

# **MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

*Radim Bačuvčík*

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

## OBSAH

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	<b>XX</b>
<b>1. MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH A SOCIÁLNÍ MARKETING</b> .....	<b>XX</b>
<b>1.1 Čím je a čím není marketing</b> .....	<b>XX</b>
1.1.1 Různé pohledy na obsah pojmu marketing .....	XX
1.1.2 Marketingové řízení .....	XX
1.1.3 Marketing a marketingová komunikace .....	XX
1.1.4 Společenská koncepce marketingu .....	XX
1.1.5 Marketing jako vědní obor .....	XX
<b>1.2 Marketing v neziskových organizacích</b> .....	<b>XX</b>
1.2.1 Potřeba a překážky zavádění marketingového řízení .....	XX
1.2.2 Management a leadership v neziskových organizacích .....	XX
1.2.3 Marketing v životě neziskových organizací .....	XX
1.2.4 Role marketingu v neziskových organizacích .....	XX
1.2.5 Formální postavení marketingu v neziskové organizaci .....	XX
1.2.6 Nekomerční produkt a jeho povaha .....	XX
1.2.7 Propagace nekomerčního produktu .....	XX
<b>1.3 Sociální marketing</b> .....	<b>XX</b>
1.3.1 Definice sociálního marketingu .....	XX
1.3.2 Cíle sociálního marketingu .....	XX
1.3.3 Oblasti realizace sociálních marketingových kampaní .....	XX
1.3.4 Rysy a produkt sociálních marketingových kampaní .....	XX
1.3.5 Etické aspekty sociálního marketingu .....	XX
1.3.6 Časová otázka a hodnocení efektivity sociálního marketingu .....	XX
<b>2. ORGANIZACE NEZISKOVÉHO SEKTORU</b> .....	<b>XX</b>
<b>2.1 Pojem neziskovosti</b> .....	<b>XX</b>
<b>2.2 Neziskový sektor jako segment národního hospodářství</b> .....	<b>XX</b>
2.2.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací .....	XX
2.2.2 Terminologie neziskového sektoru .....	XX
2.2.3 Teorie neziskového sektoru .....	XX
<b>2.3 Neziskový sektor jako projev občanské společnosti</b> .....	<b>XX</b>
<b>2.4 Typologie neziskových organizací</b> .....	<b>XX</b>
2.4.1 Obory působnosti neziskových organizací .....	XX
<b>2.5 Právní formy neziskových organizací</b> .....	<b>XX</b>
2.5.1 Soukromoprávní neziskové organizace .....	XX
<b>2.6 Vývoj neziskového sektoru v českých zemích (stručný nástin)</b> .....	<b>XX</b>
<b>2.7 Neziskový sektor v Evropě a ve světě</b> .....	<b>XX</b>
2.7.1 Mezinárodní neziskové organizace a jejich sítě .....	XX
<b>3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>XX</b>
<b>3.1 Mikroprostředí</b> .....	<b>XX</b>
3.1.1 Vnitřní mikroprostředí .....	XX
3.1.2 Vnější mikroprostředí .....	XX
<b>3.2 Makroprostředí</b> .....	<b>XX</b>
<b>3.3 Zákazníci neziskových organizací</b> .....	<b>XX</b>

