и вызвать у сборщиков ложную уверенность в успехе. Сборщик пожертвований или сотрудник из соответствующего подразделения организации должен объяснить просителям важность подготовки. Используйте для этого примеры просьб, не удавшихся из-за недостаточной подготовленности просителей. Если вы этого не сделаете, просьба может оказаться неудачной, а сборщики, вернувшись, скажут: «Почему вы не подготовили нас как следует?», «Чувствую себя идиотом — я не знал ответов на вопросы клиента» или «Не думаю, что нам дадут денег: клиент задавал столько вопросов, а я, увы, не смог на них ответить». Помните: *ничто не может заменить подготовку к разговору, изучение «портрета» клиента и детальное знакомство с технической апорной пожертвования.*

СЦЕНАРИЙ ДЛЯ КАЖДОЙ ПРОСЬБЫ

Сценарий — важный элемент подготовки к просьбе. Он представляет собой план, по которому просители репетируют разговор, чтобы лучше к нему подготовиться. Некоторым людям идея написания сценария может не понравиться, если они хорошо зна-

Перечень 4.3. Основные компоненты сценария

1. Расписание разговора.
2. Разминка.
3. Просьба.
4. Ответ клиента.
5. Завершение разговора, обсуждение будущих контактов с клиентом.
6. Распределение ролей, кто когда говорит, а кто слушает во время беседы.

ют клиента, а сценарий формализует общение с ним и снижает значение личного контакта, необходимого для успешной просьбы и т.д. Напомните таким просителям, что сценарий пишется для репетиции, а когда дело дойдет до самой просьбы, им не придется вести разговор по бумажке. В перечне 4.3 описаны основные компоненты сценария.

Расписание разговора

Необходимо иметь четкое представление о том, сколько времени займет разговор. Если не ограничивать беседу временными рамками, есть риск потратить драгоценное время общения с клиентом только на подготовку к просьбе, а до самого обращения и не дойти — свободного времени у клиентов может просто не хватить.

Я считаю, что весь разговор должен длиться, как правило, не более 25 минут. Я разделяю этот период времени на следующие этапы:

- разминка — 5 минут;
- просьба — 6 минут;
- ответ клиента — 10 минут;
- завершение разговора и обсуждение будущих контактов с клиентом — 4 минуты.

Разумеется, замечательно, если клиент может выделить вам целый час, однако все равно не следует проводить первую половину беседы в пустой болтовне. Придерживайтесь примерного расписания, которое я только что привела, а если у вас останется время после делового разговора и ответов на все вопросы клиента, вы сможете спокойно пообщаться с ним.

Разминка

Разминка, или небольшой приятный разговор, нужна для того, чтобы растопить лед. Нельзя же войти в дом или офис клиента, пожать ему руку, здороваясь, и сразу же перейти к делу. Для того чтобы наладить контакт с человеком, нужно некоторое время. Например, если при последней вашей встрече с клиентом он говорил, что собирается с женой в круиз по Средиземному морю, спросите его о том, как прошло путешествие. Если у дочери клиента недавно родился ребенок, спросите, как дела у молодых, и попросите показать фотографию малыша. Нелишне напомнить о необходимости предварительного изучения «портрета» клиента перед обсуждением. Без этого просители не всегда смогут вспомнить детали, которые пригодятся им, чтобы разминка прошла легко.

Самое важное в разминке — напоминание просителя или команды просителей о себе. Между сборщиком и клиентом должна установиться связь. Пяти минут будет вполне достаточно для того, чтобы расслабиться, улыбнуться друг другу, рассказать одну-две истории и все участники переговоров почувствовали бы себя комфортно. Подобная атмосфера и нужна для начала деловой беседы.

Просьба

Просьба включает в себя несколько основных компонентов, представленных в перечне 4.4.

Чтобы быть уверенным в успешном осуществлении всех компонентов просьбы, весьма полезно составлять для каждого из них свой сценарий.

Перечень 4.4. Основные компоненты просьбы

1. Яркое и привлекательное описание организации и ее нужды в пожертвованиях.
2. Перевод разговора на проблемы, интересные клиенту, и/или на сделанные им ранее пожертвования.
3. Просьба о заранее намеченной сумме на определенную цель.
4. Детальное описание пользы, которую получают от пожертвования клиент и организация.
5. Молчание в ожидании ответа клиента.

ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВНИМАНИЯ К ОРГАНИЗАЦИИ. Первое, что должен сделать проситель, — это провести убедительную презентацию своей организации. Это поможет сосредоточить внимание клиента на цели встречи, подогреет его интерес. Также ваш рассказ объяснит клиенту, почему организация именно сейчас нуждается в его поддержке и в каком объеме. Если у вас в данный момент нет срочной нужды в деньгах, то какая разница, даст клиент деньги сейчас или спустя годы? Конечно, никакой, поэтому проситель должен сделать упор на причины, по которым его организация нуждается в деньгах в настоящее время.

ПРИМЕРЫ РАССКАЗА ОБ ОРГАНИЗАЦИИ. Приведу их подробнее:

— Джек, наш колледж только что вошел в первую десятку по размерам стипендии,

согласно опросу журнала «Money». Мы считаем, что сейчас самое время провести масштабную кампанию по сбору средств. Позвольте рассказать вам о том, что мы намерены сделать с помощью собранных средств.

— Бриджит, наша женская консультация только что получила возможность создать большой грантовый фонд, который должен финансироваться из частных источников. У нас столько друзей, мы уверены, что сможем собрать необходимую сумму в течение ближайших трех лет.

— Энтони, наша конференция молодых писателей этим летом собрала около 200 человек. Хотя мы получили не так много

откликов в прессе, все же хотим выйти на следующий уровень и проводить конференции дважды в год, а также предоставлять стипендии наиболее талантливым литераторам.

— Лиза, наш институт биомедицинских исследований только что разработал новый пятилетний план. В разработке участвовали 20 экспертов со всего мира, и для его выполнения необходимо собрать около 15 млн дол. за счет пожертвований частных лиц и общественных организаций. Среди приоритетных направлений — увеличение благотворительного фонда, гарантирующее продолжение самых перспективных исследований в будущем.

Описывая свою организацию, проситель должен быть откровенным и нарисовать подробную картину деятельности организации. Тогда клиент сможет понять, как он впишется в только что предоставленные ему планы.

ПЕРЕХОДНЫЕ ФРАЗЫ. Просители используют переходные фразы для того, чтобы увязать основные интересы клиента и организации. Такие фразы, продолжая описание организации, затрагивают специфические вопросы, имеющие отношение как к клиенту, так и к сути просьбы. В приведенных выше примерах проситель, например, пытается объяснить Джеку, что кампания по сбору средств может сделать для колледжа, куда пойдут деньги и как интерес Джека к стипендиям отвечает целям проводимой кампании. Бриджит интересно услышать подробности о гранте и о том, как ее будущий взнос поможет клинике собрать нужную сумму. К Энтони можно теперь обратиться с просьбой либо поддержать следующую конференцию, либо внести деньги в стипендиальный фонд. Лиза готова познакомиться с деталями стратегического плана института; в идеале прямо здесь и сейчас ей можно вручить его копию, чтобы она изучила его дома и созрела для просьбы о взносе в благотворительный фонд. Другими словами, проситель привлек внимание клиента, и теперь пора перейти к вопросу об его участии в деле организации. Переходные фразы предшествуют самой просьбе. Помните: не надо торопиться высказать просьбу о деньгах, клиент может почувствовать дискомфорт оттого, что на него оказывается давление. Переход к просьбе должен быть плавным и естественным.

ПРИМЕРЫ ПЕРЕХОДНЫХ ФРАЗ. Вот несколько примеров переходных фраз, с помощью которых просители могут перевести разговор с клиентом на суть своей просьбы:

— Эйми, вы были нашим образцовым спонсором, и ваша щедрость побудила многих людей оказать нам поддержку. Не знаем, как вас и благодарить. Во время нашей последней встречи вы выразили желание помочь нам приобрести более удобные микроавтобусы для перевозки наших инвалидов. У нас есть для вас предложение, о котором мне бы хотелось вам рассказать.

— Джош, вы несколько лет состояли в нашем совете директоров и имели возможность оценить, как далеко мы продвинулись за последние пять лет, но вы также знаете, что нам еще многое нужно сделать. Мы разделяем вашу озабоченность тем, что в нашем приюте недостаточно места, чтобы помочь всем нашим бездомным. Поэтому мы обращаемся именно к вам первому с идеей о расширении приюта в соответствии с растущей потребностью в нем. Позвольте мне поделиться с вами нашим планом.

— Лесли, ваша поддержка нашей образовательной программы помогла сделать ее образцовой для такого типа социальных программ. Сейчас у нас есть возможность вывести нашу программу на общенациональный уровень, что для нас не только большая честь, но и

стимул для серьезной работы. Прошу вас уделить мне несколько минут, и я расскажу вам о том, как мечту сделать реальностью.

— Скотт, волонтеры — наши лучшие журналисты, и без вашего руководства и преданности мы не смогли бы добиться таких успехов. Мы в восторге, что вы уделяете нашей организации так много сил. Вы несколько раз говорили, что к нашей организации должны внимательнее прислушиваться в правительстве. С вашей помощью мы действительно могли бы этого добиться. Если позволите, я объясню подробнее.

Эти переходные фразы дают клиенту понять, что организация делает свое дело, прислушивается к его мнению и предлагает удобный для него способ пожертвования, соответствующий его желанию помочь организации. Вы полностью завладели вниманием клиента, а это *именно то* > что нужно на данном этапе раз-

говора. Клиенту стало любопытно, что именно задумала организация. Вот теперь самое время перейти к сути вашей просьбы.

СУММА И ЦЕЛЬ ПОЖЕРТВОВАНИЯ. В каждой просьбе вы должны указать размер и цель пожертвования. Повторим этот основополагающий принцип еще раз.

Принцип № 4

Всегда просите определенную сумму и на определенную цель.

Этот принцип может показаться совершенно очевидным, однако весьма часто просители не называют в разговоре с клиентом конкретную сумму. Если вы не называете сумму пожертвования, клиент может предложить вам меньше, чем вы ожидаете или мечтаете от него получить. Зачем превращать просьбу в «угадайку» или тайну за семью печатями? Если вы назовете конкретную сумму, клиент будет знать, как ваша организация представляет его участие [1пут-\Уе115, 2002, p.86]. Это позволит ему понять, что вы всерьез задумывались над тем, что он может сыграть важную роль в подготовке конкретного мероприятия, в сборе ежегодных благотворительных взносов или средств в рамках той или иной финансовой программы организации. Не назвав точной суммы, вы снижаете персональную ценность данного пожертвования. В результате у клиента может возникнуть ощущение, что «неважно, получит ли организация деньги от меня или от кого-то еще».

Назвать клиенту определенную цель не менее важно, чем определенную сумму. Вряд ли вам удастся получить деньги, если просто попросить у клиента 2,5 тыс. дол. для поддержки вашей организации. Скорее всего, клиент захочет узнать, на что точно пойдут эти деньги. Если вы просите безусловное пожертвование, объясните клиенту, что такого рода пожертвования нужны для покрытия текущих расходов. Если средства предназначены для целевого фонда, объясните клиенту, что они пойдут, например, в благотворительный фонд, пять процентов прибыли с которого будут использованы на нужды стипендиального фонда. И так, просьба должна быть определенной и прямой.

ПРИМЕРЫ ПРОСЬБ О КОНКРЕТНОЙ СУММЕ ИЛИ КОНКРЕТНУЮ ЦЕЛЬ. Вот несколько примеров:

— Гленн, мы хотели бы предложить вам пожертвовать 25 тыс. дол. в именной стипендиальный фонд вашей школы. Мы можем обговорить условия стипендии с вами или с кем-то другим, кого вы назовете.

— Алекс, предлагаем вам внести 1000 дол. на организацию ярмарки в нашем районе.

— Фред, с такими просьбами мы обращаемся только к ведущим нашим спонсорам. Не хотели бы вы войти в их число и внести миллион долларов в фонд строительства нового хирургического корпуса?

Просьба должна формулироваться точно, ясно и кратко. Вам вполне достаточно двух предложений — одно по поводу суммы, второе по поводу цели.

ПОЛЬЗА ОТ ПОЖЕРТВОВАНИЯ. Теперь пора рассказать о пользе, которую принесет данное пожертвование. Заметьте, что просителю или команде просителей нужно говорить о *пользе от пожертво вания* а не о *финансовых нуждах организации*. Клиенты хотят услышать, как их дар поможет другим, а не о выполнении плана организации по сбору пожертвований. Если

клиента просят поддержать стипендиальный фонд, намного эффективнее будет сказать ему, что учащиеся нуждаются в улучшении условий для получения образования, а не то, что необходимо увеличить объем стипендиального фонда. Помните: независимо от того, поможет ли пожертвование построить новое здание, оборудовать еще одну студию, купить новые ноутбуки, в конечном счете дар всегда служит людям. Расскажите клиенту, скольким поможет его пожертвование и как изменится их жизнь. Если у вас есть благодарственные письма от подопечных или их фотографии — возьмите их с собой и покажите клиенту.

Польза от пожертвовании — тоже улица с двусторонним движением. Пожертвование не только помогает другим людям, но

также отвечает интересам и самого спонсора. Он чувствует удовлетворение от того, что смог помочь организации. Если пожертвование позволит клиенту получить определенную финансовую выгоду, обязательно расскажите ему об этом. Например, если клиент отдает вам свой второй дом, который все равно собирался продавать, и при этом сможет успешно воспользоваться соответствующими налоговыми льготами, проситель должен объяснить ему, что это действительно взаимовыгодная операция, как для него самого, так и для опекаемых организаций.

МОЛЧАНИЕ. После того, как просьба высказана, непреложным правилом является *молчание в ожидании реакции клиента*. Следующим должен заговорить *сам клиент*. Обычно просителям бывает очень сложно это сделать. Они возбуждены, переполнены энергией и едва справляются с искушением продолжить обсуждение деталей пожертвования и пользы, которую оно принесет. Однако если вы сейчас не сдержитесь, то можете предвосхитить реакцию клиента и уже не узнаете, что он почувствовал сразу после предложения вложить деньги в вашу организацию. Но именно первой реакцией клиента определяются ваши дальнейшие шаги. В главе 9 мы очень подробно проанализируем возможное поведение клиента в ответ на просьбу о деньгах, а также что надо говорить и делать, чтобы все-таки получить пожертвование. Важно понимать: чтобы узнать мысли, идеи, переживания клиента по поводу пожертвования, проситель или команда просителей должны какое-то время после просьбы сохранять молчание. Чтобы подчеркнуть важность этого момента, можно в сценарии разговора сразу после просьбы оставить *несколько пустых строк* — визуальное изображение паузы. Оно послужит вам напоминанием, что в этот момент беседы полезно и даже просто необходимо помолчать.

Чем дольше вы будете слушать клиента, тем дольше он, в свою очередь, будет слушать вас [Ranas, 2004, p. 81]. Пауза в разговоре дает вам прекрасную возможность понять, что интересует клиента, услышать его возможные вопросы, почувствовать, что за его молчанием и колебаниями стоит нечто, мешающее ему ответить «да», выслушать информацию по поводу его финансовой ситуации, что может повлиять на его решение.

Многие считают, что слушать — значит упустить инициативу в беседе, потому что пока вы говорите, вы способны управлять ее ходом. Однако, внимая собеседнику, можно очень эффективно контролировать разговор. Вспомните заседание комитета или лекции, когда оратор останавливается, делает паузу и держит ее, как кажется слушателям, чрезвычайно долго. Внимание всех присутствующих направлено на выступающего, и все с большим интересом ждут, что последует далее. Именно с помощью аналогичного приема — помолчать и послушать — вы сможете составить впечатление о реакции вашего клиента на только что сделанное предложение поддержать вашу организацию.

Ответ клиента

Как упоминалось выше, в главе 9 мы подробнейшим образом рассмотрим разнообразные реакции и ответы, которые может получить проситель. В главе 1 было сказано, что многие люди не любят просить других о деньгах, опасаясь реакции клиента и того, что не смогут ответить на его вопросы. Реакция людей может быть самой разной, как на вербальном, так и на невербальном уровне, и просителям необходимо заранее подготовиться к ней. Из 25 минут, которые занимает просьба, самый большой промежуток, как минимум 10 минут, уделяется реакции клиента, потому что это *центральная часть всего разговора*. Если клиент располагает временем, а его вопросы и сомнения окажутся серьезными, пусть весь остаток

времени уйдет на то, чтобы он сформулировал их как можно точнее, а вы могли наилучшим образом ответить на них. Нет необходимости все решить на этой встрече, в большинстве случаев вам нужно будет предоставить клиенту намного больше информации, прежде чем он примет окончательное решение.

Завершение разговора, обсуждение будущих контактов с клиентом

После того как клиент выскажется, а вы дадите ему исчерпывающие ответы, пора сворачивать беседу. Завершение разговора включает ряд ключевых элементов (см. перечень 4.5).

Перечень 4.5. Ключевые элементы завершения разговора

1. Поблагодарите клиента за то, что он уделил время обсуждению этого интересного предложения.
2. Поблагодарите клиента за то, что он вас выслушал.
3. Кратко повторите суть вашего предложения и его выгоды.
4. Договоритесь с клиентом о предоставлении ему дополнительной информации в ответ на его вопросы.
5. Спросите, есть ли у него еще вопросы или предложения.
6. Говорите с клиентом так, как будто он сделал пожертвование.
7. Если уместно, спросите клиента, в какой форме он хотел бы получить признательность организации.
8. Договоритесь с ним о дате новой встречи с просителем или командой просителей.

Поблагодарите клиента за уделенное вам время, не только за то, что он позволил изложить ваше интересное предложение, но и за внимание. Клиенту так же трудно было выслушать, не прерывая, ваш рассказ, как вам сохранять молчание после изложения просьбы.

Проситель также должен вкратце напомнить клиенту суть своего предложения и его выгоды. Необязательно повторять все полностью, достаточно подчеркнуть пару основных моментов. Это позволит убедиться, что вы оба действительно услышали и поняли друг друга.

Если клиент задал вопрос, на который вы не можете ответить сейчас, или попросил дополнительную информацию, скажите ему, когда вы сможете удовлетворить его интерес. Это покажет клиенту, что проситель или команда просителей выслушали его внимательно и что участие обеих сторон в разговоре действительно было обоюдным. Договоритесь о реальном и коротком сроке предоставления информации. Если вопрос клиента требует дополнительного изучения, тогда идеальным сроком будет неделя или две. Однако если у вас уже имеются материалы, данные, статистика или другая информация, доступная вашей организации, пообещайте клиенту прислать их ему через день или два. В любом случае пауза перед новым контактом с клиентом не должна превышать двух недель.

Здесь также полезно спросить клиента о том, есть ли у него еще вопросы или замечания, которые он не успел высказать ранее. После этого следует сделать паузу, чтобы клиент мог переварить полученную информацию. Если ему потребуются дополнительные сведения, повторите свое обещание прислать необходимые материалы как можно быстрее.

Оптимистичный тон — очень мощное и эффективное средство. Говорите с клиентом, как будто он уже ответил вам согласием или сделает это в ближайшее время. Подобный тон придаст встрече динамизм и энтузиазм. В последние минуты разговора очень легко утратить активный настрой. Это может быть очень трудно, однако не растеряйте своего воодушевления. Именно поэтому говорить надо энергично и убежденно, что задает тон всей встрече.

Высказать клиенту признательность в связи с его пожертвованием можно во время обсуждения пользы от его дара или в конце разговора. Я считаю, что просителю или команде просителей при обсуждении этого вопроса важно проявлять гибкость. Иногда клиентам важны только технические детали осуществления пожертвования — например, как и когда его лучше сделать или каким образом это пожертвование послужит доброду делу. Они еще не готовы затронуть вопрос признательности за свою помощь, или потому что еще не дали согласие, или их это вообще не интересует. В других случаях благодарность за сделанное

пожертвование должна стать неотъемлемым элементом *рассказа об общей пользе пожертвования*, поэтому проситель должен объ-

яснить это клиенту во время изложения просьбы. Заметив, что клиент склоняется поддержать планируемое мероприятие организации, сообщите, что его имя или название его компании будет напечатано в программе мероприятия, размещено на рекламных щитах или в средствах массовой информации. Если клиент намерен оказать содействие выставке начинающего художника, скажите ему, что в пресс-релизе вернисажа будут перечислены его спонсоры. Если вы приглашаете клиента внести крупный взнос во время кампании по сбору средств для солидного проекта и у вашей организации есть возможность отметить своих выдающихся спонсоров, поставьте в известность клиента. В любом случае его ответ даст вам пищу для размышлений, так как обсуждение вопроса о признательности за пожертвование либо во время самой просьбы, либо в завершение разговора поможет вам понять, насколько серьезно спонсор относится к возможности сделать это пожертвование. Если клиент по ходу разговора повторяет вопрос о том, принято ли в вашей организации называть залы, пристройки, этажи или террасы именами главных спонсоров, — это хороший знак, потому что вам удалось сконцентрировать мысли клиента в нужном направлении. Однако если спонсор скажет вам: «Давайте не будем забегать вперед» или «Об этом пока еще рано говорить», это свидетельствует о том, что ему потребуется много времени для принятия решения.

Последний элемент завершающей фазы разговора особенно важен. *Не прощайтесь, пока не договоритесь о времени новой встречи с клиентом.* У некоторых людей может возникнуть нежелание продолжать обсуждать эту тему в будущем. Часто вам говорят: «Мы еще вернемся к этому», «Я пока не знаю своего расписания» или «Мне нужно время, и пока я не знаю, когда смогу с вами встретиться». Конечно, все это вполне понятные доводы, чтобы не назначать дату новой встречи, однако постарайтесь все же наметить ее хотя бы приблизительно (в пределах дней, недель, следующего месяца и т.д.). После прощания назначить новую встречу будет намного труднее. Стараясь не быть слишком навязчивым или назойливым, обговорите хотя бы ориентировочно дату новой встречи, причем желательно личной. Это будет напоминать клиенту о вашем предложении. В главе 10 мы подробнее поговорим о том, что сразу после просьбы нужно договариваться о встрече или телефонном разговоре, чтобы недели и месяцы после контакта не прошли впустую, без контактов с клиентом по поводу вашей просьбы.

Вернувшись в свой офис, пошлите клиенту благодарственное письмо, стараясь сделать его как можно более теплым, увязав с недавней беседой (пример см. в Приложении Г). Напомните клиенту какие-либо детали разговора, а если вы договорились с ним о новой встрече — повторите ему время и место. Если вы не назначили конкретную дату, сообщите, что вскоре позвоните ему с этой целью. Главное же — благодарите, благодарите и еще раз благодарите спонсора за все, что он делает для вашей организации, за уделенное время и интерес к вашим проблемам.

Наконец, не забудьте написать отчет о разговоре с клиентом, используя программное обеспечение, которым располагает ваше подразделение по сбору пожертвований, а также собрать и отправить клиенту всю запрошенную им дополнительную информацию.

Кто говорит, а кто слушает

Завершающий этап создания сценария просьбы включает четкое распределение ролей в команде просителей — кто о чем должен говорить. Если просителем будет выступать один человек, то, разумеется, этот вопрос снимается. Однако если просителями выступают два человека или более, всегда есть риск, что они будут перебивать друг друга, думая, что саму просьбу выскажет кто-то другой. Очень важно для каждого участника команды просителей расписать, какие вопросы должен освещать именно он. Вот пример того, как просто на самом деле распределить роли для каждого просителя:

Джойс: проводит разминку и рассказывает об организации (5 минут).

Кейт: произносит переходные фразы и излагает саму просьбу (6 минут).

Джойс и Кейт: МОЛЧАТ, ПОКА КЛИЕНТ НЕ ЗАГОВОРИТ.

[оставьте здесь пустые строки]

Джойс и Кейт: отвечают на вопросы клиента. Кейт говорит обо всех аспектах данного пожертвования; Джойс отвечает на все вопросы об организации в целом (10 минут).

Кейт: повторяет суть предложения, в том числе рассказывает о формах выражения возможной благодарности организации; спрашивает клиента, остались ли у него вопросы или замечания; предлагает дату новой встречи для продолжения разговора (4 минуты).

Вот и все, что вам, собственно, нужно. Не поленитесь, изложите все это на бумаге. Когда предварительная репетиция разговора проходит весело и непринужденно, все охотно соглашаются распределить время и роли в изложении просьбы. Но это полдела, необходимо проявить согласованность во время встречи с клиентом. Помните, что просители-добровольцы, ваши помощники, очень занятые люди и легко могут забыть, когда, кто и о чем говорит. Кроме того, репетиция действий команды просителей может проводиться за день, за несколько дней, за неделю до встречи, и неудивительно, что к моменту свидания его участники могут забыть эти важные детали. Поэтому их нужно записать в сценарии и просмотреть его перед встречей, тогда вы окажетесь на высоте.

Четыре вопроса

Необходимо провести еще одну завершающую стадию подготовки. Кроме всего того, о чем мы только что говорили, любому просителю нужно ответить на следующие четыре вопроса. Они касаются вашего душевного состояния.

1. Нравитесь ли вы себе?
2. Нравится ли вам то, что вы делаете?
3. Нравятся ли вам те, ради кого вы это делаете?
4. Нравятся ли вам те, с кем вы это делаете?

Заметьте, что вопросы расположены в порядке от более простого к более сложному. Люди, просящие деньги, должны нравиться самим себе. Это означает, что у них есть чувство собственного достоинства, уверенность в себе и оптимизм — ведь все это следует продемонстрировать клиентам.

Люди, которые просят деньги, должны любить просить. Если им противно, они ненавидят или боятся этого занятия, многого они не добьются. Почему люди обязаны делать то, что им не нравится? Какой эффект дает работа просителей, если утром им ужасно не хочется идти в офис, потому что вместо спокойного рабочего дня за своим столом им предстоит встреча с клиентом?

В идеале люди, просящие деньги, трудятся (в штате или в качестве волонтеров) в организации, которая им нравится, они получают от этого удовольствие и поэтому хотят внести свою лепту в успехи этой организации. Если сборщики сотрудничают с организацией, к которой они сами равнодушны, их контакты с клиентами будут формальными, а их презентации в лучшем случае посредственными. Если вы такой человек, найдите занятие, к которому у вас лежит душа, — каждый день со всеми его заботами будет вам в радость, и если сегодня вы не сможете спасти мир, у вас всегда для этого будет завтра.

Последний (по порядку, но не по важности) вопрос я сама очень люблю задавать себе, потому что он самый трудный. Нравятся ли вам люди, с которыми вы работаете, — руководители, добровольцы, спонсоры, коллеги, технический персонал? Человек может иметь самую лучшую работу в мире, но и там растрчивать свое время и нервы на борьбу с «коллегами с тяжелым характером». Когда люди просят деньги у других, им очень сложно забыть про все эти офисные дразги и интриги. Обычно просителям приходится работать до, во время и после просьбы с кем-то из этих «тяжелых» людей.

Я неспроста поставила перед вами эти четыре вопроса. Когда вам нужно просить у людей деньги, *вы должны быть шелковым, а не колючим!* Мне очень нравится эта метафора.

Клиенты

видят вас насквозь. Просители не могут замаскировать недовольство своей работой, когда им кажется, что их усилия никем не замечены или не оценены, а их коллеги «крадут» у них клиентов, и они не хотят играть в эти игры. Я, конечно, понимаю, что у любого человека могут быть неудачные дни, и люди, не на все 100% довольные своим делом и коллегами, вовсе не должны из-за этого бросать свою работу. Я считаю, что просители должны ставить

себя на место каждого клиента. Кого видят и слышат клиенты, когда у них просят денег? Человека, умеющего представить свою организацию как стремительно несущийся курьерский поезд, а не как стоящий на запасных путях состав. Упражнение с четырьмя вопросами — проверка ваших реальных возможностей. Если на все вопросы вы ответили утвердительно, то добьетесь успеха в роли сборщика пожертвований.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

К каждой просьбе нужно тщательно готовиться, начиная с выбора места для разговора, где вам всем будет спокойно и удобно и можно слушать друг друга без всяких помех. Каждый проситель обязан быть энергичным, говорить четко и убедительно, а его жестикация — нести позитивный заряд. Просители должны перед разговором изучить «портрет» каждого клиента, освежив в памяти информацию о нем, а также внимательно ознакомиться с деталями предложения о пожертвовании.

Для каждой просьбы просителю или команде просителей следует составить сценарий. Его лучше перенести на бумагу, включив в него расписание беседы, разминку, основные компоненты самой просьбы, высказывания клиента, ответы на его вопросы, заключение и обсуждение будущих контактов, распределение ролей — кто говорит, а кто слушает. Важно, чтобы в сценарии было четко указано: речь идет о конкретной сумме на конкретную цель и просителям необходимо помолчать, высказав просьбу.

Когда клиент на все вопросы получил исчерпывающие ответы, просители должны поблагодарить его, вкратце повторив суть сделанного ему предложения и остановившись на его выгодах, договориться о том, когда клиенту будет предоставлена необходимая дополнительная информация, и, что важнее всего, наметить время следующей встречи с ним.

Дальнейшие шаги включают в себя отправку клиенту благодарственного письма, запись беседы в отчет о контакте (с помощью имеющегося у организации программного обеспечения), сбор и отправку клиенту необходимой ему дополнительной информации.

Когда человек просит деньги для какой-либо организации, в глазах клиента *этот человек и есть сама организация*. Для повышения эффективности просьбы очень важно то, как проситель чувствует себя, что думает о своей работе, о коллегах и подопечных. Клиенты предпочитают, чтобы к ним обращались оптимистичные, энергичные и достойные доверия личности, а не равнодушные люди, считающие эту работу не лучшим занятием для себя. Найдите для себя работу, которой бы вы восхищались, наслаждались и гордились, — я гарантирую, что каждая ваша просьба станет успешной.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

Теперь, когда мы поговорили о всесторонней подготовке к просьбе, пора переходить непосредственно к ней самой. В следующей главе мы поговорим о том, как обращаться за деньгами на конкретное мероприятие, проект или по поводу увеличения годового взноса. Внимательно изучив различные ситуации и примеры, как правильно просить, чтобы делать это *наилучшим образом*, вы будете отлично подготовлены к подобной деятельности.

РАЗОВЫЕ ИЛИ ЦЕЛЕВЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ И УВЕЛИЧЕНИЕ ГОДОВЫХ ВЗНОСОВ

Я собираю деньги, потому что людям важно быть хозяевами своего района. Я даю понять, что делая пожертвования, становишься сильнее. Начинаясь с одного дома, эта инициатива распространяется по району и побуждает других действовать так же.

Кэти Дональдсон, президент ассоциации жильцов (Commerce Block Association, Inc.) (Гринвич-Виллидж, Нью-Йорк)

Обращаясь с просьбой о деньгах, я искренне верю в то, что пожертвование — это привилегия и честь и что дающий всегда получает в ответ больше, чем дает.

Терри Хауэлл, доброволец ассоциации жильцов (Гринвич-Виллидж, Нью-Йорк)

Когда мы выполнили все необходимые приготовления к просьбе о пожертвовании, пора поговорить о разновидностях пожертвований, начиная с просьбы о поддержке конкретного мероприятия организации или целевого проекта, а также об увеличении годовых взносов. Поднимите руку, если вам когда-нибудь приходилось помогать некой организации в качестве добровольца собирать деньги на пешую или велосипедную экскурсию, на турнир по гольфу, официальный обед или проводить подписку в офисе;

продавать маргаритки или попкорн для лечебных учреждений; содействовать проведению или быть *спонсором* театральной постановки или художественной выставки; поддерживать спортивные секции в местной школе. Скорее всего, почти каждого человека в какой-то момент его жизни просили или еще попросят помочь собирать деньги на эти или подобные цели.

Я разделила эту главу на две части. В первой рассказывается о том, как просить пожертвования волонтерам. Здесь под словом *волонтер* подразумевается непрофессионал в сфере сбора пожертвований, не являющийся штатным сотрудником организации или сборщиком другого уровня (например, специализирующимся по крупным пожертвованиям), которого попросили принять участие в сборе средств с помощью специального мероприятия. Изложенный здесь материал предназначен для более широкого круга читателей, которые по роду занятий не связаны со сбором пожертвований; однако эти люди могут стать прекрасными волонтерами и поддерживать мероприятие, проводимое ассоциацией жильцов или любой другой организацией. При этом многие такие добровольцы чувствуют, что не знают, как попросить друга, соседа, коллегу, товарища по работе или знакомого бизнесмена поддержать школьную футбольную команду или благотворительную лотерею местных религиозных объединений. Они хотят помочь некоммерческой организации успешно работать, им нравится ощущать свою причастность к этому делу, однако они откладывают разговоры о деньгах на последний момент, не зная, как повести этот разговор. В помощь таким людям в первой части данной главы приведены три примера обращения, в том числе сценарии, которые волонтеры смогут использовать, чтобы просить деньги у друзей, коллег по работе и бизнесменов.

Вторая часть главы расскажет вам о том, как профессиональным сборщикам и волонтерам просить людей, уже оказывающих организации финансовую поддержку в виде определенных годовых взносов, об *увеличении этих взносов*. В этой части объясняется, что такое годовой взнос, кто считается спонсорами годового

фонда и как просить этих людей *дать больше*. Особое внимание уделено методам определения реального числа спонсоров годового фонда, которых сборщик сможет *лично* просить об увеличении суммы их взноса. Кроме того, приводится особая техника *обращения* об участии в годовом фонде, которая должна быть описана в сценарии каждого сборщика пожертвований.

Я объединила проблему увеличения годовых взносов и разовые целевые пожертвования в одной главе по следующим двум причинам. Во-первых, у многих организаций львиная доля безусловных пожертвований поступает как раз из этих двух источников, поэтому естественно, что во многих организациях этими двумя видами пожертвований занимаются волонтеры. Среди подобных добровольцев могут быть спонсоры организации, ее подопечные, члены совета директоров и комитетов, административный персонал, и всем этим людям нужна подготовка, как и сотрудникам подразделений по сбору пожертвований (в случае обращения за увеличением годовых взносов). В следующих главах мы поговорим о более сложных видах значительных пожертвований, таких как крупные, плановые пожертвования или взносы участников целевой кампании по сбору средств.

КАК ПРОСИТЬ

РАЗОВЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ

Давайте рассмотрим три реальных случая, в которых добровольцу необходима помощь друга, коллеги, соседа или местного бизнесмена: просьба о деньгах в помощь местной спортивной команде или в поддержку ежегодного собрания жителей района, денежное вложение в кабаре, которое позволит ему гастролировать по стране. Приведенные мною методы, полезные советы и сценарии можно использовать для любого мероприятия или проекта. В каждом примере я сначала даю образец удовлетворительно (но на среднем уровне) проведенного разговора, а потом показываю, как и каким образом можно повысить эффективность просьбы. Я демонстрирую, как легко превратить посредственную просьбу в высокоэффективную.

В первом примере в финансировании нуждается городская женская футбольная

команда. Ее руководству нужно 5 тыс. дол. на покрытие затрат на содержание поля, форму, судей, тренировки и страхование спортсменов. Фрэнк, который возглавляет группу родителей, взявшую шефство над командой, пришел к мистеру и миссис В., две дочери которых играют в команде, чтобы спросить их о двух вещах: 1) смогут ли они сделать «вложение» в команду и пожертвовать ей 250 дол. и 2) смогут ли они попросить своих друзей и местных бизнесменов стать спонсорами коллектива и разместить рекламу своих компаний на будущем турнире.

Фрэнк: Как дела, мистер и миссис В.? Видел вас обоих на последней тренировке, но вы ушли прежде, чем я смог поговорить с вами.

Мистер В.: Да, нам пришлось уйти пораньше.

Фрэнк: Хотел обсудить с вами, друзья, пару вопросов. Есть у вас время?

Миссис В.: Конечно.

Фрэнк: Вы, наверное, в курсе, что городские власти каждый год потихоньку уменьшают ассигнования на нашу лигу, а число команд в ней, наоборот, растет. Думаю, что и дети, и родители согласны, что футбол — один из ведущих видов спорта, он развивает и тело и ум.

В этом году нам нужно 5 тыс. дол. на содержание поля, форму, судей, тренеров и на страховые взносы. Ваши девочки ходят к нам с удовольствием, и мы тоже рады, что они играют в нашей команде. Не хотели бы вы нам помочь?

Что неправильно в этой просьбе? Фрэнк не назвал конкретную сумму. Из вопросов «Вы можете нам помочь?», «Не пожертвуете ли, сколько сможете?» или «Можем ли мы рассчитывать на вашу поддержку?» клиенту непонятно, чего именно проситель ожидает от него. Он хочет денег? Помочь собирать средства с других?

