

Marketing neziskových organizací

Radim Bačuvčík

MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Radim Bačuvčík

KATALOGIZACE V KNIZE – NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Bačuvčík, Radim

Marketing neziskových organizací / Radim Bačuvčík. – 1. vyd.

– Zlín : VeRBuM, 2010. – 190 s.

ISBN 978-80-87500-01-9

334.012.46 * 658.8 * 658.8:364 * 658.8:316.77

- neziskové organizace

- marketing

- sociální marketing

- marketingová komunikace

- monografie

658 - Řízení a správa podniku [4]

Recenzovali: prof. PhDr. Dušan Pavlů, CSc.
doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.

Knihu doporučila k publikaci Vědecká redakce nakladatelství VeRBuM

© Ing. Mgr. Radim Bačuvčík, Ph.D., 2011

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

ISBN 978-80-87500-01-9

OBSAH

PŘEDMLUVA	7
1. MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH A SOCIÁLNÍ MARKETING	9
1.1 Čím je a čím není marketing	9
1.1.1 Různé pohledy na obsah pojmu marketing	11
1.1.2 Marketingové řízení	12
1.1.3 Marketing a marketingová komunikace	13
1.1.4 Společenská koncepce marketingu	14
1.1.5 Marketing jako vědní obor	15
1.2 Marketing v neziskových organizacích	16
1.2.1 Potřeba a překážky zavádění marketingového řízení	17
1.2.2 Management a leadership v neziskových organizacích	19
1.2.3 Marketing v životě neziskových organizací	20
1.2.4 Role marketingu v neziskových organizacích	21
1.2.5 Formální postavení marketingu v neziskové organizaci	22
1.2.6 Nekomerční produkt a jeho povaha	22
1.2.7 Propagace nekomerčního produktu	24
1.3 Sociální marketing	25
1.3.1 Definice sociálního marketingu	27
1.3.2 Cíle sociálního marketingu	27
1.3.3 Oblasti realizace sociálních marketingových kampaní	29
1.3.4 Rysy a produkt sociálních marketingových kampaní	30
1.3.5 Etické aspekty sociálního marketingu	33
1.3.6 Časová otázka a hodnocení efektivity sociálního marketingu	35
2. ORGANIZACE NEZISKOVÉHO SEKTORU	36
2.1 Pojem neziskovosti	36
2.2 Neziskový sektor jako segment národního hospodářství	37
2.2.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací	39
2.2.2 Terminologie neziskového sektoru	40
2.2.3 Teorie neziskového sektoru	41
2.3 Neziskový sektor jako projev občanské společnosti	45
2.4 Typologie neziskových organizací	48
2.4.1 Obory působnosti neziskových organizací	49
2.5 Právní formy neziskových organizací	50
2.5.1 Soukromoprávní neziskové organizace	50
2.5.2 Veřejnoprávní neziskové organizace	54
2.6 Vývojové kořeny neziskového sektoru v českých zemích	56
2.7 Neziskový sektor v Evropě a ve světě	58
2.7.1 Mezinárodní neziskové organizace a jejich sítě	60

3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	63
3.1 Mikroprostředí	63
3.1.1 Vnitřní mikroprostředí	63
3.1.2 Vnější mikroprostředí	64
3.2 Makroprostředí	70
3.3 Zákazníci neziskových organizací	73
4. SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO PROCESU V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	77
4.1 Vize, poslání, strategie a marketingové plánování	78
4.2 Marketingový informační systém	80
4.2.1 Marketingový výzkum v neziskových organizacích	82
4.3 Marketingový audit	84
4.4 Marketingový mix u nekomerčních produktů	85
4.4.1 Produkt, zákaznická a společenská hodnota	85
4.4.2 Cena, zákaznické a společenské náklady	86
4.4.3 Místo, distribuce a pohodlí	87
4.4.4 Propagace a komunikace	87
4.4.5 Rozšířený marketingový mix v nekomerčním marketingu	88
4.5 Marketingová kontrola	90
5. PUBLIC RELATIONS – KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU	92
5.1 Formy PR v neziskových organizacích a jejich cílové skupiny	92
5.2 Cíle a obsah PR sdělení	94
5.3 Základní prostředky PR neziskových organizací	96
5.4 Lobbying	101
5.5 Komunikace s médii	102
5.6 Krizová komunikace	104
6. FUNDRAISING – KOMUNIKACE S DÁRCI	108
6.1 Individuální dárcovství	109
6.1.1 Formy individuálního dárcovství	109
6.1.2 Motivace k individuálnímu dárcovství	111
6.1.3 Komunikace s individuálními dárci	113
6.2 Firemní dárcovství	113
6.2.1 Formy firemního dárcovství	114
6.2.2 Sponzoring jako prvek komunikace komerčních firem	116
6.2.3 Motivace firemních dárců	117
6.2.4 Komunikace s firemními dárci	118
6.3 Nadace a nadační fondy	120
6.3.1 Formy podpory nadací	121
6.3.2 Vznik nadací a motivace podpory	122
6.3.3 Komunikace s nadacemi	123
6.3.4 Žádost o grant	124

