

# MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

*Radim Bačuvčík*

© Radim Bačuvčík – VeRBuM, 2011

## 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

<b>PŘEDMLUVA</b> .....	<b>7</b>
<b>1. MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH A SOCIÁLNÍ MARKETING</b> .....	<b>9</b>
✓ <b>1.1 Čím je a čím není marketing</b> .....	<b>9</b>
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
✓ <b>1.2 Marketing v neziskových organizacích</b> .....	<b>16</b>
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
✓ <b>1.3 Sociální marketing</b> .....	<b>25</b>
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
✓ <b>2. ORGANIZACE NEZISKOVÉHO SEKTORU</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1 Pojem neziskovosti</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2 Neziskový sektor jako segment národního hospodářství</b> .....	<b>37</b>
2.2.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací .....	39
2.2.2 Terminologie neziskového sektoru .....	40
2.2.3 Teorie neziskového sektoru .....	41
<b>2.3 Neziskový sektor jako projev občanské společnosti</b> .....	<b>45</b>
<b>2.4 Typologie neziskových organizací</b> .....	<b>48</b>
2.4.1 Obory působnosti neziskových organizací .....	49
<b>2.5 Právní formy neziskových organizací</b> .....	<b>50</b>
2.5.1 Soukromoprávní neziskové organizace .....	50
2.5.2 Veřejnoprávní neziskové organizace .....	54
<b>2.6 Vývojové kořeny neziskového sektoru v českých zemích</b> .....	<b>56</b>
<b>2.7 Neziskový sektor v Evropě a ve světě</b> .....	<b>58</b>
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 Děkujeme, 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 prakticistní 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“, „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 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 vstoupí 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 *pocíťování 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* (fyziologické) *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, *pocíťující* 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 jejich 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 obtížné 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 nevrly 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 pojům, 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 *vedení 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 zasílání 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, nemluví 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 koneckonců 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 „příživit 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 závorkou 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 bohu libou 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 podnit poptávku, která je *latentní* či *skrytá* (např. lidé potřební sociálních a zdravotních služeb nechťejí 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 pracovníkům 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 jistí 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).

## 1.2.2 Management a leadership v neziskových organizacích

Téma *lidského faktoru* v provozu neziskových organizací vyvolává otázku, nakolik se zde vůbec liší způsoby řízení či motivace pracovníků od situace běžné v komerčním sektoru. Jedním ze specifíků personální práce v neziskových organizacích, kterým se toto prostředí jistě značně odlišuje, je existence *dobrovolnictví*, o němž bude pojednáno v dalších kapitolách. Na tomto místě se zamyslíme nad otázkou, zda *manažer v neziskové organizaci* by měl být jiný než *manažer v komerční sféře* či například ve veřejné správě, nebo zda platí teze, že moderní manažer by měl být schopen řídit dnes průmyslovou firmu, zítra nemocnici a pozítří třeba neziskovou organizaci.

Klíčovou je zde otázka „*vůdcovství*“ (samozřejmě bez negativních konotací, které tento termín má). Moderní manažerská teorie o něm zpravidla hovoří jako o *leadershipu* s tím, že úspěšný manažer by neměl pouze „dělat věci správně“, ale měl by především „dělat správné věci“, tzn. měl by umět vybrat ideální a „vítěznou“ cestu, kterou by se organizace měla vydat, a především by měl umět „strhnout“ své podřízené tak, aby na tuto cestu ochotně nastoupili spolu s ním. Například P. F. Drucker věnuje otázce vůdcovství hned první část své knihy *Řízení neziskových organizací* (1994), které dal podtitul „Prvořadé je poslání a vaše role vůdčí osobnosti“. Když pomineme, že téma *leadershipu* je jedním z leitmotivů současné manažerské literatury, musíme si položit otázku, zda existují důvody, aby právě v neziskovém sektoru hrálo vůdcovství zvláště významnou roli.

Jistě také v českém prostředí známe příklady neziskových organizací, které jsou spojeny se silnými osobnostmi, které jsou často zakladateli nebo dokonce výkonnými pracovníky těchto organizací. Mohli bychom zde dát příklad Nadačního fondu Kapka naděje spojené se silným osobním příběhem Venduly Svobodové, mohli bychom vzpomenout Výbor dobré vůle – Nadaci Olgy Havlové, Nadaci Dagmar a Václava Havlových Vize 97, Nadaci Terezy Maxové dětem nebo obecně prospěšnou společnost Člověk v tísní s jejím ředitelem Šimonem Pánkem a ve všech případech bychom viděli silné osobnosti, které přišly s určitou vizí, dokázaly zorganizovat projekty, na jejichž podporu dokázaly získat velkou část veřejnosti, a samy se také na práci těchto organizací aktivně podílely.

Na druhou stranu bychom ale mohli ukázat příklady velkých neziskových organizací, jako jsou například Charity či Diakonie, které v jednotlivých městech zaměstnávají desítky až stovky pracovníků, mají pod sebou různé projekty, jako jsou třeba domovy pro matky s dětmi v tísní, centra sociální pomoci pro osoby bez přístřeší, stacionáře pro seniory, nízkoprahová centra pro mládež, zajišťují velkou část sociálních služeb ve svých městech, avšak takto silnými „*vůdcovskými*“ osobnostmi nedisponují, jsou řízeny více méně byrokraticky, avšak jsou stejně potřebné, ne-li dokonce potřebnější, než organizace prve zmíněné.

Podobná je samozřejmě také situace v komerční sféře – existují organizace s veřejně dobře známými „*leadery*“ (jako byl ve své době Tomáš Baťa, dnes třeba Radim Jančura a Stanislav Bernard nebo ve světě Bill Gates a Steve Jobs), vedle

nich ovšem můžeme najít stovky a tisíce firem, které mají „jenom“ *manažery*, ovšem pro národní hospodářství znamenají také velmi mnoho. Asi by nemělo smysl polemizovat o významu „vůdčovství“ v dnešním managementu: silný leader je jistě velkou výhodou, protože dokáže spolupracovníkům i veřejnosti sdělit svou vizi, motivovat je a získat prostředky na realizaci svých projektů. Bylo by však chybou myslet si, že takovou osobností může disponovat každá nezisková organizace, nebo že se z každé „hlavy“ takové organizace leader může stát, a už vůbec bychom asi neměli předpokládat, že výskyt „leaderů“ je v neziskovém sektoru větší než v jiných sférách hospodářského a společenského života.

### 1.2.3 Marketing v životě neziskových organizací

To, že *marketing jako princip* je v některých neziskových organizacích odmítán, samozřejmě neznamena, že by tyto organizace žádné *marketingové aktivity* neměly. Řada z nich čas od času napíše žádost o sponzorský dar nebo zorganizuje benefiční akci, o níž se pak píše v novinách. Problémem je spíše to, že *marketingové aktivity* nemají v těchto organizacích žádný *system*, nedrží se pevného řádu, nejsou stanoveny cíle marketingových aktivit natož způsoby kontroly a veškerá marketingová komunikace se děje *ad hoc* bez zjevného plánu. Dalo by se říci, že v neziskových organizacích pracuje jen málo osob, jimž je vlastní *marketingové myšlení* nebo které by měly v tomto oboru vzdělání či větší zkušenosti. Velká část z nich má před očima vizi své veřejně prospěšné činnosti, avšak nevidí, že organizace je součástí ekonomicky a komunikačně propojeného světa, v němž nelze žít v izolaci.

*Nedůvěra k marketingu* dnes již často *není problémem manažerů* neziskových organizací, ale stále je problémem ostatních *zaměstnanců na nižších organizačních stupních*. To je ovšem často rozhodující překážkou implementace marketingového řízení, poněvadž pro manažera může být obtížné prosadit navýšení rozpočtu na marketing a komunikaci ve chvíli, kdy se nedostává prostředků na základní (např. zdravotnické) vybavení. Ještě donedávna setrvačností rezistence vůči marketingovému myšlení napomáhala i to, že mnozí *donátoři* neziskových organizací z řad státních a obecních institucí i soukromých dárců *nevyžadovali marketingový přístup* při realizaci a hodnocení efektivit podporovaných projektů. V dnešní době však situace často dochází do opačného extrému, kdy propagace projektu a donátora bývá pevnou a někdy i velmi nekompromisně až neadekvátně vyžadovanou součástí většiny grantových a sponzorských smluv (a to i ze strany orgánů veřejné správy, které neváhají nechat přepracovat propagační materiály neziskovek proto, že umístění jejich loga neodpovídá design manuálu velikostí chráněného pásma).

Dá se předpokládat, že také v neziskovém sektoru budou *úspěšné* jen takové organizace, které budou pro své okolí dobře čitelné, důvěryhodné, schopné komunikace a které budou umět nabídnout a komunikovat projekty, které budou zajímavé pro veřejnou správu, komerční firmy i širokou veřejnost a budou tedy konstruovány na marketingovém principu. Je potřeba také chápat, že marketing

vystupuje v neziskových organizacích ve dvou polohách – ve smyslu výše zmíněného *marketingového řízení*, které by se zde mohlo projevit v tom, že všichni jejich pracovníci (ať již zaměstnanci či dobrovolníci) ctí „zákaznický“ princip, ale také ve smyslu *sociálního marketingu*, zde chápaného jako realizace určitých cílených kampaní, které mají komunikovat společensky problematická témata (viz dále). Tyto dvě polohy samozřejmě musí být v jednotě a musí být realizovány na jednotných principech.

### 1.2.4 Role marketingu v neziskových organizacích

Snahy rozšířit tradiční marketingový koncept na oblast neziskového sektoru se objevovaly postupně v průběhu minimálně celé druhé poloviny 20. století, teoretická reflexe tohoto problému se začala častěji v literatuře vyskytovat od konce 60. let. Také tyto snahy byly spojeny se jménem významného teoretika marketingu Philipa Kotlera. Ten spolu s Alanem Andreasenem shrnuje dobové argumenty v knize *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations* (2003: 7, parafrázováno) a píše, že „Marketing je persuzivní společenská aktivita, která přesahuje problém prodeje zubní pasty, mýdla nebo oceli. Politická soutěž nám připomíná, že kandidáti jsou umístřováni na trh (marketed) stejně dobře jako mýdlo; nábor studentů na vysoké školy nás utvrzuje, že také vzdělání je umístřováno na trh; fundraising nám připomíná, že také „kauzy“ jsou umístřovány na trh... Zbývá prozkoumat, zda a jak mohou být zásady „dobrého“ marketingu uplatňovány na trzích služeb, osob a idejí.“

V literatuře je možné najít celou řadu více či méně zdařilých vymezení role marketingu v neziskovém sektoru. Podle výše uvedené definice Chartered Institute of Marketing je marketing „součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka s cílem vytvořit zisk“. Pro potřeby marketingu v neziskovém sektoru se Hannagan (1996: 12) pokouší vynechat závěr definice „s cílem vytvořit zisk“ a ponechat ji ve znění „Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka,“ což v této podobě přebírá i Rektořík (2001: 81). Takto postavená *definice* je ovšem velmi *problematická*, neboť vynecháním profitů na straně neziskového poskytovatele služeb vytváří nevyvážený vztah – potřeby zákazníka byly sice uspokojeny, ale o potřebách či motivacích poskytovatele zde vůbec není řeč.

Nezisková organizace samozřejmě nepracuje tak, že by neočekávala vůbec žádný profit. Velké neziskové organizace mají placené zaměstnance, jejichž motivace jsou přibližně stejné jako motivace zaměstnanců komerčních firem, někdy ovšem rozšířené o snahu udělat něco pro potřebné a v zájmu společnosti. S ohledem na to by definice místa marketingu v řízení neziskové organizace mohla znít například takto: *Marketing jako cílené, profitově orientované jednání je pro neziskovou organizaci klíčovou aktivitou řízení, která prostupuje všechny úrovně její činnosti a která směřuje k identifikaci, předvídání a uspokojení potřeb uživatelů služeb a k naplnění filantropických potřeb organizace samotné i jejích podporovatelů.*

Jako nový prvek oproti tradičním definicím se zde objevuje moment naplnění *filantropických potřeb organizace* (viz kapitolu 2) a jejich *podporovatelů*, což můžeme chápat tak, že dárci platí neziskovou organizaci za to, aby za ně uspokojovala jejich filantropické potřeby, které se kryjí s filantropickými potřebami jí samotné a jejich zaměstnanců.