Этот пример напоминает, что сборщик всегда должен просить *конкретную сумму*. Хотя Фрэнк и сказал, что деньги нужны на поле, форму, судей, тренеров и страховки, он не назвал мистеру и миссис В. сумму. Вот как должно звучать подобное обращение:

Фрэнк: Вы, наверное, в курсе, что городские власти каждый год потихоньку уменьшают ассигнования на нашу лигу, а число команд в ней, наоборот, растет. Думаю, что и дети, и родители согласны, что футбол — один из лучших видов спорта, он развивает человека и физически, и духовно.

В этом году нам нужно 5 тыс. дол. на содержание поля, форму, судей, тренеров и на страховые взносы. Ваши девочки ходят к нам с удовольствием, и мы тоже рады, что они в нашей команде. Мистер и миссис В., не могли бы вы пожертвовать 250 дол.? Мы можем обратиться за поддержкой лишь к некоторым семьям, и ваш пример побудит и других помогать нам. Ваш дар поможет не только нашей лиге, но всему нашему городу.

Эта просьба — прямая, в ней указывается конкретная сумма, описывается польза от пожертвования (оно поможет не только лиге, но всему городу). Ясно, чего именно Фрэнк хочет от мистера и миссис В. Мяч на их половине поля, и теперь они должны ответить Фрэнку.

Давайте предположим, что они дадут Фрэнку 250 дол. или серьезно подумают об этом. Следующей задачей Фрэнка будет попросить их, чтобы они предложили своим друзьям и знакомым бизнесменам стать спонсорами лиги или разместить свою рекламу в программе будущего турнира.

Фрэнк: Я рад, что вы не отказываетесь подумать о таком щедром даре — 250 дол. Нам также нужны спонсоры и люди, готовые заплатить за размещение своей рекламы в программе нашего турнира. Вы старожилы, и я не сомневаюсь, что знаете людей, которые смогут нам помочь.

То, что клиенты или спонсоры знают других людей или имеют обширные деловые связи, вовсе не означает, что они захотят обращаться к этим людям, что им это удобно или они знают, как это делается. Подумайте обо всех пропущенных в разговоре деталях. Фрэнк не представил достаточной информации о спонсорах и рекламодателях; о необходимом числе спонсоров и рекламодателей разного уровня; о времени и конечном сроке сбора средств; об уже привлеченных друзьях, семьях и бизнесменах; о том, что будут иметь от выполнения этой просьбы сами мистер и миссис В. Вот как Фрэнк мог бы об этом сказать:

Фрэнк: Я рад, что вы согласились подумать о щедром пожертвовании в 250 дол. Нам также нужны спонсоры и люди, готовые заплатить за размещение своей рекламы в программе нашего турнира. Давайте-ка присядем, и я с удовольствием расскажу вам подробности. У нас есть список местных бизнесменов, которых хотелось бы привлечь, анкеты для них и сценарии, чтобы облегчить разговор с ними. Наш волонтер ведет учет людей, к кому мы уже обращались с просьбой, чтобы не беспокоить их дважды. Конечно, если вы знаете тех, кто еще мог бы помочь нам, было бы замечательно добавить их в наш список, если вы не против. Хорошо бы это сделать в течение ближайших трех месяцев. Уже шесть семей согласились помочь нам, поговорив со своими друзьями. Прежде чем я продолжу, скажите мне, можете ли вы выделить немного времени для сбора денег от спонсоров и за рекламные объявления? Обещаю, что мы сделаем все возможное, чтобы не загружать вас.

Посмотрим, насколько подробнее этот последний вариант сценария просьбы. Фрэнк ясно дает понять: у них все организовано, есть помогающий им волонтер и все, что требуется от мистера и миссис В., — подумать, сколько времени они могут уделить лиге, помогая находить спонсоров и рекламодателей. Когда вы убеждаете других людей помочь просить деньги, то долж-

ны, насколько возможно, сделать этот процесс для них более легким и комфортным. Объясните, что вы можете сделать сами и чего ожидаете от них. Здесь важно оговорить конкретный промежуток времени, когда потребуется их помощь, иначе эти люди могут охотно согласиться попросить своих друзей и коллег, однако отложат это в долгий ящик. Наконец, необходимо подчеркнуть, что они не единственные и другие, подобно им, уже согласились или согласятся помочь. Один в поле не воин, и волонтеры предпочитают участвовать в такой деятельности не в одиночку, в команде они чувствуют себя лучше и увереннее.

В следующем примере речь пойдет о сборе денег на вечеринку товарищества жителей квартала. Каждый год ассоциация жителей квартала проводит вечеринку с целью собрать средства (100 тыс. дол. или больше) с помощью благотворительной лотереи. Половина этих денег идет различным общественным организациям, а вторая половина расходуется на сохранение деревьев на территории квартала. Организуют вечеринку только волонтеры. Хотя мебель, аппаратуру, музыку и напитки обеспечивают спонсоры вечеринки (чьи имена размещаются на настенных рекламных баннерах), каждый год возникает проблема убедить местных торговцев пожертвовать призы для лотереи. Волонтер Лори обещала найти как минимум 90 вариантов этих призов за три недели, оставшиеся до вечеринки. Она хочет поговорить с владельцем ресторана, чтобы тот пожертвовал в качестве призов талоны на бесплатные обеды или ужины.

Лори: Привет, как дела? Мне нужен менеджер, а лучше владелец.

Гленн: Я — менеджер. В чем дело?

Лори: Я представляю ассоциацию жителей нашего квартала, и мы хотим, чтобы ваш ресторан выделил талоны на бесплатные обеды или ужины в качестве призов для нашей благотворительной лотереи.

Это, в общем-то, неплохое начало, однако в нем слишком мало информации. Лори не сообщила Гленну цель проведения лотереи. Почему ресторан должен даром раздавать свои обеды? Зачем вообще проводится эта вечеринка? Если ресторан жертвует эти талоны, что он получит взамен? В просьбе все эти аспекты обязательно должны быть оговорены. Бизнесменов интересуют две вещи: потребители и реклама. Человек, который просит у них денег, должен четко объяснить, какую выгоду они получают, сделав просимое пожертвование, и что оно даст обществу. Итак, давайте попробуем еще раз:

Лори: Здравствуйте, меня зовут Лори, я представляю ассоциацию жителей квартала. Вы слышали о деятельности этой ассоциации?

Гленн: Ну, я видел объявления, но почти ничего не знаю.

Лори: Наша ассоциация состоит из добровольцев — жителей нашего квартала. Многие из них — ваши клиенты. Сейчас у нас около 300 волонтеров. Наша главная акция по сбору средств — это ежегодная вечеринка жителей квартала. Она проводится вот уже 30 лет. С ее

помощью мы собираем деньги на различные мероприятия в нашем квартале и на сохранение деревьев и других зеленых насаждений.

Гленн: Неплохая идея.

Лори: Мы просим всех местных бизнесменов, в том числе и владельцев ресторанов, принять участие в этом важном мероприятии, потому что вы играете значительную роль в жизни *нашего квартала*. Мы хотели бы, чтобы вы пожертвовали талоны на бесплатные обеды или ужины в качестве призов для нашей благотворительной лотереи. У вас отличный ресторан, я и мои друзья постоянно здесь бываем. Мы были бы рады, если бы вы поучаствовали в этом деле. Вы согласны?

В этом варианте просьбы есть ряд положительных моментов. Во-первых, не рассчитывая на то, что этот бизнесмен знает об организации и о данном мероприятии, проситель снабжает его

информацией в процессе разговора. Во-вторых, проситель обязан по возможности рассказать о своей организации и данной акции по сбору средств. В этом примере вечеринка жителей квартала имеет длинную историю и свои традиции, а у организации много волонтеров. В-третьих, проситель должен поставить себя на место клиента. Его следует убедить, что мероприятие будет успешным, еще до того, как он согласится пожертвовать деньги. Расскажите ему о бывших успехах организации и данного мероприятия, сколько человек принимали в нем участие, о количестве добровольцев, обеспечивших эти успехи, — так вы привлечете клиента на свою сторону. В-четвертых, сборщик обязан напомнить бизнесмену о его принадлежности к местному сообществу. Речь идет о партнерстве, взаимовыгодных отношениях: бизнесмены соглашаются помочь ассоциации местных жителей, которые участвуют в качестве волонтеров в подобных мероприятиях, и при этом часто оказывали поддержку местному бизнесу. Наконец, просителю лучше использовать местоимение «лш», а не «я», и фразы «*наша ассоциация*» и «*наше сообщество*». Бизнесменам надо напоминать, что они и жители квартала существуют бок о бок и что поддержка подобных мероприятий взаимовыгодна. Их содействие жителям квартала и добрым начинаниям улучшит их деловую репутацию и, таким образом, поможет им приобрести новых клиентов. Поэтому к последней фразе Лори мне остается добавить следующее:

Лори: С вашего разрешения мы занесем ваш ресторан в список спонсоров этого великого события, разместим его название на афишах и в пригласительных билетах, которые мы сотнями рассылаем жителям нашего квартала. Это поможет сделать ваш ресторан популярным.

Скорее всего, бизнесмен и сам понимает, что участие в мероприятии сделает рекламу его бизнесу, однако непременно расскажите ему о деталях. Теперь вы правильно сформулировали просьбу, что поможет вам в разговорах с бизнесменами, к которым вы будете обращаться за поддержкой вашего проекта.

Последний пример может использоваться людьми, собирающими деньги не на благотворительные цели: например, на открытие новой художественной галереи, на основание компании или на поиск деловых партнеров для создания театра-кабаре. В этом примере две женщины, горячие поклонницы театрального искусства, хотят продвигать и раскручивать актрис этого жанра, создают кабаре-шоу. Последние два года они посвящали все свое время поиску талантов, сценических площадок и изготовлению костюмов. Шоу имело большой успех, и они хотят «раскрутить» его дальше; для этого им нужны люди, готовые стать их партнерами (по бизнесу). Их цель — собрать 55 тыс. дол., чтобы покрыть дополнительные расходы на организацию представлений на один год; еще им требуются агенты, которые смогут проводить выступления на круизных теплоходах, в жилищных кооперативах и кондоминиумах, особенно во Флориде, имеющих в распоряжении небольшие концертные площадки. Женщины уверены, что это шоу вполне сможет приносить прибыль людям, вложившим в него деньги. Одна из них, по имени Шери, приходит к Ларри, которого знает через общих знакомых. Ларри был на трех представлениях шоу.

Шери: Ларри, спасибо, что согласились встретиться, и за то, что были на трех наших представлениях.

Ларри: Это было здорово! Особенно мне понравилось последнее шоу, где каждый номер представляли известные актеры. Как вы смогли завлечь их?

Шери: Вы не поверите, мы просто попросили их — и они согласились.

Ларри: Должно быть, у вас талант к этому.

Шери: Думаю, так и есть, и именно поэтому я хотела бы поговорить с вами.

Ларри: Да?

Шери: Ларри, наше шоу имело грандиозный успех, и теперь у нас есть возможность поставить его и в других местах. Мы приглашаем бизнесменов, таких как вы, Ларри, стать нашими деловыми партнерами. Ларри, вы согласны воплотить в жизнь эту мечту вместе с нами?

Начало неплохое, но давайте все же посмотрим, как можно улучшить эту просьбу. Шери поступила правильно, поблагодарив Ларри за поддержку их шоу. Ведь если он видел три представления, значит, у него есть настоящий интерес к этому кабаре. Затем разговор переходит к самой просьбе. Хотя Шери сказала Ларри, что для гастролей театру понадобятся спонсоры, она упустила из виду важную информацию: 1) что это за «другие места»; 2) время, когда планируются гастроли; 3) объем средств, необходимых для этого; 4) сколько денег собрано на данный момент; 5) кого уже просили о помощи или собираются просить; 6) сколько денег просят дать самого Ларри; 7) когда примерно Ларри может ожидать прибыли от своего вложения и 8) права и ответственность в предполагаемой форме партнерства. Нельзя же надеяться, что, будучи горячим поклонником кабаре, Ларри автоматически захочет дать этому кабаре больше, чем просто заплатив за билеты, что он непременно захочет вложить деньги в это дело. Давайте посмотрим, как можно сформулировать эту просьбу, чтобы шаг за шагом вызвать интерес у Ларри.

Шери: Ларри, наше шоу пользовалось большим успехом, и теперь у нас появляется возможность поставить его в других местах. Мне хотелось бы рассказать вам об этом, если у вас есть время.

Ларри: Конечно.

Шери: За последние два года мы с моей партнершей сделали очень много, занимаясь подбором актеров, пошивом костюмов, маркетингом и рекламой, поиском сценических площадок, спонсоров, организацией выступлений.

В последние девять месяцев с помощью юриста мы выработали стратегию расширения предприятия, чтобы наше шоу было показано в других городах и приносило прибыль. Мы пришли к мысли предложить нескольким людям, видевшим и полюбившим наше шоу, — таким как вы, Ларри, — принять участие в новом направлении этого проекта. Ларри, прежде чем я продолжу, хочу выразить надежду, что вы понимаете всю важность непреходящего успеха, в котором так нуждаются наши известные исполнительницы. Правильно?

Ларри: О да! Как вы знаете, я видел три ваших шоу, и все они мне понравились. Что вы имеете в виду, предлагая принять участие в новом направлении развития вашего проекта?

Шери: Ларри, мы предлагаем нашим самым страстным поклонникам, таким как вы, вложить деньги в наше шоу. На этот год нам нужно около 55 тыс. дол., чтобы сделать наше представление более ярким. Мы с моей партнершей пригласим на наши выступления агентов, которые могут организовать гастроли.

Ларри: Что вы подразумеваете под вложением денег?

Шери: Мы приглашаем наших друзей стать нашими деловыми партнерами. Минимальный вклад — 2,5 тыс. Ларри, не согласились ли бы вы стать одним из наших частных спонсоров, вложив в шоу 2,5 тыс. или даже больше?

Этот вариант обращения содержит указание на взаимовыгодный характер отношений и определяет степень заинтересованности Ларри, постоянно сообщая ему новые подробности. Ему рассказывают об истории кабаре и его перспективах, о мотивах, диктующих необходимость инвестиций. Важный момент этой просьбы заключается в том, что Шери излагает так, словно Ларри «разделяет их мечту». Когда у кого-то просят денег, говорить надо так, будто речь идет об исполнении мечты, надежд и чаяний. Еще одно важное слово — «страсть». В любой просьбе, по возможности, следует употреблять это слово. Шери

спрашивает Ларри, готов ли он стать «страстным» инвестором. Люди дают деньги, если они «страстно» заинтересованы в данном деле. Чтобы довести просьбу до совершенства, Шери остается рассказать о том, сколько денег уже собрано, в течение какого периода

будет сформирован пул инвесторов и какую выгоду это предприятие может им принести.

Шери: Мы приглашаем людей стать нашими деловыми партнерами. Минимальный вклад — 2,5 тыс. На сегодня мы собрали уже 35 тыс. и можем предложить партнерство еще нескольким бизнесменам. Первое шоу состоится через два месяца, поэтому у нас осталось около шести недель, чтобы собрать необходимую сумму, и я уверена, что нам это по плечу. Как *инвестор* и *инсаидер* нашего шоу вы можете поучаствовать в его создании. Став инвестором, вы испытаете подлинную гордость и сопричастность к постановке, чего лишен обычный зритель. Ларри, вы не только будете свидетелем, но и разделите наш успех. Уверена, что у вас есть вопросы и вам требуется время, чтобы все это обдумать и ознакомиться с проектом договора о партнерстве, который я была бы очень рада обсудить с вами, вашим юристом или финансовым советником. А сейчас, Ларри, я хотела бы знать, что вы в целом думаете о возможности вложить деньги в развитие театрального искусства?

Последний вариант просьбы освещает все детали, которые нужно знать Ларри на этот момент. Самое главное, теперь Ларри может понять, какую роль сыграет его вложение в развитии важного для общества дела. Кроме того, люди не любят быть единственными спонсорами, не нравится им и мысль о том, что у просителя есть множество людей, к которым он может обратиться, и поэтому ему неважно, ответит тот или иной человек «да» или «нет». В этой просьбе инвестиция Ларри станет одним из последних вложений по формированию необходимого фонда, что очень импонирует любому человеку. Когда люди делают пожертвования или вложения, помогающие воплотить мечту в жизнь, это действует на них опьяняюще, порождая чувство гордости и выполненного долга.

В этой просьбе подтверждается, что у Ларри остались еще вопросы. Это вовсе не означает, что Шери затушевывает этим необходимость принятия решения; скорее, этим она подчеркивает его важность, тем более что оно влечет за собой анализ соглашения о деловом партнерстве. В свою просьбу Шери включает слова, которые должны звучать в каждом обращении. Она спрашивает Ларри, что он «в целом думает» по поводу этого предложения. Так обязан поступать каждый сборщик. Если клиент на 100% в восторге от возможности сделать инвестицию или пожертвование, вопрос уже не в том, даст ли он денег, а когда именно это произойдет.

КАК ПРОСИТЬ

ОБ УВЕЛИЧЕНИИ ГОДОВЫХ ВЗНОСОВ

Во многих организациях основу финансирования составляют программы сбора годовых взносов. Именно в этой сфере с организациями сотрудничает наибольшее количество людей, как в качестве волонтеров, так и в качестве спонсоров. Взносы в годовой фонд поддерживают фонд общих текущих расходов организации, а также помогают ей в реализации проектов и программ, ликвидируя разрыв между потребностями и имеющимися финансовыми ресурсами [Dove, Lindauer, Madvig, 2001, p.7]. Эти не ограниченные целями использования фонды предоставляют руководству организации определенную свободу действий. Любая годовая программа сбора пожертвований включает поиск и подготовку новых клиентов, а также работу с действующими спонсорами и увеличение их взносов [Greenfield, 2002].

Задачи программы сбора годового фонда следующие: 1) увеличивать размеры взносов от действующих спонсоров; 2) сократить до минимума уход спонсоров; 3) возвращать ушедших спонсоров; 4) искать новых клиентов; 5) привлекать спонсоров к сотрудничеству во всех сферах деятельности организации; 6) выражать признательность спонсорам за их помощь, обычно организуя клубы спонсоров разных уровней; 7) объединять между собой

спонсоров одного уровня (делающих значительные, плановые и особо крупные пожертвования) и 8) добиваться от спонсоров годового фонда более крупных (значительных, плановых и особо крупных) пожертвований. Для достижения перечисленных целей организации могут использовать почтовые рассылки и телефонные обзвоны, но в этой главе,

как и во всей нашей книге, мы делаем акцент на сборе пожертвований с помощью *личного* общения с клиентами. Увеличение годовых взносов требует именно личного обращения [Dove, Lindauer, Madvig, 2001, p. 8]. Конечно, можно добиться этого и с помощью почты или телефонного разговора, однако достичь успеха проще во время личной беседы. Кроме того, вероятность перевода крупных спонсоров годового фонда на уровень значительных, плановых и особо крупных пожертвований возрастает, если с ними работать отдельно, выделив в особую группу, и *общаться лично*.

Убедитесь, что все необходимые для просьбы системы готовы к работе

В перечне 5.1 представлен список вопросов, которые каждая организация должна проанализировать, прежде чем просить своих спонсоров об увеличении годовых взносов.

У каждой организации есть свое определение взноса в годовой фонд. Оно зависит, прежде всего, от того, какое пожертвование в данной организации считается крупным. Например, если крупные пожертвования начинаются с 2,5 тыс. дол., то любое пожертвование меньшего размера будет считаться взносом в годовой фонд. Если крупное пожертвование — 25 тыс., то любое пожертвование менее 25 тыс. дол. станет взносом в годовой фонд. В годовом фонде каждой организации должны быть установлены градации спонсоров, чтобы более крупным уделялось больше внимания и времени. Например, в Университете Пэйс взносы в размере от 100 до 249 дол. относят спонсоров к Юбилейному клубу; от 250 до 499 дол. — к Серебряному юбилейному клубу; от 500 до 999 дол. — Золотому юбилейному клубу; пожертвования от 1000 до 2005 дол. причисляют спонсоров к Ректорскому клубу, а дар в размере 2006 дол. — к Президентскому юбилейному об-

Перечень 5.1. Контрольный перечень вопросов для проверки перед личным обращением с просьбой об увеличении годовых взносов

1. Критерии деления пожертвований на годовые взносы и крупные пожертвования установлены.
2. Размеры пожертвований, составляющих годовой фонд, определены.
3. Принципы учета каждого отдельного годового взноса утверждены.
4. Средства, которые организация может выделить на работу со спонсорами годового фонда (транспортные и представительские расходы, выражения благодарности спонсорам), одобрены.
5. Разработана система принятия и подтверждения получения пожертвования.
6. Существует система рассылки напоминаний по поводу обязательств о пожертвованиях.

шеству-2006 (это название отражает тот факт, что в 2006 г. университет отмечал юбилей— 100 лет). Пожертвования в размере от 2007 до 4999 дол. причисляют спонсоров к Друзьям президента; от 5000 до 9999 дол. — к Кругу президента; дары свыше 10 тыс. дол. позволяют спонсорам войти в Президентский представительский клуб.

Для создания подобной иерархии спонсоров есть веские причины. Во-первых, таким образом организация получает возможность группировать спонсоров по размерам их взносов и работать с каждой группой в отдельности. Помните: спонсоры любят, чтобы их было много. Во-вторых, эти градации предоставляют для спонсоров более низкого уровня возможность и *стимул* перейти в более высокий разряд, увеличив свой взнос. Такая перспектива логически обосновывает увеличение пожертвования, в противном случае их вложения остаются на прежнем уровне и проситель должен обрисовать им все дополнительные выгоды от такого «повышения ранга». В-третьих, эта иерархия помогает

просителям при обращении к спонсорам с предложением увеличить годовой взнос. В этом случае проситель предлагает спонсору не просто дать больше денег, а повысить свой «ранг» в системе пожертвований и благодарности за них, созданию которой организация уделила немало сил и времени.

Если организация разрабатывает такую градацию пожертвований, ей также нужна система подтверждений и благодарности для спонсоров каждого уровня. Вы можете адаптировать следующую систему подтверждений и благодарности в соответствии с иерархией, принятой в вашей организации. Например, все спонсоры, давшие менее 500 дол.,

могут получить немедленное подтверждение в виде квитанции. Обычно одновременно или чуть позже отправляется благодарственное письмо от имени сборщика пожертвований, который работал с этим спонсором. При пожертвованиях от 500 до 2000 дол. спонсору звонят по телефону с выражением признательности и отправляется благодарственное письмо от имени главы подразделения по сбору пожертвований данной организации. Спонсоров, пожертвовавших 2 тыс. или более, благодарит президент или исполнительный директор организации. Это всего лишь пример, который можно применить любой организации для любого уровня пожертвований. *Важно, чтобы организация установила иерархию пожертвований и разработала процедуры выражения благодарности спонсорам разных уровней.*

Существенная часть программного обеспечения для сборщиков — *автоматическая* рассылка благодарственных писем и напоминаний об обещанных пожертвованиях. Это элементарно, но есть организации, которые не удосужились проверить, могут ли их программы достаточно надежно выполнять эти функции. В результате спонсор может позвонить и сказать, что он пожертвовал 500 дол., а не 100 дол. (как гласит полученное им благодарственное письмо), и вы понимаете, что у вас возникли проблемы с программным обеспечением (а также с обиженным спонсором). Вы не зря потратите деньги, если приобретете хорошее программное обеспечение, которое сможет точно и вовремя отправлять благодарственные письма и напоминания.

Кроме благодарственных телефонных звонков и писем за каждый взнос в годовой фонд организация должна также разработать систему благодарностей спонсорам за пожертвования определенных размеров. Например, в Университете Пэйс они таковы:

Юбилейный клуб, 100-249 дол.:

- клубная карточка;
- упоминание имени спонсора в годовом отчете;
- упоминание в годовом отчете имени близкого человека спонсора или любого другого, в память или в честь которого спонсор делает взнос.

Серебряный юбилейный клубу 250-499 дол.:

- все вышеперечисленное, плюс
- возможность присутствовать в качестве почетного гостя на одной лекции выдающегося человека или на специальном мероприятии для спонсоров.

Золотой юбилейный клуб, 500-999 дол.:

- все вышеперечисленное, плюс
- приглашение на ежегодный прием у президента.

Ректорский клуб, 1000-2005 дол.:

- все вышеперечисленное, плюс
- приглашения на приемы у ректора перед особенно важными для университета событиями и открытие галереи.

Президентское юбилейное общество-2006, 2006 дол.:

- все вышеперечисленное, плюс
- членская карта с тиснением;
- упоминание в годовом отчете;
- приглашения на приемы и коктейли Общества столетия по окончании полугодия;
- знаки внимания во время поездок по стране и за рубеж под эгидой Федерации выпускников.

Друзья президента, 2007-4999 дол.:

- все вышеперечисленное.

Круг президента, 5000-9999 дол.:

- все вышеперечисленное, плюс
- возможность участвовать в поездках и мероприятиях, организуемых президентом;
- участие в качестве почетного гостя в поездках по стране и за рубеж под эгидой Федерации выпускников.

Президентский представительский клубу от 10000 дол.:

- все вышеперечисленное, плюс
- приглашение на предварительную поездку перед зарубежным путешествием Федерации выпускников с президентом и руководителем делегации;
- возможность присутствовать на вечерних приемах во время поездок вместе с президентом и его/ее супругой/супругом.

Установив иерархию пожертвований для вашей организации, определите форму признательности спонсорам каждого уровня. Это может быть благодарственное письмо или звонок по телефону, лучшие и самые доступные способы выражения благодарности, и не следует их недооценивать. Если вы можете добавить к этому еще что-нибудь приятное для спонсора, например особое приглашение на какое-либо мероприятие, пошлите его. Многим спонсорам это придется по душе, и они охотно примут его. Другие не воспользуются им, однако у вас будет разработана четкая схема выражения признательности спонсорам, в той или иной мере устраивающая всех.

Расчет числа просьб об увеличении годовых взносов на одного просителя

Теперь нам необходимо определить число спонсоров, с которыми может легко и эффективно работать один сборщик пожертвований или волонтер, обращаясь с просьбой об увеличении годового взноса. Для этого следует предпринять ряд шагов, начиная с анализа состава спонсоров годового фонда организации (см. перечень 5.2).

Перечень 5.2. Анализ состава спонсоров годового фонда

1. Сколько спонсоров делают годовые взносы?
2. Какие уровни по объемам пожертвований вы устанавливаете?
3. Сколько спонсоров дают годовые взносы, близкие к их максимальному уровню?
4. Сколько спонсоров давали годовые взносы в течение последних двух лет или более длительного срока?
5. В каких объемах вносили средства эти постоянные спонсоры годового фонда?

Во-первых, подсчитайте число людей, делающих годовые взносы организации. Если организация только начала заниматься сбором пожертвований или она невелика, в ее годовой фонд, скорее всего, вносят деньги немногие, поэтому надо активно работать с большинством из них и лично просить их об увеличении годовых взносов. Однако при наличии у вашей организации достаточно большого числа спонсоров их требуется классифицировать.

Как мы уже говорили выше, для спонсоров годового фонда следует ввести градацию в соответствии с размерами их взносов и для каждого уровня выработать свои знаки выражения благодарности. Разбив спонсоров годового фонда на группы, необходимо подсчитать их число на каждом уровне и в первую очередь уделить особое внимание крупнейшим клиентам, постепенно спускаясь вниз по иерархической лестнице. Например, подсчитайте количество людей, делавших максимальные взносы. Если в вашей организации годовые взносы меньше 5 тыс. дол. (а взносы более 5 тыс. уже считаются крупными), то подсчитайте, сколько человек давали 4 тыс. дол. и больше, 3 тыс. дол. и больше, 2 тыс. дол. и больше, 1 тыс. дол. и больше, и так вплоть до 100 дол. Вы получите четкую картину, с каким числом спонсоров вам придется работать, начиная с самых крупных. Если спонсоров, дающих

4 тыс. дол. и более, слишком мало, объедините эту группу с теми, кто дает 3-4 тыс. дол., чтобы сборщики знали, кого просить об увеличении годовых взносов. И наоборот, если людей, дающих более 4 тыс. дол., больше числа просителей, имеющихся в вашем распоряжении, разбейте эту группу еще на две, выделив тех, кто дает 4,5 тыс. дол. и больше.

Даже если самый большой годовой взнос у вашей организации — всего 100 дол., вы все равно можете ввести градацию вашей спонсорской базы. Конкретный размер крупнейшего взноса в ваш годовой фонд не имеет значения, вы можете использовать одни и те же принципы работы при годовом взносе в вашу организацию как в 100 дол., так и в 10 тыс. дол. Главное — разбить своих спонсоров на группы по величине взноса, чтобы выяснить количество важнейших спонсоров, с которыми ваша организация реально сможет эффективно работать и лично просить их об увеличении годовых взносов.

Признание важности постоянных спонсоров

Существует группа спонсоров годового фонда, которых нельзя недооценивать, — это постоянные спонсоры. Здесь мы должны сформулировать еще один основополагающий принцип.

Постоянные спонсоры могут и должны увеличивать взносы.

У многих организаций есть постоянные спонсоры, которые ценят ее деятельность и постоянно присылают ей чеки, обычно на одну и ту же сумму. Взносы от этих людей можно и нужно увеличивать, общаясь с ними лично. Лучший способ такой деятельности — подсчитать, сколько людей постоянно делали взносы в течение последних лет и в каком объеме. Начните с крупнейших постоянных спонсоров, постепенно спускаясь вниз по иерархической лестнице вашей организации. Даже если большинство постоянных спонсоров находятся на самых низких ступенях принятой иерархии, их все равно *нельзя игнорировать или считать менее важными объектами для личных просьб*. Я считаю, что вероятность увеличения ими своих годовых взносов не меньше, а то и больше по сравнению со спонсорами, сделавшими однажды крупный взнос. Своей постоянной поддержкой они доказали преданность и верность организации. Это явный признак, что они могут давать более крупные суммы, особенно при *личном* обращении к ним. Личная просьба дает им понять, что их верность организации находит у нее признание и что их постоянная помощь не осталась незамеченной.

Пример просьбы об увеличении годового взноса

Установив, сколько клиентов могут «обрабатывать» каждый месяц сборщики пожертвований и добровольцы, пора переходить *к самой просьбе*. Сборщики пожертвований и волонтеры должны внимательно изучить «портрет» клиента, особенно историю его предыдущих пожертвований, и детали предложения об увеличении взноса, выводящего клиента на новый уровень в рамках программы сбора годовых взносов.

Лучше всего научиться просить этот вид пожертвований на конкретном примере. Допустим, у нас есть спонсор Рене Купер, 50 лет, в течение последних трех лет сделавшая два взноса по 500 дол. в фонд помощи слепым и недавно пожертвовавшая еще 750 дол., по согласованию с начальством на работе. Этот последний взнос был сделан восемь месяцев назад. Цель — предложить Рене пожертвовать 2,5 тыс. дол., что выведет ее на следующий уровень в иерархии спонсоров — Ангельское общество. Тим Бертон, сборщик пожертвований этого фонда, звонит Рене и просит назначить ему встречу, чтобы лично рассказать о последних событиях в жизни фонда и поговорить о новом предложении о пожертвовании. Рене соглашается встретиться с Тимом, потому что у нее есть вопросы по поводу того, как организация отблагодарила ее за последний взнос.

Тим: Миссис Купер, я Тим Бертон из фонда помощи слепым.

Больше вам спасибо, что уделили мне время.

Рене: О, зовите меня просто Рене. Когда меня называют «миссис» или «мадам», я чувствую себя старухой.

Тим: Договорились. Как поживаете?

Рене: Вся в делах, как всегда, а что нового? Только что затеяла большую перепланировку дома, работы — лет на сто, боюсь, у меня уже никогда не будет нормальной кухни.

Тим: Да, знаю, как это бывает. Как-то я затеял у себя ремонт и думал, что он продлится недолго, но он занял несколько месяцев, потому что подрядчик, которого я нанял, оказался слишком занят другими заказами.

Рене, я ценю ваше время, поэтому позвольте, во-первых, поблагодарить вас за ваши постоянные и щедрые пожертвования нашему фонду. Они помогли улучшить жизнь тех, кто нуждается в нашей поддержке.

Рене (смеется): Даю, что могу. Знаю, что это немного, но воспринимая свое зрение как нечто само собой разумеющееся, я хочу помочь тем, у кого с ним проблемы.

Тим: Могу я пригласить вас в наш фонд, чтобы вы рассказали об этом другим?

Рене: Нет, я слишком занята, к тому же это мой личный взгляд на пожертвования.

Тим: Рене, вы могли оказать поддержку другим подобным организациям, почему вы выбрали именно наш фонд?

Рене: У меня есть подруга, мы знакомы с колледжа. Одно время мы учились вместе, и меня восхищало, что она никогда не позволяла своим проблемам со зрением (а она была почти слепой) помешать тому, чего ей хотелось добиться в жизни. Я жертвую, сколько могу, чтобы помочь таким, как она, иметь радости и возможности, которые мы, к сожалению, часто воспринимаем как нечто должное.

Тим: Это замечательная история, и, пожалуй, она объясняет, почему вы помогаете нашему фонду. Может быть, когда-нибудь вы разрешите рассказать о вас в одном из наших бюллетеней, журналов или на ЭУО-диске, которые мы выпускаем для наших друзей и потенциальных спонсоров. Им будет интересно послушать вас. Мы можем обсудить это, если у вас есть желание и, конечно, время.

Рене: Я подумаю.

Тим: Отлично. Рене, по телефону вы сказали, что у вас есть вопросы о вашем последнем пожертвовании. Могу я помочь вам?

Рене: У моей компании есть программа согласованных пожертвований, и я думала, что заполнила соответствующую анкету, но в вашем благодарственном письме об этом нет ни слова.

Тим: Понимаю. Я посмотрю, что там случилось, и, с вашего разрешения, свяжусь с финансовым директором вашей компании, чтобы убедиться, что анкета действительно была заполнена и выслана на наш адрес.

Рене: Конечно, и дайте мне знать, мне бы очень хотелось разобраться.

Тим: Нет проблем. Рене, по телефону я упомянул, что хочу рассказать вам об особом виде пожертвований. При нашем фонде существует так называемое Ангельское общество. В него входят люди, пожертвовавшие нам по 2,5 тыс. дол. Мы стараемся увеличить число его членов, делающих такие пожертвования, потому что нам необходимы более значительные суммы для специального фонда, деньги из которого расходуются на нужды наших подопечных. Как вы, наверное, знаете, расходы растут с каждым годом, а мы хотим сохранить высокий уровень предоставляемых нами услуг. Например, в этом году мы обслуживаем на 25% больше мужчин, женщин и детей, чем в прошлом году, поэтому наши нужды в финансировании возросли.

Рене: Догадываюсь, что ваши специальные услуги стоят недешево, но разве правительство не дает вам деньги?

Тим: К сожалению, нет. Хотя мы получаем несколько целевых грантов, большая часть средств поступает к нам в качестве пожертвований от частных лиц. Возможно, вы не в курсе, но частные фонды могут менять свои приоритеты при финансировании подобных проектов, поэтому в этом году нам может повезти и нам дадут грант, но нет гарантии, что мы снова получим его и в следующем году. Именно потому поддержка частных лиц, таких как вы, Рене, столь неоценима для нас.

Рене: Что ж, теперь я понимаю.

Тим: У членов нашего Ангельского общества есть определенная привилегия. Они получают приглашение на особую встречу, куда приходят эти спонсоры, и мы благодарим их за щедрость. Там же собираются многие наши подопечные, и это поистине волнующее зрелище. Рене, могу я предложить вам присоединиться к ним? Могу ли я надеяться, что ваш следующий дар нашему фонду составит

2,5 тыс. дол., т. е. на уровне взносов Ангельского общества?

(Молчание. Слово за Рене.)

Вот как просто, оказывается, просить увеличения годовых взносов. Важно, чтобы проситель объяснил *нужды подопечных и выгоды спонсора* от пожертвования такой суммы. В приведенном примере действительно существует потребность в дополнительных средствах, потому что организация помогает большему числу людей, нуждающихся в качественной помощи. Выгоды для Рене: 1) она будет чувствовать удовлетворение от того, что помогла многим слепым людям, 2) ее дар в совокупности с другими пожертвованиями того же уровня

сыграет по-настоящему важную роль в будущей деятельности фонда и 3) у нее появляется возможность встречаться с единомышленниками, помогающими фонду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Просьба о деньгах на конкретное мероприятие или общественный проект включает в себя предысторию этого мероприятия или проекта, цель, для которой требуются деньги, время, когда они нужны, и мотивы, почему клиенту стоит пожертвовать или вложить деньги. Человек, у которого просят деньги, социально значим, и его дар или инвестиция помогут совершенствованию среды его обитания. Сборщик должен во время беседы постараться заинтересовать клиента, объяснив выгоду от дарения или вложения денег. Самое главное, проситель должен назвать точную сумму, сообщить, сколько денег уже собрано, число жертвователей, а также окончательную дату сбора средств.