6.4 Veřejná správa (státní správa a místní samospráva)	126
6.4.1 Formy podpory	126
6.4.2 Motivace podpory z veřejných rozpočtů	127
6.4.3 Komunikace s orgány veřejné správy	127
6.5 Dobrovolníci	128
6.5.1 Formy dobrovolné práce	129
6.5.2 Motivace k dobrovolné práci	130
6.5.3 Komunikace s dobrovolníky	131
7. SPECIFIKA MARKETINGU V JEDNOTLIVÝCH OBORECH PŮSOBNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	133
7.1 Kultura	133
7.1.1 Hra na vypálení Lidic	136
7.2 Sport	138
7.2.1 Družstvo fanoušků Bohemians	140
7.3 Vzdělávání a výzkum	142
7.3.1 Studenti propagují svou univerzitu	144
7.4 Zdravotnictví	146
7.4.1 Direct mailing organizace Mamma HELP	148
7.5 Sociální služby	150
7.5.1 Tříkrálová sbírka	153
7.6 Ekologie	155
7.6.1 Rychlostní silnice R52 Brno – Vídeň	157
7.7 Komunitní a společenský rozvoj	161
7.7.1 Regionální značky	163
7.8 Politika, prosazování práv a zájmů	164
7.8.1 M.O.R. na radnici ve Zlíně	166
7.9 Filantropie	168
7.9.1 Daruj správně.cz	170
7.10 Mezinárodní aktivity	171
7.10.1 Skutečný dárek.cz	174
7.11 Náboženství	175
7.11.1 Návštěva papeže Benedikta XVI. v ČR	177
7.12 Práce	179
7.12.1 Děkuje, odcházíme	181
7.13 Ostatní a smíšené	184
BIBLIOGRAFICKÝ ZÁZNAM	185

Vydání této knihy podpořili:

Inéz Bohdanová Bortoliová

Martin Hrdý

Jan Lodi

Roman Pařík

Robert Renč

Bedřich Snášel

PŘEDMLUVA

Literatura o neziskovém sektoru je v dnešní době poměrně bohatá a dá se říci, že počet vydávaných titulů narůstá stejně rychle, jak přijímá česká veřejnost neziskový sektor „za svůj“. Stále více lidí je ochotno uznat, že dokonce i na první pohled tak „nepřátelské“ projevy neziskových organizací, jako je šlapání na paty úředníkům schvalujícím výstavbu dálnic přes chráněná přírodní území v situaci, kdy jsou centra velkých měst zahlcena kamionovou dopravou, mají v dnešní české společnosti své místo. Třebaže v češtině dosud není ani zdaleka k dispozici tolik kvalitních titulů o neziskovém sektoru jako například v angličtině, v nabídkách různých nakladatelství je možné se setkat s celou řadou odborně fundovaných teoretických prací na toto téma, ale i s praktickými příručkami, které se zabývají právní nebo ekonomickou stránkou fungování neziskových organizací, případně jsou zaměřeny i na tak specializovaná témata, jako je dobrovolnictví, fundraising nebo marketing a komunikace s veřejností.

Tento text se pokouší překonat praktikistní polohu, v níž se většina titulů určených pro pracovníky neziskového sektoru nachází. Jeho sepsání bylo vedeno poněkud vyšší ambicí – záměrem bylo podat ucelený pohled na to, jak v současné době funguje marketing a marketingová komunikace v prostředí neziskových organizací a jak by případně – řekněme za ideálních okolností – fungoval mohl. Nejde tedy primárně o příručku marketingu pro pracovníky neziskovek, byť ti tuto knihu samozřejmě také mohou využít a její autor se dokonce neskromně domnívá, že právě díky komplexnějšímu a souvislosti hledajícímu pohledu v ní nakonec mohou najít přesně takové poučení, jaké chtějí získat.

Koncepce této knihy vychází z publikace, kterou autor pod názvem Marketing neziskového sektoru vydal v roce 2006 ve vydavatelství Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tehdy šlo primárně o učební text, jehož náklad však byl již dávno rozebrán a který byl pro účely tohoto nového vydání významně přepracován, někde rozšířen, jinde zase zkrácen a především doplněn o další praktické příklady, které se v prostředí neziskových organizací během času objevily. Kniha tedy není psána z pohledu pracovníka v neziskové organizaci, ale z pozice člověka, který s neziskovkami dlouhodobě spolupracuje, sám je jejich členem a přitom pozoruje, jak se neziskový sektor v průběhu let mění. Tento text je tedy možné vnímat také jako analýzu toho, kde se neziskový sektor v této chvíli nachází a kde by se – pokud by se dokázal poučit ve věcech marketingu od zkušenějších – za nějakou dobu nacházet mohl.

Přeji všem čtenářům příjemné čtení a věřím, že jim tato kniha poskytne vše, co v ní hledali, a třeba ještě něco navíc.

Radim Bačuvčík
Zlín, leden 2011

1. MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH A SOCIÁLNÍ MARKETING

Dnešní doba je svědkem neustále se zvyšujícího významu organizací neziskového sektoru jako společenského a ekonomického fenoménu. Role neziskových organizací ve společnosti a ekonomice státu je pochopitelně jiná, než role komerčních subjektů nebo orgánů veřejné správy. Rozdílná je nejen jejich právní a organizační základna a princip ekonomického fungování, ale zejména jejich poslání a společenský dopad jejich působení. Z tohoto důvodu musí být rozdílný také jejich přístup k marketingovým aktivitám a v marketingové filozofii vůbec.

Laskavý čtenář jistě promine takovéto zneužívání slova „filozofie“. Samozřejmě nejde o skutečnou „filozofii“ jakožto jeden ze způsobů celostního uchopení světa (dalšími jsou například věda, víra či umění), ale o jakési způsoby, jimiž je daná myšlenková koncepce či ideologie (zde tedy marketing) v daném kontextu uchopován. Poněvadž ve spojení „podnikatelská filozofie“ apod. se tohoto slova v daném diskursu užívá zcela běžně, jest tak činěno i zde, třebaže by se to jistě mohlo stát zdrojem mnohých oprávněných námitek.