### 1.2.5 Formální postavení marketingu v neziskové organizaci

Ani ve velkých neziskových organizacích u nás či ve světě *není zcela běžné*, že by měly své *marketingové oddělení*. Stejně není běžné, aby v nich jako stálí zaměstnanci pracovali marketingoví specialisté; pokud ano, jedná se především o *fundraisery*. Přesto marketingové aktivity neziskových organizací vyžadují koordinaci. Většina z nich ovšem není dostatečně silná na to, aby si mohla dovolit zaplatit marketingového odborníka, spousta menších neziskových organizací by jej navíc jen stěží dokázala vytižít na plný úvazek. Uspokojivým řešením by snad mohla být spolupráce několika neziskových organizací, například formou vytvoření samostatné *servisní organizace* specializující se na *marketingové služby*. Další možností je řešit marketingové aktivity například jako *sponzorský dar* komerční firmy, případně přímo komunikační (reklamní) agentury, což sice funguje u *sociálních reklamy*, ovšem pravděpodobně hůře u „provozní“ marketingové činnosti. V určitých případech by snad bylo možné se spolehnout na studenty příslušných oborů, které ovšem existují pouze v některých městech. Optimálním řešením by nicméně bylo změnit myšlení lidí tak, aby pro angažmá marketingových specialistů v neziskových organizacích nebylo finančních ani „ideových“ překážek. Přitom ovšem stále platí, že *marketing* musí být *efektivní*, tzn. marketingový specialista by měl být schopen „vydělat si“ nejen na sebe, ale určitým podstatným způsobem vylepšit ekonomickou situaci a reputaci celé organizace; v opačném případě by úvahy o jeho angažmá postrádaly smysl.

### 1.2.6 Nekomerční produkt a jeho povaha

Produktem neziskových organizací jsou většinou *služby*, případně *myšlenky (ideje)*. *Marketing služeb* má určitá specifika, která se odvíjejí od samotné povahy služeb a jejich podstatných vlastností, jimiž jsou především *nemateriální povaha, neoddělitelnost, variabilita a neskladovatelnost* (Kotler, 1992: 357).

Služby mají *nemateriální povahu*, tedy není možné je před samotnou jejich realizací vidět ani jinak smyslově poznat. Například návštěvník koncertu dopředu neví, jak bude výkon hudebníků na pódiu skutečně vypadat. Může se spolehnout pouze na své předchozí zkušenosti (byl již někdy na koncertě daného tělesa), reference známých a odborníků (přečetl si program a recenze), případně může zhodnotit průvodní jevy, které službu doprovázejí (je vyžadován společenský oděv, takže se dá předpokládat, že celá událost bude mít slavnostní charakter). Z marketingového hlediska má smysl službu „zhmotnit“, tedy identifikovat s něčím, co je „hmatatelné“ (viz dále)

Služby jsou dále *neoddělitelné* od svého producenta, který je takto součástí produktu. Jinými slovy, kvalita závisí na schopnostech konkrétního realizátora služby. Z hlediska poskytovatele může tento rys nabývat pozitivních i negativních vlastností – pokud se jedná o poskytovatele služby, který je v daném oboru autoritou (např. známý hostující umělec na koncertě filharmonie), pak je „tvář“ daného produktu a hlavním argumentem, proč jej lidé nakupují. V jiných případech může být neoddělitelnost limitující – pokud například organizace nedokáže získat větší počet stejně kvalitních realizátorů (např. ošetřovatelů zdravotně postižených), musí v zájmu zvýšení kapacity snížit kvalitu služby (tím, že angažuje méně schopného realizátora), případně se vzdát části „zákazníků“ ve prospěch konkurence, nebo se smířit s tím, že část zákazníků nebude zcela uspokojena (výuku jazyků je možné realizovat ve skupinách po třech místo individuálně, avšak postup studentů bude pomalejší).

Služby jsou také *variabilní*, což znamená, že dvakrát poskytnutá služba není nikdy totožná, byť by ji poskytoval stejný člověk. Kromě individuálních schopností realizátora záleží také na podmínkách místa, času a způsobu, jakým jsou služby poskytovány. Tento rys může opět nabývat pozitivních i negativních rozměrů – například v oblasti kultury může jít jedinečný umělecký zážitek, který získají návštěvníci pouze jedné z repríz nějakého divadelního představení – tito diváci jsou pak nadměrně spokojeni, zatímco ostatní „pouze“ spokojeni. Možností, jak rozdílnost kvality jednotlivých služeb minimalizovat, je například v oblasti sociálních služeb kontinuální vzdělávání poskytovatelů a jejich osobní zainteresovanost na kvalitě, ale také zavádění standardů kvality, které podrobně stanovují požadovanou úroveň kvality jednotlivých aspektů služeb (viz kapitolu 7). Lidský faktor hraje roli také u hmotných produktů, nicméně tam existuje zpravidla větší prostor pro standardizaci, díky níž je možné vyrábět totožné produkty bez ohledu na to, který pracovník jej zrovna vyrábí.

Služby není možné „vyrobit“ dopředu, jsou tedy *neskladovatelné* a vždy navázané na daný časoprostor. Nebezpečí pro poskytovatele vzniká při odmítnutí služby na poslední chvíli – pokud má např. pečovatelka sestaven denní časový plán, nemá již možnost vzniklé „okno“ obsadit jiným uživatelem. Neziskové organizace zpravidla v těchto případech nepřístupují k sankcím vůči uživateli, neboť to považují za rozporné s ideou neziskovosti a altruismu, to má ovšem důsledky pro jejich efektivitu i uspokojení dalších zájemců.

Povaha služeb kromě toho většinou také vylučuje existenci prostředníka – *distributora* služby. Většina služeb vyžaduje přítomnost pracovníka neziskové organizace v konkrétním čase na konkrétním místě, třebaže u některých jejich součástí by bylo možné uvažovat o *outsourcingu* (např. že by pečovatelská služba svěřila rozvoz stravy do domácností externímu dodavateli). O distributorech je v neziskovém marketingu možné uvažovat například při dopravě materiálu mezi pobočkami celostátní organizace, ve standardních dodavatelsko-odběratelských vztazích s podnikateli, při návazných službách mezi jednotlivými organizacemi, ve vztahu poskytovatel – uživatel například v případě organizací vydávajících mediální nosiče (zvukový záznam denního tisku pro nevidomé) apod.



### 1.2.7 Propagace nekomerčního produktu

V odborné literatuře (Kotler, 1992, Janečková, Vašítková, 2000) bývá *marketing služeb* členěn na *marketing organizací*, *marketing osob*, *marketing lokalit* a *marketing myšlenek*. Podle toho pak jsou produktem prezentovaným v marketingové komunikační kampani samy *organizace* (např. komunikace nadací zaštiťovaných známými osobnostmi, jako je Kapka naděje nebo Nadace Terezy Maxové dětem), *osoby* (např. v oblasti vážné hudby může být zajímavější osoba sólisty než program koncertu), *lokality* (např. památník obětem fašismu v Lidicích) a *myšlenky* (přesvědčení, že „normální je nekouřit“). Někteří autoři přidávají do této řady typů produktů ještě *aktivity*, což může být například dobrovolná práce na ochraně životního prostředí (Hnutí Brontosaurus – úklid lesa nebo oprava zříceniny hradu), ty by ovšem bylo pravděpodobně možné ztotožnit s myšlenkami nebo místy. Tyto produkty je pak samozřejmě možno „prodávat“ podle okolností jak uživatelům služeb, tak i donátorům a veřejnosti.

Tento výčet je sice přehledný a srozumitelný, pokud bychom však chtěli zachovat jistou metodologickou čistotu, museli bychom spíše říci, že určitý *produkt* je charakterizován osobou *poskytovatele* (organizace, jednotlivec, značka), *místem* (realizace služby) a *myšlenkou*, díky které je pro příjemce zajímavý, případně je spojen i s *aktivitou* (cesta do divadla, úklid lesa). Tyto charakteristiky jsou přítomny prakticky u všech produktů; jedna z nich je zpravidla pro potenciálního příjemce zajímavější či výraznější, proto je využita v marketingové komunikaci. Například koncertuje-li s Českou filharmonií houslista Pavel Šporcl, není on sám nabízeným produktem, ale pouze rysem, který produkt výrazně kvalitativně charakterizuje; produktem je samotný koncert, respektive kulturní a společenský zážitek, který filharmonie spolu se sólistou na podkladě zvoleného repertoáru mohou nabídnout, a jeho rysy jsou osoby realizátorů (orchestr, dirigent a sólista), místo konání (koncertní sál a jeho zázemí), přidružená myšlenka (zájem o vážnou hudbu) a aktivita (např. společenský kontakt ve společenském oděvu).

Důraz na zmíněné *aspekty produktů* (osoby, místa, myšlenky a aktivity) není vlastně ničím jiným než pokusem o „*zhmotnění*“ *služby*, která sama o sobě může být pro svého příjemce těžko uchopitelná. Z pohledu realizátora marketingové komunikace může být výhodné přiřadit těžko představitelné službě *autoritu*, která vyvolává určité konotace, s nimiž realizátor počítá. Těmito autoritami mohou být stejně dobře *jména osob* (viz výše příklad z oboru vážné hudby), *obrazy míst* (fotografie kouřící továrny na pozadí lesního masivu je silnějším argumentem než rozbor podílů oxidů dusíku v ovzduší) nebo *zaužívané a obecně akceptované pojmy* (Bůh, trvale udržitelný rozvoj). Tyto autority mohou být *součástí podstaty produktu* (sólista koncertu), nebo k němu být *přičleněny dodatečně (marketingově – celebrita jako garant určitého nekomerčního projektu)*.

Ještě více patrné je to v sociálním marketingu (viz dále), který pracuje pouze s abstraktními myšlenkami. Jejich „*zhmotnění*“ pak bývají mylně považována za samotný produkt, třebaže tomu tak v principu není. Produktem v kampani proti AIDS není kondom, který bývá zobrazen ve většině kampaní na toto téma, ani sterilní jehla, o níž se často hovoří v souvislosti s narkomany, ale zodpovědné chování ke svému okolí a prevence; produktem kampaně prosazující prevenci rakoviny prsu stejně tak není mammograf, ale vědomí o potřebě ochrany vlastního zdraví ap. Bez těchto autorit by nicméně většina kampaní nebyla s to svůj hlavní účel komunikovat.

Zatímco *služby* se jejich producenti často snaží *zhmotňovat*, aby byly příjemci srozumitelnější, výrobci *hmotných produktů* se je naopak snaží spojovat s *abstraktnějšími myšlenkami*, které mají představovat jakési komplexní řešení potřeb uživatele a posouvat produkt do vyšší roviny. Mohli bychom dokonce tvrdit, že veškerý (moderní) marketing je *marketingem myšlenek*: buď řeší, jak myšlenky distribuovat a zhmotňovat, nebo s jejich pomocí daný hmotný produkt činí více abstraktním a přínášejícím spotřebiteli vyšší „přidanou“ hodnotu.

Automobilka Škoda svého času použila v reklamní kampani známé melodie letitých hitů skupin Natural Já na to mám a Olympic Já (já, já jenom já, já, stačím si sám). Nekomunikovala tak ani jádro produktu, tedy osobní automobil, který je schopen pasažéry přepravit z jednoho místa na druhé, ani vlastní produkt, tedy to, že automobil má jistý design a poměr ceny a kvality, ale pokusila se představit širší produkt, jímž je auto, které si nyní může dovolit koupit prakticky kdokoli. Nabídla myšlenku levného rodinného auta jako projevu životního stylu určité sociální vrstvy zákazníků. Je zajímavé, že osobnosti ze světa marketingové komunikace začínají v poslední době volat po návratu k tradici, tedy že by v reklamách měly být komunikovány samotné produkty, respektive důvody, proč by měly být zákazníkům užitečné, namísto abstraktních snah o „budování značky“, které se může jevit jako důležité spíše manažerům firem a jimi angažovaným reklamním agenturám, než samotným zákazníkům.

### 1.3 Sociální marketing

V odborné literatuře je možné se stále ještě setkat s jistou terminologickou nejasností při vymezení obsahu pojmů *sociální marketing*, *nekomerční marketing* (resp. *marketing neziskového sektoru*) a *sociálně orientovaný marketing* (společenská koncepce marketingu, společensky zodpovědný marketing ap.). Přestože se tyto pojmy ve své praktické aplikaci překrývají, každý z nich souvisí se specifickou oblastí marketingové praxe i teorie.

Pokud vyjdeme z výše uvedeného členění *marketingu služeb* na marketing organizací, osob, lokalit a myšlenek, pak je *marketing neziskového sektoru* specifickou aplikací obecného (generického) marketingu na prostředí *organizací*, které nepracují na komerční bázi, zatímco *sociální marketing* spadá svým vymezením především do oblasti *marketingu myšlenek*, konkrétně myšlenek společensky prospěšných (či obecně aktuálních). Pojem *nekomerční (těž sémanticky méně přesně neziskový) marketing* bychom pak mohli vnímat jako oběma těmito pojmům nadřazený (zastřešující).

Zatímco tedy *marketing v neziskové organizaci* je standardní složkou jejího řízení (ve smyslu marketing managementu) a může být prováděn velmi podobným způsobem jako v podnikatelské organizaci, *sociální marketing* je *specifický nástroj určený k prosazení určitých myšlenek, změně názorů, postojů, předsudků, hodnot* a v konečném důsledku samozřejmě také *chování lidí*, který může být využíván nejen neziskovými organizacemi, ale také institucemi veřejné správy, jednotlivci a dokonce i podnikatelskými subjekty. Je tedy možné říci, že *sociální marketing je jedním z nástrojů marketingu neziskových organizací*, byť může existovat i mimo jejich kontext.