Для многих организаций ежегодные взносы — самая важная форма пожертвований, поскольку они позволяют не только компенсировать текущие расходы организации, но и продолжать работу над ее программами и проектами. Однако средств годового фонда может не хватать, если ежегодно не обращаться к постоянным спонсорам по поводу увеличения взносов. Лучший способ добиться этого — просить лично.

Просьба об увеличении годового взноса содержит точную сумму и объяснение выгод организации и самого спонсора от увеличения его взноса. С целью роста годовых фондов организациям полезно устанавливать градации таких взносов. Они создают логическую базу для обращения за более крупной суммой и побуждают спонсоров каждый год увеличивать свои пожертвования. Вполне объяснимо, что организациям выгодно работать со спонсорами, жертвующими на пограничном уровне. Такие люди являются первоочередными кандидатами для перехода в разряд крупнейших дарителей. Однако организациям следует уделять не меньше внимания постоянным спонсорам, самым верным и преданным ей. Эти люди иногда по размерам годовых взносов могут находиться в самом низу иерархии спонсоров. Но их суммарные взносы за долгие годы ставят их в один ряд не только с самыми уважаемыми клиентами в отношении увеличения годовых взносов, но и с людьми, делающими крупные, плановые и особо крупные пожертвования.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

Следующая ступень пожертвований после увеличенных годовых взносов — крупные пожертвования. Они занимают особое место в программе сбора пожертвований любой организации, поскольку речь идет о значительных суммах, с помощью которых можно запустить новую программу или проект, обеспечивая этому начинанию надежное финансирование в будущем или покрытие крупных организационных расходов. Спонсоры, делающие пожертвования этого вида, хотят стать заметными фигурами в организации, поддерживая ее богатые меценатские традиции, их дар — конкретное выражение преданности и интереса к организации. В следующей главе мы поговорим о том, что представляет собой крупное пожертвование для разных организаций, и приведем несколько примеров грамотного обращения за крупным пожертвованием.

КАК ОБРАЩАТЬСЯ ЗА КРУПНЫМИ ПОЖЕРТВОВАНИЯМИ

Я рассматриваю свои пожертвования как возможность поделиться богатством, которым наделена. Я хочу изменить к лучшему среду своего обитания, поэтому стараюсь осмотрительно тратить мое время, способности и денежные средства.

Бриджит-Энн Хэмден, бывший исполнительный директор Wachovia Corporation (Шарлотт, Северная Каролина)

Следующая ступень после обращения об увеличении годового взноса — просьба о крупном пожертвовании. Каждая организация по-своему интерпретирует понятие *крупное пожертвование*. Для маленькой организации оно может быть 500 дол. и выше, для средней — 25 тыс. дол. и больше, для крупной — 250 тыс. дол. Суммы в данном случае не имеют значения. Для нас важно научиться просить крупные пожертвования. В этой главе мы расскажем о важности таких пожертвований для любой некоммерческой организации независимо от ее размера. Мы остановимся на том, чем этот вид пожертвования отличается от

других, приведем перечень элементов успешной программы сбора таких пожертвований, а также примеры нескольких подобных обращений, начиная с неудачных или посредственных и кончая оптимальными, объясняя суть улучшений. Полученный в результате пример грамотного обращения за крупным пожертвованием можно адаптировать для нужд любой организации, собирающей пожертвования данного вида.

ЧТО ТАКОЕ КРУПНОЕ ПОЖЕРТВОВАНИЕ?

Что делает пожертвование крупным? Разумеется, легче всего указать на его размер. Все верно, но это лишь один признак. Крупное пожертвование — это всегда *личное решение спонсора*. Крупное пожертвование — это особое отражение веры человека в организацию. Клиенты, делающие такие пожертвования, хотят играть важную роль в организации и продолжать ее славные меценатские традиции. Такое пожертвование является самой высокой оценкой спонсором деятельности организации. В ней содержится указание на то, что даритель по-настоящему восхищается, уважает и полностью доверяет руководству и одобряет направление деятельности организации.

Крупные пожертвования почти всегда просят лично, их практически никогда не дают в ответ на почтовые рассылки без предварительного личного контакта с представителем организации. Электронная почта тоже редко приносит успех, потому что не позволяет установить с клиентом *личные отношения*. Письма и рассылки не позволяют видеть выражение лица клиента после того, как просьба высказана, и почувствовать *тональность* его ответа. Сразу после обращения очень важно понять, насколько заинтересовался или, наоборот, остался равнодушным клиент.

Получение крупного пожертвования требует довольно много времени. Для этого организация должна прилагать согласованные и постоянные усилия, подготавливая спонсора; этот процесс может занять месяцы и даже годы. У клиента должно возникнуть чувство уважения и доверия к просителю, а к его организации он должен испытывать нечто близкое к восхищению. Чтобы найти точку соприкосновения между интересами клиента и обращением за крупным пожертвованием, требуется время, оно необходи-

мо, чтобы оценить финансовые возможности клиента, точно выбрать размер пожертвования. Предложения о крупных пожертвованиях должны учитывать финансовые интересы и приоритеты спонсора и быть максимально удобными для него с точки зрения выделения средств. Многие люди охотно сделали бы организации крупное пожертвование, однако их финансовые интересы и приоритеты могут помешать им сделать его в данный момент.

Крупные пожертвования — особый вид пожертвований, позволяющий организациям выполнять задачи, решение которых невозможно без значительной финансовой поддержки. Они обеспечивают организации продолжение ее миссии и решение ее стратегических целей и задач на протяжении периода времени, намного превышающего срок жизни конкретных спонсоров. Если организация смогла добыть крупные пожертвования, значит, у нее есть потенциал для их получения в будущем. Увеличение объема собираемых средств задает ритм развитию организации не только в финансовом, но и в духовном аспекте за счет веры многих спонсоров в ее дело.

Большую часть крупных пожертвований дают организациям менее 10% их главных спонсоров. Проанализируйте эти цифры — и вы поймете, почему крупные пожертвования так важны. Они составляют значительную часть бюджета любой организации. Такие средства могут усилить организацию и вывести ее на новые рубежи. Каждая организация должна уделять пристальное внимание и значительное время сбору пожертвований этого вида. Успешная программа сбора крупных пожертвований требует четкого подхода и ясного понимания задач и ответственности людей, которые этим занимаются.

КЛИЕНТЫ,

ДЕЛАЮЩИЕ КРУПНЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ

Как и в случае увеличения годовых взносов, клиенты, делающие крупные пожертвования, составляют важную часть спонсорской базы. Организации нужно установить, что для нее считается крупным пожертвованием. Обычно подобные клиенты — это люди,

дававшие самые большие годовые взносы, или те, о которых известно, что у них есть возможность делать крупные пожертвования. Например, если у организации крупным пожертвованием считается сумма свыше 25 тыс. дол., а большинство ведущих спонсоров годового фонда дают от 1 до 5 тыс. дол. в год, то резерв клиентов, делающих крупные пожертвования, будет включать всех этих спонсоров. Кроме того, анализ базы данных спонсоров может показать наличие клиентов, которые могут себе позволить дать 25 тыс. дол. независимо от прежних пожертвований. Наконец, помните, что постоянные спонсоры, годами поддерживавшие организацию, тоже являются важными клиентами в аспекте крупных взносов. Их часто недооценивают, например, потому, что они годами делали взносы всего по 500 дол., и поэтому, якобы, их нельзя включить в базу данных клиентов по крупным пожертвованиям. Однако *общий* вклад спонсоров в бюджет организации не позволяет их игнорировать. Итак, в число основных клиентов организации, от которых можно ожидать значительные пожертвования, включаются: 1) все спонсоры, дававшие наибольшие годовые взносы; 2) люди, которые могут себе позволить сделать крупные пожертвования, независимо от размеров их прежних дарений; 3) постоянные, много лет выделяющие средства спонсоры, общая сумма взносов которых превышает годовые взносы и приближается к крупным пожертвованиям.

ОСНОВНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОГРАММЫ СБОРА КРУПНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Перед началом работы над такой программой необходимо обеспечить наличие определенных предпосылок [МаЛепу, 1999, р. 2]. Это надо сделать заранее, чтобы к началу работ над программой все уже было готово — от обещания сделать пожертвование до его получения. В перечне 6.1 перечислены основные компоненты любой программы по сбору крупных пожертвований.

Перечень 6.1. Основные компоненты программы сбора крупных пожертвований

1. Стратегический план сбора крупных пожертвований на три—пять лет.
2. База перспективных в плане значительных взносов спонсоров или план поиска новых клиентов.
3. Признанный лидер организации, проводящий встречи с клиентами, распределяющий клиентов между сотрудниками, руководителями и волонтерами, координирующий выполнение программы.
4. Компьютерная техника для записи и хранения информации о клиентах и о контактах с ними.
5. Бюджет, включающий средства на транспортные расходы (поездки к клиентам), на подготовку клиентов и выражение признательности спонсорам.
6. Юрист, составляющий и проверяющий договоры о пожертвованиях.
7. Финансовый отдел или привлеченная финансовая организация, которая будет инвестировать полученные пожертвования и отчитываться о расходах перед спонсорами.
8. Эксперты по плановым пожертвованиям или по отложенным плановым пожертвованиям.
9. Материалы (проспекты, буклеты), рекламирующие различные предложения о крупных пожертвованиях, а также рассказывающие об основных спонсорах.
10. Политика принятия пожертвований, согласующаяся со структурой организации.

Разработайте стратегический план

Организации необходим стратегический план на три года или пять лет, который определяет цели и задачи программы сбора крупных пожертвований. Например, стратегический план некой организации может содержать положение о том, что организация будет увеличивать объем собранных пожертвований ежегодно на определенный процент, чтобы к концу плановой пятилетки собрать порядка 100 млн дол. У другой организации план может быть ориентирован на сбор крупных пожертвований для реализации новых программ в различных регионах, для чего необходимо за три ближайших года собрать дополнительно определенную сумму за счет солидных взносов. Можно, разумеется, заниматься этим делом и без стратегического плана (что и делают многие организации), но, по возможности, попробуйте убедить руководство, что ваша организация будет действовать гораздо успешнее

при наличии стратегического плана, с которым она сможет знакомить своих спонсоров и клиентов. *С таким планом крупные пожертвования поступают скорее: в нем четко обозначены цели и сроки,* что формирует у клиентов чувство неотложности просьбы, побуждая их быстрее делать пожертвования.

Составьте базу данных клиентов

Небольшие или недавно созданные организации могут еще не иметь клиентов, от которых можно ждать крупных пожертвований, или иметь всего несколько. Этим организациям стоит потратить время и составить для себя базу данных по таким клиентам с помощью руководства и волонтеров. Для таких учреждений лучший способ — это набрать как можно больше волонтеров, которые будут сотрудничать с организацией, в свою очередь привлекая новых добровольцев. Со временем этих волонтеров можно будет просить о крупных пожертвованиях, а также о помощи организации в поисках новых перспективных клиентов.

Хочу предупредить организации с маленькой спонсорской базой: при наличии только нескольких разовых дарителей вам еще рано браться за программу по сбору крупных пожертвований. Потребуется какое-то время для расширения клиентской базы, вовлечения спонсоров в деятельность организации и доведения их взносов до уровня крупных пожертвований. Однако это вовсе не означает, что такие организации не могут получить одно-два крупных пожертвования в процессе своего развития.

Назначьте специалиста для координации программы и предотвращения конфликтов среди сотрудников

Когда организация сформировала базу клиентов по крупным пожертвованиям, она должна выделить человека, который будет координировать работу с ними. Это необходимо, даже если *в штате есть всего один сборщик пожертвований*. Если выполнение программы не будет правильно координироваться и направляться, вас ждут многочисленные разочарования и бесполезная трата времени. В маленьких организациях, где сбором пожертвований специально занимается только один человек, именно он должен обеспечить идентификацию перспективных клиентов и следить за тем, чтобы работа с ними не прекращалась; просить пожертвования должен он сам, президент организации или волонтеры. В средних и крупных организациях контроль за распределением клиентов между сотрудниками и за их работой со спонсорами осуществляет вице-президент по развитию, директор подразделения по крупным вкладам или директор по развитию. Очень важно постоянно контролировать тех, кто работает с клиентами, чтобы знать, ведется ли со спонсорами достаточно активная работа для обращения к ним за крупными пожертвованиями.

В любой организации, независимо от ее размера, может возникнуть серьезная проблема, когда сборщики начинают «делить» клиентов между собой и конфликтовать из-за этого. В маленьких организациях президент или исполнительный директор может не поручать сборщику пожертвований контактировать с важнейшими клиентами и не рассказывать ему о своих контактах с ними. В средних и крупных организациях с региональными, национальными и зарубежными представительствами с подобным явлением ведется постоянная борьба. Подобная ситуация — результат отсутствия согласованного и четкого распределения клиентов между просителями. Нет ничего хуже, когда несколько сотрудников организации независимо друг от друга работают с одними и теми же клиентами, когда сотрудник А., не зная, что директор В. уже договорился со спонсором о встрече, добивается ее. Это все равно случается время от времени, но риск подобных ситуаций можно свести к минимуму, если между работающими с крупными клиентами существуют открытые и доверительные отношения.

Даже в самых маленьких организациях идеальным способом координации работы с клиентами являются встречи всего персонала, занятого в этой сфере. Если на таких встречах действительно присутствуют все заинтересованные лица, то каждый из них будет знать общую программу организации и распределение клиентов, размеры пожертвований, ожидаемых от каждого клиента, цели сбора пожертвований и, что самое главное, на ком лежит основная и второстепенная ответственность за каждого конкретного спонсора.

Пользуйтесь соответствующим программным обеспечением

Каждой организации нужна надежная компьютерная система хранения и обработки информации о клиентах, о предложениях, обещаниях и сделанных пожертвованиях. Ударение здесь — на слове «надежная». Работа такой системы зависит, прежде всего, от полноты данных, занесенных в нее сотрудниками; координатор программы сбора крупных пожертвований должен также обратить внимание просителей на необходимость точного и своевременного внесения в компьютер информации о контактах со всеми клиентами, сделанных им предложениях, полученных от них обещаниях и пожертвованиях. Один из способов добиться этого — раздать на ежемесячных собраниях сборщиков размноженные таблицы с информацией о каждом просителе — визитах к клиентам, предложениях, полученных пожертвованиях. Если у кого-то из группы активность в этом месяце оказалась без уважительной причины нулевой — это сигнал просителю приниматься за дело, идти к клиентам за пожертвованиями.

Помните, что для сбора денег тоже нужны деньги

Сбор крупных пожертвований требует средств на поездки к клиентам, междугородние и международные телефонные переговоры, представительские расходы при общении с клиентами, выражение благодарности спонсорам за сделанные взносы. Бюджет на такие цели зависит, разумеется, не только от размера организации, но и от понимания руководством необходимости таких расходов. Во многих организациях начинают выделять деньги на подобные траты, убедившись, что это действительно приносит им крупные пожертвования. Однако вы не сможете успешно «обрабатывать» клиентов, если у вас не будет на это средств. Если у организации есть стратегический план, предусматривающий сбор крупных пожертвований, то такие расходы, скорее всего, не вызовут особых споров. Особенно следует опасаться того, что я называю «усеченным финансированием». В первый год организация выделяет подразделению по сбору пожертвований средства, необходимые для покрытия его организационных расходов, а затем с каждым годом уменьшает его бюджет под давлением внешних обстоятельств, таких как общее состояние экономики страны. Это, конечно, нельзя предсказать, однако наличие у организации стратегического плана с четкими целями поможет уберечь бюджет, предусмотренный для сбора крупных пожертвований, от существенных сокращений.

При необходимости приглашайте юриста

В какой-то период развития организации ей может понадобиться помощь юриста. Кто-то из клиентов может пожелать внести некоторые изменения, например, в процедуру акционирования или в страховую политику, предложить организации постепенно, в течение ряда лет вступать в права собственности на пожертвованную недвижимость с учетом всех возможных непредвиденных обстоятельств для этой сделки. *Еще до возникновения* подобной ситуации наймите юриста, тогда в нужный момент вы сможете четко ответить на вопросы клиента и обсудить с ним детали самых сложных договоров о пожертвованиях. Если у вашей организации есть собственный юрисконсульт, услугами которого вы можете пользоваться и который знаком со всеми нюансами кампании по сбору пожертвований, — вам повезло. Если его нет, руководству стоит подумать о приглашении консультанта со стороны, чтобы организация была готова к работе с клиентами и самыми сложными способами крупных пожертвований.

Создайте крепкую финансовую систему

В каждой организации должен быть человек или целый отдел, занимающийся ее финансами, включая прием и инвестирование крупных пожертвований. На первый взгляд, это совершенно очевидно, однако даже если у организации есть финансовый отдел, который депонирует и инвестирует все полученные пожертвования, его сотрудники могут не понимать необходимости расчета дохода от каждого пожертвования, а эту цифру хотят знать почти все клиенты, делающие крупные пожертвования. Например, если спонсор дал 50 тыс. дол. в стипендиальный фонд, организация должна, выражая благодарность, ежегодно сообщать клиенту сумму дивидендов, полученных от инвестирования его пожертвования, сумму, израсходованную на стипендии, и любую другую информацию о доходах, интересующую

дарителя. При отсутствии взаимодействия между подразделением по сбору пожертвований и финансовым отделом эти цифры придется рассчитывать сборщику, что будет для него совершеннейшим кошмаром. Координируйте ваши действия, потому что люди, сделавшие крупные пожертвования, заслуживают, чтобы их время от времени информировали об инвестировании и распределении их пожертвований.

Имейте под рукой эксперта по плановым пожертвованиям

Крупные пожертвования часто включают в себя плановую составляющую. Это называется *смешанным пожертвованием*. Например, если сборщик просит у клиента единовременное крупное

пожертвование в размере 100 тыс. дол., а клиент после размышлений над этим предложением соглашается пожертвовать сразу только 25 тыс. дол., предлагая остальное передать постепенно в качестве благотворительной ежегодной ренты, то сборщику может понадобиться эксперт по плановым пожертвованиям — сотрудник организации, волонтер или консультант. В идеале всем занимающимся крупными пожертвованиями надо хотя бы в общих чертах быть знакомыми с принципами работы с завещательными дарениями, благотворительными рентами и фондами, благотворительными отчислениями от страховых сумм, с градациями этих пожертвований, с налоговыми льготами и выгодами как для клиентов, так и для организации. Это позволит без задержек и аккуратно вести процесс сбора крупных пожертвований. Если предложенный клиентом вариант крупного пожертвования включает плановую составляющую, то сборщик может привлечь к сотрудничеству кого-то из отдела плановых пожертвований, волонтера или стороннего консультанта, который поможет ему довести дело до успешного конца. Суть в том, что *организация должна быть готова работать со смешанными пожертвованиями*, которые являются «гибридом» крупного и планового пожертвования.

Подготовьте рекламные материалы для вашей программы

У каждой организации должны быть рекламные материалы, посвященные предложениям о крупных пожертвованиях, например брошюры, буклеты, журналы, ОУЭ-диски или рекламные листовки. Визуальное изображение дает тот же эффект, что и тысяча слов, а описание пользы, которую принесет сделанное вашей организацией пожертвование, стоит миллиона слов. Эти способы общения с клиентами являются частью программы сбора крупных пожертвований, и на них не надо жалеть денег. Они помогут прояснить миссию вашей организации, помогут «достучаться» до клиента с помощью доходчивых и выразительных средств, например фотографий спонсоров и ваших подопечных, а самое главное — объяснят клиентам важную роль, которую крупные пожертвования сыграют для выхода организации на более высокий уровень.

Выработайте политику принятия пожертвований

Политика принятия пожертвований, соответствующая структуре организации, является одной из важнейших составных частей программы сбора крупных пожертвований (см. перечень 6.2).

Меня не перестает удивлять, что у многих организаций такая политика отсутствует. *Независимо от размера организации у нее должна быть политика принятия пожертвований*. Например, вы непременно столкнетесь со спонсором, который попросит от вас ответной услуги, не имеющей ничего общего с миссией вашей

Перечень 6.2. Причины важности наличия политики принятия пожертвований

1. Предотвращает путаницу между понятиями «спонсор» и «клиент».
2. Гарантирует равное отношение ко всем спонсорам.
3. Делает работу организации более понятной, как изнутри, так и извне.
4. Стимулирует создание системы четкого управления финансами.
5. Устанавливает иерархию пожертвований и формы признательности для каждого уровня.
6. Защищает благотворительный статус организации.
7. Помогает организации избегать скандалов в средствах массовой информации.
8. Учит директоров и членов комитетов, как собирать крупные пожертвования.

9. Помогает организации приспосабливаться к меняющимся внешним условиям (с помощью регулярных рекомендаций комитету по приему пожертвований).

10. Знакомит всех участников процесса с особенностями пожертвований.

организации. Скажем, вы собираете деньги для больницы, и ваш постоянный и хорошо известный спонсор хочет, чтобы в благодарность за его пожертвование в холле больницы были выставлены макеты десяти домиков, которые он построил. Однако если политика принятия пожертвований вашей больницей оговаривает, на каких условиях она это делает, вам следует отказаться от такого дарения, тем самым продемонстрировав суть этой политики. При отсутствии такой политики спонсор может подумать, что вы относитесь к нему предвзято, и в будущем он, возможно, уже не выделит вам средств. Некоторые спонсоры могут даже вынести дискуссию на страницы печати, что для вашей организации, конечно, крайне нежелательно.

Вы наверняка сталкивались со случаями, когда клиент хочет пожертвовать ниже установленного уровня, но при этом воспользоваться всеми правами и преимуществами этого уровня. Допустим, у вашей организации минимальная сумма благотворительной ежегодной ренты составляет 25 тыс. дол., а спонсор хотя и хочет предоставить организации такую ренту, но дает только 10 тыс. дол. Если у организации нет фиксированной политики приема пожертвований, можно подумать, что она прикидывает, какую сумму спрашивать с какого клиента. Политика принятия пожертвований ставит всех спонсоров организации в равные условия.

Политика приема пожертвований также обеспечивает информированность всех участников процесса об уровнях пожертвований и форме признательности на каждом уровне. Каждый сборщик должен знать ее детали. Следует понимать, что в эту политику при необходимости можно вносить поправки и изменения, если учредить комитет по приему пожертвований, который будет периодически ее корректировать и обеспечивать соответствие общему и финансовому направлению развития организации. Например, 10 лет назад политика организации могла установить уровни пожертвований, которые теперь оказались слишком низкими, и комитет может порекомендовать совету директоров их пересмотреть. Какой бы ни была политика организации в сфере принятия пожертвований, правлению стоит учредить комитет для выработки проекта этой политики, готовый ежегодно давать отчет о ее результатах.

Примеры разработки грамотной политики принятия пожертвований можно получить в Ресурсном центре Ассоциации профессиональных сборщиков пожертвований, позвонив по телефону (800)666-FUND или посетив сайт www.afpnet.org и отыскав там «Ресурсный центр (Resource Center)». В этих примерах приведены пояснения для организаций различного размера и разной специализации.

ПРИМЕРЫ ПРОСЬБ

О КРУПНЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЯХ

Наступил момент, когда проситель или команда просителей готовы обратиться за крупным пожертвованием. Успех или неудача обращения зависит от того, *как* сборщик его проведет. Лучший способ научиться эффективно просить — начать с «нормальной» просьбы, которая не то чтобы неэффективна, но может быть усовершенствована, ибо в ней отсутствует ряд важных элементов или используются слишком бесцветные выражения, которые не могут увлечь клиента.

Цель такой просьбы — создать у клиента *чувство причастности* к успешно работающей команде. *Проситель должен говорить не клиенту, а с клиентом.* Тот должен почувствовать себя частью особой, важной для организации, небольшой, но мощной общности людей, чьи вложения будут приносить ей пользу долгие годы. Итак, мы рассмотрим «нормальные» обращения и придадим им немного блеска, бодрости и напора, которые смогут заметно повысить уровень заинтересованности и сопричастности между просителем и клиентом.

Примеры «нормальной» просьбы о крупном пожертвовании

Вот восемь вариантов просьбы о крупном пожертвовании, которые можно применить на

практике. Однако они не вызы-

вают у клиента чувство сопричастности и ощущение «избранности».

1. Эл, наша оперная труппа сейчас не в лучшем состоянии, и если мы не соберем в этом году достаточно денег, нам придется вдвое урезать число представлений. Я прошу добрых людей, таких как вы, пожертвовать нам в этом году по 5 тыс. дол. Вы согласны?

2. Лорэйн, вы ведь правда очень любите наш океанариум? Вы, наверное, слышали, что в ближайшие два года мы собираемся показать коллекцию тропических рыб, и, как вы понимаете, это влетит нам в копеечку. Я обычно прошу у заинтересованных людей по 10 тыс. дол. или более, чтобы нам хватило денег. Что вы об этом думаете?

3. Каролин, притвор нашей церкви уже много лет находится в ужасном состоянии. Вы заметили — там скоро штукатурка начнет кусками отваливаться с потолка? Вряд ли такое состояние церкви нравится прихожанам. Преподобный Том и я просим у семей нашего прихода по 25 тыс. дол. или даже больше, причем деньги нам нужны как можно скорее. Можем ли мы рассчитывать на помощь вашей семьи?

4. Мэри, Дик, в нашей экономической системе благотворительная ежегодная рента является одним из лучших способов осуществления пожертвования и получения от него стабильного дохода. Наш медицинский центр собирает деньги, чтобы провести значительную реконструкцию. Как вы смотрите на возможность прямо сейчас пожертвовать нам 25 тыс. дол. в виде ежегодной благотворительной ренты? Сейчас, когда наш центр так нуждается в деньгах, это бы нам очень помогло.

5. Дениза, не правда ли, наша ассоциация приходящих медсестер замечательно работает? Вы можете помочь нам сделать ее еще лучше, пожертвовав 50 тыс. дол., и тогда я смогу послать учиться за границу больше медсестер.

6. Кен, надеюсь, вам понравились пьесы, которые поставил наш театр. Мы можем расширить репертуар, но только в том случае, если я соберу достаточно денег. Я считаю, если хотя бы несколько человек дадут нам по 100 тыс. дол., этого мне бы хватило. Что вы об этом думаете?

7. Холли, как вы знаете, у нас полным ходом идет кампания по увеличению нашего благотворительного фонда. Не поверите, но по сравнению с другими частными академиями он у нас самый маленький. Единственный способ это изменить — пожертвовать деньги в наш фонд. Сможете вы дать нам 250 тыс. дол.? Вы же не хотите, чтобы ваша *alma mater* была самым бедным из подобных заведений?

8. Бен, вы всегда говорили, что хотите прославить свое имя, и у меня есть способ помочь вам. Наш международный колледж собирается учредить новый цикл лекций, и если вы дадите нам на это 500 тыс. дол., мы можем назвать этот цикл вашим именем.

Приведенные примеры могут показаться немного шаржированными, однако многие нервные или несобранные просители говорят с клиентами именно таким языком. Давайте разберем эти примеры один за другим и посмотрим, чего же в них не хватает. В первом примере проситель представляет свою оперную труппу в негативном свете. Избегайте фраз типа «не в лучшем состоянии». Если у вашей организации сейчас тяжелое время, лучше скажите так: «У нас есть проблемы, но с вашей помощью мы с ними справимся». Эта первая просьба сформулирована совершенно неправильно, и потребуются приложить много усилий, чтобы снова вызвать у Эла интерес и симпатию к оперной труппе.

Во втором примере просьба фокусируется на нужде океанариума в средствах, а не на том, что даст ему приобретение тропических рыб. Просьба не должна касаться только денег. Это создает впечатление, что организация находится в отчаянном положении, а ведь у вас совсем иная задача. Правильно построенный вариант просьбы должен объяснять, почему эти деньги нужны

именно сейчас, в ситуации, когда коллекция тропических рыб должна быть показана в ближайшие два года, и что новые экспонаты значительно поднимут престиж и статус океанариума среди подобных учреждений страны.

Третий пример создает еще более сильное впечатление, что организация в критическом положении. Конечно, Каролин заметила, что притвор церкви нуждается в ремонте. Просителю

следовало сосредоточиться на важности притвора для прихожан и необходимости принять посильное участие в ремонте.

Четвертый пример — просьба о плановом пожертвовании, и ее мы подробно рассмотрим в главе 7. Мы включили этот пример, потому что вы наверняка столкнетесь с ситуацией, когда крупное пожертвование включает в себя плановую составляющую. У Дика и Мэри просят ежегодную благотворительную ренту. Как любое плановое пожертвование, эта рента технически довольно сложна и может потребовать планирования в той или иной форме. Просьба сформулирована удовлетворительно, однако ее можно существенно улучшить, если проситель, признав, что рента сложнее, чем крупное пожертвование, и требует больше времени и внимания, подробнее объяснит, почему медицинский центр нуждается в значительной реконструкции. Даже если вы обсуждали этот вопрос во время предыдущих бесед с клиентом, к нему все равно нужно вернуться и заострить внимание во время просьбы.

Пятая просьба — пример того, что я называю *тараторкой*, слишком поспешно высказанной просьбой. 50 тыс. дол. — это значительная сумма, и чтобы получить ее, над просьбой надо тщательно поработать. Сборщик может существенно улучшить обращение, перечислив некоторые достижения ассоциации входящих медсестер, чтобы сосредоточить внимание Денизы на сильных сторонах этой ассоциации, а также рассказав о необходимости дополнительного профессионального обучения. Почему медсестрам нужно учиться за рубежом? Что будет, если они не сделают этого? Предвосхищайте вопросы клиента и сразу включайте ответы в свою просьбу.

Шестой пример неудачен потому, что вместо «мы» сборщик говорит «я». Заметьте, как проситель сосредотачивает на себе внимание клиента, говоря: «если я соберу достаточно денег» и «я считаю, если хотя бы несколько человек дадут нам по 100 тыс. дол., этого мне бы хватило». Конечно же, проситель — не единственный, кто занимается этим делом. В любой просьбе всегда эффективнее использовать «мы». Здесь мы подошли к еще одному основополагающему принципу:

....! ^ Принцип №6 "

Всегда говорите не «я», а «мы». Это означает, что за просьбой стоит вся мощь и поддержка организации.

Когда человек просит деньги от лица организации, средства предназначены подопечным этой организации, так зачем же «якать»? Ваше «я» создает у клиента впечатление, что просьба исходит лично от самого просителя, тогда как на самом деле она делается в интересах организации, где работает много людей — администраторы, сотрудники, волонтеры, и тех, кому организация помогает. Употребление «мы» вместо «я» придает силу, мощь и уверенность любой просьбе. «Я» ослабляет обращение, заставляя думать, что это личная инициатива просителя, а фактически это объединенные усилия целого коллектива.

В седьмом примере проситель пытается получить у Холли деньги, устыдив ее или поставив в неудобное положение. Сравнительная статистика может очень пригодиться, если просьба высказана корректно. Теперь проситель обращается к Холли как к «неотложке»: дайте нам 250 тыс. дол., и тогда мы уйдем с последнего места среди других академий. В этой просьбе следовало объяснить клиенту важность для академии ее благотворительного фонда. Как его увеличение улучшит работу академии помимо повышения ее статуса среди подобных учебных заведений? Если эта кампания по увеличению благотворительного фонда уже обсуждалась с Холли ранее, то нелишне напомнить подробности во время обращения, чтобы сделать его более полным и завершенным. Не следует полагать, что клиент помнит все детали ваших прошлых встреч и разговоров с ним. Одни помнят, другие нет,

потому что живут насыщенной и полной жизнью и часто оказывают поддержку нескольким организациям. Не стоит полагаться на волю случая. Пусть ваша просьба будет полной, освещающей все детали, даже если клиент ранее получил соответствующую информацию или осведомлен о нынешнем состоянии дел по проблеме, ради решения которой вы просите у него деньги.

Последний пример, восьмой, апеллирует к тщеславию клиента. Многие клиенты хотят прославить себя в обмен на крупное пожертвование, но даже если даритель — хороший

знакомый просителя, тому все равно не стоит просто предлагать дать 500 тыс. дол. в обмен на присвоение имени мецената циклу лекций. Проситель должен был начать с описания этого цикла, перечислить имена известных людей, которые будут читать эти лекции. Такой подход вовлечет клиента в жизнь колледжа и сделает его «участником» этого важного события. Кроме того, проситель должен объяснить, зачем нужно расширять программу лекций. Они стали так популярны, что их решено расширить? Почему приглашают зарубежных лекторов — потому что их несложно пригласить или потому что они сами предложили прочесть эти лекции? Проситель должен заинтересовать клиента, обсуждая с ним все аспекты вопроса — необходимость, цели и выгоды, связанные с его пожертвованием; иначе спонсор может утратить всякий интерес к этому делу и станет индифферентно относиться к возможности сделать пожертвование.

Примеры высокоэффективных просьб о крупных пожертвованиях

Давайте посмотрим, как можно улучшить каждое из этих восьми обращений.

1. Эл, как вы знаете, у нашей оперной труппы в последние годы были определенные проблемы, связанные с арендными договорами, угрозой забастовок, подбором вокалистов, об этом довольно много говорили. Мы верим, что пережили эту полосу неприятностей, и теперь готовы снова вывести любимую труппу на верный путь. Именно

поэтому мы и встретились. Мы просим вас помочь нам кардинально изменить жизнь нашей городской оперной труппы. Подумайте, не могли бы вы давать нам по 5 тыс. дол. в год в течение ближайших пяти лет, чтобы мы все вместе смогли вести нашу труппу к новым творческим свершениям? Мы понимаем, что для вас эта сумма может быть очень большой, но сейчас мы просим всех наших ведущих спонсоров, чтобы они по мере сил помогли нам.

2. Лорэйн, думаем, вы одобрите наши честолюбивые планы развития океанариума. Мы планируем в ближайшие два года показать новую коллекцию тропических рыб. Эту замечательную выставку уже давно пора открыть. По нашим прикидкам, новые экспонаты увеличат число наших спонсоров на 25% и на 35% повысят посещаемость заведения. Как вы знаете, во всех соседних больших городах есть океанариумы, которые постоянно развиваются, и чтобы не отставать от них, нам тоже нужно расти. Мы были очень рады видеть вас и ваших детей на всех наших мероприятиях для спонсоров. Думаем, что вы и ваша семья согласны с тем, что тропические рыбы интересуют людей всех возрастов, мы заметили, что они особенно нравятся вашей семье. Предлагаем вам присоединиться к другим нашим спонсорам и пожертвовать 10 тыс. дол., чтобы эта наша мечта стала реальностью.

3. Каролин, нет нужды говорить, что притвор нашей церкви действительно нуждается в серьезном ремонте. Притвор — это первое, что видят в церкви прихожане и гости, и вы, конечно, понимаете, что он производит на них совсем не то впечатление, которое хотелось бы. Мы всегда работали сообща, как одна семья, на благо нашего храма, и поэтому обращаемся к вам с просьбой пожертвовать 25 тыс. дол. на ремонт притвора. Мы понимаем, что у вас много других обязательств, но все же помните, пожалуйста, что ваш дар будет очень много значить для нашей церкви, ее прихожан и гостей.

4. Дик, Мэри, из наших прошлых бесед вы, наверное, поняли, что у нас полным ходом идет серьезная кампания по сбору средств на реконструкцию больницы. Мы планируем обновить зону отдыха для пациентов, увеличить вместительность радиологического отделения и приобрести для него новое оборудование. Последние два года мы проводили исследования, показавшие, что там большинство наших пациентов проводят много времени, поэтому эти помещения нужно реконструировать и расширить. Вы говорили, что если когда-нибудь пожертвуете нам деньги, то, скорее всего, в виде благотворительной ренты. И сейчас мы обращаемся к вам с просьбой присоединиться к другим нашим спонсорам и выделить нам 25 тыс. дол. в виде ежегодной благотворительной ренты на ремонт и закупку оборудования. Благотворительная рента — прекрасный способ помочь нашему медицинскому центру, его пациентам, врачам, медсестрам и другим сотрудникам. Думаю, что вы хорошо знаете проблемы, связанные с благотворительной рентой, но мы были бы рады встретиться с вами, вашим юристом или финансовым консультантом в любое удобное для вас время и обсудить детали этого вида пожертвований. Однако что вы в данный момент думаете об этой отличной

возможности сделать пожертвование?

5. Дениза, считаем, вас, так же как и нас, живо интересуют новое направление деятельности и новое руководство ассоциации приходящих медсестер. В прошлом году у нас появился новый энергичный президент, проводивший большую работу, привлекая внимание общественности штата и страны к нехватке квалифицированных медсестер, в поисках путей решения этой проблемы. В стратегические планы нашего руководства входит улучшение профессиональной подготовки медсестер с помощью масштабной программы их обучения за границей. Пройдя обучение у ведущих зарубежных специалистов в области медицины, они могут существенно повысить свою квалификацию, такой обмен опытом представляется нам очень перспективным. Чтобы осуществить этот очень нужный проект, нам необходимо собрать 750 тыс. дол. Мы обращаемся к вам как к постоянному, верному спонсору и предлагаем пожертвовать 50 тыс. дол., чтобы мы могли увеличить число сестер, проходящих курс обучения за границей.