Ačkoliv základní myšlenková východiska i konkrétní realizace marketingových aktivit jsou v neziskovém sektoru jiné než v sektoru podnikatelském, v základních rysech se přece jen mohou shodovat. Pokud budeme marketingové aktivity chápat jako svého druhu formu sociální komunikace, jejímž cílem je dosáhnout jistého konsenzu mezi tím, kdo nabízí určitý produkt, a tím, kdo tento produkt přijímá, musíme konstatovat, že se neziskový či sociální marketing od marketingu komerčního ve své podstatě ani lišit nemůže. Odlišné samozřejmě budou jednotlivé nástroje či techniky, respektive způsob jejich použití, což však jen těžko zastře společnou podstatu marketingu jako takového.

1.1 Čím je a čím není marketing

V laické rovině má někdy termín „marketing“ negativní konotace, zpravidla ve smyslu „prodat za každou cenu“, „obtěžovat nabídkou nepotřebných věcí“, „dělat ze sebe něco, co nejsem“, a podobně. To je jedním z důvodů, proč mnoho lidí v prostředí neziskového sektoru *marketing* odmítá s poukazem na to, že jejich práce je „čistá“, „poctivá“, „nepřetvařuje se“ a zavedením marketingu by o tento status přišla. Třebaže některé marketingově komunikační aktivity komerčních i nekomerčních subjektů mohou k takové interpretaci svádět, marketing je ve své podstatě sofistikovaná činnost, která lidskému myšlení není příliš vzdálená, poněvadž souvisí se základním přírodním principem, jímž je snaha se na jednu stranu prosadit v konkurenci (což je princip rozmnožování a evoluce) a na druhou stranu fungovat s okolím v přirozeném souladu (což je princip socializace nebo společenské dělby práce).

V odborné literatuře existuje celá řada definic, které se na to, co je a co není marketing, dívají z nejrůznějších úhlů pohledu. Asi největší současná autorita teorie

marketingu Philip Kotler jej spolu s Gary Armstrongem ve své knize *Marketing* definují takto: Marketing je „společenský a řídicí proces, ve kterém jednotlivci a skupiny prostřednictvím vytváření a směny produktů a hodnot získávají to, co potřebují a chtějí“ (Kotler, Armstrong, 1992: 2). Tato definice zahrnuje samozřejmě pouze několik málo z možných úhlů pohledu na celou problematiku, sice především pohled prizmatem ekonomické vědy nebo teorie podniku. Přesto je možné na ní dobře ilustrovat některé základní předpoklady, které umožňují existenci marketingu jak komerčního, tak i nekomerčního.

Prvním z těchto předpokladů je existence *trhu*. Marketing je možný a nutný tam, kde se střetává reálná *nabídka* producentů produktu a *poptávka* jejich potenciálních uživatelů (což je právě ekonomická definice *trhu*). Potřeba marketingu je vyvolána tím, že ekonomická síla nabídky a poptávky není v rovnovážném postavení.

Pokud by na trhu existoval jediný producent, který by dokázal nabídnout přesně takové množství produktu, kolik potřebuje v čase a prostoru konstantní počet poptávajících, nemusel by vyvíjet vůbec žádné marketingové aktivity. Prostor pro marketing vzniká ve chvíli, kdy na trh vstupují více producentů, vznikne větší nabídka substitučních produktů a existuje potenciál zvýšení počtu spotřebitelů, kteří si mohou zvolit, jaké množství daného produktu spotřebují.

Marketingové aktivity vykonávají všichni účastníci trhu, a to nejen *na straně nabídky*, ale i *na straně poptávky*. Hovoří-li se o *trhu* a *tržním hospodářství*, má se na mysli většinou vztah *komerčních subjektů* a *domácností*, případně též *státu* (veřejné sféry), zatímco o *nekomerčních subjektech* se často uvažuje tak, jakoby byly z trhu vyloučeny (ekonomická teorie dokonce v tomto smyslu hovoří o *veřejných statcích*, které neziskové organizace svou činností především zabezpečují, jako o statcích vyloučených z trhu). Opak je samozřejmě pravdou – *neziskové organizace* nejenže operují na týchž trzích, jako komerční firmy (vezměme například svět kultury), ale *vytvářejí* také své *vlastní trhy* (trhy veřejných statků), na nichž vládne někdy i velmi tuhá konkurence (viz například školství nebo celá sféra sponzoringu a dárcovství).

Druhým z předpokladů možnosti existence marketingu je přítomnost *potřeb* a *přání*. *Potřeby* jsou stavem *pocit'ování nedostatku*, respektive projevem *závislosti* subjektu na svém okolí. *Potřeby* jsou vlastní každému člověku a je možné je různým způsobem klasifikovat.

Asi neznámější je z tohoto pohledu teorie potřeb amerického sociologa Abrahama H. Maslowa (její využití v marketingu viz např. Kotler, 1992: 117). Podle něj jsou na nejnižším stupni *fyzické* (fyzilogické) potřeby (jídlo, pití, vzduch, voda, teplo a spánek), na další úrovni jsou potřeby *jistoty*, zejména bezpečí a ochrany, dále *sociální* potřeby (sounáležitost, náklonnost, sociální jistota, láska), ještě výše jsou potřeby *uznání* (sebevědomí, poznání a postavení) a nejvýše stojí potřeby *seberealizace* (vlastního rozvoje a realizace, vědomostí, studia atd.). Jakmile jsou potřeby určitého stupně uspokojeny, subjekt to začne vnímat jako standard a vznikají potřeby vyššího řádu. Vzniklé potřeby jeví tendenci být uspokojovány, jinými slovy člověk, pocit'ující nějakou potřebu, má snahu tuto potřebu uspokojit.