Je potřeba upozornit na to, že v praxi bývají tyto pojmy používány různým způsobem. Termín *sociální marketing* bývá někdy využíván ve smyslu *sociální marketingové koncepce*, o níž jsme se zmínili výše jako o současném trendu v komerčním marketingu, který zdůrazňuje společenské, ekologické a etické aspekty podnikání; v tomto smyslu se pak jako o *sociálním marketingu* uvažuje především o výše zmíněných kampaních typu Benetton, Avon, Ostrovy života apod. Jindy bývá termín *sociální marketing* používán ve smyslu *angažmá komerčních organizací v projektech neziskových organizací*, na nichž se podílejí jako spoluorganizátoři, garanti, nebo pouze jako sponzoři (jde tedy o marketingovou komunikační rovinu) a které mohou využívat například k budování svého podnikového občanství. Také zde jde o značné zploštění pojmu sociální marketing, v tomto případě by jistě bylo lepší používat pojmy *společenská zodpovědnost podniku*, *podnikové občanství*, *public affairs* (viz dále) apod. (je trochu smutné, že termín *sociální marketing* v tomto smyslu používají některé neziskové organizace, které připravují takto zaměřené vzdělávací programy pro komerční firmy).

V poslední době bylo možno zaznamenat užívání termínu *sociální marketing* také ve smyslu marketingu realizovaného prostřednictvím sociálních sítí (Facebook, Twitter, LinkedIn ad.), lhotejnost, zda by mělo jít o marketing komerční (to především) či nekomerční (je ostatně možno říct, že v prostředí sociálních sítí se hranice mezi „komerčním“ a „nekomerčním“ mohou dosti rozostřovat). Zde by bylo jistě dobré používat spíše označení *marketing na sociálních sítích*, *network marketing* apod., je nicméně pravda, že praxe si v oborech, které souvisejí s hospodářstvím, vytváří sama svou terminologii velmi rychle (a bohužel často v matoucí podobě inspirované snahou příslušných agentur „ohromit klienta“ něčím novým) a akademická sféra má jen malou možnost to v reálném čase korigovat.

Konečně je potřeba zmínit termín *sociální marketingová komunikace*, jímž se rozumí *komunikační rovina procesu sociálního marketingu*. Není zde možné používat pojem *sociální komunikace*, který je širší a zahrnuje také jevy nesouvisející s marketingem (viz níže), podobně jako by bylo chybou používat termín *sociální komunikace* výhradně pro komunikaci na sociálních sítích (jde samozřejmě o jednu z forem sociální komunikace), „nekomerční“ komunikaci komerčních subjektů atd., jak se nyní v praxi občas děje. Podobně o komunikační (reklamní) kampani v této oblasti budeme hovořit jako o *sociální marketingové kampani* a nikoliv jako o *sociální kampani* (což by byl pojem opět o něco širší).

Zbývá ještě zastavit se u slovíčka „sociální“. Jeho synonymem a českým překladem je slovo „společenský“, tedy související se společností, odehrávající se ve společnosti. V tomto smyslu je užíván například termín „sociální komunikace“ jako suma veškerých forem komunikace ve společnosti (McQuail, 1999). Z tohoto pohledu by tedy sociálním musel být veškerý marketing, který, jak jsme řekli, je vždy sociální aktivitou. V poněkud méně akademickém pojetí bývá termín sociální chápán jako „týkající se společnosti, zejména její péče o společensky a ekonomicky slabší vrstvy“ (Linhart, 2003: 344). V tomto smyslu je také užíváno pojmů sociální práce nebo sociální služby. V pojmu sociální marketing jde snad o jakousi syntézu obou pohledů – sociálnímu marketingu nejde jen o zájmy sociálně slabých vrstev, třebaže celá řada jeho kampaní je tímto směrem zaměřena, ale spíše o nastolování celospolečenských problémů k veřejné diskuzi nebo k prosazení určitého jejich řešení.

### 1.3.1 Definice sociálního marketingu

Také *sociální marketing* se v odborné literatuře dočkal celé řady definic. Například Borchard (1994: 32) o něm hovoří jako o „socio-marketingu“ (termín převzat z němčiny) a píše: „Socio-marketing se soustřeďuje na rozšiřování nebo změny společenských postojů, zatímco komerční a nekomerční marketing se zabývá více zájmy jednotlivých organizací“. Kotler (1992: 365) k tomu dodává, že „sociální marketing je navrhování, implementace a kontrola programů, jejichž cílem je zvýšit míru přijímání sociálních idejí, problémů nebo praxe v cílové skupině“. Nověji pak Kotler, Roberto a Lee (2002: 5) píší, že „sociální marketing znamená využití principů a technik marketingu k ovlivnění členů cílového publika tak, aby dobrovolně přijali, odmítli, pozměnili nebo opustili určité chování ve prospěch jednotlivců, skupin nebo společnosti jako celku“.

### 1.3.2 Cíle sociálního marketingu

Ve skutečnosti mohou sociální marketingové kampaně sledovat cíle v nejrůznějších rovinách. Podle Kotlera (1992: 365) si mohou sociální marketingové kampaně dát za cíl *dosáhnout vnitřní* (přesvědčit spotřebitele, aby sledovali energetické hodnoty jídel), *zorganizovat jednorázovou akci* (očkování proti chřipce) nebo *změnit chování* (používání bezpečnostních pásů), *hodnoty a postoje* (přesvědčit podnikatele, aby zaměstnávali zdravotně postižené). V souladu s tím bychom sociální marketing mohli definovat jako *soubor profity převážně v morální a etické rovině motivovaných společenských aktivit, jejichž cílem je změnit chování, postoje, hodnoty či předsudky jednotlivců a společnosti*.

Abychom si lépe objasnili, co si představit pod pojmem sociální marketing, ukážeme si na velmi zjednodušených modelových situacích typické problémy sociálního marketingu v konfrontaci s problémy marketingu komerčního.

#### Příklad 1.: Typická situace z oblasti komerčního marketingu

Výrobce automobilů chce obohatit svou produktovou řadu. Průzkumem zjistil, že na trhu existuje poptávka po levných malých automobilech. Na základě průzkumu odhadl, za jakou cenu kolik vozů může ročně prodat, připravil projekci, výrobu, marketingovou komunikační kampaň zaměřenou na vybraný tržní segment, automobily začal vyrábět a prodávat. Na základě průběžných výsledků prodeje průběžně upravoval svou marketingovou strategii. Došlo ke klasické směně a transakci – zboží za finanční prostředky – ze které měly obě strany přesně ten užitek, který požadovaly.

## Příklad 2.: Typická situace z oblasti sociálního marketingu

Ekologická organizace si dala za cíl propagovat používání alternativních pohonů automobilů, které jsou šetrnější k životnímu prostředí. Rozhodla se prosazovat plynový pohon, který z odborných studií vychází jako nejlevnější a nejefektivnější. K tomu, aby se na cestách objevilo více automobilů poháněných plynem, potřebuje přesvědčit

1. výrobce automobilů, aby do svých výrobků montovali plynový pohon,
2. motoristy, aby požadovali nové automobily s plynovým pohonem, případně aby si do svých starých automobilů nechali plynový pohon dodatečně nainstalovat
3. vládu, parlament nebo orgány místní samosprávy, aby odsouhlasili dotaci pro motoristy, kteří si nechají přestavět své vozy na plynový pohon, osvobodili plynový pohon od spotřební daně (nebo naopak zatížili benzín větší spotřební daní), poskytli daňové úlevy výrobcům nových vozů s plynovým pohonem apod.

Ekologická organizace tedy musí otevřít celospolečenskou diskuzi o problematice znečišťování životního prostředí výfukovými zplodinami. V rámci diskuze musí předložit alternativní řešení a nejlépe na konkrétních číslech ukázat, jak se situace zlepší, pokud například polovina automobilů bude jezdit na plyn. Se svými výpočty se může obrátit přímo na automobilky a pokusit se s nimi spolupracovat na vývoji alternativních modelů. Může se také pokusit lobbovat v parlamentu či ve vládě za nižší daně či jinou podporu pro ekologické automobily, musí však počítat s tím, že pokud budou zájmy automobilek jiné, jejich lobby může být díky lepšímu finančnímu zázemí silnější. Pokud se ekologické organizaci přece jen podaří všechny zúčastněné strany přesvědčit o svých myšlenkách, získá lidstvo zdravější životní prostředí a iniciátoři akce (kteří sami pro sebe nedosáhli ničeho hmatatelného) si mohou hledat jiné téma.

Pokud si porovnáme oba příklady, co mohou jednotliví aktéři příkladu z oblasti sociálního marketingu získat či ztratit?

1. automobilky nic nenutí měnit status quo a montovat do nových vozů plynový pohon, protože jej motoristé sami nevyžadují a oni vědí, že s podobnou nabídkou nemusí uspět a motoristé se dokonce mohou obrátit ke konkurenci; na druhou stranu mohou získat dobrou image společensky zodpovědné firmy
2. motoristé při přechodu na plyn poněkud ztratí na výkonu svých vozů, bude pro ně obtížnější natankovat plyn než benzín a finančně ani nezískají ani neztratí, pokud ovšem nejezdí pravidelně dlouhé trasy; pouze někteří z nich si pravděpodobně uvědomí, že mohou získat kvalitnější životní prostředí, a jsou ochotni pro něj něco obětovat
3. veřejná správa jistě chce přispět k ekologickému rozvoji společnosti, avšak je také konfrontována s lobby neekologických výrobců, kteří jsou významní zaměstnavatelé a plátcí daní, navíc ve veřejných rozpočtech nemusí být na podporu ekologických produktů dostatek prostředků

4. iniciátoři celé akce, *ekologičtí aktivisté*, pro sebe zdánlivě nezískají vlastně nic, alespoň tedy v rovině finanční, pouze jako členové společnosti zdravé životní prostředí a pro sebe dobrý pocit z toho, že pro společnost vykonali něco pozitivního
5. *distributoři benzínu*, pokud si nenajdou alternativní zdroj obživy (například distribuci plynu), přijdou o své příjmy
6. *společnost jako celek*, která má více či méně uvědomovanou potřebu chránit životní prostředí, je samozřejmě abstraktní jednotkou, která ovšem v konečném důsledku zahrnuje všechny předcházející skupiny; v případě úspěchu získá zdravější životní prostředí, její členové ovšem ztratí část pohodlí a ekologizaci zaplatí ze svých kapes

Zatímco v *komerční marketingové situaci* zúčastněné subjekty teoreticky získají hodnoty, které požadují, v *sociálním marketingu* všechny zúčastněné strany zaznamenávají zisky i ztráty, přičemž u některých z nich mohou ztráty – alespoň z krátkodobého hlediska – převažovat.

### 1.3.3 Oblasti realizace sociálních marketingových kampaní

Sociální marketing se týká jevů, které mohou podléhat také marketingu komerčnímu. „Doménou sociálního marketingu může být jakákoliv plánovaná činnost určená k ovlivňování jakéhokoliv lidského chování, přičemž motivem je změnit jej ze spíše sobeckého na spíše nesobeké“ (upraveno dle Duben, 1996: 281). Obecně bývají *sociální marketingové kampaně* realizovány ve čtyřech hlavních oblastech (Kotler, Roberto, Lee, 2002: 4):

- *ochrana zdraví* – kampaně proti kouření, konzumaci alkoholu, prosazující fyzickou aktivitu, ochranu před nechtěným těhotenstvím, kojení, prevenci sexuálně přenosných chorob, rakoviny prostaty, prsu, kůže, upozorňující na nebezpečí obezity, vysoké hladiny cholesterolu apod.
- *bezpečnost a prevence zranění* – kampaně proti požívání alkoholu před jízdou, prosazující používání bezpečnostních pásů, dětských sedaček, prevenci domácího násilí, sexuálního násilí, brojící proti držení zbraní, informující, jak se chovat v případě havárie, požáru, zranění, varující před nebezpečnými sporty apod.
- *ochrana životního prostředí* – kampaně prosazující omezení, třídění a recyklaci odpadu, bojující proti znečišťování životního prostředí průmyslovými firmami a automobily nebo výstavbě dálnic a průmyslových zón, prosazující ochranu vodních zdrojů apod.
- *společenská angažovanost* – kampaně týkající se dárcovství krve a orgánů, účasti ve volbách a referendech, dobrovolnictví, pomoci při humanitárních katastrofách, zodpovědného placení daní apod.

Sociální marketingové kampaně zdaleka nemají pouze podobu mediálních reklamních kampaní, ale mohou využívat také různých netradičních prostředků, které mají často povahu *events* (demonstrace, happeningy apod.). Pro dosažení cílů

v některých oblastech mohou být takové kampaně dokonce mnohem účinnější než klasické kampaně, neboť dokáží více vtáhnout cílovou skupinu „do děje“ a na její členy emocionálně zapůsobit.