6. Кен, местный театр своим быстрым и значительным прогрессом обязан вам и другим нашим постоянным спонсорам. Почти на каждом представлении в этом году был аншлаг, и вы, конечно, с удовольствием читали одобрительные рецензии в прессе на наши основные постановки. У нас есть план расширения репертуара за счет пьес современных драматургов, избран комитет, который будет знакомиться с новыми пьесами и потом отберет три из них для труппы нашего театра. Как-то вы говорили, что постановка таких пьес станет отличной рекламой для нашего театра. Как и всякое новое начинание, спектакль требует средств, смета предполагаемых расходов представлена в материалах, которые я могу дать вам для ознакомления прямо сейчас или в конце встречи. Для нас важно, чтобы вы поучаствовали в этом проекте. Кен, не хотите ли вы присоединиться к группе наших ближайших спонсоров и подумать о возможности вкладывать по 25 тыс. дол. каждый год в течение ближайших пяти лет в постановки новых спектаклей в нашем театре?

7. Холли, из прошлых бесед вы знаете, как важно для нашей академии увеличить объем ее благотворительного фонда. Это позволит приумножить число наших стипендиатов и приглашать преподавателей со всей страны, заложит основу для будущих проектов и программ, которые поднимут престиж академии. Мы уверены, что вы, как один из ведущих финансовых аналитиков нашего региона, понимаете, что нашей академии необходима финансовая стабильность. Мы провели исследование в академиях аналогичного профиля, которое показало, что сейчас мы занимаем среди них намного более низкое место, чем могли бы.

Мы совершенно уверены, что с вашей помощью и с помощью других наших знаменитых выпускников мы смогли бы изменить положение. Мы считаем, что для достижения этой цели будет достаточно, если 20 семей пожертвуют нам по 500 тыс. дол. или больше в течение ближайших пяти лет. Такие значительные пожертвования укрепят наш благотворительный фонд на многие годы вперед. Согласны ли вы подумать об этом и вместе с другими нашими спонсорами помочь академии и ее нынешним и будущим студентам?

8. Бен, думаем, вы согласны, что расширение лекторского цикла нашего международного колледжа — это прекрасный проект, который заслуживает вашей поддержки. За последний год мы были вынуждены отказать многим мировым знаменитостям, которые хотели прочесть у нас лекции. Верим, что общественность будет все чаще обращаться к нам за информацией и квалифицированной альтернативной экспертизой по всем глобальным проблемам. Если мы не расширим наш лекционный цикл, то не сможем отвечать этим запросам. Приглашаем вас присоединиться к нашим друзьям и спонсорам и пожертвовать 500 тыс. дол. на это благородное, нужное дело. Сейчас для нашего колледжа настали хорошие времена, и мы хотим, чтобы вы и ваша семья разделили наш успех. Конечно, мы будем счастливы назвать нашу новую программу в честь вас, вашей семьи или вашей компании. Мы будем работать вместе с вами над реализацией нашего проекта. Что вы думаете об этой возможности и об успехах нашей организации, которым вы в немалой степени способствовали?

Эти обращения уже намного ярче, информативнее, привлекательнее, энергичнее,

позитивнее и более ориентированы на клиента, чем предыдущие восемь. Заметьте, что в каждом из них употребляется местоимение «мы» вместо «я». Когда просите деньги для организации, *вы* и есть организация. Когда говорите «мы», то за вами стоят вся сила и авторитет организации.

Очень важно, в каких выражениях проситель или команда просителей формулирует свое обращение, потому что оно должно быть максимально личным и искренним. В результате клиент действительно выслушает вас и отнесется к вашей просьбе с полным вниманием. Заметьте, что в модифицированных примерах клиентов *приглашают присоединиться* и сделать *вложение* вместе с другими спонсорами. В первом примере Эла *приглашают* принести реальную пользу обществу. В шестом примере Кена просят об *инвестиции* в размере 25 тыс. дол. в год в течение пяти лет для новых постановок. В этих случаях нет слов *вложение* или *дотация*. Я считаю, что это устаревшие, надоевшие и слишком банальные слова. Они не окрыляют и не привлекают внимания клиента; вдохновляет же клиента, которого просят о крупной сумме, цель пожертвования.

Язык этих последних обращений дает клиентам понять, что не сделав пожертвования, они упустят свой шанс, так как организации в этих примерах предстают сильными и динамичными структурами. В пятом примере проситель упоминает нового энергичного президента ассоциации приходящих медсестер. В восьмом примере сборщик сообщает, что со стороны известных зарубежных ученых поступает так много предложений прочесть лекции, что колледжу приходится расширять свою лекционную программу. Свой шанс упускать никому не хочется, поэтому всегда необходимо представлять свою организацию успешной, динамичной и привлекательной.

Просьба должна содержать элемент воплощения мечты и живого интереса. Разве человек захочет дать вам денег без этих двух составляющих? Заметьте, что во втором примере Лорэйн предлагается сделать пожертвование океанариуму, «чтобы мечта могла стать реальностью». В пятом примере проситель говорит Денизе, что ее, так же как и нас [организацию], живо интересуют новое направление и новое руководство ассоциации приходящих медсестер. Эти два элемента в просьбе должны объяснить клиентам, почему им следует хорошо относиться к представляемой вами организации и всерьез рассмотреть ваше предложение.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Крупные пожертвования — это тщательно обдуманное решение спонсоров, которые могут изменить и усилить организацию. Любая программа сбора пожертвований должна иметь соответствующий раздел, который определяет базу спонсоров, размеры крупного пожертвования и число клиентов, с которыми сможет работать каждый участник программы. Кроме того, для успеха программы сбора крупных пожертвований она должна включать в себя ряд положений, таких как стратегический план, соответствующее программное обеспечение для ведения базы данных, клиентов и утвержденная советом директоров политика принятия пожертвований.

В случае крупных пожертвований особенно важно то, как проситель ведет разговор. Просьба должна быть личной, интересной и искренней; в ней лучше использовать «мы» вместо «я»; подчеркивая, что клиента *приглашают присоединиться к другим*, чтобы *сделать вложения*, отвечающие интересам организации и представляющие собой исключительный шанс, который клиент не должен упускать. Обращение нужно формулировать и произносить страстно и убежденно, чтобы в нем были заложены живой интерес и возможность воплощения мечты.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

В следующей главе мы поговорим о том, как просить плановые пожертвования. Плановые пожертвования важны для любой организации, так как связаны с наследованием. Люди, делающие плановые пожертвования, говорят, что желали бы навсегда связать свое имя с организацией, что они, а в большинстве случаев их семьи, тоже хотели бы помочь организации в будущем и что этот сложный по форме и долговременный вклад должен обеспечить процветание организации на многие годы вперед. В следующей главе мы

рассмотрим «портреты» таких клиентов и приведем примеры того, как следует просить плановые пожертвования разных видов.

КАК ПРОСИТЬ ПЛАНОВЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ

Однажды партнер по работе предложил моему другу-адвокату сделать крупный вклад в благотворительный фонд. Тот послушно выписал чек и, отдавая его, сказал: «Ты не представляешь, как мне нелегко это делать». Партнер взял чек, взглянул на него и начал рвать его на мелкие кусочки. Потом он посмотрел моему другу прямо в глаза и сказал: «Щедро делись с другими, если это доставляет тебе радость, а не когда это огорчает тебя». Помня об этом, когда прошу кого-то о щедром даре, я всегда даю понять, что у человека появляется возможность пережить массу приятных ощущений.

*Алан Дж. Пекор, президент Lennar Financial Servicer, Inc.
(Майами, Флорида)*

Плановые пожертвования могут и должны играть очень важную роль для любой некоммерческой организации. Перед тем как сделать такое значительное пожертвование, клиенты долго и внимательно размышляют об этом. Плановое пожертвование — это способ навсегда связать клиента, а зачастую и всю его семью, с данной организацией. Когда люди делают такие взносы, они говорят, что хотят обеспечить рост и процветание организации на много лет вперед.

Получение планового пожертвования требует очень много времени. Планирование благотворительной ренты предполагает знание не только филантропических интересов и поступков клиента, но также его финансовой ситуации, как сейчас, так и в будущем. Предложение о плановом пожертвовании должно фокусироваться на выгодах, как благотворительной, так и экономической, которые можно извлечь из этого важного и сложного вида пожертвования, причем их надо объяснять доступно, чтобы не сбить клиента с толку и не затруднить понимание сути просьбы. В этой главе мы поговорим о важности плановых пожертвований для организаций и клиентов, о типах людей, делающих такие взносы, и о базе клиентов для сбора пожертвований этого вида. Как и в случае крупных пожертвований, перед началом выполнения программы сбора таких средств организация должна подготовиться соответствующим образом: обеспечить условия приема таких пожертвований, прежде чем их просить.

Ключевой фактор успеха программы сбора плановых пожертвований заключается в *координации и интегрировании с другими разделами общей программы сбора пожертвований*, такими как сбор годовых взносов, крупных и особо крупных пожертвований. Жизненно необходимо, чтобы руководство организации, ее сотрудники и добровольцы были хорошо осведомлены о том, у каких клиентов предполагается просить плановые пожертвования и кто за них отвечает. Необходимо добиваться, чтобы клиенты, у которых предполагается просить плановые пожертвования, продолжали платить и годовые взносы. Запустить такую программу совсем нетрудно. Любой организации лучше начинать с завещательных пожертвований, а затем переходить к ежегодным благотворительным и отсроченным рентам, отчислениям от страховок, благотворительным трастам и пенсионным отчислениям. В этой главе мы расскажем о самых распространенных видах плановых пожертвований — завещаниях, рентах и трастах, детально опишем выгодные стороны каждого из них, поговорим о том, каким клиентам лучше всего подходят эти виды плановых пожертвований. Для ознакомления клиентов со всеми деталями такого рода пожертвований организация должна располагать внутренним и внешним маркетинговыми планами.

Наконец, в данной главе приведены примеры, как организация может просить клиента о завещательном даре, ежегодной благотворительной ренте и благотворительном остаточном трасте. У читателя появятся образцы диалогов, на которых он сможет научиться правильно разговаривать с клиентами, обращаясь к ним за плановыми пожертвованиями. Основной упор здесь необходимо делать на экономических интересах самого клиента, текущих и будущих, определяя членов его семьи, которые будут получать доход от пожертвования, выбирая подходящие вид и способ его осуществления, соответствующие филантропическим и

экономическим интересам каждого конкретного клиента.

ВАЖНОСТЬ ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

Плановые пожертвования — одни из самых крупных для любой организации. Люди могут долго и серьезно думать об организации, о ее значении для них и для их семей, но часто на значительное пожертвование у них просто не хватает свободных средств. Они хотят сделать для организации нечто особенное, значительное, поэтому стараются отыскать какой-то другой способ сделать большое пожертвование. Хотя многие клиенты слышали, что их капитал может помочь организации, они точно не знают, как это сделать, не нанося ущерба собственному финансовому положению. Именно поэтому организации нужны грамотные и опытные директора, ответственные лица или сторонние эксперты по плановым пожертвованиям для объяснения возможностей, заложенных в плановых пожертвованиях, каждому конкретному человеку, чтобы тот мог выбрать оптимальный вариант. Плановые пожертвования базируются на долговременных и прочных личных отношениях с клиентами и создают *мощный источник для притока денег в будущем.*

Плановые пожертвования очень разнообразны по формам. К самым популярным относятся: дар по завещанию, ежегодные благотворительные ренты и отложенные ренты, страховые отчисления и благотворительные остаточные трасты. Способы их осуществления тоже бывают самыми разными, от простого упоминания организации в завещании, заключения контракта об учреждении ренты и до сложных контрактов и соглашений об учреждении благотворительных трастов. Плановые пожертвования предполагают наличие не только спонсора и организации, но также юристов и финансовых советников. Все начинается с того, что у клиента появляется интерес и стремление больше узнать о возможных формах плановых пожертвований. Затем следуют переговоры между клиентом и представителем отдела по плановым пожертвованиям, иногда с привлечением юриста или финансового советника. Ниже в этой главе описано, как представителю отдела по плановым пожертвованиям следует продемонстрировать на примерах различные формы плановых пожертвований и способы их осуществления, чтобы клиент составил более полное представление о существующих возможностях. Кроме того, необходимо настоятельно рекомендовать клиентам изучить эту информацию с их юристами и финансовыми советниками.

Важность плановых пожертвований подтверждается научными и статистическими данными. Например, в исследовании, проведенном Институтом изучения общественного благосостояния (Social Welfare Research Institute), прогнозируется, что из

43,5 трлн дол., которые будут завещаны в течение первой половины текущего столетия, 444 млрд дол. перейдут в благотворительные трасты [Non-Cash Gifts, 2004]. Почти вся эта сумма будет в виде неденежных пожертвований (недвижимость, произведения искусства, патенты). Кроме того, согласно данным Фонда дарения США (Giving USA Foundation) (2004), в 2003 г. общий объем завещательных пожертвований составил 21,60 млрд дол., что на 12,8% больше, чем в 2002 г. Завещательные дары в 2003 г. составили 9% от всех пожертвований. Эта статистика ошеломляет и подчеркивает необходимость для любой организации, независимо от ее размера, иметь как минимум отдел завещаний, чтобы заинтересовывать спонсоров и клиентов включением организации в свои завещания. Учитывая, что в ближайшие 50 лет ожидается огромный переток капитала от одного поколения к другому, каждой организации стоит разработать грамотную программу плано-

вых пожертвований, чтобы принять участие в этом грандиозном перераспределении собственности.

ВАЖНОСТЬ ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ ДЛЯ СПОНСОРОВ

Люди, делающие плановые пожертвования, хотят навсегда связать себя, свои семьи и своих близких с той или иной организацией. Ими могут двигать социальные, религиозные или культурные убеждения, желание принести посильную пользу обществу и стимулировать его развитие таким актом гражданской ответственности [Barrett, Ware, 2002, p. 14]. Такой дар

представляет ценность для будущих поколений. Жертвователи хотят с помощью организации оставить потомкам наследство и воспоминание о себе, такие плановые пожертвования обеспечивают им добрую память на все время существования данной организации. Плановое пожертвование продолжает служить людям и после смерти спонсора, а также является образцом для подражания. Например, многие люди делают такие пожертвования, чтобы показать своей семье и своим потомкам благой пример. Другие хотят таким образом увековечить память о ком-то из своих близких.

Для плановых пожертвований есть также серьезные финансовые мотивы. Во-первых, они освобождают многих спонсоров от больших налогов: подоходного, на недвижимость, на пожертвование, на увеличение рыночной стоимости капитала. Некоторые считают, что это не самая пристойная причина, побуждающая делать плановые пожертвования; однако помните, что люди, делающие такие пожертвования, всегда принимают во внимание свое финансовое положение, выбирая наиболее удобный для них способ его осуществления. Тщательно учитывая налоговые ставки, они стараются сделать пожертвование максимальным. Использование способа передачи средств, обеспечивающего спонсору максимальные налоговые льготы, — просто грамотное планирование пожертвования и взаимовыгодная операция как для спонсора, так и для организации. Во-вторых, некоторые люди, возможно, просто хотят поделиться своей удачей — результатом своих трудов, успешного вложения капитала, получения большого наследства или другого неожиданного дохода, и для таких людей плановое пожертвование является более приемлемым и значительным способом, чем просто выписанный организации чек. В-третьих, многие спонсоры, дающие плановые пожертвования, поступают так потому, что даже в сделках с ценными бумагами или недвижимостью их интересует получение стабильного дохода. Таким людям интересен именно этот растянутый во времени и приносящий доход вид пожертвования, который делает их жизнь более стабильной. Другим могут понадобиться дополнительные средства из-за непредвиденных расходов или ухудшения состояния здоровья. Для достижения этих целей наиболее подходящими видами плановых пожертвований являются ежегодная благотворительная рента и благотворительный траст.

«ПОРТРЕТЫ» СПОНСОРОВ,

ДЕЛАЮЩИХ ПЛАНОВЫЕ ПОЖЕРТВОВАНИЯ

Давайте определим характерные черты людей, делающих плановые пожертвования: это позволит сборщикам средств глубже понять и оценить мотивацию клиентов, побуждающую их делать такие пожертвования, а также уяснить факторы, влияющие на их распределение во времени. Эти черты описаны в перечне 7.1.

Подобные спонсоры хорошо знакомы с организацией: они либо имеют постоянные контакты с персоналом, руководством и волонтерами организации, либо бывают на ее мероприятиях, либо читают ее бюллетени, журналы и почтовые рассылки, либо регулярно посещают ее веб-сайт. Эти люди — не из тех, кто без предварительного ознакомления, подготовки или контактов с организацией может в один прекрасный момент заявить: «Думаю, пора создавать траст с организацией А». Требуется более тщательная их «обработка» и разъяснение деталей пожертвования до того, как им будет предложено его сделать, и иногда это

Перечень 7.1. Характерные черты спонсоров, делающих плановые пожертвования

1. Они знакомы с организацией, ее целями, приоритетами, направлением деятельности.
2. Они доверяют руководству организации.
3. Они считают, что с финансовой точки зрения организация работает удовлетворительно.
4. Они верят, что их дар принесет пользу в будущем и что с помощью организации они оставляют долгосрочное и надежное наследие.
5. Они делают пожертвование, когда этому благоприятствует их материальное положение.
6. Некоторые из них и прежде поддерживали организацию небольшими взносами,

но большинство не имели с ней никаких дел.

7. Средства позволяют им делать такие пожертвования без ущерба для их благосостояния.

8. Они хотят убедиться, что в благодарность за плановое пожертвование организация позаботится об их близких.

9. Обычно они склонны делать в своей жизни несколько плановых пожертвований.

10. Перед тем, как сделать пожертвование, они, как правило, консультируются с налоговыми и финансовыми советниками, юристами, коллегами, членами семьи.

может занять годы. Материальное положение и нестабильность на рынке ценных бумаг вместе с обстоятельствами личной жизни могут на годы затянуть процесс принятия ими решения по поводу планового пожертвования. Такие спонсоры постоянно строят планы и пытаются предвидеть, сколько денег потребуется им и их близким сейчас и в будущем. Они делают пожертвование, только если знают цели организации, приоритеты и направление ее деятельности, к тому же их надо убедить сделать это. Задачи, приоритеты и направление деятельности обычно бывают уже определены руководством организации, а именно ее исполнительным директором или президентом вместе с советом директоров. Привлекательное, сильное и эффективное руководство необходимо организации еще до того, когда люди станут расставаться со своими кровными, трудовыми деньгами и делать плановые пожертвования этой организации.

Такие спонсоры должны быть уверены в умелом управлении финансами организации. Они любят знакомиться с годовыми отчетами, задавать вопросы по поводу инвестирования и расходования средств, а также слушать о том, как инвестируются плановые пожертвования других и что они дают им и организации. Плановое пожертвование — это долгосрочное наследственное пожертвование, свидетельствующее об огромном доверии человека к данной организации. Оно означает, что между спонсором и организацией установились партнерские отношения и они вместе работают над тем, чтобы организация продолжала свою деятельность еще многие годы.

Для подобных спонсоров самое главное — *сроки*. Они дают деньги в оптимальный для них момент, когда им удобно расставаться со своими средствами и собственностью, нажитыми долгим и упорным трудом. Получение планового пожертвования — длительный процесс, связанный с изучением психологии клиента. Большинство людей размышляют над тем, что у них было и что есть, что им нужно сегодня и в будущем и каковы их излишки. Именно на этом зиждется предложение о плановом пожертвании. Многие сборщики пожертвований делают ошибку, пытаясь ускорить процесс получения планового пожертвования, исходя из потребности в деньгах всей организации или ситуации в конкретной кампании по сбору средств. Сборщикам плановых пожертвований необходимо поддерживать постоянные и тесные контакты со своими клиентами, но последним все-таки требуется время, чтобы обдумать полученную информацию. Они сделают пожертвование, когда наступит благоприятный момент для них и их семьи — в финансовом, эмоциональном и философском аспектах.

Ниже в данной главе мы еще поговорим подробно о спонсорской базе этого вида пожертвований. Характеризуя подобных спонсоров, следует упомянуть, что многие из них ранее поддер-

живали ту или иную организацию, обычно посредством незначительных пожертвований, а другие перспективные клиенты ранее никогда не давали денег. Возможно, это странно, однако многие люди такого склада считают, что они не могут делать значительные пожертвования, поэтому сперва должны скопить состояние, которое позволит им выделить средства без ущерба для своего образа жизни. Часто таких клиентов недооценивают, исходя из уровня их прошлых пожертвований» хотя это не является точным показателем их возможностей и желания сделать плановое пожертвование.

Клиенты, у которых есть семьи и родственники, обычно стараются убедиться, что сделанное ими плановое пожертвование обеспечит близких им людей. Например, если клиент включает организацию в свое завещание, первыми в нем фигурируют родные и близкие, и

завещатель распоряжается отдать часть своего состояния в качестве пожертвования только после того, как обеспечит их. Родные и близкие спонсоров часто выступают в качестве получателей дохода от благотворительных рент и трастов, и большую ошибку совершит сборщик пожертвований, если не использует это обстоятельство, сделав его ключевым пунктом своего обращения.

Если клиент сделал плановое пожертвование и организация доказала, что может грамотно распорядиться им и должным образом отблагодарить клиента — время от времени посылая клиенту финансовые отчеты, выписки о сделанных платежах, новую информацию о том, как данное пожертвование помогает организации и ее подопечным» — то многие из таких клиентов готовы со временем снова сделать аналогичные пожертвования. В этом случае они уже неплохо осведомлены о том, как действует данный вид пожертвований, какие выгоды он приносит, и делают новые пожертвования спокойно и уверенно. Очень многие люди учреждают несколько благотворительных рент, а затем переходят к созданию трастов. Плановые пожертвования становятся для них образом жизни, средством контроля и управления своими финансами, одновременно воплощая их мечту — помогать организации.

Даже если клиент достаточно богатый человек или процветающий бизнесмен, сборщику плановых пожертвований всегда следует порекомендовать ему проконсультироваться с юристом или финансовым советником. Многие подобные клиенты так и делают, а кроме того, перед тем как совершить плановое пожертвование, советуются с семьей и другими близкими людьми. Таким образом, все они в курсе намерений клиента помочь организации, сделав плановое пожертвование, а также знают, какие активы клиент собирается передать организации. И клиент, и его родные и близкие должны точно знать о финансовых выгодах, которые принесет пожертвование. Самое неприятное — когда семья или близкие спонсору люди не подозревают, что состояние или недвижимость, которые могли бы со временем перейти к ним, уже отданы организации в качестве планового пожертвования. Такая ситуация все же случается, но ее следует по возможности избегать, потому что близкие люди будут обижаться не только на самого спонсора, но и на организацию, затаив на нее зло и, возможно, устроив скандал. Убедитесь, что ваши клиенты действительно посоветовались со всеми заинтересованными лицами, и тогда никто не сможет обвинить вашу организацию в том, что она принуждает своих клиентов или дезинформирует их по вопросам, связанным с плановыми пожертвованиями.

КЛИЕНТСКАЯ БАЗА ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

В отличие от клиентской базы ежегодных взносов и крупных пожертвований клиентская база плановых пожертвований не имеет четких границ. Она включает широкий круг потенциальных клиентов — молодых и пожилых, мужчин и женщин, холостых, женатых и разведенных, богатых и не очень богатых людей [Ashton, 2004, p. 51]. Кроме того, по сделанным ранее пожертвованиям невозможно оценить потенциал человека как планового спонсора. Мы уже упоминали: многие такие перспективные клиенты прежде платили организации лишь небольшие годовые взносы или вообще не делали пожертвований [Barrett, Ware, 2002, p. 86].

Если пол, богатство и предыдущие пожертвования не могут служить ориентирами при составлении клиентской базы плановых пожертвований, то возраст клиента отчасти помогает этому. Отметим, что идеальными клиентами такого рода являются люди в возрасте 65-70 лет, так как они обычно уже отошли от дел и обладают достаточным состоянием. Хотя люди этой возрастной категории действительно часто делают плановые пожертвования, недавние исследования показали, что их вполне могут делать и более молодые люди. Например, в 1992 г. Национальный комитет по плановым пожертвованиям (National Committee on Planned Giving) провел опрос 170 тысяч человек, включивших в свои завещания разовые пожертвования некоммерческим организациям или учредивших ежегодные благотворительные ренты и остаточные трасты. Предложенные комитетом анкеты заполнили 1579 человек, и их ответы показали следующее: 43% из опрошенных включили пункт о благотворительности в свои завещания или учредили благотворительные трасты, когда еще не

достигли 55-летнего возраста. Средний возраст, в котором человек составляет свое первое завещание, — 44 года, а средний возраст учредителей благотворительных трастов — 49 лет [Bigelow, 2001]. Представьте себе, сколько возможностей учредить благотворительную ренту или траст упустит организация, которая не будет рекламировать эти виды пожертвований среди более молодой части своей клиентуры и готовить ее к таким жертвованиям. В другом исследовании, проведенном при поддержке Ассоциации профессиональных сборщиков пожертвований и компании Mal Warwick & Associates, пять американских некоммерческих организаций, занимающихся сбором плановых пожертвований, сравнивали между собой отношение к этому вопросу клиентов, согласившихся на предложение сделать такое пожертвование, и тех, кто отказал. Хотя чаще всего на эти жертвования были готовы пожилые и бездетные женщины, изучение базы спонсоров не обнаружило *существенных различий и факторов, позволявших упорядочить эту базу* [Association of Fundraising Professionals, 2004b]. Итак, мы не имеем четких и объективных критериев для составления базы данных клиентов плановых пожертвований. Среди таких факторов могут быть пол, возраст или семейная история, однако ни один из них не является доминирующим и не позволяет достаточно точно определить, кто составляет большинство среди клиентов, делающих плановые пожертвования.

Единственное, что можно сказать о ведении базы данных клиентов для плановых пожертвований: она должна быть как можно более объемной, чтобы не выпустить из поля зрения выгодных клиентов. Не следует догматически ужимать эту базу, исходя только из возраста, семейного положения и истории предыдущих пожертвований. Клиенты по плановым пожертвованиям — это новая группа дарителей, и составление их базы может и должно стать для организации шансом расширить уже существующую спонсорскую базу.

УСЛОВИЯ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ ПРОГРАММЫ

СБОРА ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Как и в случае с любой сложной программой сбора пожертвований, перед началом разработки программы сбора плановых пожертвований организация должна обеспечить ряд условий, которые позволят такой программе успешно действовать. Абсурдна ситуация, когда организация просит и получает плановые пожертвования, не имея при этом возможности подготовить проекты договоров, не создав условий для инвестирования полученных пожертвований, для выплаты спонсорам причитающихся им платежей или не имея под рукой юриста для решения всех сложных и спорных вопросов, которые могут при этом возникнуть. В перечне 7.2 приводится список условий для успешного функционирования любой такой программы.

Если организация молода, допустим, меньше пяти лет, ей, возможно, рано запускать полноценную программу сбора плановых пожертвований. Хотя любая организация должна быть готова принимать завещательные пожертвования от частных лиц, новая организация может оказаться не подготовленной к учреждению ежегодных благотворительных рент или трастов, если не создаст необходимых условий, описанных в перечне 7.2. Такой организа-

Перечень 7.2. Условия успешного осуществления программы сбора плановых пожертвований

1. Достаточный срок существования организации.
2. Одобрение программы со стороны исполнительного директора (президента), главы финансового департамента и совета директоров организации,
3. Одобренные советом директоров градации пожертвований каждого вида.
4. Одобренная советом директоров политика инвестирования и расходования плановых пожертвований.
5. Включение плановых пожертвований в стратегический план организации, или в общий план кампании по сбору средств, или в оба эти плана.
6. Бюджет на покрытие расходов по выполнению программы.
7. Финансовая организация, контролирующая выполнение программы от заключения договора до выплаты денег спонсору.
8. Консультативная помощь юриста для ответа на вопросы, которые возникают

как у клиентов, так и у организации.

9. Образцы и бланки договоров для показа потенциальным клиентам.

10. Программы выражения благодарности спонсорам за плановые пожертвования.

ции прежде следует заняться созданием всех необходимых финансовых и юридических инструментов, требующихся для успешной реализации программы сбора плановых пожертвований.

Эта программа должна быть полностью одобрена и поддержана исполнительным директором (или президентом) организации, а также ее советом директоров. Часто руководители организаций не интересуются плановыми пожертвованиями, потому что многие из них, особенно завещательные пожертвования, принесут организации деньги не сразу, а лишь в довольно отдаленном будущем. Другие вообще не одобряют плановые пожертвования, предпочитая им крупные. Разумеется, это неверный подход, ведь пожертвования и их виды больше зависят от спонсоров, чем от руководства организации. Спонсоры дают деньги тогда, когда им это удобно, а вид пожертвований зависит от конкретного финансового положения — будь то крупное или одна из разновидностей планового пожертвования. Руководство организации, сборщики пожертвований, члены совета директоров и консультанты должны считаться с желанием клиента сделать именно плановое пожертвование, иначе организация потеряет огромные средства.

Уровни размеров плановых пожертвований каждого вида, а также политика их инвестирования и расходования тоже нуждаются в одобрении совета директоров организации. Если у организации есть политика приема пожертвований, она должна учитывать все эти вопросы. Например, организация обязана определиться с минимальным размером ежегодных благотворительных рент и трастов. Во многих организациях этот минимум составляет

5 тыс. дол. для благотворительных рент и около 100-250 тыс. дол. для благотворительных трастов. Кроме того, политика приема должна также определять способы инвестирования пожертвований этих видов и доходы, которые будут отчисляться спонсорам. Помните, что наличие такой твердой политики поможет вам в ситуации, когда клиент захочет, например, дать 50 тыс. дол. в виде благотворительного траста, тогда как в вашей организации для этого вида пожертвований принят минимальный уровень 100 тыс. дол. Без четко обозначенной и зафиксированной на бумаге политики ваша организация способна оказаться в сложном положении по отношению к этому клиенту, что может привести к скандалу в прессе.

Ключевой момент при разработке любой программы сбора плановых пожертвований заключается в том, что она должна быть интегрирована в общую программу работы организации. Чуть ниже мы поговорим об этом подробнее. А сейчас важно отметить, что если у вашей организации есть общий стратегический план, или план проведения целевой кампании по сбору средств, или оба документа, то в них обязательно должны быть отражены роль и важность плановых пожертвований. В противном случае всегда есть риск, что плановые пожертвования будут недооце-

нены и тем, кто захочет их сделать, не уделят достаточно времени и внимания. Считается, что плановые пожертвования требуют много времени, так как клиентам необходимо обдумать тысячи возможных финансовых последствий такого дара. Эти люди полагают, что если организация и получает подобные пожертвования, то все происходит само собой, без всяких усилий с ее стороны. Уверяю вас, такая точка зрения очень далека от реальности. Именно поэтому программа сбора плановых пожертвований должна быть частью стратегического плана организации или конкретной кампании по сбору средств, потому что плановые пожертвования по своим размерам сопоставимы с крупными.

Еще один фактор, определяющий успех или провал программы сбора плановых пожертвований, — ее *бюджет*. Организация должна решить, есть ли у нее сейчас или в будущем средства на:

- зарплату персоналу подразделения по плановым пожертвованиям;
- зарплату администраторам благотворительных трастов;
- компьютерное программное обеспечение для создания иллюстративных материалов по плановым пожертвованиям;

- обучение персонала на семинарах и конференциях, посвященных плановым пожертвованиям;
- рекламные материалы для демонстрации потенциальным клиентам;
- семинары по плановым пожертвованиям, которые может устраивать организация;
- средства выражения признательности спонсорам разного уровня;
- транспортные расходы сотрудников при подготовке клиентов;
- зарплату юристу для разрешения сложных вопросов.

Организация начинает постепенно разрабатывать схему финансирования этих затрат, но если дела по выполнению программы сбора плановых пожертвований пойдут успешно, на все это деньги должны быть отпущены в полном объеме.

При реализации программы сбора плановых пожертвований перед организацией стоит выбор: принимать эти пожертвования самой или привлечь какую-то стороннюю финансовую структуру, которая будет заниматься их инвестированием, выплатой доходов, учетом налоговых отчислений. Настоятельно рекомендую, чтобы по возможности всю эту техническую и финансовую деятельность осуществляла сторонняя структура. Для одного сотрудника отделения по плановым пожертвованиям и помогающего ему сотрудника финансового отдела будет слишком трудоемко ежеквартально рассылать чеки на ежеквартальную ренту и ежегодные налоговые формы. Правильнее, если сотрудник по плановым пожертвованиям будет заниматься выражением признательности спонсорам и подготовкой новых клиентов. Небольшие организации могут на первых порах принимать плановые пожертвования сами, а с развитием программы передать эти функции сторонней организации. Главное здесь — не утонуть в бухгалтерском учете плановых пожертвований, теряя драгоценное время, которое нужно использовать для работы с клиентами и спонсорами.

Без сомнения, наступит момент, когда организации для ответов на вопросы клиентов и спонсоров потребуется помощь стороннего консультанта. Плановые пожертвования достаточно сложны, и пусть у организации есть собственный юрисконсульт, он может не знать всех деталей работы с недвижимостью или налоговых тонкостей, необходимых для ответов на важные вопросы клиентов. Если вы сами хорошо разбираетесь в этом — что ж, замечательно. В противном случае вам пора начинать обсуждать с руководством вопрос о приеме на работу грамотного консультанта по плановым пожертвованиям, чтобы в случае возникновения вопроса, на который в вашей организации никто не знает ответа, он всегда был под рукой. Деньги, потраченные на оплату его услуг, не пропадут даром, и организация не попадет впросак перед клиентом, не сумев ему ответить. Спонсоры и клиенты обычно поддерживают несколько организаций, и если вы не сможете дать человеку удовлетворительные ответы на его вопро-

сы, то рискуете потерять пожертвование, которое клиент предпочтет передать другой организации. Еще одна причина необходимости наличия хорошего юриста заключается в том, что плановые пожертвования требуют составления договора, который затем подписывается. Юрист должен проверить и утвердить проекты таких договоров еще до того, как они будут представлены клиенту на подпись.

Наконец, организации необходима программа выражения признательности спонсорам за сделанные плановые пожертвования. В Университете Пэйс каждый, кто делает плановое пожертвование, включается в состав Общества завещателей им. Эдварда Дж.Мортолы (Edward J. Mortola Heritage Society)» названного в честь бывшего президента университета. Каждый год в знак благодарности университет за свой счет устраивает обед для членов общества и их гостей. Стоимость обеда рассчитывают заранее и вносят в бюджет подразделения по сбору плановых пожертвований. В любой организации затраты на подобные проявления признательности нужно планировать на год вперед и включать в бюджет расходов на программу сбора плановых пожертвований.

КООРДИНИРОВАНИЕ ПРОГРАММЫ СБОРА ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ СО ВСЕМИ ДРУГИМИ ПРОГРАММАМИ СБОРА ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Успех программы сбора плановых пожертвований зависит от того, насколько она интегрирована со всеми другими программами сбора пожертвований данной организации. Тут

мы подошли к очередному важнейшему принципу:

Принцип № ?

Программа сбора плановых пожертвований в любой организации должна координироваться со всеми другими программами сбора пожертвований.

Программа сбора плановых пожертвований не может функционировать в вакууме [Ashton, 2004, p. 55]. Как мы уже говорили ранее, многие потенциальные клиенты по плановым пожертвованиям — спонсоры, дающие годовые взносы. Это означает, что руководители подразделений по сбору годовых взносов и плановых пожертвований должны регулярно общаться друг с другом, тогда все их клиенты продолжают давать годовые взносы, а руководитель отдела плановых пожертвований будет подготавливать их к плановым пожертвованиям. Эти два подразделения должны идти рука об руку. Не надо делить клиентов; ошибочно думать, что если спонсор делает крупный взнос в годовой фонд, он не может **одновременно** дать и плановое пожертвование. На встречах персонала, занятого в сфере сбора пожертвований, необходимо вырабатывать общую стратегию работы всех подразделений с каждым клиентом, чтобы не возникла ситуация, когда с одним и тем же человеком одновременно работают два подразделения по сбору пожертвований, не имея понятия о деятельности друг друга.

Мой опыт показывает, что подразделение по сбору плановых пожертвований наиболее тесно связано с подразделениями по крупным и особо крупным пожертвованиям. Приведу пример. У клиентки просят миллион долларов в фонд помощи детям. Ранее она делала менее значительные пожертвования, выступала в качестве консультанта и у нее были возможность и желание сделать такое пожертвование; однако сейчас в связи со сменой работы клиентка может сделать такое пожертвование только через некоторое время. Кроме того, она — мать-одиночка и ее дочь собирается поступать в частный колледж.