<b>4. SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO PROCESU</b>	
<b>V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH</b> .....	<b>XX</b>
<b>4.1 Vize, poslání, strategie a marketingové plánování</b> .....	<b>XX</b>
<b>4.2 Marketingový informační systém</b> .....	<b>XX</b>
4.2.1 Marketingový výzkum v neziskových organizacích .....	XX
<b>4.3 Marketingový audit</b> .....	<b>XX</b>
<b>4.4 Marketingový mix u nekomerčních produktů</b> .....	<b>XX</b>
4.4.1 Produkt, zákaznická a společenská hodnota .....	XX
4.4.2 Cena, zákaznické a společenské náklady .....	XX
4.4.3 Místo, distribuce a pohodlí .....	XX
4.4.4 Propagace a komunikace .....	XX
4.4.5 Rozšířený marketingový mix v nekomerčním marketingu .....	XX
<b>4.5 Marketingová kontrola</b> .....	<b>XX</b>
<b>5. PUBLIC RELATIONS – KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ</b>	
<b>V NEZISKOVÉM SEKTORU</b> .....	<b>XX</b>
<b>5.1 Formy PR v neziskových organizacích a jejich cílové skupiny</b> .....	<b>XX</b>
<b>5.2 Cíle a obsah PR sdělení</b> .....	<b>XX</b>
<b>5.3 Základní prostředky PR neziskových organizací</b> .....	<b>XX</b>
<b>5.4 Lobbying</b> .....	<b>XX</b>
<b>5.5 Komunikace s médii</b> .....	<b>XX</b>
<b>5.6 Krizová komunikace</b> .....	<b>XX</b>
<b>6. FUNDRAISING – KOMUNIKACE S DÁRCI</b> .....	<b>XX</b>
<b>6.1 Individuální dárcovství</b> .....	<b>XX</b>
6.1.1 Formy individuálního dárcovství .....	XX
6.1.2 Motivace k individuálnímu dárcovství .....	XX
6.1.3 Komunikace s individuálními dárci .....	XX
<b>6.2 Firemní dárcovství</b> .....	<b>XX</b>
6.2.1 Formy firemního dárcovství .....	XX
6.2.2 Sponzoring jako prvek komunikace komerčních firem .....	XX
6.2.3 Motivace firemních dárců .....	XX
6.2.4 Komunikace s firemními dárci .....	XX
<b>6.3 Nadace a nadační fondy</b> .....	<b>XX</b>
6.3.1 Formy podpory nadací .....	XX
6.3.2 Vznik nadací a motivace podpory .....	XX
6.3.3 Komunikace s nadacemi .....	XX
6.3.4 Žádost o grant .....	XX
<b>6.4 Státní a veřejná správa</b> .....	<b>XX</b>
6.4.1 Formy podpory .....	XX
6.4.2 Motivace podpory z veřejných rozpočtů .....	XX
6.4.3 Komunikace s orgány státní a veřejné správy .....	XX
<b>6.5 Dobrovolníci</b> .....	<b>XX</b>
6.5.1 Formy dobrovolné práce .....	XX
6.5.2 Motivace k dobrovolné práci .....	XX
6.5.3 Komunikace s dobrovolníky .....	XX

<b>7. SPECIFIKA MARKETINGU V JEDNOTLIVÝCH OBORECH PŮSOBNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ</b> .....	<b>XX</b>
<b>7.1 Kultura</b> .....	<b>XX</b>
7.1.1 Marketingový mix .....	XX
7.1.2 Případová studie .....	XX
<b>7.2 Sport</b> .....	<b>XX</b>
7.2.1 Marketingový mix .....	XX
7.2.2 Případová studie .....	XX
<b>7.3 Vzdělávání a výzkum</b> .....	<b>XX</b>
7.3.1 Marketingový mix .....	XX
7.3.2 Případová studie .....	XX
<b>7.4 Zdravotnictví</b> .....	<b>XX</b>
7.4.1 Marketingový mix .....	XX
7.4.2 Případová studie .....	XX
<b>7.5 Sociální služby</b> .....	<b>XX</b>
7.5.1 Marketingový mix .....	XX
7.5.2 Případová studie .....	XX
<b>7.6 Ekologie</b> .....	<b>XX</b>
7.6.1 Marketingový mix .....	XX
7.6.2 Případová studie .....	XX
<b>7.7 Komunitní a společenský rozvoj</b> .....	<b>XX</b>
7.7.1 Marketingový mix .....	XX
7.7.2 Případová studie .....	XX
<b>7.8 Politika, prosazování práv a zájmů</b> .....	<b>XX</b>
7.8.1 Marketingový mix .....	XX
7.8.2 Případová studie .....	XX
<b>7.9 Filantropie</b> .....	<b>XX</b>
7.9.1 Marketingový mix .....	XX
7.9.2 Případová studie .....	XX
<b>7.10 Mezinárodní aktivity</b> .....	<b>XX</b>
7.10.1 Marketingový mix .....	XX
7.10.2 Případová studie .....	XX
<b>7.11 Náboženství</b> .....	<b>XX</b>
7.11.1 Marketingový mix .....	XX
7.11.2 Případová studie .....	XX
<b>7.12 Práce</b> .....	<b>XX</b>
7.12.1 Marketingový mix .....	XX
7.12.2 Případová studie .....	XX
<b>7.13 Ostatní a smíšené</b> .....	<b>XX</b>
<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>XX</b>
<b>BIBLIOGRAFICKÝ ZÁZNAM</b> .....	<b>XX</b>