*Zadavatelé* (často zároveň *realizátoři*) *sociálních marketingových kampaní* mohou být *jednotlivci* (protestní hladovka jako kampaň za propuštění politických vězňů; snaha rodičů přesvědčit vlastním dobrým příkladem děti, aby si čistily zuby; některé kampaně náboženských vůdců – např. boj proti sňatkům osob stejného pohlaví), *komunita* (snaha přesvědčit místní podnikatele, případně i občany, aby pomohli s vybudováním dětského hřiště), *veřejnost* (petice, demonstrace a blokády k prosazení nejruznějších, zpravidla politicky motivovaných cílů), *nezákladní neziskové organizace* (kampaně zaměřené na dárcovství a dobrovolnictví), *veřejná správa* (velká část sociální reklamy je zadávána státem, respektive jednotlivými ministerstvy – kampaně proti kouření, v oblasti bezpečnosti silničního provozu apod.) a *komerční subjekty* (kampaně prosazující produkty ekologického zemědělství, nikotinové náplasti či používání kondomů jsou komerční kampaně s rysy sociálního marketingu; některé firmy zapojují do svých kampaní společenská témata bez zjevné vazby na produkt – viz zmíněný Benetton nebo Avon).

Také mezi *cílovými skupinami* sociálních marketingových kampaní mohou být prakticky všechny zmíněné subjekty. Jsou to jistě *jednotlivci* (většina kampaní např. v oblasti ochrany zdraví míří prostřednictvím jednotlivce na celou společnost; jiné kampaně probíhají formou osobního jednání – např. v oblasti náboženství), *komunita* (u kampaní s komunitním rozsahem – např. před obecním referendem o výstavbě průmyslové zóny), *veřejnost* (otevření veřejné diskuze o takových tématech, jako je např. registrované partnerství, přijetí společné evropské měny apod.), *veřejná správa* (petice, demonstrace), *soukromé firmy* (kampaně v oblasti ekologie např. formou blokad komerčních objektů).

### 1.3.4 Rysy a produkt sociálních marketingových kampaní

U většiny sociálních marketingových kampaní můžeme vysledovat tyto čtyři základní rysy:

#### 1. *Zadavatel (či realizátor) sleduje svůj vlastní profit především v rovině morální.*

*Několik spíše fiktivních (a jistě též diskutabilních) příkladů na základě výše předestřených situací z oblasti náboženského marketingu, péče o zdravý chrup, péče o společný životní prostor, komunitní výstavby dětského hřiště a produkce ekologických potravin:* Kněz není přímo placen za počet získaných „duší“, ale společně prožívání víry při bohoslužbách vnímá jako dobrou nabídku pro všechny věřící a proto s nimi o něm mluví; rodiče nebudou bolet zuby jejich dětí, ale chtějí je chránit, proto je nutí čistit si zuby; nájemníci by mohli kolem nepořádku u domu projít a nevsímat si jej, ale chtějí spolu s ostatními žít v hezkém prostředí, proto intervenují u majitele; obyvatelé obce by mohli nechat své děti hrát počítačové hry, ale raději jim postaví hřiště, byť na něj obtížně shánějí prostředky a budou je možná muset sami postavit o víkendech; ekologický zemědělec by mohl hnojit umělými hnojivy a vydělal by možná více, ale chápe pěstování ekologických potravin jako svou morální povinnost, byť možná sází i na to, že razí budoucí komerčně velmi úspěšný trend...

2. *Cílový subjekt si nemusí uvědomovat danou potřebu, musí se objevit někdo, kdo mu ji ukáže; změnou cílový subjekt něco získá a něco ztratí a nemusí být přesvědčen, že nabízená varianta je lepší; jeho profit je opět spíše v rovině morální a může se projevit až za delší dobu.*

*Opět několik nevážně vážných příkladů:* Věřící člověk si myslí, že svou víru může prožívat v soukromí, ale teprve po návštěvě kostela uvidí další rozměr svého duchovního života; dítě neví, co způsobuje zubní kaz, a pozná to až při návštěvě zubaře, kdy už je pozdě; majiteli domu nepůsobí žádnou radost investovat do úklidu kolem domu, ale možná raději předejde mnohem větší nespokojenosti nájemníků v budoucnu; podnikatelé vědí, že efekt prezentace v místním tisku nepřeváží náklady spojené s výstavbou dětského hřiště, ale věří, že se jim investice do „podnikového občanství“ někdy vrátí; spotřebitelé nevnímají dusičnany v neekologických potravinách jako reálné ohrožení a možná na to ani nikdy nepřijdou, byť kvůli kontaminaci jimi se dožijí nižšího věku...

3. *Změnou postojů nebo hodnot příjemce je ovlivněn život společnosti, byť často ve velmi abstraktní rovině.*

*Dalších pár příkladů:* Říká se, že praktikující věřící páchají méně trestné činnosti – nuž, kdo ví...; zdravé dítě je v dospělosti ekonomicky výkonné a do rozpočtu zdravotních pojišťoven více přispívá, než z nich čerpá; krásné okolí domu je příjemné i pro kolemjdoucí; děti ze širokého okolí si mohou hrát na dětském hřišti, nehrozí jim nebezpečí jako na ulici a nepáchají nepříjemnosti; konzumací ekologických potravin ozdraví celá společnost – pokud to ovšem nedopadne jako v případě biopaliv, která významně ubírají zemědělské plochy na úkor produkce potravin pro hladovějící...

4. *Ekonomické náklady často nenese ten, kdo celou akci inicializuje, má z ní profit nebo je na něj zacílena, ale jiná skupina nebo celá společnost.*

*To mimo jiné znamená, že:* Církev je placená ze státních dotací potažmo daňovými poplatníky, na druhou stranu věřící častěji přispívají na dobročinné účely; spotřebovanou zubní pastu a kartáčky neplatí děti ani společnost, ale rodiče (iniciátoři kampaně), takže tento příklad je výjimkou potvrzující unikátnost tohoto jevu; dětské hry zaplatili místní podnikatelé a nikoli jejich rodiče ani oni sami; konečně ekologickému zemědělci zaplatí sami spotřebitelé za to, že je přesvědčil, že mají konzumovat zdravé potraviny, ale také ostatní, neboť dostává dotace ze státního rozpočtu a časem se možná nabídka levných neekologických potravin v důsledku menšího zájmu sníží (anebo tomu bude přesně naopak)...

Výklad některých rysů v předchozím odstavci jsme sice poněkud zlehčili, ale to by nemělo zastírat skutečnost, že *předmětem (produktem) sociálních marketingových kampaní* (jakožto produktem nekomerčního marketingu obecně) jsou takřka výhradně *veřejné statky*. Ekonomická teorie rozděluje *ekonomické statky* (tedy ty, které nejsou volnými zdroji, jako např. přírodní zdroje – voda a vzduch) na statky *soukromé* a *veřejné*. *Soukromý statek* je takový, jehož konzumace přináší prospěch především *samotnému spotřebiteli* a případný užitek společnosti je až sekundární. *Spotřebou* soukromého statku se zmenšuje jeho *disponibilní objem*, což znamená, že statek je *vzácný* (respektive *zmenšitelný spotřebou*), na straně jeho potenciálních konzumentů existuje *konkurence*, která prostřednictvím *tržních sil* (střetávání nabídky a poptávky) určuje jeho *cenu*. Ten, kdo za spotřebu nezaplatí, nemůže spotřebovat (princip *vyučitelnosti ze spotřeby*).



Naopak *veřejné statky* jsou zpravidla charakterizovány *nezmenšitelností* (tím, že je někdo konzumuje, nesnižuje se jejich disponibilní objem; hovoří se též o *nerivalitní spotřebě*) a *nevylučitelností ze spotřeby* (z určitých důvodů nelze zařídit, aby ten, kdo za spotřebu nezaplatí, nemohl spotřebovávat; Frank, Bernanke, 2001: 379). Tyto dvě charakteristiky jsou důvodem, proč zpravidla není možné veřejné statky produkovat na čistě tržním principu a je třeba je financovat z veřejných zdrojů.

Jako klasická ilustrace těchto charakteristik veřejných statků bývá v učebnicích ekonomie uváděn příklad veřejného osvětlení. Jde-li člověk v noci po osvětlené ulici, nesnižuje se tím objem světla pro ostatní, statek je tedy nezmenšitelný. Zároveň by však bylo velmi obtížné někoho vyloučit ze spotřeby, pokud za užívání nezaplatí; pokud by se město rozhodlo zpoplatnit veřejné osvětlení například tím, že by na nároží stál výběrčí poplatků, část procházejících by pravděpodobně řekla, že platit nechcejí, protože by jim nevadilo, kdyby světla nesvítla vůbec, tedy že produkt (veřejné osvětlení) vlastně nechcejí konzumovat. Proto nezbyvá než tento produkt „vyjmout z trhu“, prohlásit jej za veřejný statek a financovat jej nikoliv přímou platbou, ale prostřednictvím veřejných rozpočtů (zjednodušeně řečeno z kapes všech daňových poplatníků).

Kromě toho ekonomická teorie hovoří ještě o *společných statcích*, jejichž vlastností je *nevylučitelnost ze spotřeby* a *zmenšitelnost statku* (například služby knihovny – pokud je k dispozici omezený počet kusů určitého titulu, může se stát, že přechodně není ani jeden kus k dispozici, třebaže principiálně nebyl žádný ze čtenářů ze spotřeby vyloučen), a o *statcích skupinových*, jimž je vlastní *nezmenšitelnost a vylučitelnost ze spotřeby* (např. kabelová televize, která je statkem nezmenšitelným, ale vylučitelným ze spotřeby aktem předplacení). Konečně velká část ekonomických statků vykazuje některými svými aspekty jak rysy veřejných statků, tak i rysy statků soukromých. V tomto případě hovoříme o *statcích smíšených*. Podle názoru některých ekonomů dokonce *čistě veřejné statky neexistují* a vždy jde do určité míry o přechodový jev typu smíšeného statku. Pokud se v tomto textu budeme zabývat angažmá státu při podpoře aktivit neziskového sektoru, a tedy i podpoře produkce veřejných (smíšených) statků, formou dotací a grantů, měli bychom vždy uvažovat nad tím, který aspekt činnosti neziskových organizací má povahu veřejného statku a který je statkem soukromým (např. koncert symfonické hudby – soukromým statkem je individuální estetický a společenský zážitek návštěvníka koncertu z poslechu hudby a setkání s lidmi, veřejným statkem je to, že filharmonie svou produkcí zároveň pečuje o zvyšování kulturního povědomí, vzdělávání, vytváření nových kulturních hodnot v podobě zakázek na nové skladby apod.).

V této souvislosti lze dodat, že marketing nemusí vždy nutně znamenat jen snahu o zvyšování poptávky, ale také o její snižování (tzv. *demarketing*), a to právě při nemožnosti poptávku uspokojit například v případě ohrožení volných statků – přírodního či kulturního dědictví atp. Ve světě se například objevily komunikační kampaně některých měst, které měly za cíl snížit počet turistů navštěvujících určitou lokalitu (např. formou alternativní nabídky) právě z důvodu jejího ohrožení nebo definitivního zničení.

### 1.3.5 Etické aspekty sociálního marketingu

Zatímco *komerční marketing* slouží zpravidla *subjektivním podnikatelským cílům* svého realizátora, *sociální marketing* může mít *cíle objektivizované* jejich společenskou potřebností. Sociální marketing se může týkat myšlenek, které mohou ovlivňovat chod společnosti po celé roky a desetiletí, a to v pozitivním i negativním slova smyslu. Vzniká totiž otázka, *kdo může posuzovat adekvátnost a výhodnost jednotlivých myšlenek*, které nejrůznější sociální marketingové kampaně přinášejí, *pro společnost* či danou cílovou skupinu. Narážíme zde také na podobnost sociálního marketingu s *marketingem náboženským a politickým*. Třebaže v případě politického marketingu je zřejmá „komerční“ motivace (byť politická strana je formálně nezisková organizace, viz dále), mnohými svými rysy se podobá také marketingu sociálnímu; v případě náboženského marketingu je tato shoda ještě zřejmější.

Jak potom z hlediska *etiky sociálního marketingu* hodnotit situaci, kdy se na poli náboženství či politiky objeví nějaký samozvaný „mésiáš“, který je přesvědčen o správnosti či „nadřazenosti“ svých myšlenek a komunikuje je způsobem připomínajícím *sociální marketingové kampaně*? Pokud takový člověk disponuje velkým charismatem a finanční či institucionální podporou, dokáže dokonce přesvědčit celou řadu lidí, kteří se k němu připojí. Pokud je jeho myšlenka ze společenského hlediska patologická, může celá situace vyústit až v tragédii (hromadné sebevraždy členů sekt, které byly přesvědčeny o nastávajícím konci světa – Davidiáni (USA), útok bojovými plyny sekty Óm Šinrikjó v japonském metru a koneckonců celá současná vlna terorismu spojená s některým fundamentalistickým náboženským výkladem).

Ačkoliv liberální přístup by velel svěřit tento problém „trhu“, který sám rozezná „dobré“ a „špatné“ myšlenky, praxe ukazuje, že na to *regulační mechanismy společnosti* často alespoň z krátkodobého hlediska *nestačí*. Kolik lidí bylo přesvědčeno o správnosti Hitlerových tezí, nikdo však dlouho netušil nic o existenci plynových komor a pokusech na lidech. Jak ostatně konstatuje i Drucker (1994: 15), právě spojení mimořádného charismatu (kromě zmíněného třeba též Stalin a Mao) s „nesprávně“ či sociálně-patologicky vytyčeným posláním stojí za největšími zly a lidským utrpením minulého století. Na druhou stranu lze i v těchto hrůzných příkladech vidět pozitivum v poučení do budoucna, neboť „moudrost“ civilizace se tím zvyšuje a v budoucnu je tak snáze možné podobným excesům předejít (nebo je tomu potřeba alespoň věřit). Přesto však nelze nevidět, že se takové případy objevují znova a znova v nových a nepředpokládaných variantách.