В данной ситуации руководители всех трех подразделений — по плановым, крупным и особо крупным пожертвованиям — должны сообща выработать правильную стратегию для такого клиента. Разумеется, это пожертвование — крупное или даже особо крупное и просить его должны президент организации и руководитель целевой кампании по сбору средств. В ответ на просьбу клиентка говорит, что ей нужно время, и предлагает просителям прийти еще раз через месяц. Тогда три руководителя подразде-

лений разрабатывают три различные стратегии осуществления этого пожертвования с использованием комбинации нескольких крупных пожертвований в виде передачи акций и нескольких вариантов планового пожертвования, которые позволят клиентке обеспечить себе доход, необходимый для обучения дочери. Клиентку сначала не включили в базу по плановым пожертвованиям, однако она легко превратилась в клиента этой разновидности, потому что пожертвование в размере миллиона долларов в данных финансовых обстоятельствах она сразу сделать не может. Этот пример показывает, как важно внимательно слушать клиента, заботиться о его нуждах и действовать вместе с другими сотрудниками организации, чтобы предложить каждому клиенту оптимальный для него вид пожертвования — с финансовой, философской и филантропической точки зрения.

Во многих организациях за крупные и плановые пожертвования отвечает один и тот же человек. В таком случае осуществлять координацию этих программ просто; однако следует увязывать плановые пожертвования также и с годовым фондом и кампаниями по сбору средств. Сбор плановых пожертвований идет очень хорошо, только в том случае если каждый участник процесса — член команды, а ключ к успеху — координация всей работы с клиентами.

РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ

СБОРА ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Лучший способ создания программы сбора плановых пожертвований — начать с более простых видов, научиться их рекламировать и реализовывать, а затем, по мере готовности организации, переходить к более сложным видам плановых пожертвований. В этом разделе мы поговорим не обо всех, а только о самых распространенных видах плановых пожертвований, которые также будут приведены в конце главы, в примерах, показывающих,

как просить плановые пожертвования.

Завещательный дар

Завещательный дар — это передача ценностей после смерти спонсора, по завещанию или через траст. Завещательные дары имеют несколько форм:

особый — определенная сумма наличными, в ценных бумагах или имущество (например, «5 тыс. акций компании IBM»);

общий — имущество, эквивалентное остальным завещанным ценностям, — обычно наличные средства;

процентный — определенный процент от состояния спонсора (например, «35% от общей стоимости моего состояния»);

остаточный — весь остаток или определенная часть остатка состояния завещателя после распределения особых и общих пунктов завещания.

Многие спонсоры предпочитают оставлять организациям значительные суммы уже после своей смерти. Это позволяет им контролировать свои финансы и пользоваться ими в течение всей жизни. Если у организации нет программы приема завещательных пожертвований, эта большая группа людей полностью выпадет из ее спонсорской базы. Когда организация получает такой дар, это как неожиданно «свалившиеся» деньги — ведь организация не может предугадать, когда скончается спонсор или каков размер его состояния после смерти. Обычно оказывается, что организация не ожидала, что данный спонсор оставит ей так много, поэтому завещательные дары для любой организации могут стать полной неожиданностью.

Самое важное — получить от клиентов информацию о том, что они включили организацию в свои завещания. Многие организации неожиданно узнают о том, что такой-то спонсор умер и внес организацию в число своих наследников. Необходимо добиваться, чтобы клиенту было как можно проще известить организацию о включении ее в завещание. Если сотрудник при подготовке клиента узнал, что клиент внес организацию в свое завеща-

ние, он может использовать простое **уведомление о завещании** (форма приведена в Приложении Д). Эту форму можно также применять для того, чтобы убеждать клиентов сообщать организации о том, что они включили ее в свои завещания. Другой простой способ получить такую информацию — помещать в рекламных изданиях организации отрывные анкеты, где клиенты должны проставить «галочки» в соответствующей графе. Заполнив такую анкету, спонсор сможет без особого труда сообщить о том, что включил организацию в завещание, указать размер завещательного дара, связан ли он со страховкой жизни и его вид: особый, общий, процентный или остаточный. **Всегда** размещайте в таких опросниках пункт о том, желает ли спонсор ознакомиться с другими способами осуществления планового пожертвования, а также разрешает ли он включить себя в члены почетного общества плановых спонсоров организации.

Ежегодные благотворительные ренты

Одна их самых простых и распространенных форм пожертвований, приносящих спонсору прижизненный доход, — ежегодная благотворительная рента. Она включает в себя простой договор, по которому благотворительная организация получает дар в виде денежных средств, ценных бумаг или иной собственности, обязуясь при этом выплачивать определенную, оговоренную в договоре сумму некоему получателю ренты (самому спонсору или назначенному им лицу). Процент отчисления по ренте устанавливается Американским советом по благотворительным рентам (American Council on Gift Annuities) и зависит от возраста получателя ренты в момент ее учреждения. Поскольку такой дар не подлежит отмене, контроль над переданными средствами целиком лежит на организации, как и обязательство пожизненно выплачивать получателю ренты оговоренную договором сумму.

Это очень привлекательный вид планового пожертвования с точки зрения налоговых льгот. Жертвователю сразу получает снижение налогов на остаточную стоимость, часть ежегодных выплат налогом не облагается, считаясь возвращением инвестиции, оставшаяся же часть облагается налогом как простой доход, и в случае, если рента передана в виде возросшего в цене актива, облагаемая налогом часть дохода разделяется на обычный доход и

на доход от возрастания в цене капитальных активов, причем последний вид дохода распределяется в течение всего срока жизни получателя ренты. Затем он облагается как простой доход. С точки зрения налоговых послаблений это очень выгодный способ пожертвования.

Популярность ежегодной благотворительной ренты объясняется тем, что при сравнительно небольшом размере этой инвестиции (у большинства организаций начальная граница подобных рент составляет 5 тыс. дол.) спонсор получает постоянный и гарантированный доход. Этот вид пожертвований, особенно в странах с невысокой доходностью инвестиций, может обеспечить спонсору неплохую прибыль, поэтому является хорошим способом вложения средств.

Отсроченные ежегодные благотворительные ренты

Отсроченная ежегодная благотворительная рента — это передача организации денег или ценных бумаг в обмен на обязательство выплатить получателю доход от ренты в определенный момент в будущем. После смерти последнего оговоренного договором получателя ренты остаток суммы переходит в собственность организации. Поскольку при этом получается, что средства спонсора заморожены на несколько лет, процентные выплаты по отсроченной ренте будут значительно выше, чем в случае обычной благотворительной ренты, которая сразу начинает приносить доход. Кроме того, так как в течение ряда лет доход от ренты не выплачивается, основная сумма остается нетронутой, размер дохода со временем увеличивается и снижение подоходного налога здесь также более существенно, чем при обычной благотворительной ренте.

Отсроченные благотворительные ренты — идеальный способ обеспечить себе дополнительный доход после выхода на пенсию и своего рода страховка на случай непредвиденных обстоятельств, которые могут со временем возникнуть в жизни спонсора.

Для людей, которые достигли максимально возможной величины своего пенсионного счета или пенсионной программы 401 (к), выплаты по отсроченной благотворительной ренте могут стать серьезным подспорьем к пенсии. Кроме того, вклады в отсроченные благотворительные ренты не имеют ограничений, что также является для спонсоров дополнительным стимулом увеличить свою пенсию за счет выплат по отсроченной благотворительной ренте.

Благотворительные остаточные трасты

Благотворительный остаточный траст особенно привлекателен для богатых спонсоров, состояние которых выражается шестизначными цифрами и больше. В этом случае активы безвозвратно переходят к трасту. Доход от него пожизненно выплачивается самому спонсору или другим бенефициарам, а после их смерти остаток средств переходит в собственность некоммерческой организации. Спонсор получает снижение налога на доход от пожертвованной суммы, на подоходный налог в течение жизни, появляется возможность избежать налога на увеличение рыночной стоимости капитала и снизить налоги на дарение и имущество. Учредить остаточный благотворительный траст можно как при жизни клиента, так и сразу после его смерти. Выплаты спонсору не могут превышать 50% от первоначально внесенной суммы, а стоимость ее остатка, который переходит к некоммерческой организации, должна составлять не менее 10% от рыночной стоимости активов, внесенных в траст. Обычно в договоре спонсор определяет банк или трастовую компанию, которая будет служить доверителем траста.

Благотворительный остаточный траст бывает двух видов — ежегодный траст и унитарный траст. В первом случае спонсор получает фиксированный ежегодный доход, составляющий не менее 5% от начального капитала траста, причем спонсор не может делать в траст дополнительные вложения средств. Этот вид траста особенно привлекателен для пожилых спонсоров, которые хотят получать твердый доход. Унитарный траст значительно более гибок, потому что выплаты могут варьироваться, а также имеется возможность дополнительного вложения средств в траст. Спонсор выбирает ставку выплаты, и траст ежегодно выплачивает этот оговоренный процент от трастового капитала, стоимость которого каждый год пересчитывается. Очевидно, что годовой доход может меняться в зависимости от

рыночной стоимости трастового капитала. Этот вид траста подходит для спонсоров, желающих иметь более высокий доход, а также возможность делать дополнительные вложения в траст, получая при этом максимальные налоговые льготы.

МАРКЕТИНГ ПРОГРАММЫ

СБОРА ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Плановые пожертвования нуждаются в рекламе. Вы должны суметь объяснить клиентам, что действительно хотите и можете им помочь осуществить их филантропические устремления с помощью вашей организации и при этом финансовые интересы их самих и их близких не пострадают. Основная мысль всей этой главы заключается в том, что надо начинать работу не спеша и с толком, упорно двигаясь вперед. Это относится и к рекламе плановых пожертвований. Начинайте рекламировать разновидности плановых пожертвований, которыми занимается ваша организация, с помощью периодических изданий, прямых обращений к спонсорам, веб-сайта, специальных мероприятий организации. Убедитесь, что каждый клиент, у которого вы собираетесь просить плановое пожертвование, занесен в базу данных вместе с контактной информацией — телефоном, почтовым и электронным адресом. На сайте вашей организации должен быть отдельный раздел по плановым пожертвованиям, где рассказывается о принятых у вас видах пожертвований, минимальном размере пожертвования каждого вида и, что самое главное, о **выгодах** каждого из них. На первый взгляд это кажется очевидным, однако для средних и крупных организаций координация работы сборщиков плановых пожертвований и отделов маркетинга или пресс-службы может оказаться сложной задачей, когда сборщикам приходится бороться за то, чтобы их информации уделяли место в бюллетенях и журналах организации. Если в вашей организации

происходит такое «перетягивание каната», соберите «войско» из ваших сотрудников и волонтеров, и пусть они везде и всюду отстаивают необходимость рекламы и маркетинга плановых пожертвований. Объясните им, что **почтовые рекламные рассылки и рекламные объявления в благотворительных изданиях и на веб-сайтах** являются лучшими способами популяризации завещательных и других плановых пожертвований [Association of Fundraising Professionals, 2004b].

Если позволяет бюджет, переходите к созданию собственных рекламных материалов. Можно выпускать специальный бюллетень по плановым пожертвованиям и распространять его среди тех, кто уже сделал такое пожертвование или только собирается, а также среди перспективных клиентов. Если ваша организация получает такие пожертвования в основном от пожилых людей, пусть все лица, занесенные в вашу базу данных, получают этот бюллетень. Если ваши спонсоры — люди разных возрастных групп и у вас есть на это средства, рассылайте бюллетень всем спонсорам и потенциальным клиентам. Если у вас не хватает на это денег, начните с клиентов, достигших 50 лет и более. При недостаточном финансировании поднимите возрастную планку до 60 лет. Помните: как мы уже говорили, плановые пожертвования могут делать люди **всех возрастов**, поэтому старайтесь по мере возможности рассылать ваш бюллетень или брошюры как можно большему числу людей, занесенных в базу данных.

ПРОСЬБЫ О ПЛАНОВЫХ ПОЖЕРТВОВАНИЯХ

Теперь мы наконец готовы рассмотреть три конкретных сценария просьб о завещательном пожертвовании, ежегодной благотворительной ренте и благотворительном остаточном трасте. В ходе разговора вам необходимо получить ответ на три вопроса. Мой опыт показал: если ответы на эти вопросы прозвучат по ходу разговора, успех практически гарантирован.

1. Какие активы наиболее логично использовать для пожертвования?
2. Какой вид пожертвования наиболее подходит клиенту и его близким?
3. Когда будет сделано пожертвование?

Если в ходе разговора вы услышали ответы на эти три вопроса, то несомненно, намного быстрее получите пожертвование. Проситель должен четко знать, в каких активах можно делать такие пожертвования, потому что от этого в большой степени зависит выбор вида

пожертвования. Если клиент хочет дать сравнительно небольшую сумму наличностью или в ценных бумагах, ему, скорее, подойдет ежегодная рента, а в случае пожертвования недвижимости или ценных бумаг на значительную сумму выгоднее благотворительный остаточный траст. Проситель должен принимать во внимание финансовые нужды спонсора, как в настоящее время, так и в будущем. Он должен также подробно объяснить клиенту преимущества оптимального для него вида пожертвования. Клиента может привлечь получение стабильного дохода или более гибкое инвестирование средств. Последний вопрос — время, когда будет сделано пожертвование. Не надо думать, что раз клиент обсуждает с вами возможность сделать такое пожертвование, это непременно означает, что он вскоре его сделает. Клиентам обычно требуется время, чтобы обдумать множество различных деталей, связанных с пожертвованием, прежде чем они поставят свою подпись под договором. Между началом подготовки клиента и моментом подписания договора могут произойти самые разные события, в результате которых изменятся мировая экономическая ситуация или обстоятельства личной и деловой жизни самого клиента. Проситель, обращающийся к клиенту за плановым пожертвованием, должен стараться предугадать, как подобные обстоятельства могут повлиять на первоначальное предложение о плановом пожертвании.

Просьба о завещательном пожертвовании

В первом примере просьба о плановом пожертвовании для академии исходит от небольшой организации, у которой есть только один директор по финансированию — Энн, отвечающая

за все аспекты сбора пожертвований, включая завещания. Спонсор, Триша, 47 лет, постоянно делала взносы в годовой фонд академии. Энн позвонила Трише, чтобы поблагодарить ее за последний взнос, и та сказала ей, что хотела бы «сделать что-нибудь еще», но что ей «надо экономить» и она не может просто так сорить деньгами. Энн предложила Трише поговорить при личной встрече, какими способами она может оказать академии более значительную поддержку. Триша согласилась, и они договорились о встрече. Вот как проходил их разговор:

Энн: Триша, спасибо, что нашли для меня время, и благодарю за поддержку, за ваши постоянные пожертвования в наш годовой фонд. Без таких верных спонсоров, как вы, мы не могли бы давать нашим студентам такое замечательное образование.

Триша: Пожалуйста, всегда рада вам помочь. Полагаю, что затраты на учебники, преподавателей и остальное с каждым годом растут, не так ли?

Энн: Конечно, и еще раз спасибо вам. Триша, вы сказали, что хотели бы подумать, как еще помочь нам, не снижая своего жизненного уровня.

Триша: Да, надеюсь, нам это удастся. Просто никогда не знаешь, сколько денег тебе может понадобиться в будущем — на медицинские услуги, на повседневные расходы и так далее.

Энн: Прекрасно понимаю вас. Сначала надо позаботиться о себе, и если вы с помощью юриста или финансового советника сможете рассчитать как можно точнее, сколько денег вам понадобится в будущем, этот вопрос перестанет вас волновать. Однако есть способ одновременно позаботиться о ваших нуждах и оказать более значительную поддержку нашей академии.

Триша: И в чем он заключается?

Энн: Вы можете включить нашу академию в завещание, оставив ей определенную сумму или процент от вашего состояния.

Триша: Слишком поздно, я уже составила завещание, а новое составлять дорого. Я завещала немного денег нашей церкви, а остальное — сестре, племяннику и племяннице.

Энн: Замечательно, что вы включили в завещание церковь. Вы, очевидно, верите в ее предназначение, а кроме того, это дает остальной части вашего состояния налоговые льготы. Однако у вас есть возможность сделать нам такое пожертвование без составления нового завещания. Просто попросите вашего юриста составить дополнение к старому. Могу помочь это сделать.

Триша: Мне надо подумать, я не очень хорошо разбираюсь во всех этих юридических

тонкостях.

Эни: Понимаю вас. Подождем, когда вы будете готовы. Мы просто хотим предложить вам способ оказать реальную помощь студентам нашей академии, не снижая вашего нынешнего дохода.

Триша: Конечно. По возвращении из командировки я собираюсь провести выходные с семьей и подумаю над вашим предложением.

Эни: Триша, это было бы замечательно, я обязательно позвоню вам после выходных. А пока позвольте поблагодарить вас за все, что вы сделали для нашей академии. Мы знаем, как вы заняты, но будем очень рады, если вы заглянете к нам и пообщаетесь с нашими студентами. Надеемся, что это получится. Желаем вам и вашей семье прекрасных выходных.

Если спонсор согласился включить вашу организацию в свое завещание, очень важно, чтобы он проинформировал вас об этом письменно. В Приложении Д приводится бланк о завещательном даре, с помощью которого клиенты могут уведомить организацию о том, что они включили ее в свои завещания. Настоятельно советую вам давать такой бланк клиентам лично, чтобы они при вас заполнили его и сразу вручили. При почтовой рассылке бланки зачастую не возвращаются в организацию. Приходится звонить клиенту и напоминать, чтобы он отослал бланк. По воз-

можности привезите этот бланк клиенту сразу после его сообщения, что он включил организацию в завещание, и тогда в вашей базе данных по завещателям всегда будет царить порядок.

Просьба о ежегодной благотворительной ренте

Следующий пример покажет нам, как просить о ежегодной благотворительной ренте. Клиент Джош только что получил рассылку о благотворительных рентах от одной иудейской религиозной организации. Эта организация делает подобные рассылки всем своим спонсорам, которые в течение последних двух лет вносили деньги в ее годовой фонд, а также всем клиентам старше 60 лет, кто еще не давал организации плановых пожертвований. Джош как раз подпадает под эту категорию клиентов. Его особенно интересует доход от такой ренты, поэтому он позвонил по телефону, указанному в рассылке, чтобы получить дополнительную информацию. На его звонок отвечал сотрудник подразделения по плановым пожертвованиям по имени Джерри, они договорились встретиться дома у Джоша и поговорить о выгодных сторонах благотворительной ренты. С сотрудником данной организации Джош встречается первый раз в жизни.

Джерри: Джош, спасибо, что уделите нам время. По телефону вы сказали, что недавно ушли на пенсию. Признайтесь, сейчас у вас еще меньше свободного времени, чем раньше?

Джош: Мне часто говорили, что так и будет, но я не верил. Вы не представляете, сколько у меня теперь дел.

Джерри: Что ж, рад за вас, наша организация приносит вам поздравления в связи с выходом на заслуженный отдых. По телефону вы также сказали, что получили нашу брошюру о благотворительных рентах и у вас возникли вопросы. Готов ответить на них.

Джош: Хорошо. Я прочел в этой брошюре, что смогу получать от ренты солидный доход, однако так и не понял,

сколько именно. Сейчас в моем положении верный доход не помешает.

Джерри: Отлично, Джош, у меня с собой ноутбук, и с его помощью я могу вам все подробно объяснить. Если хотите, я сделаю это прямо сейчас, если нет, могу прислать вам всю информацию по обычной или электронной почте дня через два, не позже.

Джош: Нет, давайте лучше сейчас.

Джерри: Отлично. Итак, открываем программу PG Calc. Она позволяет рассчитать точную ставку ренты, величину выплат и возможные снижения налогов. Вот, все готово. Джош, давайте введем в программу ваше полное имя и дату рождения.

Джош: Джош Эпплтон, 19 июня 1936 г.

Джерри: Для вас ставка будет составлять 6,3%. На протяжении всей вашей жизни наша организация будет ежеквартально выплачивать вам доход. Часть его свободна от налогов, часть облагается как обычный доход. После вашей смерти (знаете, мне всегда очень

неприятно говорить эти слова!) организация будет использовать получаемые доходы на различные цели, которые мы еще обсудим с вами. Хотите, я распечатаю и вышлю вам эту информацию, чтобы вы могли подумать об этом и обсудить с кем считаете нужным — с семьей, с юристом, финансовым советником.

Джош: Нет, решение я приму сам. Мне просто хочется помочь этой иудейской организации. Они сами знают, как лучше использовать эти деньги.

Джерри: Отлично, Джош. Вы совершенно правы, организации всегда нужны безусловные пожертвования, чтобы мы могли поддерживать наши программы, совершенствуя их в интересах нашего сообщества. Позвольте объяснить принцип действия благотворительной ренты. Джош, в нашей организации минимальный размер такой ренты составляет 5 тыс. дол., взнос можно делать наличными

или ценными бумагами. По телефону вы говорили, что думаете о сумме порядка 5-10 тыс. дол. Например, вы даете 10 тыс. дол., это принесет вам 630 дол. в год, причем вы сразу сэкономите на налогах 3578 дол. Если речь идет только о 5 тыс. дол., цифры будут скромнее. Самая же выгодная сторона этого предложения в том, что ваш актив со временем принесет нашей организации 25 002 дол., что было бы очень важно для многих наших подопечных.

Джош: Я собирался выписать вам чек на 10 тыс. дол. при условии, что вы убедите меня, что это выгодно.

Джерри: Ну, Джош, что вы сейчас думаете по этому поводу?

Джош: Выглядит заманчиво, уровень ежегодного дохода меня устраивает, да еще я сразу сэкономлю на налогах. Итак, что мы делаем дальше?

Джерри: Я распечатаю и вышлю вам эту информацию, и вы узнаете размеры ежеквартальных выплат, как они облагаются налогом, о снижении налогов, которые вы будете вправе рассчитывать при составлении своих деклараций. Также я вышлю вам проект договора о благотворительной ренте. Все эти документы будут у вас не позднее, чем через два дня. Затем я позвоню вам и отвечу на все вопросы, если они возникнут.

Джош: Надо сделать это до конца года, надеюсь, что к этому времени все формальности будут улажены.

Джерри: Обещаю. У нас на все осталось больше месяца, но давайте не будем тянуть время и сразу договоримся встретиться или созвониться в ближайший понедельник.

Джош: Э-э, понедельник — день тяжелый, давайте лучше во вторник, прямо с утра.

Джерри: Договорились! Может, мне заскочить к вам во вторник, около 9 утра, чтобы все уладить?

Джош: Отлично.

Джерри: Джош, поверьте, мы очень ценим ваш щедрый дар. Вместе с другими пожертвованиями он позволит нашей

организации продолжать доброе дело и в будущем. Спасибо вам большое!

Если есть возможность, для разъяснения клиентам выгодных сторон плановых пожертвований пользуйтесь соответствующим программным обеспечением, например программой PG Calc. В вышеприведенном диалоге проситель показал Джошу, сколько он сможет сэкономить на налогах в будущем, его ежегодный доход и какую сумму получит организация после его смерти. В Приложении Е представлены материалы, которые Джош получит для разъяснения деталей сделанного ему предложения пожертвовать 10 тыс. дол. в виде ежегодной благотворительной ренты. В идеале у вас должно быть достаточно информации, чтобы сразу передать ее клиенту. Вы можете оставить материалы клиенту в качестве справочного пособия, для внимательного изучения и обсуждения с другими людьми, вместе с которыми он хотел бы принять решение.

Просьба о благотворительном остаточном унитарстве

В последнем примере клиенты — чета Матильда и Клайд Такер, обоим по 72 года — заняты обсуждением со своим юристом будущей судьбы своих средств. Юрист посоветовал учредить благотворительный траст и передать в него наиболее ценное имущество, чтобы избавить их от высоких налогов. Такеры уже три года поддерживают Ассоциацию афроамериканцев (African American organization), давая ей по 2,5 тыс. дол. в год, поэтому в

случае учреждения благотворительного траста первым кандидатом выступает эта ассоциация. Билл, сотрудник подразделения этой организации по крупным и плановым пожертвованиям, несколько раз встречался с четой Такеров, причем последний раз он ездил к ним домой, во Флориду. При каждой встрече Билл старался навести разговор на крупное или плановое пожертвование, однако Такеры не были готовы увеличить размер своей помощи. Хотя они собирались заняться планированием своих финансов, но им все время «было не до того». После разговора с юристом Клайд

позвонил Биллу и договорился о встрече, чтобы побольше узнать о благотворительных трастах. Встретиться они договорились в офисе Билла.

Клайд: Привет, Билл, это моя жена, Матильда, помните, мы встречались в конце прошлого года.

Билл: Конечно! Давайте пройдем в соседнюю комнату, я забронировал для нашей встречи переговорную. И заказал туда кофе, содовую и минералку, но, может, вы хотите что-нибудь съесть?

Матильда: Нет, спасибо, мы только что пообедали. Какой отсюда прекрасный вид на реку!

Билл: Да, из нашего офиса отличные виды. Вы надолго в нашем городе?

Матильда: Всего на пару дней. Мы хотели навестить друзей, а затем полетим обратно во Флориду.

Билл: Вижу, времени вы не теряете. Клайд, в телефонном разговоре вы с Матильдой сказали, что подумываете об учреждении благотворительного траста.

Клайд: Именно так. Несколько месяцев назад мы говорили с нашим юристом, обсуждали с ним условия завещаний и имущество, так как я боюсь, что при новом налоговом законодательстве нам придется платить значительно больше налогов. Я до сих пор не могу понять, каким образом налог на недвижимое имущество может исчезнуть к 2010 г., а затем снова появиться. В любом случае, наш юрист, зная, что мы занимаемся благотворительностью, предложил для защиты имущества подумать о создании благотворительного траста.

Билл: Нам очень лестно, что вы не забываете о нашей Ассоциации афроамериканцев. Скажите, какого размера траст вы хотите учредить и как собираетесь передать в него средства?

Клайд: Ну, мы еще точно не знаем. У нас есть дом в Вирджинии, на берегу океана, мы купили его еще в 1954 г. за до

вольно по тем временам большие деньги. Мы решили, что нам уже не нужно мотаться с севера в Вирджинию, и несколько лет назад вообще переехали во Флориду. Обращались к нескольким риелторам, и вы представляете, они говорят, что этот дом теперь стоит порядка 1,2 млн дол.!

Билл: Неужели цены на недвижимость так подскочили? Клайд, Матильда, я так понимаю, что этим домом владеете только вы и никто из ваших родственников не ждет, что со временем этот дом отойдет к ним?

Матильда: Конечно, нет. Как вы знаете, детей у нас нет, вся наша семья — это моя мать и брат Клайда, и они достаточно получают по нашим завещаниям.

Билл: Ну что ж, сейчас, пожалуй, самое лучшее время, чтобы подумать о передаче в дар этого очень дорогого (и наверняка очень красивого!) дома на берегу океана. Хочу предложить вам использовать дом для внесения в благотворительный траст. Вот как это делается. Вы передаете дом в собственность траста и назначаете себя получателями траста. Вы оба будете пожизненно получать от него нефиксированный доход. Благодаря этому дарению вы сократите налогооблагаемую базу при расчете подоходного налога, а так как вы жертвуете активы, подлежащие ежегодной переоценке, то сможете избежать увеличения налогов на повышение рыночной стоимости с капитала. Разрешите мне прерваться и спросить вас, что вы думаете о таком пожертвовании.

Клайд: Что ж, звучит заманчиво, но можно узнать обо всем этом подробнее?

Билл: Конечно, теперь, зная примерный размер траста и передаваемые активы, я смогу

обрисовать вам общую картину. Вы узнаете, сколько сэкономите на налогах, сумму вашего дохода в первый год, от какой суммы увеличения рыночной стоимости капитала вы сможете «избавиться», а также сколько в конечном счете получит наша организация.

Клайд: Вы покажете нам эти бумаги?

Билл: С удовольствием. Давайте вернемся в мой офис, и там все посмотрим. Потом вы сможете обдумать эту проблему, обсудить ее со своим юристом, а примерно через недельку я вам позвоню и отвечу на все дополнительные вопросы.

В этом примере Билл не приготовил расчет своего предложения заранее, потому что не знал ни размера, ни способа передачи капитала (деньги, ценные бумаги, недвижимость). Теперь Биллу нужно проявить должное усердие и переслать расчет чете Такеров, приведенный в Приложении Ж.

В каждом из этих случаев проситель задает клиентам три ключевых вопроса: какие активы будут переданы, какой вид пожертвования выбран и когда пожертвование будет сделано? Заметьте, что эти вопросы и ответы на них переплетаются в разговоре просителя и клиента. Наконец, в каждой беседе назначаются определенная дата и время, когда проситель снова свяжется с клиентом, чтобы пауза между этой встречей и получением пожертвования не затянулась. **Всегда** договаривайтесь о следующей встрече, чтобы не упустить возможность получить плановое пожертвование.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Некоторые большие пожертвования, получаемые некоммерческими организациями, бывают плановыми. Люди, делающие такие пожертвования, хотят оставить о себе долгую и добрую память в выбранной ими организации, а плановые пожертвования служат залогом, что их имена будут помнить, пока существует организация. Обычно такие спонсоры очень хорошо знакомы с деятельностью организации и полностью доверяют ее руководству, в том числе и финансовому. Они делают плановые пожертвования в наиболее благоприятный для них момент, как с личной, так и с финансовой точки зрения, т. е. тогда, когда они к этому готовы.

Как и в случае любого другого вида пожертвований, программа сбора плановых пожертвований предполагает наличие определенных условий. Так как большинство плановых пожертвований требует заключения договоров, организации необходимо выработать и провести через совет директоров политику приема и градацию таких пожертвований, иметь под рукой юриста и финансового консультанта для подготовки договоров, а также способы выражения признательности спонсорам. Выполнение программы сбора таких пожертвований организациям лучше начинать с завещательных даров, самых легких с технической точки зрения, а затем переходить к более сложным — страховым отчислениям, благотворительным рентам, в том числе отложенным, благотворительным остаточным трастам и пенсионным отчислениям.

Когда вы просите плановое пожертвование, старайтесь во время разговора получить ответы на три вопроса: какие активы наиболее логично использовать для пожертвования, какой вид пожертвования наиболее подходит клиенту и получателям, когда будет сделано пожертвование? Если проситель построит разговор вокруг финансовых и личных нужд клиента, ответы получить будет совсем несложно. Конечным результатом беседы должно быть возникшее у клиента чувство, что он вышел на новый и более продвинутый уровень контакта с организацией, навсегда связав с нею свое имя. Пожалуй, это самое большее, чего можно ожидать.

ЧИТАЙТЕ ЛАЛЕЕ

Последний вид просьбы, о котором нам осталось поговорить, — это просьба об особо крупном пожертвовании, взносе в целевую кампанию по сбору капитала. В следующей главе я расскажу вам об уникальности и важности этого вида пожертвований, этапах такой кампании, видах таких пожертвований, о людях, у которых их следует просить. Мы приведем примеры двух просьб и простой рекламы кампании, которые можно легко адаптировать для нужд вашей организации. С их помощью вы узнаете, как организация может эффективно просить особо крупные пожертвования.

Глава 8

ПРОСЬБЫ ОБ УЧАСТИИ

В СЛОЖНЫХ И МАСШТАБНЫХ НЕЛЕВЫХ КАМПАНИЯХ ПО СБОРУ КАПИТАЛА

У меня постоянно просят деньги; я же хочу услышать, почему я должен удовлетворить именно вашу просьбу.

Герберт Хенкель, президент и исполнительный директор Itigersoll Rand Company (Вудклиффлэйк, Нью-Джерси)

В определенный момент своей жизни большинство организаций начинают проводить кампанию по сбору капитала. Такая кампания означает для организации сбор огромных средств на специальную, особо оговоренную цель за определенный промежуток времени. В этой главе я расскажу о важности и уникальности такой кампании, об этапах ее проведения, о пожертвованиях для нее, о клиентах, которые делают такие пожертвования. Это послужит основой для заключительной части главы, где мы увидим, как пример простой, но высокоэффективной кампании можно использовать для проведения любой подобной кампании для любой организации; приводятся также два конкретных случая, как просить такие пожертвования.

ЧТО ТАКОЕ КАМПАНИЯ ПО СБОРУ КАПИТАЛА

Пожертвования для кампании по сбору капитала среди прочих типов пожертвований стоят, как «кадиллак» среди малолитражек. Они занимают верхние места в иерархии пожертвований, потому что обычно это самые крупные пожертвования для любой организации. Кампания по сбору капитала — это интенсивная и прибыльная акция по сбору пожертвований. Ее задача — собрать значительные денежные средства за ограниченный промежуток времени, чтобы вывести организацию на новые рубежи. Это крупное и значительное мероприятие для любой организации. Будучи ограниченной во времени, например пятью, семью или десятью годами, такая кампания требует от спонсоров, чтобы они давали деньги *прямо сейчас*. Это шанс спонсорам поддержать организацию в настоящий момент и в будущем, помогая ей добиться новых успехов.

Кампания по сбору капитала может повысить статус и положение организации в обществе, давая ей необходимые средства для улучшения и расширения спектра услуг, которые она оказывает своим подопечным. Такие кампании могут существенно изменить лицо организации и служат катализатором выявления и реализации ее долгосрочных целей. Например, организация в течение ряда лет строит планы расширения или реконструкции своего здания, создания нескольких новых программ или проектов. Эти цели нельзя осуществить без значительного притока *новых средств* в организацию.

Как и большинство других программ сбора пожертвований, кампания по сбору капитала должна быть *делом всей организации*. Под этим я подразумеваю, что каждого человека, так или иначе связанного с организацией, нужно *пригласить* принять посильное участие в этой кампании. Успех такой кампании в целом зависит от общих усилий всех людей, связанных с организацией, в том числе волонтеров. Для кампании по сбору капитала нужно не просто получить несколько дополнительных крупных пожертвований от членов совета директоров и других ведущих спонсоров.

Можно поступить и так, однако будет большой ошибкой не пригласить всех людей, связанных с организацией, *принять участие в кампании и стать частью* процесса ее преобразования.

Чем уникальна кампания по сбору капитала? В перечне 8.1 показаны отличительные ее черты. Цели кампании должны быть далекоидущими и в то же время реалистичными. На первый взгляд, звучит противоречиво, однако это не так. Прежде чем организация поставит перед собой цель для кампании, она должна провести ее анализ силами группы сторонних консультантов. Во время проведения этого исследования людям из разных групп, на разных уровнях связанных с организацией, — просто посторонним, спонсорам, местным общественным лидерам, членам совета директоров, администраторам и другим сотрудникам орга-

Перечень 8.1. Уникальные составляющие кампании по сбору капитала

1. **Проводится для сбора больших объемов денежных средств.**
2. **Требует от спонсоров особо крупных пожертвований.**
3. **Определяет всю работу организации на время ее проведения.**
4. **Согласуется со стратегическим планом организации и дополняет его.**
5. **Включает в себя все имеющиеся программы сбора пожертвований, в том числе годовых взносов, крупных и плановых пожертвований.**
6. **Четко структурирована, имеет начало, середину и конец.**
7. **Заставляет организацию наращивать число работающих на нее волонтеров.**
8. **Служит средством привлечения новых клиентов и побуждает их давать деньги немедленно.**
9. **Являются очень экономичным способом собирать значительные средства.**
10. **Может вызывать позитивные изменения в культуре деятельности самой организации.**

низации — задают ряд вопросов об организации. Ответы суммируются и анализируются; в результате вырабатываются показатели кампании — объем средств, которые необходимо и реально собрать, число пожертвований для получения требуемой суммы, список частных лиц и организаций, наиболее перспективных в качестве потенциальных спонсоров кампании, проекты и программы, которые будут финансироваться с помощью этой кампании. После этого организация сможет определиться, сколько средств она в состоянии собрать. Затем руководство должно принять решение, ограничиться ли ей этим объемом средств или поднять планку немного повыше, если оно считает, что организация достаточно для этого сильна.

Например, проведенное исследование показало, что организация может собрать 50 млн дол., однако планы руководства требуют, чтобы было собрано 75 млн дол. Руководители организации вместе со специально сформированным оргкомитетом кампании должны принять решение: либо признать, что 75 млн дол. — это слишком большая сумма, либо все же остановиться на ней и тогда, если это необходимо, *расширить временные рамки проведения кампании или ввести в смету кампании часть обычных пожертвований*¹, получаемых организацией, например часть ее годового фонда. Вот почему я говорила, что кампания по сбору капитала — мероприятие одновременно и амбициозное, и реалистичное.