## 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“, respektive jak je stále více lidí ochotno uznat, že dokonce i jeho na první pohled „nepřátelské“ projevy v podobě 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 prakticky zaměřených příruček, 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 prakticistní polohu, v níž se většina titulů určených pro pracovníky neziskového sektoru nachází. Jeho sepsání bylo vedeno poněkud vyšší ambicí – šlo o to 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 již byl dávno rozebrán a který byl pro účely tohoto nového vydání významně přepracován, někde doplněn, 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 z povzdálí sleduje, jak se neziskový sektor mění. Tento text je tedy možné vnímat také jako zamyšlení nad tím, 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 mohl nacházet.

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 státní a 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 jako takový odmítá s poukazem na to, že jejich práce je „čistá“, „pocitivá“, „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 ve své podstatě je sofistikovaná činnost, která ovšem podstatě lidského myšlení není příliš vzdálená, totiž 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).

## 2. ORGANIZACE NEZISKOVÉHO SEKTORU

---

*Neziskový sektor* je velmi široký pojem, pod kterým se skrývají organizace různé velikosti, oboru činnosti, právní formy, míry obecné prospěšnosti, stupně formalizovanosti a z našeho pohledu též rozsahu a kvality marketingových a komunikačních (propagačních) aktivit. Je prakticky nemožné vymezit nějaký obecný model neziskové organizace a definovat neziskový produkt. Ze stejných důvodů není možné ani dávat žádné obecně platné marketingové rady či doporučení, podle kterých by se všechny takové organizace mohly řídit.

### 2.1 Pojem neziskovosti

Zastavme se nejprve u výkladu pojmu *neziskovosti*. Podle definice, jejíž stopy lze též dohledat v příslušné legislativě (Rektořík, 2001, Šilhánová, 1996), jsou *neziskové* ty subjekty, které *nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku*. Neziskovost pochopitelně neznamená, že by takové organizace byly zcela vyloučeny z uvažování v ekonomických souvislostech, nebo že by jejich provoz byl zadarmo. Neznamená to ani, že by jim bylo zásahem vyšší moci znemožněno vytvořit účetní zisk, což by koneckonců ani nebylo technicky proveditelné. Neziskovost znamená, že *pokud* takové organizace *vytvoří účetní zisk, nemohou jej rozdělit* mezi své zakladatele (majitele), členy či zaměstnance, ale *musí jej použít na podporu realizace svého poslání*, to znamená investovat jej do inovací či rozšíření poskytovaných služeb.

Pokud *zisk* (ve smyslu ekonomickém či účetním) a jeho rozdělení mezi majitele (akcionáře) nebo zaměstnance podniku chápeme jako hnací motor a cíl veškerého *podnikatelského* úsilí, pak v případě organizací neziskových musíme tento motor hledat jinde. Samozřejmě i v případě neziskových organizací se dá hovořit o *zisku* (*profitu*), avšak zpravidla nikoliv v rovině ekonomické, nýbrž v *rovině morální či etické* (viz výše), zatímco profit z činnosti neziskové organizace v rovině hmotné či ekonomické může pocítovat spíše celá společnost. Což nelze chápat jako nějakou nedostatečnost, ale naopak jako naplnění hlavního poslání, jímž je, řečeno slovy P. F. Druckera (1994: 8), *změněná lidská bytost, případně společnost*.

---

V tomto smyslu ovšem není možné zaměňovat pojmy neziskovosti a dobrovolnictví – zdaleka ne všichni pracovníci neziskových organizací pracují jenom jako dobrovolníci, tedy zadarmo bez nároku na finanční odměnu za svou práci. Přestože dobrovolnictví je významnou charakteristikou tzv. nestátního neziskového sektoru, trend je jednoznačně takový, že i v neziskových organizacích stále více hledají pracovní uplatnění kvalifikovaní odborníci, kteří chtějí být za svou práci dobře zaplacení. Ani neziskový sektor si nemůže dovolit plýtvat lidskými zdroji a měl by proto dostatečně motivovat zaměstnance v konkurenci s pracovními nabídkami z podnikatelského sektoru. Třebaže výše mezd v neziskovém sektoru nedosahuje u nás většinou úrovně srovnatelné s platy v komerční sféře, velká část nestátních neziskových organizací je plně nebo částečně profesionálních a alespoň některé z nich dokáží své odborníky adekvátně platově ohodnotit.