I v méně extrémních případech sociálního marketingu a komunikace jde přitom často o *etický problém*, neboť *nelze konat dobro pro někoho, kdo o to nestojí, nebo to přímo odmítá*: stát může být přesvědčen o tom, že kouření škodí zdraví a bojovat proti němu, avšak pokud se kuřák rozhodne, že si svou cigaretu neodpustí a vědomě se takto dopouští pozvolné sebevraždy, není možné jej do nekouření nutit. Nezisková organizace může mít ideu, že najde práci pro všechny bezdomovce ve

městě, pokud však některým z nich vyhovuje život na ulici, nikdo nemá právo je ke změně nutit.

Situace se samozřejmě jeví jinak, uvážíme-li vliv těchto případů na okolí: kuřák svým kouřením poškozují zdraví okolních lidí. Pak je jistě legitimní ho do změny návyku určitými prostředky v zájmu společnosti nutit. Podobně bezdomovec svým vzezřením a chováním může obtěžovat okolí, a pokud není možné jeho chování změnit, je zřejmě potřeba jej společensky izolovat. Jsme ovšem opět na začátku problému: i názory odborníků (lékařů) na míru ohrožení při pasivním kouření se mohou různit, nemluvě o tom, že nikdo nemůže ustanovit, kde je či není rozumná hranice „obtěžování či neobtěžování“ okolí fyzickým vzhledem bezdomovců.

*Sociální marketing* má svou doménu zpravidla v situacích, kdy se *zájem společnosti jeví jako přednější než zájem jednotlivce*. Odpůrci sociálního marketingu tvrdí, že sociální marketing používá vlastně „Machiavelliho radu, jak přimět lidi dělat to, co nechtějí dělat, nebo aby nedělali to, co chtějí dělat, tzn., že je prostředkem sociální manipulace a kontroly“ (Duben, 1996: 282). Dostáváme se tedy opět k otázkám lidské svobody a posouzení, kdy je možné přimět člověka v jeho vlastním zájmu dělat to, co společnost vnímá jako nutné. Je samozřejmě třeba vycházet z platných zákonů a spoléhat se na fungování justice, neboť opačný postup by v podmínkách společnosti založené na demokratickém principu vedl k anarchii. Otázce „jak“ změnit myšlení a chování člověka by ovšem měla vždy předcházet odpověď na otázku „proč“ a „jestli vůbec“, nejlépe v duchu Kantova morálního imperativu, přičemž ani ono obligátní „účel světlí prostředky“ by zde nemělo být bráno zcela doslova.

Konečně se v souvislosti s etickými aspekty sociálního marketingu musíme od možná spíše filozofických témat přenést k otázce praktičtější, sice *kam až mohou prostředky sociálního marketingové komunikace, zejména sociální reklama, ve své snaze prosadit společensky prospěšná témata zajít*. Je etické používat dětský pláč ve fundraisingové kampani na podporu dárcovství kostní dřeně? Obrázky lidí znetvořených po automobilových haváriích v kampani za používání bezpečnostních pásů? Snímky z kůže stažených zvířat v kampani zaměřené proti nákupu kožených oděvních výrobků? Plíce kuřáka prorostlé nádory v kampani proti kouření? Záleží pochopitelně na *étosu společnosti*, neboť řada lidí soudí, že právě a jedině pro potřeby *sociální reklamy* je používání podobných motivů přípustné. Na druhou stranu se prakticky každá podobně zaměřená kampaň dočká také odmítavých reakcí - také Rada pro reklamu zaznamenává proti některým podobně koncipovaným kampaním protesty, byť se její arbitrážní komise oblastí sociální reklamy - podobně jako reklamou politickou - již nějakou dobu prakticky nezabývá (viz [www.rpr.cz](http://www.rpr.cz)). Je ovšem nutné počítat s tím, že pokud sociální reklama bude chtít takových prostředků používat, bude je muset do budoucna stupňovat, aby byla stále schopna šokovat, což pravděpodobně nepůjde donekonečna.

### 1.3.6 Časová otázka a hodnocení efektivity sociálního marketingu

Vymezíme-li jako jeden z cílů sociálního marketingu *trvalou* změnu poznatků, postojů, hodnot a chování lidí, narazíme nutně na problém omezenosti kampaní v délce jejich časového trvání. Často totiž není problém určitou změnu v sociálním chování nastartovat, ale je problém ji udržet. Není problém přesvědčit záběry nádorů na plicích kuřáka, aby přestal kouřit, avšak nejrůznější průzkumy ukazují, že 70 - 80 % bývalých kuřáků se ke kouření vrací. Po zavedení padesátikilometrové rychlosti v obcích řada řidičů začala skutečně tento limit dodržovat, pak se však vše začalo vracet do starých kolejí, mimo jiné i proto, že nevznikl účinný systém komunikace, motivace, kontroly a trestu, který by zaručoval udržení zmíněného trendu. Existují samozřejmě různé *legislativní* (zákony), *ekonomické* (pokuty) a *technologické* (např. samozapínací bezpečnostní pásy) prostředky, které mohou spolu s účinným systémem *vzdělávání* účinek sociálních marketingových kampaní prodloužit (Kotler, Roberto, Lee, 2002: 17). Problém dlouhodobého udržení změny alespoň v našem kontextu ovšem často naráží na nedostatek finančních prostředků, který vede ke krátkodobosti většiny kampaní (zcela odlišná situace je např. v USA, kde některé sociální marketingové kampaně trvají celá desetiletí - viz [www.adcouncil.org](http://www.adcouncil.org)).

Předpokladem *hodnotitelnosti* výsledků jakékoliv lidské aktivity je stanovení takových cílů, které budou *měřitelnost* vůbec umožňovat. Jestliže se toto jeví v některých komerčních marketingových situacích jako problém, v sociálním marketingu to platí dvojnásob. Zatímco komerční marketing může takřka vždy měřit svou účinnost přinejmenším změnami v ukazatelích prodeje konkrétního produktu, v sociálním marketingu, který pracuje s takovými pojmy jako hodnoty, postoje a názory lidí, může být jakékoliv měření obtížné. I když je možné udělat průzkum veřejného mínění v dané otázce před i po realizaci kampaně, faktem zůstává, že změnit hodnoty lidí může trvat značně dlouhou dobu a na jejich změnách se nemusí podílet jenom kampaň samotná, ale i celá řada dalších sociálních podnětů, nemluvě o vypovídací schopnosti průzkumů v těchto otázkách.

Sociální marketing, respektive jeho realizátoři, se navíc nacházejí pod intenzivní veřejnou kontrolou a kampaně samotné jsou někdy spojovány se značnými a někdy i neoprávněnými společenskými očekáváními. Protože často reagují na „neexistující poptávku“ (Duben, 1992: 289), je problém srovnávat postoje veřejnosti před a po rozběhnutí veřejné diskuze, protože získaná data vycházejí ze zcela rozdílné společenské situace. Limitující rozpočet většiny kampaní navíc neumožňuje učinit v jejich průběhu zásadní změny jejich podoby a reagovat tak například na menší než očekávaný ohlas.

## 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 (Skovajsa, 2010, 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*, zatímco profit v rovině hmotné či ekonomické může pociťovat 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 plynout 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 komerčním sféře, velká část nestátních neziskových organizací je plně nebo částečně profesionálních a alespoň některé z nich dokáží své odborníky adekvátně platově ohodnotit.

### 2.2 Neziskový sektor jako segment národního hospodářství

Na neziskový sektor je možné se v zásadě dívat ze dvou pohledů: jako na *segment národního hospodářství* (ekonomiky) a jako na *prvek (projev) občanské společnosti*. Tyto dva pohledy se nikterak nevylučují, naopak, jeden podmiňuje druhý a společně charakterizují podstatu existence neziskových organizací.

Z *ekonomického hlediska* můžeme neziskový sektor definovat jako tu část hospodářství, která pracuje na neziskové bázi ve smyslu výše uvedené definice. Neziskový sektor tvoří spolu s komerčním sektorem tzv. *smíšenou ekonomiku*, tedy hospodářské prostředí, ve kterém se oba sektory podílejí na řešení ekonomických situací společně.

*Národní hospodářství* můžeme podle principu financování rozčlenit na sektor *ziskový* (komerční) a *neziskový* (nekomerční). Neziskový sektor můžeme dále členit na *veřejný sektor*, *soukromý sektor* a *sektor domácností* (Rektořík, 2001: 13). Přidržíme-li se návrhu švédského ekonoma Victora A. Pestoffa (zde uvedeno podle Rektořík, 2001: 14), můžeme národní hospodářství v zásadě rozdělit podle hlavních charakteristik ekonomických subjektů třemi směry:

- *veřejný* (co je spravováno veřejně – státní a obecní úřady, nemocnice, státní firmy) a *soukromý (soukromoprávní, privátní) sektor* (co je v soukromých rukou – domácnost, soukromá firma)
- *neziskový (netržní)* – co nefunguje za účelem dosažení zisku – domácnost, občanská iniciativa, ministerstvo) a *ziskový (tržní) sektor* (co bylo založeno za účelem dosažení zisku – soukromá firma, občanská záložna)
- *formální* (co bylo zřízeno na základě určitého právního předpisu, písemné smlouvy – firma, nezisková organizace, ministerstvo) a *neformální sektor* (co existuje neformálně, bez legislativního rámce – člověk, domácnost, některé občanské iniciativy)

Z hlediska samotného *neziskového sektoru* je *nejdůležitější členění* na *veřejný a soukromý (nestátní, nevládní) neziskový sektor*. Narozdíl od některých ekonomických teorií, které o nestátním (soukromém) neziskovém sektoru jako o samostatné jednotce neuvažují, Victor A. Pestoff znázorňuje národní hospodářství jako rovnostranný trojúhelník (viz Schéma 1, zde uvedeno dle Rektořík, 2001), který je možné v souladu s výše navrženým dělením protnout třemi přímkami, které obrazec rozdělí na čtyři základní segmenty – *neziskový veřejný sektor* (1), *neziskový sektor domácností* (2), *ziskový soukromý sektor* (3) a *neziskový soukromý sektor* (4) – a tři *smíšené typy organizací* (5, 6, 7). Pomocí kružnice uprostřed obrazce symbolizující neziskový sektor vymezuje další tři typy tzv. *hraničních organizací* (8, 9, 10). Zařazení konkrétních organizací pod smíšené a hraniční typy je ovšem vždy poněkud sporné a záleželo by na posouzení konkrétních případů (též s ohledem na legislativu té které země). Zde berme toto rozdělení spíše jako teoretické a navržené příklady jako ilustrativní.

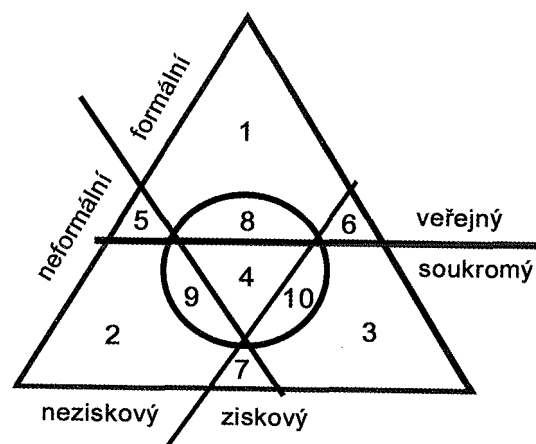


Schéma 1 – Členění národního hospodářství podle V. Pestoffa

### Základní typy ekonomických subjektů:

(1) *Neziskový veřejný sektor – veřejný, neziskový, formální*

Orgány státní správy a místní samosprávy – ministerstva, krajské a obecní úřady a jimi zřizované organizace (viz typ 8).

(2) *Neziskový sektor domácností – soukromý, neziskový, neformální*

Jednotlivci a domácnosti včetně různých neformálních sousedských a komunitních vazeb (viz typ 9).

(3) *Ziskový soukromý sektor – soukromý, ziskový, formální*

Soukromé firmy. Podnikání některých z nich je významně regulováno státními zásahy, některé samy provozují aktivity neziskové povahy (viz typ 10).

(4) *Neziskový soukromý (nestátní) sektor – soukromý, neziskový, formální*

Nestátní neziskové organizace. Podstatou svých aktivit mají blízko také k hraničním typům ekonomických subjektů (8, 9, 10).

### Směšené typy ekonomických subjektů:

(5) – *veřejný, neziskový, neformální*

Jednorázová akce, při které například orgán místní samosprávy zorganizuje jinak neinstitucionalizovaný poradní sbor z nezávislých odborníků k posouzení určitého problému (byť ekonomická dimenze je zde sporná).

(6) – *veřejný, ziskový, formální*

Státní podnik, zřízený za účelem podnikání. Může být navázaný na veřejné rozpočty. Záleží na legislativě každého státu, zda a jakým způsobem něco takového umožňuje.