Přání je vyšší forma potřeb, která se odvíjí od společenského a kulturního prostředí a individuality osobnosti. Jde o tužby po určitých *konkrétních předmětech*, jejichž užitím je možné danou potřebu uspokojit.

Jestliže na pocit hladu, jehož ukojení je základní fyziologickou potřebou, reagujeme návštěvou luxusní restaurace, nejde ani tak o uspokojení *potřeby*, jako spíše *přání*, neboť základní potřebu ukojení hladu bychom stejně tak mohli řešit požitím suchého chleba. Je snad zřejmé, že trh se spotřebním zbožím je v dnešní době mnohem více obchodem s *přáními* než s *potřebami*. Zatímco způsob, jak uspokojit určitou potřebu, by teoreticky mohl být pro všechny lidi stejný, způsobů, jak uspokojit *přání*, je nekonečně mnoho. Konkurenční boj tedy většinou není bojem o nejlepší způsob uspokojení potřeb, ale o nejlepší odhad *přání*.

Bylo by chybou myslet si, že v *nekomerčním marketingu* jde zejména o uspokojování *potřeb nejnižších úrovní*. Třebaže v řadě oborů tomu tak skutečně je (např. sociální služby pro bezdomovce), mnohde se operuje s *vyššími úrovněmi potřeb* (např. rozvoj adekvátních pracovních a společenských příležitostí pro zdravotně postižené) i *přání* (např. sféra kultury nebo dobrovolnictví).

Posledním z předpokladů, nebo snad spíše důsledkem či projevem existence marketingu, je *směna* a *transakce*. Pokud se na trhu setkají *alespoň dva partneři*, z nichž každý má něco, co ten druhý touží mít (je pro něj hodnotou), mohou na základě diskuze o jejích podmínkách *přijmout* či *odmítnout směnu*. Předpokládá se dále, že každý z partnerů vzájemnou směnou *získá*, nebo alespoň neztratí, tedy že směna bude oboustranně výhodná (viz ekonomická *teorie mezní užitečnosti*). Jejich *zisk* může být okamžitý nebo perspektivní, může mít charakter *hmotný* (zisk požadovaného produktu), *finanční* (zisk žádaného finančního obnosu), nebo může být v rovině *morální* (dobrý pocit z pomoci potřebné osobě, zvýšení reputace organizace, ušetřený čas).

Transakce je *měřitelným* (finančním, případně jiným) vyjádřením *hodnoty směny*, respektive jejího objemu. *Hodnota transakce* bývá kritériem hodnocení efektivity marketingových aktivit. Na rozdíl od komerčních marketingových aktivit se v nekomerčním marketingu častěji pracuje s *profitem morálním*, který je pochopitelně obtížně kvantifikovatelný. Také finanční profit bývá v tomto případě někdy obtížně měřit (např. vzhledem k systému dotací a příspěvků, které de facto deformují trh), což hodnocení efektivity nekomerčních marketingových aktivit značně komplikuje.

1.1.1 Různé pohledy na obsah pojmu marketing

Na to, co je a co může být marketing, je možné se dívat z různých úhlů pohledu, proto i existující definice mohou referovat o různých jeho aspektech. K nejobvyklejším výkladům patří pohled na marketing jako na (Rektořík, 2001, Kotler, 1997, parafrázováno):

- *obchodní* (nebo dokonce životní) *filozofii a nástroj strategie* (marketing jako cesta k úspěchu, leitmotiv, od něž se odvíjí veškeré uvažování jednotlivce či korporace a který se může projevit také v písemné deklaraci cílů a hodnot)
- *organizační jednotku korporace*, která realizuje marketingové aktivity (pracovní pozice nebo oddělení marketingu podniku – marketingem se pak přeneseně rozumí ona organizační jednotka i činnost, kterou provádí)

- *prostředek transformující užitnou hodnotu produktu na hodnotu směnnou* (užitná hodnota může souviset s náklady na produkci nebo spíše s užitekem, který zákazník získá nákupem; producent však produktu pomocí marketingových nástrojů vytváří určitou image, která determinuje směnnou hodnotu; ta může být vyšší a nakupující ji zaplatí v ceně produktu)
- *nástrojem sociální komunikace*, potažmo *socializace* a *sociálního učení* člověka (v ideálním případě by tato komunikace měla být oboustranná a symetrická a měla by směřovat ke spolupráci a sdílení hodnot; může také bavit a vzdělávat (*edutainment*) nebo dokonce nést hodnoty uměleckého charakteru),
- *prostředkem ovlivňování myšlení lidí* (jak ve smyslu negativním, tedy vytvářením poptávky po produktech, které nikdo nepotřebuje, tak i pozitivním, jako veřejná diskuze témat, kterými společnost žije nebo by mohla žít a která umožňují její progresi)
- *nástrojem řešení celospolečenských problémů* (tento bod je možná poněkud nesystémovým shrnutím bodů předcházejících; k tomuto řešení se uchylujeme z toho důvodu, že jedním ze stěžejních témat této práce je *sociální marketing*, který se často právě o řešení celospolečenských problémů pomocí marketingových technik a nástrojů snaží)

V intencích každého z výše zmíněných pohledů by jistě bylo možné sestavit jednu nebo celou řadu definic toho, co je marketing. Na závěr obecných úvah si dovolueme luxus *vlastní definice*, která se pokouší shrnout různé výše prezentované pohledy: *Marketing je cílené profitově orientované jednání sociálně ekonomického subjektu, které směřuje k prezentaci a prosazení vlastních hodnot v konfrontaci s hodnotami okolí při současném hledání vzájemného konsenzu mezi nimi.*

Podívejme se blíže na některé koncepce, od kterých se bude odvíjet naše další uvažování o sociálním marketingu a marketingu neziskového sektoru.