---

### 3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

---

Neziskové organizace jako prvky národního hospodářství jsou s ostatními jeho součástmi provázány sítí ekonomických vazeb. Řečeno marketingovou terminologií, neziskové organizace se pohybují podobně jako komerční firmy v určitém *marketingovém prostředí*. Vlivy, které na neziskové a komerční organizace působí, mohou být principiálně stejné povahy, avšak jejich vliv na fungování organizací se může velmi lišit, a to hlavně proto, že neziskové organizace jsou financovány z cizích zdrojů a díky tomu o nich do značné míry rozhoduje „někdo jiný“. Také tradiční členění marketingového prostředí na *mikroprostředí* a *makroprostředí* v případě neziskových organizací nemusí být zdaleka tak striktní – například stát a jeho politické působení hraje svou roli v mikro i makroprostředí a není snadné vždy rozlišit, na jakou úroveň jeho konkrétní vlivy patří.

#### 3.1 Mikroprostředí

*Mikroprostředí* můžeme rozdělit na *vnitřní* a *vnější*. *Vnitřním mikroprostředím* se rozumějí především pracovníci neziskových organizací, ať již placení (zaměstnanci) či neplacení (dobrovolníci), v případě členských organizací také členové, *vnějším mikroprostředím* všechny bezprostředně působící prvky společensko-ekonomického okolí.

##### 3.1.1 Vnitřní mikroprostředí

###### Pracovníci

Většina pracovníků neziskových organizací, ať již jde o manažery či výkonné pracovníky, zaměstnance nebo dobrovolníky pracující pro organizaci pár dní v roce, vytváří při své práci velmi silné komunikační *vazby na okolí* (uživatelé služeb, veřejnost, politická reprezentace, úředníci, podnikatelé atd.). Proto pro neziskovou organizaci může být klíčové maximálně posilovat *loajalitu* svých pracovníků a vysvětlit jim, že vše, co směrem ke svému okolí učiní, bude ovlivňovat *mínění veřejnosti* nejen o jejich organizaci, ale také o neziskovém sektoru jako celku. Pracovníci *neziskových organizací* jsou totiž navenek více než v jiných hospodářských sférách vnímání jako jejich *reprezentanti*, bez ohledu na to, jak významné postavení v nich ve skutečnosti zaujímají, a pokud se o organizaci vyjadřují negativně (ať už jde o její služby, vedení nebo třeba vyšší mzdy), může to mít velký vliv na budoucí podporu organizace ať již v rovině veřejného mínění, nebo přímo objemu dotací a sponzorských darů.

Zvláštností personalistiky v neziskovém sektoru je *práce s dobrovolníky*. Dobrovolníci navenek zastupují neziskovou organizaci úplně stejně jako

## 4. SPECIFIKA MARKETINGOVÉHO PROCESU V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

---

*Marketingový proces se v neziskové organizaci v podstatě nemusí nikterak lišit od marketingového procesu v komerční firmě. Základní funkce marketingového řízení, jimiž jsou analýza, plánování, implementace a kontrola (Kotler, 1992: 38), bude provádět stejně tak komerční firma, nezisková organizace, státní či obecní instituce nebo třeba i jedinec, který chce na trh práce umístit jako produkt sám svou osobu. Podobná bude také forma i obsah jednotlivých kroků marketingového procesu, jimiž jsou marketingový výzkum, marketingový audit, stanovení marketingového mixu, stanovení komunikačního mixu a realizace marketingové kampaně a marketingová kontrola.*