Во время проведения кампании к клиентам обращаются за особо крупными пожертвованиями. *Особо крупные пожертвования* намного больше тех сумм, которые клиенты предложили бы сами. При этом спонсору предлагается подумать не только о более крупном пожертвовании, но и о значении такого пожертвования для организации [Dove, 2000, p. 128]. Например, у вас есть клиент, который, как вам известно, спокойно может себе позволить пожертвовать в фонд кампании 100 тыс. дол. в течение пяти лет. Руководство организации при общении с наиболее крупными спонсорами и клиентами должно подчеркивать важность проводимой кампании, предлагая им подумать о том, чтобы в этот раз сделать значительно более крупные пожертвования — порядка 250 тыс. дол. Для данного клиента это будет особо круп-

ное пожертвование. Кампании по сбору капитала дают организации великолепную возможность подтолкнуть своих клиентов и спонсоров «раскошелиться».

Простых кампаний по сбору капитала не существует. Любая кампания довольно сложна, требует централизованных и организованных усилий. В противном случае успех невозможен. Честно говоря, все люди, связанные с организацией, в течение всего периода проведения кампании должны по мере возможностей принимать в ней самое активное участие. Именно это должно стать движущей силой кампании и гарантировать, что все клиенты, начиная с наиболее перспективных и кончая сотрудниками самой организации, будут охвачены, подготовлены и «обработаны». Если у организации есть стратегический план, то, по логике вещей, кампания должна с ним координироваться и дополнять его. Иначе организация рискует запутаться в собственных многочисленных планах или заниматься выполнением

противоречащих друг другу программ.

Прелесть кампании по сбору капитала в том, что в ней все подчинено единой цели.

Люди могут жертвовать деньги для кампании в виде годовых взносов, делая крупные, плановые или комбинированные пожертвования и тем самым поддерживая кампанию. Число возможностей для пожертвований и их сочетаний здесь поистине огромно, и их надо продвигать и рекламировать с учетом этого обстоятельства. Все, что вам нужно, — это гибкость и комплексный подход при четком соблюдении этических норм и политики приема пожертвований, существующей в вашей организации, и тогда вы будете на правильном пути и сможете выполнить поставленные задачи при всей их сложности и многообразии.

У кампании по сбору капитала есть определенная структура, начальный, основной и завершающий этапы; такая структурированность позволяет на каждом этапе проведения кампании легко судить о том, хорошо ли она идет. Если пустить кампанию на самотек, то неизбежно придется расширять временные рамки ее проведения. Если не следовать определенным параметрам и срокам проведения кампании, то она рискует ***выдохнуться***. Именно поэтому важно, чтобы организация имела в распоряжении много волонтеров на каждой стадии проведения кампании. Хотя руководство организации и оргкомитет кампании могут и должны контролировать ее ход от начала до конца, именно наличие множества волонтеров-помощников позволит уложиться в жесткие сроки ее проведения. Чем больше у организации добровольцев, тем сильнее и увереннее она будет чувствовать себя во время проведения кампании по сбору капитала.

Такая кампания наиболее экономически эффективна по сравнению с другими программами сбора пожертвований, потому что предполагает наиболее крупные пожертвования, получаемые организацией [ЮБ[^]еск, 2002, р. 1]. Организациям требуется определенное время для планирования и подготовки к проведению кампании, и большинство из них привлекают для этого сторонних консультантов. Однако поскольку при проведении кампании люди работают сообща, весь процесс строится достаточно рационально и затраты организации на проведение кампании с лихвой окупаются.

Наконец, кампании по сбору капитала должны стать интересным и замечательным временем, причем не только для организации в целом, но и для всех, кто в ней участвует. Ведь так здорово работать всем вместе ради общей цели! Этот процесс дает сборщикам пожертвований заряд энергии и уверенность, которая им так нужна, чтобы они могли сказать клиентам: «Вы нужны нам, причем ***прямо сейчас***». Я говорю, что кампания «заставляет людей раскошелиться». Обычно когда вы просите у людей деньги, они могут дать их сразу, чуть позже или в отдаленном будущем. Кампания по сбору капитала стимулирует выделение средств ***прямо сейчас***, а не потом. У организации есть ряд неотложных дел, которые требуют незамедлительного финансирования. Это обстоятельство способствует активной работе просителей.

ЭТАПЫ ПРОВЕДЕНИЯ КАМПАНИИ

Для тех, кто никогда не сталкивался с кампаниями по сбору капитала, вкратце обрисую основные этапы ее проведения. Структура кампании не зависит от цели ее проведения или размера организации.

Подготовительная стадия

Первый этап — ***подготовка***. В этот период организация планирует кампанию, первоначально намечает внутренние организационные задачи, которые станут частью кампании; убедившись в реалистичности целей кампании, создает оргкомитет, члены которого внесут начальные пожертвования, а затем помогут просить других; составляет предварительный вариант клиентской базы. После этих первых шагов проводится проверка сделанного, а с помощью анализа собранных данных уточняется цель кампании; составляется список проектов, программ, благотворительных и неограниченных фондов, которые клиенты могут поддержать; определяются потенциальные клиенты, способные сделать пожертвования разного уровня в поддержку проводимой кампании.

После завершения этой работы необходимо подготовить презентацию кампании и утвердить ее у руководства организации и оргкомитета кампании. В перечне 8.2 приводятся

необходимые элементы презентации. Презентация — это фактически план проведения кампании. С ним нужно ознакомить всех клиентов, чтобы они имели представление о том, для чего и зачем проводится кампания, что в ней уникального, каковы ее финансовые приоритеты и как руководство организации намерено обеспечить ее успех.

Кулуарная стадия

Вторая стадия кампании — *кулуарная*. В этот период кампания идет как бы внутри самой организации, о ней еще не объявлено, но ведущим спонсорам организации уже предлагается делать для нее пожертвования. Это дает им чувство *сопричастности*, заставляет их ощущать себя близкими организации людьми, так как их просят поддержать кампанию еще до того, как о ней

Перечень 8.2. Элементы презентации кампании

1. **История организации, включая год ее основания и цели, состав ее руководства и достижения за прошедшие годы.**
2. **Ряд специфических отличительных черт организации.**
3. **Планы организации на будущее с обоснованием их важности.**
4. **Цель кампании, конкретные направления ее средств — например, вклады, проекты размещения капитала, неограниченные фонды на особые нужды — с детальным анализом количества денег, необходимых для каждой из этих областей.**
5. **Временные рамки проведения кампании.**
6. **Состав оргкомитета, а также местные, национальные и международные задачи кампании, для решения которых создан оргкомитет.**

будет объявлено публично. Они переживают подъем, так как попали в узкий круг приближенных.

Кулуарная стадия включает в себя два основных компонента. Во-первых, каждого человека, близкого к руководству и способного сделать особо крупный вклад, просят поддержать кампанию. Такие особо крупные пожертвования — обычно самые значительные взносы, которые организация получает в ходе кампании от своих самых перспективных клиентов. Каждое такое пожертвование уникально и требует проведения мини-кампании внутри основной кампании [Dove, 2000, p. 129]. Например, если общий объем кампании составляет 100 млн дол., то все пожертвования в размере миллиона долларов и выше считаются особо крупными, такие суммы жертвуют члены совета директоров и руководители организации. Вторая часть кулуарной стадии — дополнительный опрос самых перспективных клиентов с целью собрать 50-60% средств от общего объема кампании. Сначала организация обращается к своим крупным спонсорам, потому что это наиболее преданные ей люди. Они могут подать пример другим клиентам. Многие спонсоры перед тем, как сделать по-

жертвование, желают убедиться, что руководство организации и ее ведущие дарители уже сделали такие пожертвования. Время, необходимое для сбора 50-60% всего объема средств, в разных организациях варьируется, потому что оно зависит от имеющегося числа крупных спонсоров и от количества желающих поддержать данную кампанию. Именно поэтому для организации очень важно иметь широкий круг клиентов и не полагаться только на самых крупных спонсоров. Для успеха кампании может понадобиться также ряд средних и небольших пожертвований, составляющих 10, 25 или 250 тыс. дол. в зависимости от организации. Как мы покажем ниже в таблице, иллюстрирующей уровни пожертвований, кампания будет успешной только при наличии обширной и разветвленной базы клиентов.

Публичная стадия

Следующая стадия — *публичная*, или основная, когда участвовать в кампании приглашаются все желающие. Обычно во время этого этапа проводятся широкомасштабные почтовые рассылки, к участию в кампании привлекаются все сотрудники организации, клиентов обзванивают по телефону. Самая характерная черта этой стадии в том, что кампания проводится гласно. Теперь организация может сообщить своим сотрудникам и общественности все подробности кампании — ее цели, количество собранных средств и, с разрешения каждого конкретного спонсора, имена тех, кто уже поддержал кампанию, размеры их пожертвований, причины, по которым они оказали поддержку. Именно в этот момент

особенно выгодно показать, каким образом проводимая кампания сможет радикально изменить жизнь подопечных организаций с помощью корпоративных изданий и средств массовой информации. Это стадия расширения сферы проведения кампании, и теперь, когда она получила широкую огласку, кампания обрела новое дыхание для достижения конечной цели.

Завершающий этап

Последний этап кампании — ее *завершение*. В этой стадии все обращения сделаны; зафиксированы все обещания клиентов;

спонсорам, уже сделавшим пожертвования, выражают признательность; благодарность получают также руководители организации, волонтеры и другие участники кампании; обо всех пожертвованиях и средствах, собранных по каждому разделу кампании, составляется подробный отчет. Собирали ли вы 10 млн или 100 млн дол., если вы провели все этапы в установленные сроки, ваша кампания может считаться успешной.

РАЗМЕРЫ ПОЖЕРТВОВАНИЙ И БАЗА КЛИЕНТОВ

Взносом в кампанию может стать пожертвование в годовой фонд, крупное пожертвование, плановое пожертвование, имущественное пожертвование или любое их сочетание. Кампания может и должна проводиться *творчески и с самоотдачей*. Для этого руководство организации, оргкомитет кампании, волонтеры и сборщики пожертвований должны вместе разрабатывать оптимальные и наиболее привлекательные предложения о пожертвованиях, подбирая для каждого конкретного клиента вариант, который не только будет для него наиболее экономически выгодным, но, что еще более важно, поможет ему осуществить желание разделить нынешний и будущий успех организации.

Даже если в организации работают всего два человека, все равно необходимы координация их совместной деятельности по идентификации клиентов кампании и распределение очередности работы с ними. Настоятельно советую еще в подготовительную фазу кампании составить базу всех наиболее перспективных клиентов — частных лиц, предприятий и организаций, определить, кто из сотрудников будет контактировать с каждым клиентом, будь то президент (исполнительный директор организации), член совета директоров, глава подразделения по наиболее крупным пожертвованиям, рядовой сотрудник организации или директор по финансовому развитию. Желательно, чтобы этим контактным лицом от организации выступал человек, лучше других знакомый с данным клиентом. Например, раздел базы частных лиц может

включать всех членов совета директоров, людей, в течение последних десяти лет делавших организации крупные пожертвования, и всех, кто имеет желание и возможность поддержать организацию, хотя ранее этого и не делал. В случае с корпоративными клиентами это могут быть структуры, выделявшие организации крупные средства, различные учреждения, не делавшие пожертвований, но для которых могут быть интересны и близки цели и задачи кампании. После составления списка в нем надо определить приоритеты в работе с клиентами. Первыми следует опросить ведущих спонсоров, которые могут сделать самые крупные пожертвования, а затем постепенно всех остальных клиентов. Самые перспективные клиенты, к которым следует обращаться в первую очередь, — лица, имеющие возможность делать особо крупные пожертвования и желающие поддержать кампанию. Эти две группы составляют первоочередную категорию клиентов. Следующая категория — люди, которые имеют возможность сделать пожертвование, хотя и меньшее, и те, кто выражал желание поддержать кампанию.

Размеры особо крупных пожертвований и более мелких взносов в кампанию должны быть четко определены и занесены в таблицу пожертвований. В ней также содержатся данные о том, сколько каких видов пожертвований надо собрать до нужной суммы. В таблице 8.1 приводится пример пожертвований для кампании на общую сумму 100 млн дол. Было определено, что для этой кампании особо крупными считаются пожертвования размером 1 млн и более, средний размер находится в диапазоне от 100 до 500 тыс. дол., а затем идут многочисленные пожертвования менее чем по 100 тыс. дол. Таковую таблицу необходимо

составлять при проведении любой кампании. Например, если организации в ходе кампании необходимо собрать 10 млн дол., допустим, что для ее успеха потребуется одно пожертвование размером

1 млн дол., четыре — по 500 тыс. дол., восемь — по 250 тыс. дол. и множество более мелких.

Таблица пожертвований очень полезна при работе со всеми клиентами, особенно самыми перспективными, потому что она продемонстрирует, что цели кампании могут быть достигнуты с помощью группы преданных и заинтересованных инвесторов.

Таблица 8.1. Пример пожертвований для кампании на сумму 100 млн дол.

<i>Размер пожертвования</i>	<i>Необходим число</i>	<i>Всего (млн дол.)</i>	<i>Вместе всего (млн дол.)</i>
10 млн	1	10	10
5 млн	3	15	25
2,5 млн	5	12,5	37,5
1 млн	15	15	52,5
500 тыс.	25	12,5	65
250 тыс.	40	10	75
100 тыс.	60	6	81
50 тыс.	100	5	86
25 тыс.	200	5	91
10 тыс.	400	4	95
5 тыс.	800	4	99
Менее 5	Много	1	100
Итого пожертв	Более 1649		100

Она наглядно покажет клиентам, что если сначала деньги даст один преданный организации спонсор, потом другой, затем третий, то кампания будет успешной и ее достижения будут делом рук каждого участника.

ПОДГОТОВКА РЕКЛАМНЫХ МАТЕРИАЛОВ для КАМПАНИИ

Каждого клиента кампании следует снабжать материалами, объясняющими основные цели ее проведения. Проще говоря, презентация кампании должна содержать следующую информацию: на какие программы, проекты и благотворительные фонды соби-

раются деньги; количество средств, необходимых для каждого из разделов кампании; краткое обоснование этих цифр; сумма, которую организация просит у конкретного клиента. Итак, мы подошли к очередному основополагающему принципу:

Принцип №8

Каждого клиента кампании нужно просить о конкретной сумме с указанием способа и времени передачи средств.

Недостаточно озвучить цели и потребности организации; проситель должен называть каждому клиенту определенную сумму пожертвования. Руководство организации, оргкомитет кампании, сборщики пожертвований и консультант также обязаны представить клиенту свои обоснованные и хорошо продуманные соображения о том, каким образом лучше передавать средства. Достаточно ли у клиента для этого ликвидных средств или удобнее, чтобы пожертвование было частично прямым, а частично плановым? Часто пожертвования просят без указания двух этих важных моментов — каким способом и когда именно средства будут переданы организации. Разумеется, если кампания продолжается семь лет, а клиент, судя по всему, готов сделать пожертвование прямо сейчас, то ему можно указать более короткий временной интервал, например три года. И наоборот, если пожертвование для данного клиента является особо крупным, но реальным и у клиента будет достаточно времени для

выполнения всех лежащих на нем обязательств, то ему следует установить более продолжительный промежуток времени, например пять-семь лет. Помните, что для каждого клиента нужно проводить индивидуальную мини-кампанию, составляя предложение с учетом его личных запросов.

Я настоятельно рекомендую сопровождать каждую просьбу в рамках кампании рекламными материалами, наличие которых зависит от размера организации и средств, отпускаемых на это. Если у вас есть деньги на выпуск новых брошюр или проспектов, в которых вы подробно о ней рассказываете, — замечательно.

Однако организации с небольшим бюджетом, или находящиеся в кулуарной стадии кампании, или собирающиеся выпустить развернутые рекламные материалы, позже могут для начала использовать небольшие, но эффективные информбюллетени объемом всего несколько страниц. Пример такой начальной печатной версии, используемой во многих организациях, включая Университет Пэйс, приведен в Приложении 3. Она выполнена в виде простой таблицы на ламинированном листе, которую раздают всем ведущим клиентам в начале кампании. Такую презентацию легко сделать прямо в офисе без особых затрат, и любая организация может использовать приведенный пример в качестве модели. Рекламные материалы содержат информацию об основных целях кампании, объемах средств, необходимых для каждого раздела, с кратким обоснованием, план кампании, таблицу пожертвований, данные о собранных деньгах, просьбу к конкретному клиенту (с ориентировочным указанием раздела кампании, на который пойдет данное пожертвование), включая способ и время передачи средств, описание выгод для клиента, сделавшего такое особо крупное пожертвование. Клиенты могут взять эти материалы домой, изучить их с семьей или со своими консультантами, используя как справочное пособие в случае возникновения вопросов или комментариев. Любая организация в состоянии подготовить подобное, чтобы вручать клиентам во время просьбы. Если ваша организация действительно вступила в активную фазу развития, подчеркните это в рекламе.

ПРИМЕРЫ ПРОСЬБ ОБ УЧАСТИИ В КАМПАНИИ ПО СБОРУ КАПИТАЛА

Лучший способ понять, как все вышеизложенное работает на практике, — ознакомиться с двумя простыми примерами просьбы об участии в кампании по сбору капитала. Помните, что при необходимости можно использовать их как образец, добавляя или вычеркивая нули. Размер пожертвования здесь не важен. Пример показывает, как надо просить такие пожертвования с учетом особенностей конкретного клиента.

Первый пример — просьба пожертвовать 2 млн дол. больнице, просителями выступают исполнительный директор Кэрол и вице-президент по финансовому развитию Чарльз. Чета, к которой обратились за пожертвованием, долго работала с больницей в качестве волонтеров и щедро спонсировала проведение праздничного вечера для друзей этой клиники.

Кэрол: Билл, Мария, заходите, пожалуйста, присаживайтесь к столу. Надеюсь, вам не составило труда приехать к нам. Слышала, где-то на шоссе была большая авария.

Билл: Да нет, все нормально. Мы выехали заблаговременно.

Чарльз: Рады видеть вас обоих. Я сяду здесь. Как собираетесь провести отпуск в этом году?

Мария: Ну, мы хотели съездить за город порыбачить, как только наш старший приедет из колледжа.

Кэрол: Да, вы говорили об этом в прошлый раз. Рады видеть вас сегодня здесь. У нас две цели: во-первых, поблагодарить вас за щедрую поддержку и за работу волонтерами для нашей больницы. Мария, вы оказали неоценимую помощь нашему финансовому комитету. Билл, большое вам спасибо, что вы вызвались быть сопредседателем на нашем праздничном вечере.

Билл: Кэрол, мы рады помочь больнице. Хотелось бы иметь побольше времени, а пока помогаем, чем можем. И всякий раз, когда бываем в больнице, мы вспоминаем, что наша дочь пользуется здесь услугами лучших врачей и медсестер.

Кэрол: Всегда рады это слышать, спасибо. Вторая наша цель — рассказать вам о нашей кампании по сбору капитала и обсудить ваше участие в ней. Вы, я думаю, слышали на

собрании совета директоров, да и от меня, что наша цель — собрать 50 млн дол., чтобы построить новое приемное отделение для пациентов и произвести переоборудование хирургического отделения. Это должно заметно изменить нашу больницу. Но для успеха кампании требуется помощь нескольких близких нам семей. Сейчас Чарльз расскажет вам, как обстоят дела.

Чарльз: Мы с Кэрол обратились к четырем спонсорам с просьбой о 10 млн дол. Сейчас мы работаем над тем, чтобы собрать эти средства, и верим, что нам не откажут. В следующие несколько месяцев мы встретимся с нашими главными спонсорами и энтузиастами, такими как вы, чтобы попросить их о больших пожертвованиях. Как вы понимаете, мы с Кэрол и все остальные будем очень заняты, но и для больницы это будет горячее время!

Кэрол: Билл, Мария, мы обращаемся к вам как к нашим самым постоянным и проверенным спонсорам и просим вас подумать о пожертвовании для этой кампании 2 млн дол. О таких особо крупных суммах мы просим всех наших ведущих спонсоров. Мы подготовили небольшую информацию, которую вы сможете изучить, в ней перечислены цели, время получения денег, наши предложения, как вы сможете передать нам средства. Конечно, если вы не против, мы хотели бы присвоить ваше имя одному из отделений нашей больницы. Ваш дар станет отличным примером для других семей и всех наших спонсоров, подтолкнет их в свою очередь оказать такую значительную поддержку нашей больнице. Вы согласны подумать о пожертвовании такого размера?

Эта беседа *протекает плавно*. Обратите внимание, как естественно идет диалог, охватывая всех собеседников сразу; это не просто разговор, например, между исполнительным директором и одним из супругов, Биллом или Марией. Эта просьба также затрагивает и целый ряд вопросов. Во-первых, просители благодарят Билла и Марию за уделенное время и помощь больнице, и затем они переходят к сути своей просьбы. Билл и Мария прекрасно понимали, что речь пойдет именно о кампании, но теперь Кэрол конкретно разъясняет им цели этой встречи. Очень важно обозначить их в самом начале разговора, иначе будет потрачено слишком много времени на приятную болтовню или на обсужде-

ние каких-то общих злободневных вопросов — например, проблем финансового комитета, в котором состоит Мария, или праздничного вечера, где сопредседательствует Билл. Если просьба адресована семейной чете или другой группе родственников, всегда полезно включать в формулировки выражение «члены семьи». Эта просьба затрагивает важнейшие жизненные ценности и одновременно указывает на значимость в их жизни поддержки больницы. Наконец, в этой просьбе содержится информация, как продвигается кампания. Потом у Билла и Марии просят определенную сумму, рассказывая им о конкретной сфере применения их пожертвования, способе его передачи, времени, когда его нужно сделать, и о возможностях получения от больницы благодарности. И самое важное, им говорят, что их дар станет стимулом для других семей и отдельных людей оказать *немедленную* поддержку кампании.

В следующем примере президент и директор департамента финансового развития общественной радиостанции просят у спонсора взнос для кампании по сбору капитала в размере 10 тыс. дол. Клиентке за сорок, она активно сотрудничает с комитетом поддержки радиостанции и последние четыре года дает ежегодно по 500 дол. по соглашению с руководством компании, где она работает.

Президент Пол: Моника, рад снова вас видеть.

Директор Джессика: Привет, Моника, как дела? Слышала, наш комитет завалил вас работой.

Моника: Да, у нас много новых идей, как расширить круг спонсоров. Иногда мой график командировок не позволяет мне присутствовать на заседаниях, но у нас очень сильная инициативная группа. Я уже давно работаю в комитете, и может, пора уйти оттуда, чтобы дать дорогу другим.

Пол: Спасибо вам за щедрую помощь. Мы очень рады, что вы пользуетесь нашей программой согласованных пожертвований. Особая благодарность вам за все, что вы делаете для расширения круга наших спонсоров. Надеемся, если

вам позволит время, вы продолжите сотрудничать с нами и в других сферах работы нашей радиостанции.

Моника: Рада помочь.

Джессика: Вы собираетесь прийти на наш ежегодный вечер встреч исполнителей и авторов в следующем месяце?

Моника: Поживем — увидим. Вообще-то в эти дни я должна быть в Далласе, однако мои планы могут измениться.

Пол: Моника, мы были бы очень рады видеть вас там. Спасибо, что сегодня уделили нам время. Мы хотели еще раз поблагодарить вас за активную работу в нашем комитете и за ваши собственные пожертвования и рассказать вам, как продвигается наша кампания по сбору капитала. Вы всегда были одним из самых влиятельных руководителей комитета и привлекли к нам много новых спонсоров. Спасибо вам от всех нас. Кроме того, ваши постоянные пожертвования подавали пример другим нашим спонсорам, и они тоже оказывали нам значительную поддержку.

Моника: Всегда старалась помочь вам.

Пол: Моника, я хотел бы поговорить о нашей кампании по сбору капитала и о вашем предполагаемом участии в ней. Как вы знаете из разговоров со мной и обсуждений в комитете, мы планируем собрать 30 млн дол., чтобы увеличить объем нашего благотворительного фонда и расширить формат вещания, включив в сетку учебные программы в часы школьных занятий и пригласив новых талантливых ведущих в цикл политических передач. Мы уже кое-чего добились, и сейчас Джессика расскажет вам об этом подробнее.

Джессика: Мы с Полом провели встречи со всеми членами совета директоров и просили их сделать крупные взносы в нашу кампанию. Рада сообщить, что около 80% директоров обещали нам поддержку, и общая сумма уже составила 18 млн дол. Кроме того, мы встречались и с другими людьми, которые выразили желание и намерение поддержать нашу кампанию значительными взносами. На это у нас еще полгода.

Моника: Вау, это просто здорово!

Пол: Да, мы тоже довольны результатами. Теперь мы хотим поговорить с вами, зная вашу преданность нашей радиостанции. Эта кампания очень важна для нашего будущего. Радиостанция сейчас на подъеме, а с помощью кампании появится возможность увеличить наш фонд и расширить вещание для большого числа новых слушателей. Но для успеха этой кампании — а все говорит о том, что мы сможем его добиться — нужна помощь наших ведущих спонсоров, таких как вы. Моника, Джессика говорила, что в ближайшие шесть месяцев мы будем встречаться с другими нашими активными спонсорами. Сейчас мы обращаемся к вам с просьбой сделать взнос в размере 10 тыс. дол. Возможно, это больше, чем вы собирались пожертвовать, но у нас есть несколько идей, как это можно сделать. Вот проспект, где все изложено, мы вам его оставим.

Во-первых, вы можете внести деньги в общий фонд или в поддержку образовательных программ для наших юных слушателей или цикла политических передач. Во-вторых, ваше пожертвование может передаваться частями в течение пяти—семи лет, и мы проработаем с вашей компанией возможность превратить эту сумму в серию согласованных пожертвований. В-третьих, ваш взнос поможет нам получить такие пожертвования и от других наших спонсоров. Сейчас ваши деньги могут стать одной из движущих сил всей кампании в целом. Моника, что вы думаете о том, чтобы передать 10 тыс. дол. нашей радиостанции?

Как и в первой просьбе, диалог ведется сбалансированно, и в нем Монике постоянно напоминают о ее прошлых пожертвованиях и многолетнем сотрудничестве в комитете поддержки радиостанции. Я привела этот пример по ряду причин. Во-первых, хотела показать, как просить такую небольшую сумму, как я уже упоминала, число нулей здесь не имеет значения, важна эффективность просьбы. Во-вторых, не следует использовать возраст как фактор при определении приоритетов разговора. В данном примере возраст Моника, на первый взгляд, не делает ее достаточно перспективным клиентом кампании, дело не в возрасте, а в ее преданности радиостанции. В-третьих, когда вы просите согласованные

пожертвования, всегда старайтесь брать максимально возможные для данного уровня суммы. Предыдущие пожертвования Моника были согласованы с ее компанией, поэтому новый взнос, о котором ее просят, тоже будет согласованным. Вероятно, из своего собственного кармана она имеет возможность выложить только половину от 10 тыс. дол. Если Моника растянет выплату на пять лет и согласует это пожертвование со своей компанией, ей придется отдавать только по тысяче в год. Это, конечно, намного привлекательнее и проще, чем отдавать по две тысячи. Важен творческий подход к клиентам, им необходимо предлагать как можно больше способов передачи средств.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Кампания по сбору капитала — общее дело для всех людей, связанных с организацией, ее цель — собрать за ограниченный период времени значительные средства. Такая концентрация усилий может изменить направление деятельности и финансовую стабильность организации в будущем. Кампания дает всем клиентам и спонсорам стимул вносить деньги **немедленно**. Такие кампании включают все направления сбора пожертвований разных видов и их сочетания; они должны идти параллельно реализации общего стратегического плана организации и дополнять его; их следует координировать с остальными программами сбора пожертвований — годовыми взносами, крупными и плановыми пожертвованиями, чтобы получить максимально возможное количество взносов; наконец, в определенный момент проведения любой кампании оказать ей поддержку надо просить **всех** клиентов, руководителей и сотрудников организации.

Грамотно спланированная кампания включает исследование возможности ее реализации, чтобы точно определить объем со-

бираемых средств, области их использования, базу данных клиентов, которые должны или могут внести значительные суммы в фонд кампании и обеспечить ее успех. Необходимо разработать план и рекламно-информационные материалы кампании и утвердить их на совете директоров и в оргкомитете кампании. Пожалуй, важнейший шаг — определить самых перспективных клиентов, которые имеют **возможность и желание** делать самые большие пожертвования, а также группы клиентов более низкого уровня с целью формирования широкого круга потенциальных спонсоров для проведения всей кампании. Важный и эффективный инструмент успешной кампании — таблица пожертвований, где представлены уровни пожертвований и необходимое число пожертвований. У каждого клиента нужно просить определенную сумму и уточнять, как и когда должно быть сделано данное пожертвование. Просьбу необходимо подкреплять рядом рекламных материалов, рассказывающих о цели кампании и причинах важности пожертвования данного клиента для кампании в целом. Даже если бюджет не позволяет организации печатать большие буклеты, все равно необходимо подготовить хотя бы небольшой пакет документов с фотографиями из жизни организации и конкретной просьбой с указанием предполагаемого способа и времени передачи средств. Эти материалы надо делать для каждого клиента отдельно, что лишним раз подчеркнет важность и значимость его участия в кампании. Наконец, проситель или просители должны дать клиенту понять, что пожертвования каждого человека и каждой семьи вместе станут мощной силой, способной изменить жизнь организации. Именно такое коллективное участие в кампании и использование уже полученных взносов в качестве стимула для новых пожертвований позволят кампании продвигаться вперед и в конечном счете приведут к успеху.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

Теперь, когда мы узнали, как надо просить пожертвования каждого конкретного вида, пора поговорить о том, как можно предвидеть все возможные варианты ответов клиентов на обращения о пожертвовании разных видов и правильно среагировать на них. С помощью многочисленных примеров следующая глава подготовит вас к любому ответу (или его отсутствию), который клиент может дать на вашу просьбу. В главе также приводятся советы и предложения, как лучше всего слушать клиента, как превратить возможные «камни преткновения» в строительный материал и как читать язык мимики и жестов клиента.

ОТВЕТ КЛИЕНТА

НА ВАШУ ПРОСЬБУ

В моем бизнесе очень важно умение слушать. Без этого я не мог бы эффективно общаться с клиентами. Соответственно, когда меня просят поддержать организацию, которая мне интересна и близка моему сердцу, умение слушать не менее важно. Если вы не слушаете, что я отвечаю, откуда вы узнаете, почему я хочу поддержать вас и как лучше всего найти ко мне подход?

*Дэвид Шелленберг, президент LinguiSearch, inc.
(Филадельфия, Пенсильвания)*

На каждую просьбу клиент дает свой ответ. Получение пожертвования и поддержание отношений с клиентом зависят от того, как вы на него отреагируете. Спокойно выслушать ответ клиента проситель может только после определенной подготовки к любой его реакции. В данной главе мы приведем многочисленные варианты ответа на просьбу и того, что и как вам следует говорить дальше. Все эти примеры можно использовать при любом обращении: о поддержке конкретного проекта или мероприятия, об увеличении годового взноса, крупном или плановом пожертвовании или об особо крупном взносе для кампании по сбору капитала. В этой главе мы также расскажем, как надо готовить

себя, чтобы вести беседу гладко и оптимистично, сводя к минимуму возможность получить неожиданный или удивительный для вас ответ клиента.

ПОДГОТОВКА К ОТВЕТУ КЛИЕНТА

Перед просьбой и во время беседы просителю следует выполнить ряд подготовительных шагов, чтобы разговор не оборвался. Эти шаги указаны в перечне 9.1.

К этому моменту проситель или команда просителей должны уже досконально изучить клиента, чтобы предвидеть его возможный ответ на обращение. Например, если в ходе предварительной подготовки клиент рассказал вам о болезнях членов его семьи, или о возможном переезде его компании в новое здание, или о поступлении его детей в очень дорогой частный университет, вы должны быть готовы, что эта тема всплывет во время разговора о деньгах. Таким образом, вы предвидите ответ клиента. Все это не может заставить вас отменить или отложить просьбу, а должно послужить руководством при подготовке к беседе. **Присядьте и прикиньте на бумаге, что клиент может ответить вам и вашим коллегам.** Это не значит, что вы обязаны каждый раз предугадывать ответы клиентов, но такое полезное упражнение не позволит сбить вас с толку.

Перечень 9.1. Шаги для закрепления высказанной просьбы

- 1. Постарайтесь предугадать ответ клиента.**
- 2. Слушайте все, что он говорит вам.**
- 3. Обращайте особое внимание на интонации клиента и его жестикуляцию.**
- 4. Отвечая, постарайтесь не быть слишком агрессивным.**
- 5. Помните, что к успеху вас приведут уверенность, энтузиазм и терпение.**

Каждый проситель должен выслушать соображения клиента, обращая особое внимание на его интонацию и жестикуляцию. **Если вы не слушали клиента, что вы ему ответите?** Проситель должен позволить клиенту говорить столько, сколько он захочет, только тогда он получит общую картину хода его мыслей. Слушая клиента, проситель должен стараться не прерывать его и не выдавать жестами своей негативной реакции на его слова. Ваша цель — дать клиенту сосредоточиться на высказанной вами просьбе, поддерживая атмосферу разговора по возможности непринужденной, толерантной и приятной для клиента. Интонации и жестикуляция клиента могут много рассказать вам о том, насколько комфортно он себя чувствует. Если клиент кашляет, прочищая горло, смотрит вниз или в сторону, постукивает носком ботинка, краснеет — вам нужно отвечать на его слова ровным и спокойным голосом, излучая доверие и сочувствие.

Излишняя агрессивность вашей реакции сможет убедить далеко не каждого клиента. Часто просители настолько увлекаются механическим воспроизведением сценария разговора, что просьба получается утрированной. Когда клиент закончит говорить, проситель или просители должны уверенно, с энтузиазмом и терпением ответить на все его соображения. Получение пожертвования требует времени, и маловероятно, что в ответ на просьбу вы сразу

же услышите: «Хорошо!» или «Где подписать?» Помните, что перед вами человек, который любит вашу организацию, проявил к ней доверие и преданность. Он заслужил того, чтобы сборщики внимательно вникли в его проблемы и выслушали его профессионально, вежливо и заинтересованно.

ОТВЕТЫ НА СООБРАЖЕНИЯ КЛИЕНТА

Так как клиенты на просьбу о деньгах могут дать самые разнообразные ответы, лучший способ познакомиться с вариантами ответов — разбить их на категории. Тогда проситель сможет предвидеть рассуждения клиента, отнести их к соответствующей категории и выбрать оптимальный ответ.

Клиент считает, что у него просят слишком много

1. Это слишком большие деньги.

Ответы:

- Мы вас прекрасно понимаем, и, поверьте, мы не каждый день просим такие суммы.
- Да, но вы — один из немногих, у кого мы можем попросить такое значительное пожертвование.

- Что вам сейчас мешает сделать это пожертвование — сумма или время?

2. Вы просите слишком много.

Ответы:

- Вы — один из наших ведущих спонсоров, к кому мы можем обратиться за таким значительным пожертвованием.

- Надеемся, вы воспримете это как комплимент. Мы хотели бы, чтобы ваша семья стала одной из первых, кому будет адресовано это замечательное предложение.

- Мы понимаем, что цели нашей кампании очень честолюбивы, но просим самых близких нам людей подумать о возможности сделать такое большое пожертвование. Мы готовы предложить вам способы передачи денег, а также график платежей.

3. С чего вы взяли, что у меня есть такие деньги?

Ответы:

- Уверяем, никто не собирается решать за вас, давать деньги или нет, это касается только вас и вашей семьи. Мы ценим вашу искренность.

- Никто никогда не знает, сколько нам дадут. Основываясь на наших разговорах за последние месяцы, ваших идеях и поддержке, оказанной ранее, мы решили попросить у вас именно эту сумму, чтобы исполнить ваше желание вывести *нашу* организацию на новый уровень для улучшения помощи нашим подопечным.

- Мы предложили вам подумать именно о такой сумме, потому что ранее вы проявили интерес к этому нашему проекту (программе). Мы не знаем, захотите ли вы сделать такое большое пожертвование, но поскольку вы — один из наших ведущих и самых активных волонтеров, для нас было важно обратиться к вам в первую очередь.

Клиент считает, что у него недостаточно денег на это пожертвование

1. Не думаем, что можем себе это позволить. Наша дочь поступает в частную школу, к тому же нам, наверное, какое-то время придется оплачивать лечение моего отца.

Ответы:

- Конечно, очень важно выбрать хорошую школу. Вы должны гордиться своей дочерью.

- Мы понимаем, что забота о семье стоит на первом месте, и рады, что вы так беспокоитесь о своем отце. Если бы не эти обстоятельства, что бы вы сказали об этой возможности сделать пожертвование?

- Возможно, это пожертвование скорее поможет, чем помешает позаботиться о вашей семье. Позвольте рассказать вам о различных плановых пожертвованиях, которые могут принести дополнительный доход, чтобы помочь дочери и отцу.

2. Как вы знаете, я скоро выйду на пенсию, так что время сейчас не самое удачное.