1.1.2 Marketingové řízení

Marketing je chápán jako *základní prvek řízení podniku*. Podle Kotlera (2001: 25) je *marketingové řízení* (marketing management) „proces plánování a implementace koncepcí, cen, propagace a distribuce idejí, zboží a služeb pro vytváření směn, které uspokojují cíle jednotlivců a organizací.“ Marketingové myšlení (čili orientace na potřeby a přání zákazníka) tedy postupuje (mělo by postupovat) všemi organizačními úrovněmi podniku a mělo by být vlastní všem pracovníkům.

Pokud nebudou product managera zajímat názory uživatelů produktu korporace, může se stát, že odbyt bude stagnovat a klesat. Pokud bude ve vstupní hale podniku sedět nevrlý vrátný, může se stát, že obchodní partneři dají přednost jiným dodavatelům. Pokud pracovníci neziskové organizace nebudou schopni dodat tisku požadované informace v krátké době a vysoké kvalitě, může se stát, že novináři vyhledají informace z jiných zdrojů, které nebudou pro organizaci tak příznivé. Touto zdánlivě laickou úvahou se dostaneme k pojmům, se kterými marketingová teorie seriózně pracuje a jimiž jsou například *corporate identity*, *corporate reputation*, *public relations*, *marketing management* atd. (o všech viz dále).

Samozřejmě zpravidla ne o všech lidech v podnicích a už vůbec ne v neziskových organizacích by se dalo říci, že marketingové myšlení je jejich „životním krédem“. Je empiricky jednoduše ověřitelnou skutečností, že některým jedincům bylo shůry dáno *nadání pro marketing* (či „marketingové myšlení“) bez toho, že by se jim dostalo v tomto oboru *teoretického vzdělání*. Někteří lidé dokáží vnímat sami sebe jakožto zboží, které je třeba uplatnit na trhu, a podle toho se chovají. Většina lidí se někdy dostane do situace, kdy musí sama sebe „prodat“, například při hledání zaměstnání nebo v přijímacím řízení na vysokou školu. Velký smysl pro vlastní marketing mají lidé excentričtí, vystupující jako celebrity, pro které je marketing vlastní osoby klíčem k úspěchu ve svém oboru. Ve skutečnosti ovšem může být začlenění takových osob do života korporace a nasměrování jejich schopností ve společný prospěch velmi problematické. Hovoříme-li o neziskových organizacích, přítomnost excentrického *marketéra* v řadách jejich pracovníků může být jak příčinou ohromného *fundraisingového úspěchu*, tak také naprosté *ztráty důvěry veřejnosti* v „nekomerčnost“ jejich záměrů.

1.1.3 Marketing a marketingová komunikace

Marketingová komunikace je přibližným synonymem pojmu *propagace* a tvoří zvenčí nejviditelnější část marketingových aktivit. V odborné literatuře se hovoří o tzv. *marketingovém mixu* (též označován „4P“ podle počátečních písmen anglických názvů jeho složek – product, price, place, promotion), který popisuje vlastnosti *komplexního produktu* tak, jak jej *producent* připravuje pro *uvvedení na trh*. Složkami marketingového mixu jsou *produkt* (především jeho technické parametry), *cena* (zejména ve smyslu finanční částky nutné k jeho získání), *místo* (kde je možné jej zakoupit, konzumovat, objednat, pojem obsahuje i časovou dimenzi) a *propagace* (obecně způsoby, jakými se může o existenci produktu dozvědět). V poslední době se místo koncepce *4P* častěji hovoří o koncepci *4C*, která se na tentýž problém dívá spíše pohledem zákazníka. Namísto o produktu se zde hovoří o *zákaznické hodnotě* (customer value), tedy o tom, jaké hodnoty či benefity zákazník nákupem a konzumací získává, dále o *zákaznických nákladech* (customer costs), které kromě samotné ceny zahrnují například také alternativní náklady v podobě odmítnuté nabídky alternativního produktu nebo jeho nepohodlí při nákupu, o *pohodlí* (convenience), tedy o tom, jak je náročné pro zákazníka produkt získat, a o *komunikaci* (communication), která je chápána jako dvousměrný a symetrický proces. Můžeme se setkat také s jinou terminologií, na internetu lze například dohledat prezentaci agentury Ogilvy PR, kde se hovoří o přechodu od *4P* ke *4E* – jednotlivé položky marketingového mixu jsou nazývány *experience* (zkušenost, zážitek z užívání produktu), *exchange* (směna, výměna hodnot) *everyplace* („kdekoliv“ a ne jen na vymezeném místě) a *evangelism* (evangelizace či snad „zvěstování“ jako forma komunikace), což má zřejmě na jednu stranu naznačovat ještě větší prorůstání marketingových aktivit běžným lidským životem a na druhou stranu větší emocionální angažmá spotřebitele (otázka asi zní, jestli to není spíše zbožné přání marketérů než skutečný zájem spotřebitelů).

Marketingová komunikace (propagace) – jakožto „čtvrté P“ či „C“ marketingového mixu – využívá pěti základních druhů komunikačních prostředků (hovoří se též o *komunikačním mixu*) – *reklamy* (komunikace využívající masová média, např. televize, rozhlasu, novin, časopisů, plakátů, internetu apod.), *podpory prodeje* (komunikace v místě prodeje, která je v zásadě individuální a má přímět zákazníka k okamžitému nákupu – viz např. různé ochutnávky, výhodná balení apod.), *osobního prodeje* (individuální forma komunikace, při které prodejce sám kontaktuje zákazníka a poskytne mu informace o produktu), *public relations* (budování vztahů s veřejností, jejímž cílem je vytvoření pozitivního povědomí o subjektu komunikace) a *direct marketingu* (tvorba a využívání databází, které umožňují zaslání cílených a personalizovaných propagačních sdělení) (Pelsmacker, Geuens, Bergh, 2003). Zařazení konkrétních projevů propagace k jednotlivým „typům“ může být problematické, neboť se často jedná o přechodové typy, nemluvě o stále se rozvíjející marketingové komunikaci na internetu, která tyto úvahy staví do zcela nového světla.