---

Třebaže v zásadě platí *chronologická posloupnost* uvedených funkcí řízení, ve skutečnosti se v průběhu marketingového procesu prolínají a je třeba se k nim neustále vracet. V teoretické rovině by každá komerční i nekomerční organizace měla první dvě funkce marketingového řízení (analýza, plánování) alespoň v minimální šíři definovat ještě předtím, než zahájí svou činnost. V rovině praktické má většina jejich zakladatelů v hlavě jejich hrubou představu, ale nemá je definovány v písemné podobě. Paradoxně je ovšem možné říci, že v tomto ohledu jsou neziskové organizace většinou dál než mnohé (velikostí srovnatelné, tedy spíše menší) komerční podniky. Protože velká většina z nich usiluje hned na počátku činnosti o podporu z různých veřejných i soukromých zdrojů, musí svou představu shrnout do *projektu* (což je vlastně analogie podnikatelského plánu známého z komerční sféry), který je standardně přílohou žádosti o dotaci.

---

*Marketingový proces v neziskové organizaci je o to složitější, že se zároveň obrací na více typů zákazníků – na uživatele služeb, donátory, veřejnost a státní a veřejnou správu. Jedním ze základních požadavků, který mnohdy pracovníkům neziskových organizací činí problémy, je nevnímat své vlastní potřeby a potřeby jednotlivých cílových skupin (typů zákazníků) jako oddělené systémy, ale jako různé projevy jedné podstaty, kterou je zajišťování veřejných statků na základě společenské objednávky.*

---

Jestliže například nezisková organizace poskytuje služby tělesně postiženým a na tuto činnost potřebuje získat peníze od komerčních sponzorů, nemůže své fundraisingové aktivity chápat jako něco, co její pracovníky obtěžuje a odvádí od podstaty práce, ale jako aktivitu, která dá sponzorujícím firmám možnost podílet se na komunitních projektech pro tuto skupinu, z nichž může mít také ona sama svůj profit (může se prezentovat jako „dobrý komunitní spoluobčan“). Tyto dvě aktivity – poskytování služby a fundraising – spolu tedy obsahově úzce souvisejí. Ani financování služeb z veřejných rozpočtů není možné chápat tak, že stát, kraje a obce „musí“ tyto aktivity podporovat (což by byl předpoklad pro to, aby se takto uvažující neziskovka stala v očích příslušných institucí poněkud problematickým partnerem), ale tak, že veřejné instituce v podstatě „zadávají“ tuto veřejně prospěšnou službu a hledají mezi neziskovkami nejlepšího (tedy nejefektivnějšího) poskytovatele s tím, že na celém procesu mohou participovat také komerční firmy.

---

### 4.1 Vize, poslání, strategie a marketingové plánování

## 5. PUBLIC RELATIONS – KOMUNIKACE S VEŘEJNOSTÍ V NEZISKOVÉM SEKTORU

---

Jak bylo již výše řečeno, *marketingová komunikace neziskových organizací* probíhá *třemi základními směry*: k uživatelům služeb, donátorům a veřejnosti, což jsou skupiny, které mají k neziskové organizaci v určitém smyslu „zákaznický“ vztah. Ze zkušeností vyplývá, že *public relations (PR)* jsou nejrozšířenější formou marketingových komunikací neziskových organizací. Je tomu částečně i proto, že v oblasti PR se *prolíná* marketingová komunikace s *uživateli* služeb, *donátory* i *veřejností*: jednotlivé segmenty *veřejnosti* jsou jak potenciálními, současnými a budoucími *uživateli* služeb neziskových organizací, tak i jejich *donátory* (aktivními i pasivními prostřednictvím svých daní). Nahlíženo z jistého úhlu pohledu, téměř *jakákoliv činnost neziskové organizace má dosah v oblasti jejích PR*. Z tohoto důvodu se otázkou komunikace s veřejností budeme ze všech ostatních komunikačních aktivit zabývat jako vůbec první.

Dá se také říci, že PR vytvářejí *prostředí nakloněné donátorství* a neziskové organizace je používají jako jakýsi *předstupeň fundraisingu* (Čepelka, 1997). V obecné rovině je možné tvrdit, že nezisková organizace, která je alespoň částečně financována *z veřejných rozpočtů*, má „povinnost“ s veřejností *komunikovat* a umožňovat jí tak naplnit *kontrolní roli*, kterou směrem k těmto organizacím disponuje. Na druhou stranu, příznivý obraz, který o sobě nezisková organizace prostřednictvím svých PR vytvoří, je základem její pověsti, reputace a předpokladem možnosti jejího financování z veřejných zdrojů.