(7) – *soukromý, ziskový, neformální*

Drobná rukodělná výroba a prodej předmětů v rámci sousedských vztahů, která se děje v rámci stínové ekonomiky. Realizace podobných aktivit ve větším měřítku by pravděpodobně měla co do činění s porušováním zákonů.

### Hraniční typy ekonomických subjektů:

(8) – *veřejný/soukromý, neziskový, formální*

Neziskové organizace zřízené státem. Obecně prospěšné společnosti (dnes zejména divadla, filharmonie, muzea). Právní povahou jsou soukromé, ale jsou zřizovány a financovány veřejnou sférou.

(9) – *soukromý, neziskový, neformální/formální*

Občanské iniciativy – spolky (zahraniční literatura mluví o sousedských spolcích), které hájí zájmy určité skupiny občanů – domobrana, doučování dětí, volný čas dětí, vybudování dětského hřiště. Mohou přecházet z neformální povahy na formální.

(10) – *soukromé, ziskové/neziskové, formální*

Podle Rektoričky (2001: 17) například penzijní fond – funguje na principech obchodního zákoníku jako akciová společnost, ale dostává zákonem vymezené příspěvky z veřejných zdrojů a způsob rozdělování zisku je rovněž normativně vymezen zákonem. Dále např. neziskové aktivity firem (podnikové nadace), nebo občanské spořitelny (kampeličky, registrované jako obecně prospěšné společnosti).

Jak vidíme na uvedených příkladech, neziskový sektor je ve svých projevech a variantách velmi bohatý. Kromě typu (3) mají všechny typy ekonomických subjektů alespoň náznak neziskové povahy. V souvislosti s *nestátními neziskovými organizacemi* (typ 4) můžeme hovořit o *neziskovém sektoru v užším slova smyslu*. Všechny ostatní typy vyjma typu (3) a sporných typů (6,7,10) bychom mohli zahrnout pod pojem *neziskového sektoru v širším slova smyslu*.

### 2.2.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Obecné principy, na kterých fungují *nestátní neziskové organizace*, podali ve svých teoretických pracích Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier (1999): Jde o následujících pět charakteristik (Skovajsa, 2010: 37):

1. *Jde o organizace*, tedy subjekty do určité míry institucionalizované. Záleží na legislativě konkrétního státu, jakým způsobem upravuje činnost neziskových organizací. V některých zemích neexistují právní ustanovení v našem smyslu a požadavek organizovanosti může být naplněn jiným způsobem (pravidelností schůzí, přítomností řádných zaměstnanců, existencí jednacích pravidel ap.).

*Podle této definice tedy nejsou za nestátní neziskové organizace považována neformální, dočasná nebo ad hoc shromáždění, ačkoliv v občanské společnosti mohou hrát značnou roli. S takovými subjekty samozřejmě můžeme počítat v našich úvahách o marketingových aktivitách, avšak byl by zřejmý problém postihnout jejich existenci v jakýchkoliv oficiálních ekonomických statistikách.*



2. *Mají soukromou povahu*, tj. jsou institucionálně odděleny od veřejné správy. Nestátní neziskové organizace nejsou součástí státní správy ani místní samosprávy a nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají státní úředníci.

*Tímto rysem se odlišují od příspěvkových organizací. Institucionální oddělenost od státní správy samozřejmě neznamená, že by se tyto organizace musely zcela obejít bez finanční pomoci ze strany státu nebo obce. Praxe v různých zemích je různá, v USA jsou sice neziskové organizace financovány z největší části ze soukromých zdrojů, v evropských a českých podmínkách však podstatnou část příjmů nestátních organizací tvoří dotace od orgánů státní správy a místní samosprávy, případně ze zdrojů Evropské unie.*

3. *Nerозdělují zisk*, tzn. své případné zisky nerozdělují mezi členy nebo vedení organizace, ale musí jej použít k dosažení cílů daných posláním organizace.

*Tento bod můžeme ztotožnit s výše uvedenou definicí neziskovosti včetně všech komentářů.*

4. *Jsou samosprávné, autonomní*. Nejen, že nejsou závislé na veřejné správě, ale mají svou vlastní organizační strukturu a vnitřní pravidla řízení a nejsou ovládaný zvenčí.

*Některé neziskové organizace jsou součástí národních nebo i nadnárodních organizačních sítí (například Charita, ADRA, Červený kříž a další). Jednotlivé pobočky jsou obdařeny větší či menší mírou samostatnosti. Jako celek je ovšem organizace nezávislá.*

5. *Jsou dobrovolné*. Zahrnují určitou část dobrovolné činnosti, ať již při poskytování služeb, nebo ve vedení organizace.

*To neznamená, že by musela být organizace financována převážně z dobrovolných příspěvků, nebo že by většina pracovníků museli být dobrovolníci. Za znak dobrovolnosti je možno považovat například dobrovolnou správní radu. Protože v některých organizacích je naplnění dobrovolné složky sporné, hovoří se namísto toho o tom, že jsou nepovinné, což znamená, že členství v těchto organizacích nevzniká na základě rodové nebo právní povinnosti. Tím samozřejmě nemá být definována odlišnost od firem nebo orgánů veřejné správy, ale zejména od rodin, rodů a podobných svazků (též rituální povahy) nebo povinných profesních organizací.*

## 2.2.2 Terminologie neziskového sektoru

V českém jazykovém prostředí se vžil pro označení *neziskových organizací* (NO) v užším slova smyslu termín *nestátní neziskové organizace* (NNO), respektive pro celé odvětví *nestátní neziskový sektor* (NNS). Jde o variantu anglického termínu *non-profit non-governmental organizations* (NGO), což bývá někdy překládáno také jako *nevládní neziskové organizace*. To je ovšem v našem kontextu zavádějící, neboť nevládní je také organizace zřizovaná například obcí či obecním úřadem jakožto nižším článkem veřejné správy (*government* je tedy chápáno spíše jako správa než vláda; koneckonců termínem *nevládní organizace* (*subjekty*) se někdy v mluvě státních úředníků označují také komerční firmy). V literatuře se používá též termín *třetí sektor*, což je opět překlad anglického termínu *third sector*, který se však v prostředí českého neziskového sektoru (NS) používá málo.

Koncepce *třetího sektoru* vychází z terminologie chápající *komerční organizace* jako *první sektor*, *veřejné (neziskové) instituce* jako *druhý sektor* a *nestátní neziskové organizace* jako *třetí sektor*, přičemž *čtvrtým sektorem* by mohl být *sektor domácností* (někdy je pojem čtvrtý sektor ztotožňován s černou či šedou ekonomikou). To ovšem způsobuje problémy v konfrontaci s u nás běžně používanou terminologií *pětisektorového členění ekonomiky*. Za *primární sektor* (Rektořík, 2002: 17) se totiž považují *odvětví prvovýroby*, která vytěžují přírodní statky (těžba přírodních zdrojů, zemědělství), za *sekundární sektor* odvětví *zpracovatelského průmyslu*, která zpracovávají přírodní suroviny a vyrábějí a zpracovávají umělé zdroje, a za *terciální sektor* *služby, které distribuují, uchovávají, opravují především materiální statky* a mají spíše reprodukční než rozvojový charakter (obchod, doprava, veškeré opravárenství). Za *kvartální sektor* bývají považovány veškeré *služby typicky veřejného charakteru*, tedy služby veřejné správy, justice, policie a armády, zatímco *kvintární sektor* je sektorem *rozvojových služeb*, které výrazně dynamizují ekonomický růst a rozvoj – řadí se sem služby, které mají za úkol uchovávat a kultivovat lidský potenciál, tedy služby v oblastech školství, kultury, zdravotnictví, sociální služby, služby vědy a institucí, které tvoří a distribuují informace. Toto rozdělení neuvažuje striktně o formě vlastnictví a stupni organizovanosti, svou činností by nicméně veřejné neziskové organizace spadaly převážně do kvartálního sektoru a NNO do kvintárního sektoru. Vzhledem k tomu například výrok „organizace třetího sektoru pracují v kvintárním sektoru“ je sice formálně správný, leč poněkud matoucí...

Je otázkou, jestli by pro image neziskového sektoru nebylo lepší nevymezovat se dvojí negací (*nestátní neziskový sektor*), ale pokusit se zavést pozitivní terminologii, která by neziskový sektor nestavěla do opozice vůči svému okolí. Částečným řešením je občas využívaný analogický termín *soukromý (soukromoprávní) neziskový sektor* či *soukromé neziskové organizace*. Je ovšem pravdou, že stávající terminologie se již docela ujala a byl by problém ji vytěšňovat, a navíc slovo „soukromý“ by mohlo vyvolávat konotace něčeho, co sleduje především své vlastní zájmy.

Ještě větším problémem by bylo nalezení vhodného ekvivalentu pro slovo „neziskový“. V různých zemích světa se pro organizace tohoto typu používají nejrůznější názvy – například *dobrovolnické* (*voluntary*) a *komunitní* (*community*) *organizace*, *organizace občanské společnosti* (*civic society*), *nezávislý (independent) sektor* – žádný z nich ale nevystihuje podstatu toho, co denotuje alespoň v českém kontextu termín „neziskový“, a tak jiný vhodný termín se možná nepodaří nalézt (nemluvě o zaužívaném kolokviálním termínu „neziskovky“, který by bylo v tom případně potřeba nahradit). Koneckonců i v angličtině se občas místo *non-profit* používá termín *non-for-profit*, což již neznamená přímo *neziskový*, ale *nezaložený pro zisk*. Ono „ne“ zde nicméně stále zůstává, byť v poněkud oslabené podobě, je ovšem otázka, jak by se stejná věc dala jednoduše vyjádřit v češtině (pro další pohledy viz Skovajsa, 2010: 36).

## 2.2.3 Teorie neziskového sektoru

Většina ekonomických teorií počítá s neziskovým sektorem jako pevnou součástí hospodářství. Tyto teorie nicméně rozdílným způsobem vysvětlují jeho genezi i roli v ekonomice a společnosti. Zde je přehled alespoň nejdůležitějších z nich (pro podrobnosti viz Rektořík, 2001, Duben, 1996, Skovajsa, 2010).

## Teorie vládních a tržních selhání / Teorie heterogenity poptávky

*Volný trh* selhává při produkci *veřejných statků* (viz výše) z důvodu jejich *nezmenšitelnosti* a *nevylučitelnosti* ze *spotřeby* a jejich zabezpečení tedy zůstává v rukou *státu*. Potřeba zajišťování *veřejných statků* je také jedním z hlavních argumentů pro *zásahy státu do ekonomiky*. Poněvadž však stát má z politických důvodů vždy tendenci vyhovět *většinovému* či *průměrnému voliči* (volič medián), znamená to, že se soustřeďuje na zabezpečování takových veřejných statků, které se týkají největší skupiny potenciálních voličů. Poptávka nejruznějších menšin (ekonomických, rasových, národnostních, náboženských, sociálních) po specifických veřejných statcích proto zůstává bez odezvy. Zde dochází k *selhání státu*, který nechce či nemůže zabezpečit potřeby všech v jeho teritoriu existujících menšin, a vzniká prostor pro *nestátní neziskové organizace*.

## Teorie nabídky / Teorie sociálních podnikatelů / Teorie zúčastněných aktérů

Neuspokojené menšinové potřeby je možné zároveň vnímat jako *příležitost* pro *aktivitu na straně nabídky*, tedy pro „podnikání“ *neziskových organizací*, respektive iniciativních jedinců (často přicházejících z pozic církví nebo politiky), kteří mají hodnotovou nebo jinou motivaci k tomu, aby takové potřeby zajišťovali. Tuto iniciativu mohou převzít také přímo ti, kteří dané potřeby pocítují (tuto situaci popisuje Teorie zúčastněných aktérů).

## Teorie vzájemné závislosti

*Stát* si je dobře vědom, že *neziskové organizace* většinou dokáží na specifické *menšinové potřeby* reagovat mnohem *rychleji, kvalitněji a inovativněji*, než on sám. Zájmu veřejnosti o určité problémy nastolované neziskovým sektorem pak může i sám stát využít. Z tohoto pohledu jsou *neziskové organizace* jakýmsi *průkopníky* při hledání neuspokojených potřeb určitých skupin veřejnosti, přičemž *stát* je *závislý* na *inovativnosti neziskových organizací* a ony na jeho *podpoře*. Stát se nicméně může pokusit začít zajišťovat menšinové potřeby sám a neziskové organizace ze svého pole působnosti „vytlačit“, k čemuž má jistě dostatek nástrojů (dotační politika); pak je otázkou politického rozhodnutí, zda v dané době neziskový sektor podporuje, nebo spíše přebírá jeho roli (viz *sociální stát*).

Také efektivita neziskových organizací má však své problémy a meze, které si mohou větší intervenci ze strany státu vynutit. Tyto problémové situace, které Salamon nazývá *selháním neziskových organizací* (voluntary failure), mohou nabývat čtyř základních podob (jejich kombinací):

- *Filantropická nedostatečnost* znamená, že neziskové organizace nedisponují dostatečnými personálními a materiálními zdroji k tomu, aby mohly pokrýt všechny potřeby všech členů cílové skupiny.