Ответы:

- Мы знаем, что вы всю жизнь трудились, и уверены, что на пенсии вы будете еще больше заняты! Не представляем, как отблагодарить вас за все, что вы делали и продолжаете

делать для *нашей* организации. Мы будем рады поздравить вас с выходом на заслуженный отдых и продолжить наше плодотворное сотрудничество.

- С помощью особых индивидуальных плановых пожертвований вы сможете даже повысить свой доход после выхода на пенсию. Вы не против, если мы расскажем вам об этом?

- Мы понимаем, что сейчас вам нужно многое обдумать. Давайте продолжим разговор в течение двух ближайших месяцев. Мы уверены, что сможем помочь в этих новых для вас обстоятельствах сделать крупное и столь нужное пожертвование для *нашей* организации.

3. Я холост, и возможно, мне придется еще лет сорок проработать.

Ответы:

- Конечно, ведь статистика показывает, что сейчас мы живем и работаем дольше, чем наши родители. Вы были одним из ведущих наших спонсоров и испытанным волонтером. Именно поэтому мы сочли необходимым предложить вам присоединиться к другим и поддержать наше мероприятие своим значительным вкладом.

- Тогда, вероятно, вас интересуют плановые пожертвования, которые могут приносить вам доход сейчас или в будущем, и вы будете обеспечены на много лет вперед. Согласны обсудить этот вопрос?

- Сегодня для всех нас очень важно, что вы заинтересовались этим предложением о пожертвовании, мы готовы работать над ним вместе с вами сколько потребуется, до тех пор, пока этот вид пожертвования *нашей* организации не станет для вас удобным.

НеПОАХОАЯШее время

1. Вы выбрали самое неподходящее время. Мой бизнес переживает тяжелые времена, в конце месяца у меня может сорваться большой контракт, на который я так рассчитывал.

Ответы:

- Спасибо за откровенность. Думаем, вам нелегко было рассказать нам об этом.

- Понимаем вас и согласны, что сейчас не самый лучший момент для этого разговора. Помните, что мы очень ценим вас и вашу семью. Вы очень много для нас сделали, и теперь, когда мы развернули столько программ и проектов для реализации основных целей в соответствии со стратегическим планом, очень хотели бы, чтобы вы продолжали сотрудничество с *нашей* организацией в это замечательное для нее время.

- Скажите, а если бы сейчас ваши дела шли в гору и у вас было желание пожертвовать такую сумму, что бы вы сказали о возможности такого вложения в *нашу* организацию?

У нас происходит слияние компаний, я рассчитывал остаться на своей работе, но боюсь, что мне это не удастся.

Ответы:

- Нам очень жаль. Если мы можем чем-то помочь, вы вправе рассчитывать на нас.

- Что ж, мы можем вернуться к этому разговору, когда ваши дела снова поправятся. А пока обещаем поддерживать контакт с вами, как и раньше. Если наша организация может как-то помочь вам с поиском новой работы, обязательно дайте нам знать.

- Большое вам спасибо, что даже в этих трудных обстоятельствах вы нашли для нас время, ведь вы — один из самых ценных наших спонсоров. Наша кампания по сбору капитала будет продолжаться несколько лет, и сейчас для нас важно, чтобы вы в принципе не отказались поддержать *нашу* организацию таким пожертвованием.

Неправильно выбрана цель пожертвования

1. Мне неинтересно поддерживать этот проект.

Ответы:

- Ну что ж, спасибо за откровенность. Уверяем вас, что мы долго старались подобрать для вас подходящую возможность сделать пожертвование. Из прошлого общения с вами мы решили, что это предложение будет вам интересно.

- Не могли бы вы сказать, что больше всего достойно вашего внимания в *нашей* организации? Мы хотели бы знать ваше мнение.

- Теперь, когда мы знаем, что вам хотелось сделать скорее неограниченное пожертвование, которое поможет работе *нашей* организации, мы были бы рады рассказать

вам о таком взносе.

2. Нам интереснее поддержать определенный проект и получить возможность назвать его нашим именем, чем сделать взнос в ваш благотворительный фонд.

Ответы:

- Мы понимаем, что наши спонсоры предпочитают поддерживать интересующие их проекты, и всегда с уважением относимся к выбору спонсоров. Вы знаете, многие спонсоры охотно поддерживают наш благотворительный фонд, потому что он позволит *нашей* организации и в будущем продолжать плодотворную деятельность, финансируя услуги, которые мы оказываем нашим подопечным.

- Не согласитесь ли вы пожертвовать нам эту сумму, разделив ее на две части, одну из которых передать в благотворительный фонд, чтобы обеспечить будущее *нашей* организации?

Несогласие с политикой организации

1. У вас недавно сменилось руководство, не так ли? Пожалуй, сейчас не самое подходящее время для пожертвований. Давайте посмотрим, как оно поведет себя.

Ответы:

- Да, у нас теперь новый президент, который будет руководить *нашей* организацией. Просим вас подумать о тысячах людей, которым мы помогаем. Надеемся, вы согласитесь с нами в том, что они заслуживают постоянной поддержки со стороны наших преданных, как вы, спонсоров.

- Думаем, наш новый директор вам понравится. Она уже успела составить о себе отличное мнение у наших подопечных и в обществе в целом. Вот, посмотрите информацию о ней, а вскоре, мы надеемся, вы с ней сможете пообщаться лично.

2. О вас недавно были негативные отзывы в прессе. Не думаю, что мне сейчас захочется сделать крупное вложение в вашу организацию. Посмотрим, что будет дальше.

Ответы:

- Нам всегда интересно ваше мнение, и мы бы хотели дополнительно рассказать вам об организации, которую вы так щедро поддерживали столько лет.

- Для нас очень важно ваше мнение, и мы бы хотели, чтобы вы встретились с нашим президентом (или исполнительным директором).

- Вашу точку зрения разделяет еще кое-кто из наших спонсоров, но мы надеемся, что вскоре сможем вернуть их доверие. Понимаем, что для этого нужно время, но это очень важно для нас.

Клиент поддерживает другие организации

1. Мы поддерживаем многие достойные организации; сделав вашей организации более крупное пожертвование, мы оставим других ни с чем.

Ответы:

- Мы вас прекрасно понимаем. Многие наши ведущие спонсоры также поддерживают другие организации.

- Да, существует много достойных организаций. Передо мной тоже вставал такой вопрос, но после долгих размышлений я решил дать «зеленую улицу» такому крупному пожертвованию. Мы надеемся, что вы еще немного подумаете и примете положительное решение.

- Цель нашей сегодняшней встречи — познакомить вас с этой прекрасной возможностью и выслушать ваше мнение о ней. Конечно, вас интересуют и другие организации, но все же скажите, что вы думаете о пожертвовании, о котором мы сейчас вам рассказали?

В этом году у меня возникло очень много разных обязательств, поэтому давайте я просто сделаю вам свой обычный годовой взнос.

Ответы:

- Во-первых, позвольте поблагодарить вас за щедрую поддержку нашей организации. Ваш взнос в годовой фонд поможет нам реализовать наши программы и предоставлять услуги многим достойным людям. Однако дело, о котором мы вам рассказали, срочное и сейчас для

нашей организации стоит на первом месте.

- Наша просьба связана с будущим нашей организации и всего нашего сообщества. Мы приветствуем ваше желание поддержать наш годовой фонд, но все же давайте поговорим о кампании по сбору капитала. Пожертвования такого уровня на много лет вперед обеспечат успешную работу нашей организации.

- Мы просим всех подумать о том, какой силой может стать общая поддержка организации. Если вас заинтересовало то, что мы рассказали, и у вас возникло желание вместе с другими воплотить эти планы в жизнь, то мы можем засчитать ваше крупное пожертвование в годовой фонд как первый взнос в рамках этого замечательного проекта.

Клиенту нужно больше времени

1. Это достаточно серьезная сумма, и прежде чем я приму решение, мне понадобится время.

Ответы:

- Важные решения действительно требуют времени, и мы рады слышать, что вы всерьез относитесь к сделанному вам предложению.

- Можем ли мы чем-то помочь вам, пока вы размышляете? Вам потребуется от нас дополнительная информация?

- А что вы в данный момент думаете о предложении, которое мы вам только что сделали?

- Давайте свяжемся через пару недель. Мы прекрасно пойдем, если вам потребуется больше времени, но хотели бы узнать, что вы об этом думаете, и ответить на ваши вопросы по поводу этого важного и замечательного предложения о пожертвовании.

2. Вы просите порядочную сумму, больше, чем я когда-либо рассчитывал пожертвовать. Обдумывание этой просьбы может потребовать много времени.

Ответы:

- Прекрасно вас понимаем, конечно, вам надо принять во внимание много разных факторов. А что вы в данный момент думаете о предложении, которое мы вам только что сделали?

- Нас не удивляет, что вам понадобится время, ведь эта сумма больше, чем вы в настоящее время собирались пожертвовать. Как вы знаете, у нашей организации сейчас горячая пора, и для осуществления наших планов особенно нужна поддержка таких богатых семей, как ваша.

- Мы просим самых преданных друзей, таких как вы, немного увеличить размеры помощи нашей организации, ведь вы разделяете нашу мечту как можно больше сделать для наших подопечных.

Клиент хочет обсудить предложение с семьей (супругом или супругой, юристом, бухгалтером)

1. Пожалуй, мне надо обсудить это с мужем (или с женой).

Ответы:

- Конечно, обсудите наше предложение с близкими. Мы охотно поможем вам и вашему супругу (супруге) принять это важное решение. Может быть, нам стоит встретиться всем вместе и обсудить этот вопрос?

- Когда я делал пожертвование, у меня тоже было такое чувство, что мне нужно обсудить это с моим партнером. Подумайте какое-то время, а потом я буду рад ответить на ваши вопросы при личной встрече, по телефону или по электронной почте.

2. Через несколько недель я встречу со своим бухгалтером, позвольте мне обсудить с ней этот вопрос, а потом я свяжусь с вами.

Ответы:

- Очень хорошо, что мы обратились к вам со своим предложением, когда вы должны встретиться со своим бухгалтером. Мы готовы, если нужно, принять участие в обсуждении проблемы или ответить на все вопросы, которые могут появиться.

- Похоже, наше предложение вас взволновало. Мы думаем, если вы поделитесь своими чувствами с другими, например со своим бухгалтером, она тоже ощутит всю магию

доброе дела и сделает все возможное, чтобы оно осуществилось.

Жертвовать мешает состояние дел на бирже или в экономике

1. Я уже полгода ожидаю, что дела на бирже войдут в норму, но пока все остается, как есть. Сейчас я не могу себе позволить дать вам такое финансовое обязательство. Ответы:

- Понимаю вас. Мы тоже следим за состоянием рынка. Сегодня мы ставили перед собой цель просто заинтересовать вас своим предложением. Мы надеемся, если бы не эти неприятности на бирже, вы бы охотно сделали нам такое пожертвование.

- Сейчас для нас важнее всего то, что вы хотите сделать нам это пожертвование в самом ближайшем будущем. Мы можем вместе разработать график платежей, чтобы вы давали деньги в удобное для вас время, и надеемся, что наши постоянные спонсоры, как вы, продолжат работать с нами, и тогда мы спокойно сможем обращаться к другим людям за поддержкой.

2. Мой портфель ценных бумаг с каждым месяцем все падает и падает в цене. Пока эти акции снова не поднимутся, мне нечего даже и думать о том, чтобы пожертвовать такую сумму.

Ответы:

- Прекрасно вас понимаем, надеемся, экономический подъем не за горами. Может возникнуть вопрос, почему мы обращаемся за поддержкой к нашим проверенным спонсорам, как вы, и просим пожертвовать деньги именно сейчас. Ответ прост: наши подопечные нуждаются в помощи независимо от состояния экономики. Думаем, вы разделяете точку зрения, что сейчас наша организация переживает период подъема и для реализации наших больших планов нам нужна помощь таких сильных личностей, как вы.

- Спасибо, что сегодня нашли для нас время. Конечно, вам, и только вам, решать, когда именно сделать это пожертвование. Мы и не мечтали получить от вас это пожертвование сейчас, когда ситуация на бирже для вас неблагоприятна. Пока мы просим вас только дать обещание о пожертвовании, а позднее обсудим, когда и в каком виде это пожертвование будет передано нам.

Клиент предпочел бы дать меньше

1. Вы добавили пару лишних нулей. Я действительно собирался пожертвовать вам, только гораздо меньше.

Ответы:

- Мы рады, что вы собирались сделать нашей организации значительное пожертвование. Мы просили у вас именно эту сумму, потому что наша программа, о которой мы вам рассказали, требует пожертвований именно такого объема. Из предыдущего разговора с вами мы поняли, что этот проект действительно вас интересует. Давайте подробнее поговорим о том, как мы вместе сможем это осуществить.

- Давайте поговорим о разных способах передачи такого пожертвования. У нас есть идеи на этот счет, которые, быть может, пока не приходили вам в голову.

- Мы уже слышали подобный ответ от некоторых спонсоров. Когда мы продолжали обсуждать с ними финансовые потребности нашего проекта, который сторицей возместит их расходы и принесет пользу всему обществу, они внимательнее изучали этот вопрос, в конце концов обещая сделать такое пожертвование в течение нескольких лет.

2. Это намного больше, чем я собирался пожертвовать.

Ответы:

- Спасибо за откровенность. Из ваших слов видно, что вы всерьез обдумывали ваше пожертвование. Мы ценим это. Позвольте рассказать вам, как вы можете сделать такое значительное пожертвование в течение ряда лет наиболее удобными для вас способами.

- Знаете, когда меня попросили сделать подобное пожертвование, моя реакция была такой же. Но наш президент убедил меня, что эта акция по сбору средств проводится энергично, с энтузиазмом и привлекла внимание многих наших ведущих спонсоров, сделавших в нее крупные взносы. Мой дар послужит примером другим клиентам делать крупные пожертвования, необходимые для успеха нашей кампании.

АНАЛИЗ ОТВЕТОВ

НА РЕАЦИЮ КЛИЕНТА

Отвечая на первую реакцию клиента на сделанное ему предложение о пожертвовании, важно вложить в свой ответ несколько ключевых моментов. Они приведены в перечне 9.2.

Прежде всего надо постоянно благодарить клиента — до просьбы, во время и после. Даже если из ответа клиента у вас складывается впечатление, что он, скорее, склонен отказать вам, все равно благодарите его. Благодарите клиентов за уделенное вам время, их прошлую поддержку вашей организации, их деятельность в качестве директоров или волонтеров, а прежде всего — за откровенность. Ведь они не обязаны были делиться с вами какими-то сведениями о себе и о своем финансовом положении. Эту глубоко личную информацию клиент сообщил вам добровольно, поэтому проситель должен выражать ему сочувствие, симпатию и благодарность, подчеркнув, что его поведение может служить примером открытости и честности.

Если во время просьбы важно говорить «мы» вместо «я», чтобы показать, что проситель представляет здесь всю организацию, то в ответе на реакцию клиента тоже необходимо использовать выражения, объединяющие клиента и организацию, — например, «наша организация». Старайтесь избегать противопоставления «мы» и «вы». Проситель и клиент должны использовать слова, характеризующие организацию с хорошей стороны, а также обсуждать ее нужды и приоритеты. Это позволит концен-

Перечень 9.2. Основные элементы ответа на реакцию клиента

- 1. При любой удобной возможности благодарите клиента за прошлые пожертвования, за инициативность, за честность.**
- 2. Всегда старайтесь использовать выражения, которые связывают клиента и организацию, — например, «наша организация», «наша общая точка зрения».**
- 3. Не спорьте с клиентом и не будьте излишне настойчивы.**
- 4. Расскажите ему о вашей собственной реакции на такую просьбу и о том, как вам удалось добиться успеха у других.**
- 5. Расскажите клиенту, почему вы обратились к нему со своим предложением, почему просите именно столько и для какой именно цели.**
- 6. Продолжайте настаивать на изначальной сумме пожертвования.**
- 7. Предложите клиенту альтернативные способы осуществления такого пожертвования.**
- 8. Не бойтесь акцентировать внимание клиента на приоритетах организации и на том, что для их реализации ей нужны многочисленные пожертвования.**
- 9. Если клиента не устраивает момент, когда нужно сделать пожертвование, или ему требуется время на размышления, старайтесь сразу договориться о следующей встрече, чтобы о вашей просьбе не забыли.**
- 10. Предлагайте всем клиентам посоветоваться и поделиться радостью дарения с семьей, юристом или финансовым советником.**

трировать внимание клиента на более общей картине, на потребностях организации для стабилизации ее финансового положения.

Если проситель пытается спорить с клиентом, даже с самыми благими намерениями, такое поведение, скорее, может оттолкнуть. То же относится и к излишней настойчивости или агрессивности просителя. Сейчас не лучшее время строить из себя

самого умного, единственного человека, знающего, что нужно организации. Требуется выслушать клиента, а потом спокойно и вдумчиво обсудить с ним детали, затронутые в его ответе. Перед просителем не стоит задача получить пожертвование любой ценой, даже если клиент думает, что его обманывают, или чувствует какой-то дискомфорт. Прекрасно, если сборщик предан целям организации, ее подопечным, задаче собрать для нее как можно больше денег; однако эти чувства он должен уметь передать клиенту, говоря с ним искренне и убедительно. Так как проситель сам сделал пожертвование своей организации и, возможно, уже накопил большой опыт, как просить такие пожертвования, ему стоит поделиться этой информацией с клиентом. Когда его просили поддержать эту организацию, у него, конечно, возникли вопросы, на которые ему хотелось получить ответ до того, как он сделает свое

пожертвование. Теперь он может поделиться этим опытом и сказать: «Да, знаю, что вы чувствуете. У меня возникли те же мысли, когда я принимал свое решение». Клиенты очень восприимчивы к таким историям, потому что видят, что не одиноки со своими проблемами и заботами, и им становится легче их преодолеть. Точно так же, если проситель уже слышал такой ответ от других спонсоров, он может (конечно, не называя имен) рассказать о том, как они нашли решение этих проблем и сделали свои пожертвования.

Независимо от того, насколько хорошо сборщик знаком с клиентом, всегда может возникнуть ситуация, когда предложение о пожертвовании не отвечает интересам последнего. В таком случае проситель должен объяснить клиенту, чем он руководствовался при выборе именно этого предложения. И тот будет знать, что проситель долго и напряженно думал, выбирая подходящее предложение, вспоминая общение с ним на стадии подготовки, стараясь заинтересовать его. Иной раз спонсор может подумать или открыто заявить, что данный проект или программа действительно заслуживает поддержки. Но мнения клиентов часто меняются. В данный момент ему могут казаться более привлекательными другая программа или проект. Очень важно, чтобы сборщик вернулся к теме пожертвования и спросил клиента, какую именно сферу деятельности организации тот хотел бы поддер

жать своим даром. Задавая ему вопросы о том, что его больше всего интересует в данной организации, проситель подогревает энтузиазм клиента и желание сделать пожертвование, соответствующее его интересам.

Следующий момент так важен, что я выделила его в качестве одного из основополагающих принципов.

Принцип № 9

При первой просьбе всегда держитесь названной суммы.

Давайте рассмотрим это в общем контексте. Проситель (или группа просителей) приходит к клиенту с продуманным предложением, которое составлено с учетом всего предыдущего общения с ним и его «портрета». Первая реакция клиента: «Нет, это слишком много» — или может быть даже: «Ну вы, ребята, размечтались!» Как ни соблазнительно в данной ситуации «сбить цену», все же не делайте этого. У просителя возникает естественное желание спросить клиента: «О какой сумме думали вы?» Меня такой вопрос раздражает, как скрип ножа по стеклу. Вместо этого проситель должен объяснить клиенту следующее. Во-первых, он должен признаться, что пожертвования таких немаленьких сумм мы просим не очень часто. Это сразу снимает подозрение клиента, что организация ежедневно выбирает по клиенту и посылает к нему человека с просьбой о такой заоблачной сумме. Во-вторых, если проект или программа, на которую собираются деньги, требуют определенной суммы, чтобы их начать и продолжать в течение нескольких лет, то меньшее пожертвование не решит проблемы. Маловероятно, что клиент захочет поддержать своим пожертвованием программу или проект, которые вскоре закроют из-за недостаточного финансирования. В-третьих, не бойтесь полного и окончательного отказа и продолжайте объяснять клиенту, почему просите у него именно эту сумму и почему организации нужны пожертвования такого размера. Этот же принцип применим и к ситуации, когда клиент дает просителю чек еще до того, как тот выскажет свою просьбу. Тогда сборщик

должен поблагодарить клиента, а потом все же вернуться к предложению, с которым шел на встречу с клиентом. Можно повернуть разговор так, будто этот чек является частичной выплатой пожертвования или первым платежом по рассроченному пожертвованию. Главное — помнить, что когда вы первый раз приходите просить деньги у данного клиента, надо *придерживаться первоначальной суммы и просить клиента подумать об этом, прежде чем дать окончательный ответ*. Желательно сразу договориться о точном времени новой встречи, чтобы ответить клиенту на его вопросы.

Продолжая настаивать на определенной сумме, предлагайте клиенту гибкие и оригинальные способы передачи пожертвования и временной отрезок, в течение которого данную сумму можно выплатить. Покажите ему с помощью расчетов, как сделать это пожертвование напрямую, в виде планового или комбинации этих способов, как выплатить

его за год, три года, пять лет. Это может сильно подействовать на клиента, помочь преодолеть его колебания, связанные с размером суммы, повысить шанс получить пожертвование.

Многие клиенты с интересом воспринимают информацию о приоритетах организации, что дает им четкое представление о работе руководства учреждения, заставляя думать над тем, как помочь организации добиться ее целей. Следует делиться с клиентами такой информацией, особенно в случае кампаний по сбору капитала, включать ее в рекламно-информационный материал. Предложите клиенту возможность разделить свое пожертвование на части, чтобы он мог одновременно поддерживать одно или несколько направлений деятельности организации, оказывая поддержку близкому его сердцу делу.

Чем больше просимая сумма, тем больше клиенту требуется времени на размышления. Именно поэтому очень важно в конце первого разговора о деньгах назначить дату новой встречи или телефонного разговора с данным клиентом (об этом мы поговорим подробнее в главе 10). Выбор промежутка времени между этими двумя контактами должен определяться, с одной стороны, интересами клиента, которому нужно обдумать предложение, с другой стороны, расчетами организации, которой нужно собрать определенную сумму за конкретное время. Договоренность о следующей встрече — единственный способ сохранить предложение в памяти клиента. Иначе могут пройти месяцы и даже годы, а решение так и не будет принято.

Наконец, *не переставайте радоваться жизни*. Если клиент говорит, что ему нужно обсудить эту идею с семьей, очень хорошо. Это значит, что клиент хочет принять важное решение вместе с дорогими ему людьми. Если клиент хочет обсудить ваше предложение с юристом или бухгалтером — тоже неплохо. Очень многие сборщики пожертвований боятся, что если их предложение попадет в руки этих специалистов, те убедят клиента не делать пожертвование. Иногда, конечно, случается и так, но ведь нельзя же сказать клиенту: «А мы думали, вы сами примете решение...» Именно поэтому так важно, чтобы проситель предложил клиенту вместе встретиться с этими экспертами, или, по крайней мере, прислать для экспертов дополнительные материалы, или пообещать ответить на все их вопросы. В данной ситуации могу посоветовать любому просителю сказать спонсору: очень важно объяснить его экспертам, что он действительно хочет сделать это пожертвование, рассказав им про интерес и верность данной организации. При этом роль эксперта сведется к тому, что он просто даст клиенту совет и поможет сделать пожертвование так, чтобы оно наилучшим образом отвечало финансовому положению клиента и его благотворительным устремлениям.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Самый эффективный способ подготовиться к реакции клиента до и во время просьбы — попробовать предвидеть его ответ, сосредоточенно слушать, что он вам говорит, обращая пристальное внимание на его интонацию и жестикуляцию, стараться не быть слишком агрессивным и помнить, что залог успеха — в уверенности, энтузиазме и терпении просителя. Вы должны полностью сконцентрироваться на клиенте. Спонсоры доказали свою верность организации и заслуживают бережного отношения со стороны просителей или команды просителей.

Что бы ни ответил клиент на обращение, очень важно поблагодарить его за уделенное время и, где уместно, за уже оказанную помощь организации, активное сотрудничество и откровенность. По возможности во время и после просьбы старайтесь пользоваться словами «мы», «наша организация». Это дает клиенту понять, что он важен для организации. Любой ценой избегайте в разговоре противопоставления «мы» и «вы».

Проситель или команда просителей должны быть открытыми и честными с клиентом. Расскажите ему о других спонсорах, у которых были подобные сомнения и колебания по поводу такого крупного пожертвования и как они были преодолены. Сборщик должен решительно, но не воинственно и не слишком агрессивно настаивать на первоначальной сумме пожертвования. Очень важно ее не снижать, особенно когда клиент говорит в ответ, что эта сумма слишком велика для него и что он думал о меньшей. Отстаивая первоначальную сумму, проситель или команда просителей должны проявлять гибкость и творческий подход, предлагая различные способы и сроки передачи средств организации. *Слушайте клиента и делайте выводы*— и вы сможете конструктивно поддерживать диалог, а

клиенту будет интересно узнать об альтернативных способах осуществления его пожертвования.

ЧИТАЙТЕ ДАЛЕЕ

В последней главе мы поговорим о том, как доводить каждую просьбу до конца. Это заключительная стадия процесса, который начинается с самой просьбы и через ответы на вопросы и замечания клиента подводит к дополнительным шагам, которые нужно сделать для получения пожертвования. Без них вы не добьетесь успеха. В завершающей главе мы еще раз воспроизведем десять руководящих принципов просьбы, и у читателя наконец сложится полная картина замечательного мира сбора средств.

ДОВОДИТЕ КАЖДУЮ ПРОСЬБУ ДО КОНЦА

Между человеком и колледжем или университетом, где он учился, возникает естественная связь. При воспоминании об учебе и ее влиянии на всю последующую жизнь люди ощущают приток энергии и добрых чувств. Моя задача — привести эти эмоции в соответствие с потребностями университета, и тогда пожертвование, независимо от его размера, будет взаимовыгодным как для университета, так и для доверителей. Если спонсор испытывает радость, думая о пожертвовании университету, он, скорее всего, останется верен нам и будет готов к новым взносам. Подготовка спонсора — ключ к успеху просьбы и установлению добрых отношений с ним.

Дэвид А. Капуто, президент Университета Пэйс (Нью-Йорк)

После каждого обращения к клиенту нужно сделать ряд шагов, чтобы он не забывал о просьбе, ответить на все его вопросы, предоставить при необходимости дополнительные материалы или помощь консультанта. Поскольку реакция каждого клиента своеобразна, очень важно для каждой просьбы составить список необходимых последующих действий. Об этом мы и поговорим в последней главе. Я также расскажу, как следует распределять свое время, чтобы вести несколько просьб, доводя до конца каждую из них. На практике вы не раз столкнетесь с ситуацией, когда после одного обращения вам нужно провести еще много других и сделать множество важных дел для закрепления предыдущих просьб. Если проситель не сумеет организовать свое время, этот процесс выйдет из-под его контроля, и в результате между просьбой и последующими шагами пройдет намного больше времени. А чем продолжительнее разрыв между просьбой и последующими встречами с клиентом, тем труднее заставить его помнить о сделанном ему предложении.

Наконец, в этой главе мы снова воспроизведем десять основополагающих принципов. Их полный перечень помогает читателю воссоздать цельную картину просьбы и напоминает ему ее важнейшие элементы.

Что НАДО СДЕЛАТЬ ПОСЛЕ ЛЮБОЙ ПРОСЬБЫ

После любого обращения необходимо составить список последующих шагов. Что толку от просьбы, если не довести ее до конца? На этой стадии процесса инициатива должна исходить прежде всего от просителя. *С глаз долой — из сердца вон, а этого допускать нельзя.* Даже если клиенту нужно время, чтобы многое обдумать и проанализировать свои отношения с организацией, проситель, который выполнит действия, описанные в перечне 10.1, может быть уверен, что его просьба останется в памяти любого клиента.

В конце беседы о пожертвовании проситель или команда просителей, глядя клиенту прямо в глаза, со всей возможной теплотой и искренностью должны поблагодарить его за уделенное время, за сделанные пожертвования и сотрудничество и, главное, за серьезное отношение к данной просьбе. После этой устной благодарности необходимо *не позднее чем через сутки после разговора*, отправить клиенту стандартное или специально написанное благодарственное письмо. Оно должно не просто содержать изъявление благодарности за выделенное время, но и напомнить клиенту о важных или даже забавных деталях прошедшего раз-

Перечень 10.1. Список последующих шагов после просьбы

1. **Поблагодарите клиента сначала устно, а потом письменно.**
2. **Объясните ему важность просьбы для организации и безотлагательность**

данного пожертвования.

3. **Договоритесь о времени и месте следующей встречи.**

4. **Если нужно, отправьте клиенту дополнительную информацию, причем как можно скорее.**

5. **Если нужно, помогите ему провести дополнительную консультацию с экспертами или поговорите с его семьей и советниками.**

6. **При желании спонсора уточните формулировку вашего предложения или более подробно разъясните его.**

7. **Если клиент сказал, что ему нужно время на размышление, перед тем как принять решение, или что он просто не в состоянии больше давать деньги вашей организации, продолжайте встречаться с ним, звонить ему, посылать ему материалы, статьи и брошюры по интересующим его темам.**

8. **Объясните клиенту, что его пожертвование вместе с другими делает организацию более финансово устойчивой.**

9. **Постарайтесь рассеять все сомнения, которые потенциальный спонсор мог выразить по поводу организации в целом, его предыдущих пожертвований, чтобы его внимание было целиком сосредоточено на вашем новом предложении.**

10. **Все это время поддерживайте добрые отношения с клиентом, старайтесь вести себя так, как будто он уже ответил вам «да».**

говора. Например, если клиент вернулся домой после насыщенного приключениями отпуска, начните письмо фразой: «Было очень приятно встретиться с вами вчера и послушать о вашем невероятном отпуске. Я учту ваши рассказы, когда буду планировать свой отдых». Если клиент рассказывал вам о своей семье или работе, тогда начните так: «Был рад видеть вас вчера, поздравляю с рождением внука» или «Пожалуйста, держите нас в курсе, ког

да ваша компания начнет выпуск новой серии полупроводников». Все это делает просьбу более личной и важной, показывая, что проситель или команда просителей действительно внимательно и сосредоточенно слушали клиента в течение всего разговора с ним.

В конце встречи и в благодарственном письме просителю необходимо объяснить клиенту важность его будущего дара для организации и ее подопечных. Он не должен считать, что его отказ не будет иметь никакого значения, потому что у организации есть много других спонсоров, способных делать пожертвования такого размера. Одновременно старайтесь внушить клиенту, что ваша просьба *не терпит отлагательств*. Если речь идет о финансировании конкретного мероприятия, например вечеринки жителей района, или о взносе в кампанию по сбору капитала, неотложность просьбы объяснить очень легко, потому что организации нужно собрать определенную сумму за жестко ограниченное время. В других случаях срочность просьбы обосновать труднее, и если речь идет, например, об увеличении годового взноса, крупном или плановом пожертвовании, вам придется быть более изобретательным. Поставьте себя на место клиента. Он может думать: «Какая разница, когда я сделаю это пожертвование — сейчас, через несколько месяцев или через несколько лет, все равно рано или поздно организация получит деньги». Поэтому при любой просьбе очень важно, чтобы клиент проникся чувством обязательности его пожертвования. Например, сообщите ему, почему организации нужно именно такое количество пожертвований подобного размера *именно сейчас* или почему нужно *именно сейчас* увеличить число завещательных пожертвований или страховых отчислений. Объясните ему, что эти пожертвования нужны в настоящий момент, чтобы организация могла выполнять свою функцию, расширяя спектр услуг и сферу своей деятельности, решая важные задачи, заложенные в ее стратегическом плане.

В конце разговора, содержащего просьбу о деньгах, постарайтесь обговорить *точное время и место новой встречи или разговора клиента с просителем или командой просителей*. В идеале новую встречу или разговор хорошо назначить через неделю или

две. Иногда клиенты сами предлагают время и место новой встречи, но обычно гораздо позже, чем хотелось бы просителю. В этом случае попросите у клиента разрешения переслать

ему дополнительную информацию по почте, электронной почте или факсу, чтобы, пока он размышляет, ваше общение с ним продолжалось. Помните: через месяц или больше после вашего с ним разговора шансы на успех просьбы будут заметно меньше. Поддерживайте связь с клиентом любым удобным для него способом, особенно если он не захочет снова встретиться через неделю-другую.

Если клиент попросил вас прислать ему какие-то дополнительные материалы, встретиться или поговорить с его семьей или консультантами, изменить проект договора, включив или исключив из него какие-то положения, постарайтесь сделать все это в течение первой же недели после обращения. Проситель или команда просителей в состоянии сами отправить клиенту дополнительную информацию или изменить проект договора, поэтому ничто не мешает сделать все это за неделю. Со встречей с семьей клиента или его советниками может возникнуть больше трудностей, поскольку обычно спонсоры предпочитают сами устраивать их. Следующий шаг теперь за клиентом. Постарайтесь, чтобы он не тянул с ним слишком долго. *Звоните или пишите клиенту и вежливо* **Оу** *но настойчиво напоминайте ему о необходимости провести эту встречу.* Иногда организация встречи занимает довольно много времени. Важно, чтобы проситель все время вежливо напоминал клиенту: чем скорее произойдет эта встреча, тем лучше для него, потому что его близкие или советники помогут ему принять это очень важное решение.

Иногда спонсору требуется на размышления слишком много времени или он просто говорит, что сейчас не в состоянии делать какие-либо пожертвования. В обоих случаях важно продолжать постоянное общение с клиентом всеми возможными способами и продолжать его интенсивную подготовку. Чтобы довести просьбу до победного конца или заставить клиента снова подумать над предложением о пожертвовании после первоначального отрицательного ответа, могут потребоваться месяцы или даже годы. Вы должны включить в свое расписание периодические контакты с таким клиентом. За это время ваше предложение может действительно утратить актуальность, и вы упустите хорошего спонсора. Чтобы напоминать себе хотя бы раз в месяц о таких клиентах, с которыми вам или другим сотрудникам организации необходимо поддерживать общение, используйте специальные программы по работе с клиентской базой данных или ваш собственный календарь. В идеале с такими клиентами надо встречаться или разговаривать по телефону хотя бы один раз в месяц. Если их занятость не позволяет договориться о встрече или телефонном звонке, тогда возьмите за правило раз в месяц посылать им бюллетени, брошюры или годовые отчеты с краткой сопроводительной весточкой; посылайте газетные или журнальные статьи, интересные им, пресс-релизы и другие открытые информационные материалы вашей организации; посылайте им по электронной почте уведомления о недавних пожертвованиях и мероприятиях; приглашайте их посещать сайт вашей организации, чтобы быть в курсе ее новостей.

Многим спонсорам необходимо напоминать о том, что их пожертвование не будет одним-единственным пожертвованием вашей организации такого размера. Никому не нравится быть белой вороной и делать то, чего не делают другие. Такое чувство может возникать у клиента оттого, что на встрече с просителем или командой просителей он присутствует один или вместе с кем-то из близких. Это совершенно приватное общение, которое не дает клиенту понять, сколько других людей сделали или собираются сделать такие же пожертвования. Эту проблему можно решить следующим образом. Рассказывайте клиенту обо всех новых пожертвованиях такого же размера, какое просите у него. Если сделавшие их спонсоры не хотят разглашать свои имена, не называйте их — просто расскажите о размере пожертвования и о том, что оно значит для вашей организации. Лучше всего сообщать подобные новости всем клиентам по телефону. Пусть они почувствуют в вашем голосе восхищение и энтузиазм. Люди предпочитают поддерживать успешно работающие организации, никто не любит неудачников. Оптимизм в вашем голосе будет наводить клиента на мысль, что сейчас самое время вложить деньги в вашу организацию, что его дар вместе с другими привлечет к организации новых спонсоров.

Рано или поздно вы неизбежно столкнетесь с клиентами, которые хотят сделать пожертвование, но ранее у них возникли какие-либо сомнения по поводу вашей организации.