1.1.4 Společenská koncepce marketingu

Společenská koncepce je relativně novým směrem uvažování o marketingu, který se začal více prosazovat v posledních desetiletích 20. století. Tato koncepce zdůrazňuje, že uspokojování potřeb a přání zákazníka by mělo vést *nejen ke zvýšení jeho osobního blahobytu*, ale také ke *zvýšení blahobytu celé společnosti*. Nazíráno pohledem klasické ekonomie, pokud jsou uspokojeny potřeby individua, o což se marketing konečně vždy snaží, automaticky by mělo dojít ke zvýšení blahobytu celé společnosti. Společenská koncepce marketingu však hledá spíše odpovědi na otázku, jak sám marketing může přispět ke zvyšování blahobytu společnosti ne jako vedlejšího produktu uspokojování potřeb jednotlivce, ale jako jeho rovnocenné složky. Klíčové problémy této koncepce souvisí například s životním prostředím, možným vyčerpáním přírodních zdrojů, přirozeným společenským životem komunity atd.

Tato koncepce se mimo jiné snaží vyřešit *rozpor mezi krátkodobými přáními jednotlivců* (preferance konzumu) a *dlouhodobým profitem společnosti* (např. tzv. trvale udržitelný rozvoj). V literatuře se objevují pro tyto tendence různé názvy, například *humanistický marketing* nebo *ekologický marketing*, Kotler (2001: 42-43) je však doporučuje nazývat *sociální marketingovou koncepcí*, která podle něj „zastává názor, že úkolem organizace je určovat potřeby, přání a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojení potřeb účinněji a efektivněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti“ a jako taková tedy klade důraz na to, aby *komerční ekonomické subjekty* při formulaci svých marketingových východisek *zvažovaly sociální a etické aspekty* a udržovaly rovnováhu mezi zájmy svými, svých zákazníků a celé společnosti (viz též pojmy *sociální zodpovědnost firem* nebo *podnikové občanství*). S tímto imperativem doby (respektive *společnosti*, která takové přístupy stále více vyžaduje) se samozřejmě dá vypořádat dvěma různými způsoby – buďto *přidanou*

společenskou hodnotu nese sám *produkt* (například tím, že je ekologický; nutno nicméně podotknout, že taková *inovace* se po čase stává standardem a nepředstavuje již konkurenční výhodu), nebo je „společenská hodnota“ pouze *komunikována* bez toho, že by reálně vznikala (je nicméně zřejmé, že nelze objektivně posoudit, které komerční aktivity firem skutečně jsou či nejsou „společensky zodpovědné“; proto bývají také zpravidla neřešitelné spory o to, zda konkrétní firma se chová společensky zodpovědně proto, že taková skutečně je, nebo zda si tímto způsobem pouze vylepšuje image či reputaci; k tomu následující, v některých případech záměrně poněkud kontroverzně postavené, příklady).

Produkty s přidanou společenskou hodnotou, nebo pouze imageová komunikace?

Vitana polévky bez glutamátů – napřed bylo potřeba dlouhé roky do potravin přidávat něco, co tam nepatří, aby bylo konečně možné vytvořit „zdravý“ produkt a náležitě to propagovat – což samozřejmě není pouze výtka vůči zmíněné firmě.

Ostrov života – kampaň organizovaná Kontem Bariéry – část výtěžku z prodeje komerčních produktů (většinou potravin) míří na projekty neziskových organizací – to je jistě výborná myšlenka, leckoho by ale také mohlo napadnout, že tento princip nápadně připomíná oblíbené SPAMy a HOAXy ve stylu „Za každého člověka, kterému rozešleš tento mail, získá XY 10 centů na léčbu své rakoviny“; pokud zúčastněné firmy chtěly přispět na dobročinné účely, proč to přímo podmiňovaly nákupem svých produktů? Nutno dodat, že tento princip je dnes poměrně častý.

Avon – kampaně kosmetické společnosti komunikují problematiku rakoviny prsu; zajímavé je na tom především to, že výrobky této značky se prodávají primárně přes osobní prodejce na multilevelmarketingovém principu, zatímco mediální reklama je produktová i imageová a v tom případě komunikuje zmiňovanou zdravotní problematiku.

Benetton – na známých plakátech Oliviera Toscaniho byla namísto oblečení této značky někdy i velmi drsná zobrazení důsledků celospolečenských problémů (válka, AIDS, trest smrti ad.), které s produktem ani firmou nesouvisely – možná šlo o snahu provokovat či dokonce „přizít se“ na společensky aktuálních tématech, možná to ale byla jediná možnost, jak tato témata skutečně účinně uvést do společenské diskuze.

Společenská koncepce marketingu již má blízko k *sociálnímu marketingu*, neboť se často zabývá podobnými tématy (zdraví, ekologie, kultura apod.). O *společenské koncepci marketingu* nicméně hovoříme spíše v kontextu marketingu komerčního, zatímco o *sociálním marketingu* v případě nekomerčních projektů, byť samozřejmě přesné hranice v celé řadě případů není možné najít (viz dále).