- *Filantropický paternalismus* je jev, kdy se neziskové organizace samy pokoušejí zajistit všechny potřeby cílové skupiny, zatímco by spíše měly podporovat samostatnost a sebedůvěru jejích členů a poskytovat jim servis při jejich samostatném řešení (častý problém v případě zdravotně postižených). Neziskové organizace se tak stávají „druhým státem“ s jeho negativními vlastnostmi.
- *Filantropický amatérismus* je poměrně častá situace, kdy neziskové organizace nedisponují dostatečně fundovanými odborníky. Nadšení a touha pomáhat převažují nad odbornou způsobilostí, což způsobuje problémy v kvalitě a flexibilitě služeb (o tomto problému jsme mluvili v souvislosti s marketingem, jak vidno, může se týkat také samotné podstaty služby).
- *Filantropický partikularismus* vyjadřuje, že ani neziskový sektor není schopen nalézt a pokrýt všechny existující potřeby všech menšinových skupin (které se například nedokáží zorganizovat na svou obranu, protože se neorientují v prostředí dané společnosti či státu). Jde o jakési „třetí selhání“ neziskového sektoru, které musí opět korigovat stát, neboť jen on má v konečném důsledku zodpovědnost za všechny své občany.

## Teorie informační asymetrie / Teorie důvěry

*Spotřebitel*, který nemá dostatek důvěryhodných *informací* o produktu, který spotřebovává (je nucen spotřebovávat), má tendenci *vyhledávat poskytovatele*, u kterého se dá *předpokládat jistý stupeň důvěryhodnosti*. Ten mohou mít právě neziskové organizace, u kterých se dá očekávat čestné jednání, zejména proto, že nejsou zřizovány za účelem vytváření zisku a navazují na tradiční charitativní či filantropické kořeny společnosti.

To ovšem záleží na postoji veřejnosti k neziskovému sektoru a jeho aktivitám. Autor osobně se například mnohokrát setkal s pohledem na chráněné dílny jako na méněcenné producenty, jejichž produkty stojí za to kupovat jen proto, že „je to charita“, a s pohledem na jejich pracovníky jako „ty za plotem“. Přitom šlo o zdravotně postižené, jejichž postižení třeba nebylo navenek vůbec patrné, vyrábějící kvalitní výrobky, avšak tím, že pracovali v chráněné dílně, získali jakési „společenské stigma“. Půlstoletí dlouhé přerušení podobných aktivit se na zdraví společnosti podepsalo tak, že ji bude třeba ještě dlouho léčit.

## Teorie státu blahobytu (sociálního státu)

Teorie státu blahobytu zdůrazňuje *roli státu* v řešení *sociálních problémů* společnosti, *neziskový sektor* v podstatě *odsouvá* na vedlejší kolej a přisuzuje mu při řešení společenských problémů pouze doplňující roli. Představa státu blahobytu je ideou *silného státu*, který pomocí fiskální politiky připraví občany o větší část jejich příjmů, ale na druhou stranu pro ně zajistí v široké míře sociální jistoty, na které se nebudou moci spoléhat jen znevýhodněné skupiny obyvatelstva, ale vpravdě všichni (*sociální stát*). Trh sám je pro dosažení tohoto ideálu samozřejmě nezbytným předpokladem, protože je tvůrcem hodnot, které si stát ve jménu budování *státu blahobytu* přivlastňuje. Tato idea se postupně od ropné krize

v 70. letech 20. století a po nástupu thatcherismu a reaganismu začala jevit jako překonaná, v posledních letech ovšem hlasy jejích příznivců opět sílí, což souvisí s neustálým střídáním liberálních a „regulativních“ proudů ekonomického myšlení v moderní společnosti.

### Sociální ekonomika

Termín „sociální ekonomika“ se v posledních letech v západní Evropě velmi rychle šíří (viz Dohnalová in Skovajsa, 2010). Jde o *ideu začleňování znevýhodněných skupin obyvatelstva do společnosti*, ovšem ne z iniciativy státu, ale samotných občanů či neziskových organizací, které zastupují jejich zájmy, ve spolupráci s podnikateli a veřejnou správou. Stát se snaží podněcovat znevýhodněné občany k vlastní iniciativě s tím, že pro ně vytvoří vstupní podmínky (náklady na vytvoření pracovních míst a školení) a pomůže podniky sociální ekonomiky dovést do fáze, kdy budou procesně a při jistém objemu dotací i ekonomicky soběstačné. Iniciativa je ve všech fázích procesu na jednotlivcích, komunitách či občanských iniciativách, zatímco stát jej svou dotační politikou umožňuje a podněcuje. Jako korporátní čtyři „pilíře“ sociální ekonomiky bývají chápána *družstva, asociace, vzájemné společnosti a nadace* (DG enterprise social economy pages in Dohnalová, 2006: 24). Pro fungování sociální ekonomiky je nutná spolupráce neziskových organizací, komerčních firem a veřejné správy (viz *komunitní plánování*).

Zatímco idea *sociálního státu* stojí na představě, že *stát se postará o zájmy všech lidí*, idea *sociální ekonomiky* chce zajistit, *aby si znevýhodněné skupiny obyvatel samy vytvořily své vlastní zdroje příjmu*. Prostředky z veřejných rozpočtů, které by stát použil na podpory v nezaměstnanosti a jiné sociální dávky, v sociální ekonomice svěří neziskovým organizacím, které dokáží vytvořit (nejen) pro sociálně znevýhodněné pracovní místa, například v chráněných dílnách, na nastartování podnikatelských projektů, na kterých kromě nich budou participovat i další komerční subjekty a orgány místní samosprávy. Důležitá myšlenka celé koncepce říká, že je třeba *podněcovat znevýhodněné osoby k co největší samostatnosti a zajišťovat pro ně pouze ty služby, které si objektivně samy nedokáží obstarat*. Vzhledem k předpokladu, že neziskové organizace tyto služby dokáží zajistit lépe než stát, dá se v konečném důsledku počítat jak se zmenšením státního rozpočtu (snížení daní, které bude navíc stimulovat podnikatelský sektor), tak i s posílením neziskového sektoru, zvýšením zaměstnanosti a posílením soudržnosti místních komunit, na jejichž iniciativě sociální ekonomika stojí.

O tom, že tato koncepce funguje, svědčí celá řada příkladů ze skandinávských zemí, Francie, Itálie, Velké Británie i Německa (srovnej též Dohnalová, 2006, Čepelka, 2003). Na druhou stranu je nutné upozornit, že v těchto zemích sociální ekonomika navazuje na tradičně velmi silné kořeny dobrovolnictví a komunitního citění, které v naší zemi bude potřeba ještě budovat.

### 2.3 Neziskový sektor jako projev občanské společnosti

Některých aspektů *neziskového sektoru* jako *prvku občanské společnosti* jsme se v předchozím výkladu již dotkli, když jsme řekli, že neziskové organizace typicky vznikají jako projev občanské iniciativy „zdola“ a primárně slouží k uspokojování menšinových zájmů, které sám stát není schopen či ochoten zajišťovat.

*Občanskou* rozumíme takovou *společnost*, která má zájem *aktivně participovat na společenském nebo politickém dění* v dané obci, regionu či státu, která se chce *vzájemně sdružovat, diskutovat* obecné problémy, *zaujímat* k nim *stanoviska* a *být partnerem* orgánům složeným z demokraticky zvolených zástupců. Blízkým pojmem, který se vznikem neziskového sektoru již bezprostředně souvisí a který bychom mohli vnímat jako hmatatelné naplnění idejí občanské společnosti, je *občanský sektor*, který „představuje oblast lidské činnosti nacházející se mezi rodinou, trhem a vládou“ (Skovajsa, 2010: 16) a Sokol (2002: 6-7) jej definuje jako „spontánní a vždy dílčí sebe-organizaci individualizované společnosti okolo veřejných zájmů.“ *Občanská společnost není alternativou k demokracii*, naopak je významným prvkem, který skutečnou demokracii vytváří. Je určitou *protiváhou* či vyrovnávacím prvkem *zastupitelské demokracie*, která má tendenci marginalizovat význam občana na roli voliče a preferovat většinové zájmy.

Občanská společnost je v zemích západní Evropy budována již minimálně od poloviny 19. století, kdy se zejména v německy mluvících zemích velmi rozmohla *spolková činnost* (což se týkalo i celého Rakousko-Uherska včetně našich zemí). Tato tradice však byla u nás několika diktaturami přerušována. Přestože spolková činnost u nás se ani neblíží například k situaci v Německu (což je jistě dáno kulturně), jistý pokrok neziskový sektor přece jen zaznamenává (například v celkovém počtu neziskových organizací – v březnu roku 2010 celkem 108 110 NNO a jejich organizačních jednotek oproti 3 879 v roce 1990 – aktuální údaje možno najít na adrese [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)).

Otázkou zůstává přístup státu k občanské společnosti, který je samozřejmě odrazem postoje jednotlivých politiků. Od počátku devadesátých let proti sobě v české politice stály dvě skupiny, které alespoň v rovině slovních proklamací razily rozdílné koncepce – *ideu politiky postavené na občanské společnosti* a *na politických stranách*. Oba přístupy samozřejmě nemusejí být v rozporu, naopak se při vhodném vyvážení poměru sil mohou účinně doplňovat. Ostatně „zmírnění potenciálního konfliktu mezi státem a společností a uspokojení potřeby lidí po realizaci podílu na moci“ (Duben, 1996: 92) by mohlo být tím, co by moudrý stát od nestátních neziskových organizací mohl a měl očekávat.

Samotný neziskový sektor jako projev občanské společnosti je spojen především s *potřebou sebeřízení, sdružování a filantropie* uvnitř občanské společnosti (Rektořík, 2001, Duben, 1996).

## Potřeba sebeřízení – společnost řídící sama sebe

Občanská společnost a nestátní neziskové organizace jsou v jistém slova smyslu vymezením občanů vůči státu. Občané se chtějí podílet na řízení společnosti, chtějí být zváni k diskusi závažných témat týkajících se komunity či společnosti a chtějí se podílet na rozhodování, poněvadž mají potřebu být prospěšní, užiteční a něco ve společnosti změnit k lepšímu. Zároveň nepovažují zastupitelskou demokracii, tedy to, že mají jednou za několik let ve volbách možnost zvolit osobnosti delegované politickými stranami, za zcela vhodný způsob, jak na demokracii účinně participovat (pokud by to byla jediná možnost, jak se občané mohou podílet na moci, demokracie se nutně dostává do krize). Proto zakládají organizace, které se budou politického a společenského života účastnit – a zdaleka to nemusejí být jenom neziskové organizace působící v oblasti politiky (strany a hnutí, nátlakové skupiny). Účastnit se veřejného života a projevit nahlas svůj názor je možné také prostřednictvím organizací působících v oblasti kultury, sportu, sociální oblasti atd. Důležitý je pocit, že člověk má možnost udělat něco pro společnost a tím ovlivnit její život a vývoj. Skutečný život společnosti koneckonců neprobíhá v sekretariátech politických stran, ale ve společenských komunitách a v běžném „sousedském“ mezilidském styku (ačkoliv se v poslední době může zdát, že „skutečný“ život je stále více nahrazován „virtuálním“ životem na internetu).

## Svoboda sdružování jako ústavou garantované právo

Předpokladem pro vznik neziskového sektoru je existence svobody sdružování. Ta funguje jako podpora ostatních svobod, neboť například svobodu projevu a tisku člověk spíše než sám realizuje ve spojení s ostatními, a její ústavní garance zaručuje adekvátní reakci státu na nové požadavky doby, protože státní byrokracie sama o sobě má mnohdy tendenci řešit spíše problémy včerejší než dnešní. Svoboda sdružování podněcuje také sociální výchovu občanů k filantropii, ekologii a dalším hodnotám, na které by občané ve státě, který řeší vše místo nich, mohli zapomenout.

Pokud chápeme svobodu sdružování jako právo, které dává stát svým občanům, nemůžeme nevidět určité tlaky, které z jeho pohledu působí jakoby proti jejímu opodstatnění. Je to zejména obava z růstu majetku různých sdružení, neboť s majetkem je spojena moc, kterou stát může cítit jako svou konkurenci (viz např. vztah státu a církve). U některých právních forem neziskových organizací je proto otázka shromažďování majetku ošetřena přímo legislativně (např. obecně prospěšné společnosti). Svoboda sdružování by mohla za jistých okolností být také zdrojem ohrožení demokratických svobod (např. neofašistická sdružení, některé sekty). Konečně svoboda sdružování by neměla vést k tomu, aby byly nad míru bráněny zájmy jednotlivců nad zájmy obecnými, zvláště pokud jsou v příkrém rozporu.