*Public relations* je možné v doslovném překladu chápat jako *budování a řízení vztahů s veřejností* a definovat jako „sociálně komunikační aktivitu, jejímž prostřednictvím působí organizace na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry“ (upraveno dle Svoboda, 2001: 18). PR tvoří pojítko mezi *corporate identity, image a veřejným míněním* (Svoboda, 2001). Formulací a uplatňováním zásad *corporate identity* se organizace snaží ovlivnit *image*, respektive *reputaci*, kterou u veřejnosti má (tedy formovat *veřejné mínění* žádoucím směrem).

### 5.1 Formy PR v neziskových organizacích a jejich cílové skupiny

Obecná teorie zná několik forem, respektive „druhových variant“ (Svoboda, 2001) PR, které v nekomerčním marketingu mohou nabývat poněkud jiných dimenzí než v marketingu komerčním. Jde v první řadě o:

*Media relations*, tedy vztahy s médii (též užíván termín „press relations“). Média jsou především *zprostředkovatelem informací* mezi neziskovou organizací a *veřejností*, přitom však mají obrovskou moc, poněvadž svým pojetím *publicistiky, komentářů i zpravodajství* vytvářejí vlastní „virtuální“ *mediální realitu*, která veřejné mínění značně ovlivňuje. Pro neziskové organizace bývá

## 6. FUNDRAISING – KOMUNIKACE S DÁRCI

*Fundraising* bývá v neziskových organizacích z profesně marketingového hlediska nejpropracovanější oblastí komunikace. Zatímco *komunikace s uživateli služeb* bývá vnímána hlavně jako součást poskytované služby bez marketingové dimenze a také *komunikace s veřejností* bývá mnohde často chápána spíše jako snaha „dát o sobě občas vědět“ než jako komplexní komunikační proces, *fundraising*, tedy komunikace s dárci (donátory), je oblastí, ve které se pracovníci neziskových organizací snaží vzdělávat a využívat jeho technik, protože na jejich úspěšnosti při *rozšiřování zdrojů financování* (ekvivalent termínu „fundraising“) často závisí samotná existence jejich organizací. Poptávce po *vzdělávání v oblasti fundraisingu* vychází vstříc celá řada vzdělávacích neziskových organizací (Neziskovky.cz, NROS, Nadace Via, Agnes), vysokých škol, ale také krajských a magistrátních úřadů nebo vydavatelů populárně naučné literatury.

V různých zdrojích je možné se setkat s různým výkladem pojmů donátor, donor, dárcce a sponzor. Všichni autoři se zpravidla shodují v tom, že *dárcce* je ten, kdo přispívá na dobročinné účely *bez očekávání vlastního profitu*, tedy je motivován čistě altruisticky. Naproti tomu *sponzoring* je podpora neziskových (ale i komerčních) projektů založená na *recipročním vztahu* – jde tedy o obchodní vztah, v němž jako protihodnota vystupují většinou reklamní služby (byť v neziskové sféře často nižší hodnoty, než jakou činí sponzorský dar). Pojem *donor* bývá většinou chápán jako suma všech těchto typů, tedy altruistického i egoistického dárcovství a sponzoringu a jejich přechodových jevů, zatímco pojem *donátorství* bývá někdy ztotožňován především s altruisticky motivovaným dárcovstvím, zatímco jiní autoři jej ztotožňují s pojmem donorství, tedy obecně s veškerým dárcovstvím i sponzoringem. V tomto smyslu bude termínu *donátorství* používáno i v tomto textu.

*Fundraising* ovšem zdaleka neznamena jenom získávání *peněz*. Možností toho, co může nezisková organizace či projekt od svého okolí získat, je mnohem více. Kromě obligátních *finančních darů* (fyzických či elektronických peněz, kreditu u obchodní organizace) a *hmotných darů* (spotřební materiál, materiál potřebný k poskytování služby, vybavení prostor neziskové organizace), jde také o *lidskou práci a čas* (dobrovolnictví, myšlenkový potenciál), *jméno nebo značku* (celebrita nebo firemní značka jako „garant“ služeb neziskové organizace), případně též *prostory a zázemí* (lukrativní adresa sídla, případně v místě sídla sponzora). Z pohledu neziskové organizace je důležité při sestavování *fundraisingového plánu* o všech těchto možnostech uvažovat jako o komplementárních – bylo by chybou zaměřovat se jen na některé z nich (což se někdy děje ve vztahu k fundraisingu finančnímu).