1.1.5 Marketing jako vědní obor

Jako snad každá lidská činnost, může být i marketing podroben *vědeckému zkoumání*. Je ovšem marketing sám vědou? Marketing je komplex praktických lidských aktivit, které jsou vzájemně významově propojeny příčinně-důsledkovými vztahy. Každá z těchto aktivit, a také samotný marketing jako jejich (ovšem spíše v rovině abstraktní) souhrn, může být nazírána prizmatem nejrůznějších věd, avšak není možné říci, že by marketing již vytvořil nebo vytváří k sobě se vztahující vědu. A je otázka, jestli svůj aparát (zejména metodologii a teoretický systém), který by nebyl pouze převzat z některé jiné vědy, vůbec může vytvořit, a dokonce zda je nutné, aby samostatná marketingová věda byla formálně ustavena.

O marketingu lze hovořit jako o vědním oboru, jehož jednotlivé aspekty studuje *ekonomie*, potažmo *matematika* či *statistika* (marketing jako nástroj optimalizace finančního či ekonomického zisku), *sociologie* (marketing je determinován sociálními vztahy, které zároveň spoluvytváří), *psychologie* či *sociální psychologie* (nákupní chování, techniky k ovlivnění chování jedince, podprahová reklama - nebezpečí manipulace), *komunikační věda* respektive *teorie masové komunikace* (marketing jako forma sociální komunikace využívající nejrůznější média), dotýká se také *technických a technologických disciplín* (technická inovace je zpravidla tím, co přináší přidanou hodnotu, může být ovšem obtížné to v propagaci srozumitelně vysvětlit). Dokonce by bylo možno uvažovat o *filozofii marketingu* (neplést s výše problematizovanými marketingovými či podnikatelskými filozofiemi), neboť zejména v souvislosti s novými sociálními přístupy vyvstává na povrch celá řada otázek *filozofických* (místo marketingu v postmoderní společnosti; jsou snad, řečeno s Karlem Marxem, marketingové principy základem všech společenských vztahů?) a *etických* (zmiňovaná podprahová reklama, reklama zaměřená na děti atd.). *Marketingové myšlení* navíc v současné době natolik prostupuje veškerým lidským a společenským životem, že by bylo možno považovat jej za jakési *paradigma současné filozofie*, které v budoucnu možná teprve bude teoreticky uchopeno. Marketingové konání je konečně ovlivňováno a determinováno právním a politickým prostředím, v němž organizace působí; je tudíž možné uvažovat o marketingu jakožto *právním* či *politologickém problému*. Marketingové aktivity je samozřejmě možné zkoumat *synchronně* (jako stav v určitém okamžiku v minulosti, ale i v současnosti, což je předmětem většiny publikací o marketingu) a *diachronně* (tedy jeho vývoj v určitém časovém období). Z tohoto pohledu je možné uvažovat dokonce o konstituci *historiografické marketingové vědy* (či spíše nauky).

1.2 Marketing v neziskových organizacích

Na první pohled by se mohlo zdát, že v neziskových organizacích nepatří marketing k tradičním činnostem (Hannagan, 1996). Řada neziskovek vzniká proto, aby zajišťovala potřeby relativně malé skupiny lidí, na kterou má úzké vazby (případně jde přímo o zakladatele organizace). Proto se jejich pracovníkům může zdát, že není třeba aktivně oslovovat další zákazníky, poněvadž většina z nich je na organizaci napojena a ostatní si ji prostřednictvím neformálních vazeb snadno najdou. Třebaže se situace v tomto ohledu významně mění (rozuměj zlepšuje), s takovým postojem se lze stále setkat v mnohých organizacích, jejichž pracovníci vnímají marketing jako komerční aktivitu, která nemá v neziskovém sektoru žádné opodstatnění.

Skutečnost je taková, že úroveň marketingových a komunikačních aktivit je v jednotlivých neziskových organizacích velmi rozdílná. Třebaže v této knize budeme občas upozorňovat na „marketingovou nedostatečnost“ neziskového sektoru jako celku, je třeba zároveň říci, že existují organizace, které by mohly být příkladem dokonale zvládnutého marketingu a propagace i pro mnohé komerční firmy. Problém a příležitost spočívá jako ve všech ostatních případech v lidech – dalo by se například říct, že nové komunikační technologie ještě zvýraznily rozdíly,

kteří mezi jednotlivými organizacemi existují (viz též Andreasen, Kotler, 2003: 3). Zatímco pracovníci mnohých neziskovek velmi rychle pochopili možnosti nových technologií, speciálně například sociálních sítí, nadále existuje řada organizací, které jsou pro veřejnost jen velmi málo průhledné. Před závorku všech následujících úvah je tedy třeba vytknout, že neexistuje žádný jednotný a univerzální neziskový sektor, neexistuje žádná typická nezisková organizace, ale podobně jako existují komunikující a úspěšné komerční firmy vedle firem nekomunikujících a neúspěšných, stejně tak existují i úspěšné a neúspěšné neziskové organizace.

1.2.1 Potřeba a překážky zavádění marketingového řízení

Výše zmíněná představa o čistě komerční podstatě marketingu je samozřejmě mylná, a to hned v několika ohledech. Marketing neziskových organizací se předně *neobrací pouze na ty*, kteří *spotřebovávají* jejich *služby*, ale také (a hlavně) na ty, kteří je *financují*. Situace neziskových organizací je tedy oproti komerčním firmám složitější v tom, že funkce *spotřeby* a *úhrady produktu* je rozdělena mezi dva „zákazníky“. Většina služeb neziskových organizací je jejich *uživatelům* poskytována *zdarma*, nebo je jimi hrazena jen částečně, zatímco větší díl financí jim plyne z *veřejných rozpočtů*, od *firem* nebo od *dárců* z řad *veřejnosti*. Pracovníci v neziskovém sektoru ovšem často považují fundraisingové aktivity (tedy zajišťování financování), které jsou součástí marketingu, za něco, co není imanentní součástí jejich práce, ale jakési „nutné zlo“, které příliš nesouvisí s bohulibou podstatou práce jejich organizace a které je pouze obírá o čas (asi jako kdyby komerční firmy produkovaly zboží, ale nenechávaly si za něj platit).