Например, это могут быть разногласия по вопросу о том, сколько именно было выплачено клиентом организации по его последнему платежному обязательству. В идеале бухгалтерская отчетность клиента и организации должны быть идентичными, но на практике так бывает не всегда. У некоторых клиентов может сложиться впечатление, что им не уделяют достаточного внимания в благодарность за сделанные пожертвования. У других могут быть определенные политические убеждения, и поэтому им не нравится тот или иной член совета директоров, лектор, приглашенный прочесть лекцию, проект или программа, которые, по их мнению, далеки от основных приоритетов организации. В таких случаях лучше всего *слушать клиента, честно и открыто отвечать на его вопросы, приглашать его на встречи с другими сотрудниками организации или с другими спонсорами, у которых имелись подобные сомнения, но потом развеялись, и теперь они поддерживают организацию*. Однако не давайте клиентам никаких обещаний, противоречащих цели или политике организации. Я предупреждаю об этом, потому что слишком часто сборщик так стремится получить положительный ответ на свою просьбу, что у него возникает искушение превысить свои полномочия просителя. Например, не следует говорить клиенту, что перед приглашением любого лектора он получит об этом уведомление, хотя этот вопрос находится исключительно в компетенции специального комитета; или что в благодарность за его последнее пожертвование организация может устроить специальное мероприятие, хотя за пожертвования этого уровня в организации не принято оказывать такие почести спонсорам. Старайтесь внимательно слушать клиента, оставаясь нейтральным, не пытайтесь подыгрывать ему и в пространных разговорах, между делом, благодарить за прошлые заслуги перед организацией.

Наконец, на протяжении последней стадии просьбы сохраняйте доброжелательное отношение к клиенту. Для этого надо быть внимательным и дисциплинированным, однако дело того стоит. Во время общения с клиентом после просьбы разговаривайте с ним так, будто он уже согласился сделать просимое пожертвование. Даже если он не разделяет вашего оптимизма или постоянно твердит, что его личные или финансовые обстоятельства пока не меняются к лучшему, вам следует стоять на своем. Самое худшее, если вы заразитесь пессимизмом вашего клиента. Это, безусловно, приведет к замораживанию просьбы, а может быть, даже к отказу. Перед тем как встретиться, созвониться или списаться с клиентом, сначала подготовьтесь к этому. Например, лично мне удобнее говорить с клиентами по телефону стоя. В такой позе у меня намного больше энергии, чем когда я сижу за своим рабочим столом, и я могу щедро ею делиться с клиентами. Собираясь написать клиенту письмо или отправить сообщение по электронной почте, я просматриваю записи о клиенте в базе данных или нахожу что-то характерное в имеющейся о нем информации, чтобы почувствовать контакт с ним. Всегда помните о качестве обслуживания клиента и о личном внимании к нему.

Тут мы подходим к последнему руководящему принципу.

Принцип № 10

Просьба без последующих шагов не будет иметь успеха.

Используйте последовательность действий, приведенную в перечне 10.1. Составьте по каждому клиенту список необходимых шагов и следите за тем, чтобы ничего не упустить, продолжая постоянно контактировать с каждым клиентом и добиваясь положительного ответа на каждое обращение.

КАК ПРАВИЛЬНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВРЕМЯ ПОСЛЕ ПРОСЬБЫ

Одна из самых трудных задач для всех желающих просить деньги — научиться правильно распределять свое время между новыми обращениями и работой по завершению предшествующих просьб.

Мы только что приводили список последующих шагов, которые необходимо выполнить после каждой просьбы, чтобы между просьбой и получением ответа проходило не слишком

много времени. *Время и его распределение*— важные компоненты любой просьбы. Например, если вы тратите 75% своего времени на новые просьбы и только 25% — на выполнение следующих шагов после предыдущих обращений, это будет неправильно. Тогда вы успеете сделать необходимые последующие шаги только по отношению к немногим вашим клиентам.

Нет какой-то универсальной формулы для определения числа просьб, которые вы можете сделать за месяц и которые относятся к числу самых важных обращений, требующих последующих шагов. Однако на протяжении всей этой книги я определяла принципы, позволяющие примерно оценить, сколько просьб разных видов может провести проситель или команда просителей, с учетом многих факторов, таких как размер организации, число просителей для каждой просьбы, количество свободного времени, бюджет, помощь руководства организации. Теперь давайте попробуем более точно охарактеризовать *время, которое проситель или просители могут уделить выполнению последующих шагов*. Откройте главу 3, найдите перечень 3.3 «Список потенциальных просителей» и добавьте в эту таблицу еще одну графу — «Свободное время для выполнения следующих после просьбы шагов». Когда просители заполнят эту колонку, вы можете обнаружить, что потенциальные просители не имеют достаточно свободного времени для проведения последующих шагов или у них нет желания этим заниматься. Многие члены совета директоров и комитетов или спонсоры, которые хотят заниматься сбором денег, считают, что их работа оканчивается после того, как просьба высказана, а остальное они предпочитают перепоручить профессиональным просителям, президенту или исполнительному директору организации. Они хотят переложить ответственность за все действия, необходимые для завершения просьбы, на сборщика пожертвований.

По возможности, пусть все занятые в подготовке клиента и проведении просьбы *продолжают активно общаться с ним*.

В противном случае клиент может почувствовать себя брошенным. Убедите ваше руководство, что вы уже в нескольких шагах от успеха и для этого просто нужно «немного дожать клиента». Конечно, если ответственность за весь процесс, координацию и выполнение последующих шагов целиком лежит на вас как на ответственном за сбор пожертвований, то нужно быть готовым к тому, что эти последующие шаги займут достаточно много времени.

Есть определенные правила, как спланировать время после просьбы. Повторяю, это одна из самых трудных задач, потому что даже если проситель (команда просителей) способен контролировать ход самой просьбы и задавать ее тональность, после обращения *уже клиент будет «распоряжаться» вашим временем — может, ему потребуется немного, а может, все ваше время*. Распланируйте ваше время, насколько это возможно, и проявляйте гибкость. Если окажется, что вы перегружены и процесс выходит из-под контроля, следует уменьшить число запланированных обращений и уделить больше внимания последующим шагам по уже проведенным просьбам. Если же у вас появится свободное время, займитесь новыми просьбами. Сохраняйте оптимизм, учитесь на своих ошибках, постоянно общайтесь со всеми, кто занят в этом деле, и вы научитесь искусству, которое сродни танцу, — умению балансировать.

10 РУКОВОДЯЩИХ ПРИНЦИПОВ ДЛЯ ЛЮБОЙ ПРОСЬБЫ

Думаю, что лучшим заключением этой книги станут десять руководящих принципов для любой просьбы, которые я хочу оживить в вашей памяти. Они дают полную и завершенную картину любого обращения. Хочется верить, что вы смогли многому научиться, прочитав эту книгу, но главным вашим руководством для любой просьбы о деньгах станут эти десять заповедей просителя.

10 руководящих принципов для люш прос^

- 1. Чем искреннее и теснее вы общаетесь с клиентом на подготовительной стадии, тем скорее и легче сможете перейти к просьбе о деньгах.**
- 2. С каждым клиентом надо работать индивидуально и по-своему.**
- 3. Каждый, кто просит пожертвования, должен сначала сделать их сам.**
- 4. Всегда просите определенную сумму и на определенную цель.**
- 5. Постоянные спонсоры могут и должны увеличивать взносы.**

6. Всегда говорите не «я», а «мы». Это означает, что за просьбой стоит вся мощь и поддержка организации.

7. Программа сбора плановых пожертвований в любой организации должна координироваться со всеми другими программами сбора пожертвований.

8. Каждого клиента, участвующего в кампании, нужно просить о конкретной сумме с указанием способа и времени передачи средств.

9. При первой просьбе всегда держитесь названной суммы.

10. Просьба без последующих шагов не будет иметь успеха.

Ну вот и все! Следуйте этим десяти заповедям на практике, проделайте описанные в книге упражнения, внимательно ознакомьтесь с примерами и диалогами — и вы будете достаточно подготовлены и полны энергии для того, чтобы выработать свой собственный успешный стиль искусства просить деньги.

Пожалуйста, не стесняйтесь рассказывать мне о ваших успехах, мой адрес электронной почты lfredricks@pace.edu. Поверьте, я многому смогу научиться у вас так же, как и вы у меня. В прекрасном мире благотворительности мы все должны делиться опытом, чтобы гордиться тем, чего добились, — пусть немногого, но все равно это очень важно!

ПРОИЗВОДИТЕЛИ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ АЛЯ СБОРЩИКОВ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Access International

423 Columbia St. Cambridge, MA 02141 (617) 494-0066 Advance Solutions International] Inc.

901 North Pitt St., Ste. 200 Alexandria, VA 22314 (800) 727-8682

Portfolio, from Amergent, Inc.

9 Centennial Dr. Peabody, MA 01960 (800) 370-7500

Best Software

313 East Anderson Ln., Ste. 120 Austin, TX 78752 (800) 647-3863

Blackbaud Inc.

2000 Daniel Island Dr. Charleston, SC 29492 (800) 443-9441 Campaign Associates

195 McGregor St., Ste. 410 Manchester, NH 03102 (800) 582-3489

Convio

11921 North Mopac Expwy., Ste. 200. Austin, TX 78759 (512) 6522600

Donor 2

8848-B Red Oak Blvd. Charlotte, NC 28217 (800) 548-6708 eTapestry.com

9201 Harrison Park St. Indianapolis, IN 46216 (888) 739-3827 Helix Ltd.

7300 Warden Ave., Ste. 503 Markham, ON L3R9Z6 (877) 479-3780 PledgeMaker, by Softrek

30 Bryant Woods North Amherst, NY 14228 (800) 442-9211

СЛУЖБЫ И САЙТЫ ПОИСКА ПО БАЗАМ ДАННЫХ КЛИЕНТОВ

Amergent

9 Centennial Dr. Peabody, MA 01960 (978) 531-1800 Bentz Whaley Flessner

7251 Ohms Ln. Minneapolis, MN 55439 (952) 921-0111 Claritas

1525 Wilson Blvd., Ste. 1000 Arlington, VA 22209 (800) 234-5973 Focus Wise, Inc.

4112 Roenker Ln., Ste. 100 Virginia Beach, VA 23455 (888) 704-5700

iWave Information Systems PO Box 143

Charlottetown, PE CIA 1K8 Canada

(800) 655-7729 Magic Inc.

133 Carnegie Way, Ste. 1200 Atlanta, GA 30303 (877) 54MAGIC

www.edgaronline.com

www.stockmaster.com

www.finance.yahoo.com

www.realestate.yahoo.com

www.1Okwizard.com

www.wealthengine.com

www.hoovers.com

www.internet-prospector.org

www.wealthid.com

www.foundationcenter.org

Свод ЭТИЧЕСКИХ ПРИНЦИПОВ И СТАНДАРТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ Ассоциации ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ СБОРЩИКОВ ПОЖЕРТВОВАНИЙ

Свод ЭТИЧЕСКИХ принципов

Принят в 1964 г., дополнен в 2004 г.

Ассоциация профессиональных сборщиков пожертвований (АПСП) создана для содействия развитию и совершенствованию этой профессии в целом и людей, занимающихся ею, для поддержания высоких этических стандартов деятельности в этой сфере, для сохранения и развития традиций благотворительности и добровольного сотрудничества с некоммерческими организациями.

Члены АПСП стремятся улучшить жизнь вокруг себя, помогая другим. Они преданы делу благотворительности, стараются сохранять и развивать традицию добровольного сотрудничества граждан с благотворительными организациями, считая эти принципы основополагающими для своей профессиональной работы. Они считают себя обязанными строго соблюдать этические принципы и честно выполнять желания спонсоров. Для этого члены АПСП разработали свод этических норм, которым они должны следовать при выполнении своих профессиональных обязанностей.

©2004 АПСП. Печатается с разрешения Ассоциации.

Члены АПСП стремятся:

- выполнять свои обязанности честно, искренне, правдиво, в полном соответствии с требованиями сохранять общественное достояние;
- действовать в соответствии с высочайшими стандартами своей организации, профессии и совести;
- ставить свою благотворительную деятельность выше личных целей;
- воодушевлять других примером преданности своему делу;
- повышать свой профессиональный уровень, чтобы лучше служить другим людям;
- принимать близко к сердцу интересы и благосостояние людей, с которыми сталкиваются по роду своей деятельности;
- уважать личную жизнь, свободу выбора и интересы людей, с которыми общаются в своей работе;
- развивать уважение к другим культурам и плюрализм, относясь ко всем людям одинаково;
- своими личными пожертвованиями утверждать благотворительные ценности и повышать их роль в обществе;
- следовать духу и букве всех существующих законов и норм;
- отстаивать в своих организациях необходимость следования духу и букве всех существующих законов и норм;
- избегать малейших признаков криминального или непрофессионального поведения;
- своим поведением укреплять доверие общества к своей профессии;
- побуждать коллег следовать этим этическим принципам и профессиональным стандартам;
- знать этические нормы других профессиональных ассоциаций, работающих в сфере благотворительности.

СТАНДАРТЫ

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Стараясь действовать в соответствии с этими принципами, члены АПСП1 обязуются следовать Стандартам профессиональной деятельности, входящим в Свод этических принципов АПСП. За нарушение этих Стандартов Ассоциация вправе налагать на своих членов дисциплинарные взыскания, в том числе исключение из своих рядов, в соответствии с Правилами контроля за соблюдением этических норм АПСП.

Профессиональные обязанности

1. Члены АПСР не должны участвовать в деятельности, наносящей вред их организациям, клиентам или их профессии.
2. Члены АПСР не должны участвовать в деятельности, противоречащей их профессиональным, этическим и юридическим обязательствам перед своими организациями и их клиентами.
3. Члены АПСР должны открыто заявлять о любых конфликтах интересов (включая потенциальные); это не считается неэтичным поведением.
4. Члены АПСР не могут использовать в личных целях или в интересах своих организаций личные отношения со спонсором, клиентом, волонтером или сотрудником организации.
5. Члены АПСР обязаны осуществлять свою деятельность в соответствии с действующими местными, региональными и федеральными сводами законов, как гражданскими, так и уголовными.
6. Члены АПСР не вправе выходить за пределы своей личной компетенции, должны открыто и правдиво рассказывать о своем профессиональном опыте и квалификации.

Обращение к клиентам и использование собранных средств

7. Члены АПСР должны добиваться того, чтобы все материалы, предоставляемые клиентам, точно и правдиво отражали цели организации и направления расходования собранных ею средств.
8. Члены АПСР обязаны стремиться к тому, чтобы клиенты получали грамотные, точные и этичные советы по поводу своего пожертвования и связанных с ним изменений в области налогообложения.
9. Члены АПСР должны добиваться того, чтобы собранные ими средства использовались в точном соответствии с пожеланиями клиентов.
10. Члены АПСР обязаны стараться, чтобы спонсоры получали соответствующую благодарность за свои пожертвования и периодические отчеты о расходовании и инвестировании средств, выделенных ими.
11. Члены АПСР обязаны получить безоговорочное согласие спонсоров на любые изменения условий осуществления пожертвований.

Предоставление информации

12. Члены АПСР не должны раскрывать секретную или конфиденциальную информацию лицам, не имеющим на это права.
13. Члены АПСР должны следовать принципу, по которому информация о каждом спонсоре или клиенте, собранная организацией или для организации, является собственностью организации и не может быть передана или использована, кроме как для целей этой организации.
14. Члены АПСР обязаны предоставлять спонсорам возможность снимать свои имена из списков, которые могут быть проданы или переданы другим организациям.
15. Члены АПСР обязаны при составлении отчетов о проделанной работе точно следовать методикам расчетов, разработанным Американским институтом дипломированных бухгалтеров (АИДБ)⁵ для организаций данного типа.

Компенсация

16. Члены АПСР не имеют права получать зарплату в виде процента от собранных ими средств и принимать комиссионные посредника.
17. Члены АПСР могут получать вознаграждение в зависимости от объема выполненных работ в виде премий при условии, что такие премии применяются в практике, принятой в организации, и не являются процентом от собранных средств.
18. Члены АПСР не имеют права выплачивать другим лицам комиссионные, посреднические или процентные компенсации за полученные пожертвования и должны по возможности удерживать свои организации от подобной практики.

⁵ За пределами США необходимо использовать аналогичный местный стандарт.

БЛАГОДАРСТВЕННОЕ ПИСЬМО ПОСЛЕ ПРОСЬБЫ

Дорогой Дэвид!

Нам было очень приятно встретиться с Вами вчера, огромное спасибо за время, которое Вы так щедро нам уделите. Особенно интересным был Ваш рассказ о недавней поездке в Ванкувер и о том, как много лосося удалось наловить Вам и Вашим близким. В следующий раз обязательно привезите нам пару штук!

Дэвид, как мы с Вами говорили, сейчас лучшее время для нашей организации обратиться к ведущим спонсорам, таким как Вы, с просьбой сделать значительное пожертвование в размере 250 тыс. дол. в поддержку нашего благотворительного фонда. Как известный и процветающий бизнесмен, Вы, конечно же, знаете, как важна для нашей организации финансовая стабильность — и сейчас, и в будущем. Это, разумеется, дело не одного дня, но если люди, подобные Вам, преданные нашему делу, осознают необходимость финансовой устойчивости нашего благотворительного фонда, мы сможем многого добиться. Это поможет нашей организации, для создания и успешной деятельности которой Вы столько сделали, лучше заботиться о наших подопечных, о чем мы уже говорили Вам при обсуждении нашего предложения о пожертвовании.

Вчера мы не смогли условиться о дате новой встречи, потому что Вам нужно было уточнить график ваших командировок. Через несколько дней я позвоню Вашему помощнику, чтобы выбрать наиболее удобное для Вас время новой встречи с нами, желательно в этом же месяце.

Дэвид, от имени всех тех, кто постоянно пользовался вашей щедростью, спасибо Вам, что вы были частью нашего дружного коллектива!

Искренне ваш(а) [имя, должность, дата]

УВЕДОМЛЕНИЕ О ВКЛЮЧЕНИИ В ЗАВЕЩАНИЕ

УВЕДОМЛЕНИЕ О ВКЛЮЧЕНИИ В ЗАВЕЩАНИЕ

Дата заполнения _____

Фамилия, имя, отчество _____

Домашний адрес _____

Служебный адрес _____

Домашний телефон рабочий телефон _____

Дата рождения _____

Номер страхового пенсионного свидетельства _____

Завещано по _____ Завещание _____ Отзывной траст _____ прочее _____

Пожалуйста, отметьте нужный пункт:

безусловный завещательный дар условный завещательный дар

Примерный размер дара, дол-----

Цель пожертвования, если оно не является безусловным _____

Дата вступления в силу завещания/траста _____

Адвокат, составивший завещание телефон _____

Адрес _____

Распорядитель _____ телефон _____

Адрес -----

Степень родства с вами -----

Прилагаю копию соответствующего фрагмента завещания или устава отзывного траста.

Просьба заполнить и переслать: [имя и должность сотрудника, название благотворительной организации, ее адрес, номер телефона, e-mail]

Приложение Е ПРИМЕР

РЕКЛАМНОГО МАТЕРИАЛА ДЛЯ ЕЖЕГОДНОЙ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ РЕНТЫ

Составлено для Джоша Эпплтона, 5 ноября 2004 г.

Расчет снижения налогов

Обложение платежей по благотворительной ренте

Ставка ежегодной благотворительной ренты — 6,3%

УСЛОВИЯ:

Дата рождения и возраст получателя ренты	19.06.1936,	68
Дата учреждения ренты	05.11.2004	
Размер пожертвованного капитала	10 000 дол.	
Базовая стоимость	10 000 дол.	
Ставка ренты	6,3%	

Приложение Е

РАСЧЕТ:

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОХОДОВ:

<i>Год</i>	<i>Необлагаемая часть</i>	<i>Обычный доход</i>	<i>Всего</i>
2004	56,79	40,79	97,58
2005-2021	366,66	263,34	630,00
2022	131,79	498,21	630,00
2023 и далее	0,00	630,00	630,00

Через 17,5 лет весь доход от ренты будет облагаться как обычный доход.

Учетная ставка Внутренней налоговой службы США — 4,6%

Эти расчеты — всего лишь пример, не имеют законной силы и не являются окончательными. Реальные цифры ваших доходов могут меняться с зависимости от временной схемы пожертвования.

Что такое ежегодная благотворительная рента?

Ежегодная благотворительная рента — это простой договор между вами и благотворительной организацией.

В обмен на ваш безотзывный дар в виде наличных средств, ценных бумаг или других активов благотворительная организация обязуется ежегодно выплачивать названным вами одному или двоим получателям ренты определенную фиксированную сумму в течение всей жизни получателей. Чем старше эти получатели на момент заключения договора о ренте, тем выше будет эта сумма. В большинстве случаев часть каждого платежа по ренте свободна от налогообложения, что увеличивает размеры «чистых» платежей.

Платежи могут производиться ежегодно, раз в полгода, раз в квартал.

Пример

В приведенном выше примере вы передаете благотворительной организации безотзывный дар размером 10 тыс. дол. в обмен на ежегодную выплату в размере 630 дол. получателю ренты, человеку 68 лет.

Выгодные стороны ренты

1. Если вы сделаете такое пожертвование, то подпадаете под снижение ставок федеральных налогов на сумму 3578 дол. Точная сумма экономии на налогах может немного отличаться от указанной выше в зависимости от временной схемы вашего пожертвования.

Заметьте, что снижение налогов при этом пожертвовании и других пожертвованиях в виде наличных средств или иных активов, не повышающихся в цене, может достигать до 50% от вашего скорректированного валового дохода. При необходимости вы можете в течение ближайших пяти лет воспользоваться этой льготой с тем же ограничением в 50%.

2. Указанное вами лицо будет ежегодно получать фиксированную сумму 630 дол. в виде ежеквартальных выплат в течение всей своей жизни. Кроме того, в течение первых 17,5 лет действия ренты 366,66 дол. из этой суммы будут свободны от налогообложения.

3. Вы получите льготы по издержкам на утверждение завещания и налогу на наследство.

4. Вы окажете щедрую поддержку благотворительной организации.

Составлено для Джоша Эпплтона, 5 ноября 2004 г.

Эти расчеты — всего лишь пример, не имеют законной силы и не являются окончательными. Реальные цифры ваших доходов могут меняться с зависимости от временной схемы пожертвования.

ПРИМЕР РЕКЛАМНОГО МАТЕРИАЛА ДЛЯ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОГО ОСТАТОЧНОГО УНИТРАСТА

Составлено для: Клайда и Матильды Таккер 5 ноября 2004 г.

Расчет снижения налогов

Доходы от экономии на налогах (недвижимость)

Ставка благотворительного унитарства — 5%

УСЛОВИЯ:

Возраст благотворителей	Размер	72 года	1	пожертвованного	капитала	Базовая
стоимость	Ставка траста	200000 дол.				
Схема выплат	—	квартальная,	120 тыс. дол.	5%	первая	выплата
						через 3 месяца

РАСЧЕТ:

Снижение налогов

543 264 00 дол

Доход в первый год действия траста 60 тыс. дол.

(В будущем годовой доход может изменяться вместе со стоимостью траста.)

Учетная ставка Внутренней налоговой службы США — 4,6%

Эти расчеты — всего лишь пример, не имеют законной силы и не являются окончательными. Реальные цифры ваших доходов могут меняться с зависимости от временной схемы пожертвования.

Что такое благотворительный остаточный унитарст?

Благотворительный остаточный унитарст — это плановое пожертвование, определенное федеральным налоговым законодательством, которое позволяет вам (или указанным вами лицам) получать доход пожизненно или в течение ряда лет и одновременно сделать щедрое пожертвование на благотворительные цели.

В качестве создателя унитарста вы безотзывно передаете активы (как правило, наличные средства, ценные бумаги, недвижимость) распорядителю траста (благотворительной организации или трастовому департаменту банка). В течение срока действия трастового договора распорядитель инвестирует переданные ему активы. Каждый год распорядитель выплачивает фиксированный процент от стоимости траста, которая ежегодно пересчитывается, одному или нескольким указанным вами получателям. Выплаты должны составлять не менее 5% от текущей стоимости траста, они осуществляются либо из суммы дохода от траста, либо из суммы основного капитала траста, если он приносит недостаточный доход. Платежи осуществляются ежегодно, раз в полгода или ежеквартально.

После окончания срока действия трастового договора основной капитал унитарста переходит в собственность благотворительной организации и используется ею в оговоренных вами целях.

Пример

В приведенном выше примере 1200 000 дол. в виде недвижимости (базовая стоимость — 120 тыс. дол.) безотзывно передается в унитар, который будет ежегодно выплачивать 5% от его текущей стоимости в течение всей жизни двоих получателей (возраст обоих получателей 72 года).

Выгодные стороны унитарста

1. Если вы сделаете такое пожертвование, то подпадаете под снижение ставок федеральных налогов на сумму 543 264 дол.

Точная сумма экономии на налогах может немного отличаться от указанной выше в зависимости от временной схемы вашего пожертвования. Заметьте, что снижение налогов при этом пожертвовании и других пожертвованиях в виде наличных средств или иных активов, не повышающихся в цене, может достигать до 30% от вашего скорректированного валового дохода. При необходимости вы можете в течение ближайших пяти лет воспользоваться этой льготой с тем же ограничением в 30%.

2. Указанные вами лица будут в течение всей своей жизни ежеквартально получать платежи от унитарста. В первый год эти платежи составят примерно 60 тыс. дол. В дальнейшем размер ежегодного дохода от унитарста будет меняться в соответствии с его текущей стоимостью.

3. Все пожертвованные вами активы могут быть реинвестированы и будут свободны от налога на увеличение стоимости активов. Если бы вы продали или реинвестировали эти активы сами, этот налог составил бы 1 080 000 дол.

4. Вы получаете льготы по издержкам на утверждение завещания и налога на наследство.

5. Вы оказываете щедрую поддержку благотворительной организации.

6. Пожертвованные активы будут теперь распределяться квалифицированными специалистами, которые управляют благотворительным фондом нашей организации.

Составлено для Клайда и Матильды Таккер, 5 ноября 2004 г.

Эти расчеты — всего лишь пример, не имеют законной силы и не являются окончательными. Реальные цифры ваших доходов могут меняться с зависимости от временной схемы пожертвования.

Приложение 3

ПРИМЕР ПРОСТОЙ ПОДБОРКИ

РЕКЛАМНЫХ МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ КАМПАНИИ ПО СБОРУ КАПИТАЛА

Юбилейная кампания Университета Пэйс

Презентация для

Будущее — пятилетний стратегический план на 2003-2008 гг.

Три ключевые задачи:

1. Повысить уровень преподавания и репутацию Университета Пэйс.
2. Укрепить статус университета, ориентированного на студентов.
3. Укрепить финансовое положение Университета Пэйс.

Юбилейная кампания

по сбору средств

Задачи:

1. Продолжение укрепления	
финансовой базы университета:	45 млн. дол.
<i>а. Преподавательский фонд</i>	
<i>б. Студенческий фонд</i>	
<i>в. Фонд стратегических инициатив</i>	
2. Общежитие завтрашнего дня	30 млн. дол.
3. Увеличение годового фонда	
университета	25 млн. дол.
ВСЕГО	100 млн. дол.

Фонд дарения

В сфере высшего образования, отличающейся высокой конкуренцией, репутация учебного заведения и возможности повышения уровня подготовки учащихся напрямую зависят от его финансовой стабильности, особенно от объема фонда дарения.

В настоящий момент фонд дарения Университета Пэйс составляет 92,8 млн дол. Это сравнительно небольшая сумма, учитывая возраст и размеры нашего университета. Наш студенческий фонд также меньше, чем у многих наших коллег, что ставит нас в невыгодное положение.

Фонд дарения

Успешно проведенная кампания увеличит наш фонд дарения. Это поможет университету добиться финансового успеха и обеспечит ему:

Целевой фонд дарения

Меры по укреплению преподавательского состава:

- Привлекать и удерживать лучшие преподавательские кадры.
- Создать новые кафедры.
- Отмечать и поощрять особо ярких преподавателей.
- Осуществлять обновление учебного оборудования, совершенствовать учебные планы, крепить научные связи, поддерживать научно-технологическую работу, библиотеку.
- Финансировать творческие отпуска и повышение профессиональной квалификации преподавательского состава.

Целевой фонд дарения

Для студентов:

- Стипендии.
- Возможность учиться за границей.
- Гражданская ответственность.
- Интернатуры и экстернатуры.

Целевой фонд дарения

Фонд стратегических инициатив

- Возможность оперативно реагировать на новые потребности.
- Новые технологии.
- Поддержка программ национального значения.
- Новые академические программы.
- Проведение исследований на средства спонсоров и привлечение их средств.
- Аспирантура.
- Отдых студентов.

Общежитие завтрашнего дня

Построить новый корпус для Школы бизнеса, флагманского проекта университета с выдающейся историей и достижениями.

Реконструировать и модернизировать старый корпус Школы бизнеса для значительного

усовершенствования других программ университета.

Предоставить студентам и преподавателям прекрасные аудитории, современные лаборатории и подсобные помещения, оборудованные по последнему слову современной техники.

Украсить корпуса общежития, сделать университет максимально конкурентоспособным, привлекать лучших преподавателей и студентов.

Укрепление годового фонда университета

Годовой фонд Университета Пэйс помогает ему соответствовать самым высоким требованиям, давать превосходное частное образование нынешним и будущим студентам по самым разным направлениям знаний.

Программа сбора годовых взносов способствует выполнению университетом его миссии, стратегических планов и целей. Из годового фонда, в частности, финансируются:

Общий план кампании

Цель:

Эта масштабная кампания имеет цель собрать 100 млн дол. для нужд преподавателей и студентов, для содержания и модернизации помещений университета.

Источники средств: Университет Пэйс обращается за помощью к членам правления, выпускникам, корпорациям, фондам, а также к администрации, сотрудникам и друзьям университета.

Время проведения: Кампания будет проводиться в несколько этапов, ее планируется завершить к 2010 г.

Упор на пожертвования преданных спонсоров:

Успех кампании в большой степени зависит от щедрости наших самых близких друзей.

Особая просьба

[Имя], мы просим Вас пожертвовать в рамках кампании 100 тыс. дол. в течение пяти лет
в дол.

Фонд	Годы					Всего
	1-й	2-й	3-й	4-й	5-й	
Стипендиальный	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	50 000
Годовой	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	50 000
ВСЕГО	20 000	100 000				

Способы передачи пожертвования

Участники кампании могут сделать пожертвование для Университета Пэйс в разном виде, всегда получая при этом налоговые льготы.

Наличные средства: Простая передача чека, при которой спонсор получает налоговые льготы в соответствии с действующим законодательством. Выплата пожертвования в течение пяти или более лет дает спонсору возможность пожертвовать больше; график и размеры платежей составляются так, чтобы обеспечить спонсору максимальные налоговые льготы и/или максимальный доход.

Ценные бумаги: Передача в дар ликвидных акций или облигаций. Спонсор, жертвующий университету ценные бумаги, собственником которых он являлся в течение года или более, может вычесть реальную рыночную стоимость пожертвования из величины своего декларируемого валового дохода и избежать налога на увеличение стоимости этих активов.

Недвижимость: Может жертвовать по согласованию с президентом Университета Пэйс и директором по финансовому развитию. Спонсор немедленно получает налоговые льготы, а в будущем может избежать налога на увеличение стоимости имущества.

Все пожертвования дают дарителю налоговые льготы в соответствии с законодательством. Эта публикация содержит только общую информацию. За справками

обращайтесь к вашему адвокату, бухгалтеру или финансовому советнику.

Источники

Ashton D. The Complete Guide to Planned Giving. 3rd ed. Quincy, Mass.: Ashton Associates, 2004.

Association of Fundraising Professionals. Code of Ethical Principles and Standards of Professional Practice. Alexandria, Va.: Association of Fundraising Professionals, 2004a, Oct.

Association of Fundraising Professionals. New Strategies for Bequest Solicitations, 2004b, July 20. [http://www.nsfre.org/tier3_print.cfm?folder_id=2345&content_item_id=17348].

Barrett R. D. y Ware M. E. Planned Giving Essentials: A Step-by-Step Guide to Success. 2nd ed. Gaithersburg, Md.: Aspen, 2002.

Bigelow B. Planned Giving in the United States: A Survey of Donors // Journal of Gift Planning, 2001, 5(1).

Canada Revenue Agency. Charities Directorate, 2003. [www.ccra.gc.ca/charities].

Dove K. Conducting a Successful Capital Campaign. 2nd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Dove K. y Lindauer I., Madvig C. Conducting a Successful Annual Giving Program. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

Giving USA Foundation. Giving USA 2004. Glenview, Ill.: AAFRC Trust for Philanthropy, 2004.

Источники

Greenfield J. Fundraising Fundamentals: A Guide to Annual Giving for Professionals and Volunteers. 2nd ed. New York: Wiley, 2002.

GuideStar. Home page, 2004. [www.guidestar.org].

Hartsook B. Getting Your Ducks in a Row. Wichita, Kan.: ASR Philanthropic, 2001.

Irwin-Wells S. Planning and Implementing Your Major Gifts Campaign. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

Kihlstedt A. Capital Campaigns: Strategies That Work. 2nd ed. Gaithersburg, Md.: Aspen, 2002.

Lysakowski L. Getting Grassroots Boards to «Move and Shake», 2004 [CharityChannel.com].

Matheny R. Major Gifts Solicitation Strategies. 2nd ed. Washington, D.C.: CASE Books, 1999.

Nichols I. Pinpointing Affluence in the 21st Century. Chicago: Bonus Books, 2001.

Non-Cash Gifts: Generational Transfer Won't Be All Cash // NonProfit Times, 2004, Apr. 20.

Panas J. Asking: A 59-Minute Guide to Everything Board Members, Volunteers, and Staff Must Know to Secure the Gift. Medfield, Mass.: Emerson & Church, 2004.

PNN Online. 87% of Donors Motivated to Give When Asked by Someone They Know, 2004, Jul. 30. [<http://www.pnnonline.org/article.php?sid-5362>].

Wagner L. Careers in Fundraising. New York: Wiley, 2002.

Warwick M. The Five Strategies for Fundraising Success. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

Издательство «Олимп—Бизнес»

105005, Москва, ул. Ф. Энгельса» 46 Телефакс (495) 411-90-14 (многоканальный) Интернет-магазин: www.olbuss.ru e-mail: sales@olbuss.ru i купить наши книги:

В интернет-магазине издательства: www.olbuss.ru Сделать заказ по телефону (495) 411-90-14 Приехать в офис издательства «Олимп—Бизнес»

Спрашивайте книги нашего издательства в магазинах вашего города

Издательство «Олимп—Бизнес» приглашает к сотрудничеству оптовиков, книготорговые организации и магазины. Информацию об условиях работы можно получить в отделе продаж издательства

Лора Фредрике

Искусство просить деньги

Как просить кого угодно о какой угодно сумме для какой угодно цели

Издатель В. Спибников

Перевел с английского Р. Кассовое Редактор С. Фадеев Корректоры Л. Насильем. Н. Шерстетикова Компьютерная верстка Я. Рацупкина Художник В. Каменева

Подписано в пятницу 27.01.2010.
Формат 60*90 */и. Бумага офсетная 1.
Гарнитура »Minion*. Печать офсетная.
Печл. 21,0. Уч.-иадл. 14*2. Замд Х*0-96.
Издательство «Олимп—Бизнес».

105005, Москва. ул. Ф. Энгельса. 46
Отпечатано а полном соответствии с качеством предоставленного ыле строимого оригинал - макета в типографии филиала ОАО «ТАТМЕДИА» «ПИК «Идел-Пресс» 420066, I Казань, ул Декабристов. 2.
E-mail ufclprfeM4>mail nj
Лора Фредрике
ИСКУССТВО ПРОСИТЬ ДЕНЬГИ
как просить кого угодно о какой угодно сумме для каких угодно целей

За 16 лет профессиональной карьеры в сфере сбора пожертвований я не раз слышал рассуждения о том, что в Канаде по сравнению с США эта деятельность имеет ряд существенных отличий. Иногда их считают преимуществами, иногда — недостатками. Я лично думаю, что эти различия отражают особенности национальных характеров, а также истории развития наших стран и не влияют на количество собранных средств, число задействованных волонтеров и успех в целом. Естественно, кампании по сбору средств в США обычно приносят больше денег, чем в Канаде; в США больше миллионеров и миллиардеров (просто из-за большей численности населения); в результате сбор пожертвований как профессия в США развивается быстрее, чем в Канаде.

Однако большая часть приведенных сравнений — просто миф: например, утверждают, что канадцы щедрее американцев (что неверно), что филантропия характерна только для США (тоже неверно), что канадским организациям обычно требуется мень-

* Электронную версию этого журнала можно найти на сайте <http://philanthropy.com>. — *Примеч. переводчика.*

- финансовую стабильность;
- ресурсы, не связанные с изменением числа студентов;
- постоянный приток средств на нужды студентов и преподавательского состава, что позволит привлечь высококвалифицированные кадры и хорошо подготовленных студентов;
- постоянный приток свободных средств для удовлетворения текущих потребностей и реализации новых возможностей.
- текущие расходы университета;
- учебные часы преподавателей, финансовая помощь студентам, услуги для студентов, материальная база университета;
- компьютерное оборудование и его модернизация;
- повышение квалификации преподавательского состава и усовершенствование учебных планов;
- поддержание и благоустройство общежитий и корпусов;
- пополнение фондов библиотеки.

www.e-puzzle.ru