*Neziskové organizace* se někdy snaží vést komunikaci s dárci jako „*morální apel*“ – snaží se vytvořit představu, že jejich produkt je *nezbytný*, ve *veřejném zájmu* a že je dobré jej podpořit bez ohledu na vlastní profit dárcce. Třebaže marketingová komunikace takřka vždy využívá určitých *nátlačových prvků*, speciálně v tomto případě by tak měla činit s ohledem na dárcovský potenciál osloveného a neměla by v něm vyvolávat pocit, že je tlačěn do kouta a že si nemůže dovolit nepřispět.

## 7. SPECIFIKA MARKETINGU V JEDNOTLIVÝCH OBORECH PŮSOBNOSTI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

---

V následujících kapitolách je uveden přehled *oborů*, ve kterých pracují neziskové organizace (upraveno dle ICNPO, viz výše), a charakteristika specifík marketingového mixu. Každá z kapitol je doplněná o případovou studii, která se týká buď marketingových aktivit zaměřených na *uživatele služeb* daných organizací, nebo *public relations* či *fundraisingu*. Nejde zde pochopitelně o vyčerpávající přehled, ale pouze o několik málo příkladů z široké palety činností, jimiž se neziskové organizace v daných oborech zabývají nebo mohou zabývat. Je třeba dodat, že stejně jako není možné jednoznačně vymezit „neziskový produkt“ a specifika nekomerčního marketingu, není ani v rámci jednotlivých oborů možné vyhnout se poněkud zplošťující generalizaci, která nedokáže zahrnout veškeré nuance reálného bytí tohoto typu organizací.

### 7.1 Kultura

Kulturní organizace tvoří velkou část českého neziskového sektoru. Dá se říct, že se na tomto poli setkávají organizace, které jsou projevem *tradiční podoby kulturní infrastruktury* (velké profesionální organizace typu divadel, filharmonií či muzeí, které dodnes z velké části fungují jako příspěvkové organizace obcí, krajů nebo ministerstev), a organizace, které jsou typickými představiteli obnovujícího se *občanského sektoru* v Česku (různé kulturní a umělecké soubory, pořadatelé nekomerčních kulturních akcí, spolky příznivců určitých uměleckých oborů, druhů a žánrů apod.). Oblast kultury se neustále potýká s problémem *financování*, což se čas od času stane také výrazným mediálním tématem. Ministerstvo kultury dlouhodobě deklaruje snahu věnovat na kulturu *jedno procento z veřejných rozpočtů* (což odpovídá zvyklostem EU), to se však dlouhodobě nedaří. Dalším problémem je rozpor mezi *financováním komerční a nekomerční kultury*, kdy se například stává, že komerční divadla jsou dotována na podobném principu, jako divadla nekomerční (např. byl nakonec opuštěn poněkud absurdní návrh pražského magistrátu, aby byly dotace poskytovány na prodanou vstupenku, což by šlo jednoznačně proti zájmům nekomerční kultury). To se může svým způsobem jevit jako opodstatněné, pokud si uvědomíme, že komerční produkt (divadelní představení) se vůbec nemusí lišit od nekomerčního (může jít o nastudování téže hry ve dvou divadlech v jednom městě), pak ale může naopak vzniknout otázka, proč, když může být určitý produkt realizován na komerční bázi, by měl být v provedení jiné kulturní organizace dotován.

Na poli kultury působí *veřejně i vzájemně prospěšné organizace různých právních forem*. Na poli veřejně prospěšné kultury podobné aktivity vykazují jak neziskové (často jde o příspěvkové organizace – př.o.), tak i komerční organizace (např. a.s.). Jde například o *divadla* (Městské divadlo Zlín, př.o., Městské divadlo Český Krumlov, o.p.s., Divadlo Broadway Praha, a.s.), *filharmonie* (Janáčkova