Druhý mýtus se týká přesvědčení, že *zájemci* z řad potenciálních *uživatelů* služeb (klientů) neziskových organizací si službu na základě neformálních vazeb *sami najdou*. Ve chvíli svého vzniku nezisková organizace zpravidla pracuje pro úzký okruh osob, které o ní skutečně ví. Postupně však přijímá *specializované pracovníky*, pro něž je ovšem nutné získat další klienty, aby jejich angažmá bylo alespoň částečně ekonomické. Navíc vzniká konkurence, která usiluje kromě klientů také o tytéž zdroje financování. V té chvíli se již není možné větším marketingovým aktivitám zaměřeným na potenciální uživatele vyhnout. Navíc *velká část uživatelů* například sociálních služeb (senioři, zdravotně postižení, bezdomovci) si *nedokáže* informace v běžných zdrojích *vyhledat*. Neziskové organizace pak musí samy hledat vhodné kanály, jak oslovit *je* nebo *jejich blízké*.

Podobně jako v komerčním marketingu jde někdy dokonce o to vyhledat a podnít poptávku, která je *latentní* či *skrytá* (např. lidé potřební sociálních a zdravotních služeb nechtějí se svými problémy „obtěžovat okolí“). Potřeba *iniciovat poptávku* zde samozřejmě není tak častá, což mimo jiné vyplývá z teorie veřejných statků (viz dále) a převážně menšinových potřeb uživatelů služeb. Tato potřeba nicméně souvisí také se *zbytností* daného produktu, která je v různých oblastech neziskového sektoru různá – čím je zbytnost produktu vyšší, tím je větší i potřeba „iniciace poptávky“, což lze zcela jistě pozorovat například ve sféře nekomerční kultury

(jejíž pracovníci se navzdory tomu překvapivě často přiklánějí k názoru, že kdo má o jejich produkt zájem, najde si jej).

Častěji než potřeba stimulovat latentní poptávku ovšem v nekomerční sféře vystupuje zřejmá *společenská potřeba* řešit určitý sociální problém a „hledá se“ někdo, kdo se tohoto úkolu ujme. Oproti situaci v komerčním marketingu je tak marketingová komunikace s uživateli služeb neziskových organizací mnohem více *informováním* než *přesvědčováním*. Navíc *morální postoje* jejich pracovníků většinou nedovolí komunikovat důrazně persuzivně. Pokud se takto některá organizace chová, může to být v daném kontextu okolím vnímáno negativně, ačkoliv v tomto případě pochopitelně většinou neexistují sankce.

Další vysvětlení nutnosti aktivně vyhledávat uživatele služeb (respektive též členy a dárce) může spočívat v rozdílně subjektivně vnímané *individuální a společenské hodnotě* a *ceně* produktů – zatímco u komerčního produktu zákazníkem subjektivně vnímaná *individuální hodnota* (*společenská hodnota* může být irelevantní) je stejná nebo vyšší než *cena*, kterou má zaplatit (jinak nenakupuje, jak vyplývá z teorie mezní užitečnosti a zákona klesající poptávky), u nekomerčního produktu sice vnímaná *společenská hodnota* může být vyšší než *cena* (tzn. člověk si uvědomuje, že pokud např. navštíví koncert vážné hudby, přispěje tím na provoz filharmonie a posílí společenskou oprávněnost její existence), ale *individuální hodnota* je nižší než tato *cena* (tzn. nechce se mu zaplatit cenu vstupenky v dané výši). To nutí neziskové organizace své potenciální zákazníky vyhledávat i v případě, že oni sami o užívání služby nijak neusilují.

Konečně třetí důvod, proč je marketing pro neziskové organizace potřebný, tkví v již zmíněné existenci *tržní konkurence*. Konkurence mezi neziskovými organizacemi nespočívá pouze v tom, že různé organizace mají zájem poskytovat *stejné služby stejným okruhům klientů*, ale hlavně v tom, že organizace z *různých oborů* usilují o *stejně zdroje financování*, laicky řečeno o stejný balík peněz. *Veřejné rozpočty* (a hlavně jejich deficity) rostou sice v poslední době závratným tempem, to však rozhodně neznamená, že by bylo dost prostředků pro všechny stávající i nově vznikající neziskové organizace. Také potenciální dárce z řad firem i veřejnosti dostávají dnes a denně na stůl celou řadu žádostí o podporu od stále většího počtu neziskových organizací a pochopitelně ne všem mohou vyhovět.

Potenciální překážkou marketingu v neziskových organizacích je ovšem také to, že jejich *pracovníci jsou si jisti potřebností a dokonalostí svého produktu*, jehož výhody ovšem *nedokáží* nikomu jinému *vysvětlit*, neboť mají pocit, že je všichni musí chápat tak jako oni. Dalo by se říci, že jejich *angažovanost* (Drucker, 1994: 15) v problému, kterým se organizace zabývá, jim brání, aby se na tento problém dokázali podívat „z nadhledu“. Díky tomu případně ani nevnímají nebezpečí, které jejich organizaci hrozí, poněvadž si *nedokáží představit*, že by někdo mohl mít jiné zájmy než oni, a *nedokáží* případně ani reagovat na změny vnitřních a vnějších podmínek na jejich *tržích* (Duben, 1996: 219).