## Filantropie

Garantovaná svoboda sdružování vznik neziskových organizací sice umožňuje, ale sama o sobě jej nevyvolá. Důležitým impulsem jsou filantropické (charitativní, humanitární) potřeby lidí. Termín filantropie má původ v řeckých slovech *philanthrophos* (*philain anthrophos*), která znamenají lásku k lidem, tedy v dnešním slova smyslu pomoc motivovanou láskou či náklonností k lidem. *Filantropie* bývá definována jako „souhrn činností a chování, které vedou k vědomé podpoře druhých osob (jednotlivců, skupin, organizací)“ (Kalousová, [online]). Vychází z *altruismu*, což je individuální lidská potřeba pomoci druhým. *Filantropie* v dnešní podobě může mít formu *přímé fyzické pomoci* nebo *finančního či hmotného daru*. Projevem filantropicky motivované fyzické pomoci je *dobrovolnictví* (viz dále). V případě finanční či hmotné pomoci se hovoří o *dárcovství* (respektive sponzoringu), které může jednatel i organizace realizovat *přímo* (peníze žebrákovi na ulici), *prostřednictvím organizace*, která pomoc zajišťuje (neziskové humanitární organizace) nebo dokonce přes *filantropickou instituci*, která prostředky dále přerozděluje (*nadace, nadační fond*).

Podobně termín *charita* pochází z latinského slova *caritas*, které znamená lásku, později ve smyslu křesťanské lásky (z Bible). Postupně tento termín získal význam *křesťanské* (katolické) *dobročinnosti* (církevní nemocnice, chudobince apod.). Dnes se používá ve dvou významech – jednak jako *obecná dobročinnost*, avšak také s odkazem na *církevní organizaci*, která má toto slovo přímo ve svém názvu – Charita Česká republika, což je síť organizací zřízených jako účelová zařízení katolické církve. Tato organizace působí na celém světě pod názvy *Caritas Internationalis* a *Caritas Europa*. Analogické organizace zřizují také evangelické církve, ovšem pod názvem *Diakonie* (z řeckého *diakonein* – pomáhat). Vzhledem k tomu by bylo u jiných organizací podobného zaměření (ADRA, Červený kříž ad.) vhodnější nehovořit o charitě, ale o filantropii nebo humanitární činnosti.

Příbuzným termínem je *mecenášství*, které má slovní základ ve jméně důvěrníka císaře antického Říma Augusta, kterým byl původem Etrusk Gaius Cilnius Maecenas (70 – 8 př. n. l.; tento muž byl znalcem a milovníkem umění a své bohatství využíval k podpoře těch, kteří uměli, ale neměli prostředky; významné básníky zbavil existenčních starostí a zavazoval je k podpoře Augustovy politiky, která směřovala k obnově starých římských ideálů; mezi nejvýznamnější Maecenasem podporované básníky patřili Publius Vergilius Maro, Quintus Horatius Flaccus či Sextus Propertius; viz Anderle, [online]). *Mecenášství* je v podstatě synonymem altruisticky motivovaného *dárcovství*, zatímco *sponzoring* je více spojen s *profitem* samotného *dárce*.

Některé filantropické projevy jsou také různými způsoby podporovány státem. Nejčastějšími formami jsou *daňové úlevy* pro neziskové organizace a pro jejich dárci. Tyto úlevy jsou v různých zemích upraveny různě a výše konkrétní podpory se značně liší (viz Čepelka, 2003). Většinou jde o možnost snížení daňového základu o hodnotu daru (viz též kapitolu 6), specifickým případem jsou tzv. daňové

asignace, což je možnost připsat část zaplacených daní konkrétní neziskové organizaci. Daňové asignace jsou uplatňovány například v Maďarsku (od roku 2000) a na Slovensku (od roku 2002; v naší republice se v dané době o této možnosti diskutovalo taktéž, avšak k zavedení nedošlo; jednou z nevýhod může být např. to, že firmy účelově zakládají „své“ neziskové organizace, jimž pak věnují část svých daní).

## 2.4 Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace (v širším slova smyslu) můžeme členit podle několika různých kritérií (viz Rektořík, 2001: 39, Skovajsa, 2010: 41):

### Podle zakladatele a právní formy

- *veřejnoprávní organizace* – založené orgány veřejné správy (ministerstva, kraje, obce) – organizační složky (městská policie, mateřské školy) a příspěvkové organizace (např. některá divadla, muzea)
- *veřejnoprávní instituce* – jejich vznik vyplývá z určitého zákona (veřejná vysoká škola, Česká televize, Česká národní banka atd.)
- *soukromoprávní organizace* – založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou – občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, ad. (viz dále)

### Podle členství

- *členské organizace* – mají členskou základnu, jde zejména o občanská sdružení, případně družstva (pokud mají výhradu neziskovosti), dle činnosti sem patří např. odbory, různé zájmové spolky apod.
- *nečlenské organizace* – nemají členy, ale pracovníky správních orgánů apod., patří sem např. nadace, nadační fondy nebo obecně prospěšné společnosti

### Podle charakteru poslání

- *organizace vzájemně prospěšné* – zajišťují služby pro své členy (profesní sdružení, odbory, národopisný soubor ad.); jejich činnost samozřejmě nesmí odporovat veřejným zájmům, které mohou prostřednictvím uspokojování vlastních potřeb také naplňovat
- *organizace veřejně prospěšné* – poskytují služby určené širší veřejnosti, respektive určité její skupině (sociální služby, ekologie, vzdělávání atd.)

### Podle typu činnosti

- *servisní* – poskytují služby členům i nečlenům; pracují zejména v sociální, zdravotní nebo vzdělávací oblasti
- *zájmové* – nabízejí zájmové či volnočasové aktivity pro vlastní členy
- *advokační* – věnují se obraně zájmů svých členů nebo obecných zájmů; např. odbory, ekologické (životní prostředí, práva zvířat), lobbistické aj. organizace

### Podle způsobu financování

- *z veřejných rozpočtů* buď *zcela* (organizační složky státu a obcí, které jsou navázány na státní nebo obecní rozpočet), nebo *částečně*, kdy mají určitý nárok na rozpočtový příspěvek, ale mohou hledat zdroje i jinde (příspěvkové organizace, v různých zemích například i spolky či charitativní organizace)
- *ze soukromých zdrojů* – dary, sponzorské příspěvky, granty nadací, členské příspěvky atd.
- *z vlastní činnosti* – platby za realizované služby (např. kultura, sociální služby)
- *vícezdrojově* – kombinovaně z veřejných i soukromých zdrojů a vlastní činnosti, přičemž na příspěvek z veřejných zdrojů není právní nárok, ale organizace se o něj musí ucházet zpravidla v dotačním výběrovém řízení

Z tohoto pohledu je hlavní rozdíl mezi *veřejným* a *soukromým neziskovým sektorem*, kdy *soukromé (nestátní) neziskové organizace* naplňují pět výše zmíněných rysů (jsou organizované, soukromé, neziskové, autonomní a dobrovolné/nepovinné), vykonávají vzájemně i veřejně prospěšnou činnost a mohou a nemusejí být financovány z veřejných rozpočtů, zatímco veřejné neziskové organizace vykonávají *veřejně prospěšnou činnost*, jsou financovány z veřejných rozpočtů (zcela nebo částečně), nejsou autonomní a v některých případech ani nejsou právnickými osobami (organizační složky krajů a měst).

### 2.4.1 Obory působnosti neziskových organizací

V České republice je používána *Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO, International classification of non-profit organizations)*, která vymezuje dvanáct oblastí působnosti neziskových organizací (klasifikaci vytvořili pánové Salamon a Anheier na základě rozsáhlého mezinárodního srovnání neziskového sektoru, zde uvedeno dle Rektořík, 2001). S modifikací této klasifikace budeme pracovat také v poslední kapitole této knihy, kde budou jednotlivé obory blíže charakterizovány.



## Mezinárodní klasifikace neziskových organizací (ICNPO)

1. Kultura, sport a volný čas
2. Vzdělávání a výzkum
3. Zdraví
4. Sociální služby
5. Životní prostředí
6. Rozvoj a bydlení
7. Právo, prosazování zájmů a politika
8. Filantropie a dobrovolnictví
9. Mezinárodní aktivity
10. Náboženství
11. Hospodářská a profesní sdružení, odbory
12. Činnosti jinde neuvedené

## 2.5 Právní formy neziskových organizací

V následujícím přehledu jsou uvedeny pouze základní informace o jednotlivých právních formách a odkazy na příslušné zákony (pro bližší informace viz Rejtořík, 2001, Skovajsa, 2010, nebo přímo aktuální znění příslušných zákonů).

### 2.5.1 Soukromoprávní neziskové organizace

#### Občanské sdružení (Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů)

První typ neziskových organizací uzákoněný v polistopadovém Československu. Jde o právní formu určenou zejména pro *vzájemně prospěšné* organizace, avšak řada z nich zajišťuje také veřejně prospěšné služby. Na základě tohoto zákona je možné zřizovat spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby, odbory a jiné; netýká se politických stran a hnutí, církví a náboženských společností, výdělečné činnosti a výkonu povolání, armády, policie, justice atd. Členy občanského sdružení (OS) mohou být fyzické i právnické osoby. Stanovy, které musí obsahovat název, sídlo, cíl, orgány včetně způsobu ustanovování a zástupců oprávněných jednat, ustanovení o organizačních jednotkách a zásady hospodaření, registruje Ministerstvo vnitra na návrh alespoň tříčlenného přípravného výboru, kde jedna osoba musí být starší 18 let. Na základě této právní formy funguje většina odborových organizací, sportovních klubů, amatérských kulturních souborů a jiných zájmových organizací, také například Český červený kříž, Český svaz tělesné výchovy nebo Českomoravská myslivecká jednota.

#### Obecně prospěšná společnost (Zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech)

Záměrem zákonodárce bylo vydat právní normu, na jejímž základě by byla organizována větší část veřejně prospěšného neziskového sektoru. Pro občanská sdružení ovšem není transformace na obecně prospěšnou společnost (OPS) výhodná (a také vznik nového OS je jednodušší než vznik nové OPS), poněvadž je zde více omezujících podmínek: formální založení zpravidla trvá déle, je finančně náročnější, OPS musí vést „podvojně“ účetnictví (u OS v některých případech stačí daňová evidence), musí poskytovat služby všem (bez ohledu na vazbu na zakladatele) za stejných podmínek atd. Důvodem, proč přesto některá OS přecházejí na právní formu OPS, je především větší transparentnost a tím i důvěryhodnost OPS díky přítomnosti kontrolních orgánů apod. OPS poskytují dle zákona *veřejně prospěšné služby* především v sociální oblasti, zdravotnictví, školství a kultuře. V zákoně je také uvedena definice neziskovosti (viz výše). OPS se zakládá zakladatelskou smlouvou podepsanou všemi zakladateli (fyzická i právnická osoba vč. obce nebo státu) zapsanou do rejstříku OPS u příslušného rejstříkového soudu; zakládací listina obsahuje název, sídlo, identifikaci zakladatelů a členů správní rady, dozorčí rady, způsob jednání těchto orgánů a majetkové vklady členů OPS. Výkonným orgánem je ředitel, který nemůže být členem správní ani dozorčí rady. OPS může vykonávat i (komerční) „doplňkovou činnost“ za předpokladu, že tak bude dosaženo účinnějšího využití majetku a nebude ohrožena kvalita a rozsah obecně prospěšné činnosti. Majetek OPS nemůže být při zániku vrácen zakladatelům, ale musí být nabídnut sídelní obci, při nezájmu jej přebírá stát.

#### Nadace a nadační fondy (Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech)

Dle zákona jsou to *účelová sdružení majetku* (ostatní právní formy neziskových organizací jsou vždy sdružením osob) zřízená a vzniklá pro dosahování obecně prospěšných cílů; zřizují se písemnou smlouvou mezi zřizovateli nebo zakládací listinou či závětí, je-li zřizovatel jediný, a zapisují se do nadačního rejstříku u příslušného soudu. Majetek *nadace* tvoří *nadační jmění* a *ostatní majetek nadace*, k dosahování účelu, pro který byla zřízena, používá nadace výnosů z nadačního jmění a ostatní majetek nadace; *nadační fond* používá k dosahování poslání *veškerý majetek* (tedy nevytváří *nadační jmění*). Nadační jmění nesmí být nižší než 500 000 Kč; zákon omezuje maximální výši nákladů souvisejících se správou nadace. Nadace získává prostředky z nadačních darů, sama poskytuje nadační příspěvky. Orgány nadace jsou správní rada, dozorčí rada, případně revizor; roční uzávěrka musí být ověřena auditorem, pokud roční úhrn nákladů či výnosů, nebo nadační jmění je vyšší než 3 mil. Kč. Je přesně vymezen obsah *výroční zprávy* a povinnost jejího uložení u rejstříkového soudu.

**Registrované církve a náboženské společnosti** (Zákon č. 3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností)

Církev je dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem *veřejného či soukromého vyznávání náboženské víry a s tím spojeným shromažďováním, bohoslužbami, vyučováním a duchovními službami*. Podléhají registraci na Ministerstvu kultury, které vede Rejstřík církví a náboženských společností; návrh na registraci podává nejméně tříčlenný přípravný výbor fyzických osob starších 18 let – obsahuje základní charakteristiku církve a jejího učení, zápis o založení církve, podpisy 300 (dříve 10 tis.) zletilých osob, které se k ní hlásí; základní dokument s názvem, posláním, sídlem, identifikací orgánů s osobními údaji, způsoby ustavování duchovních, zásadami hospodaření, právy a povinnostmi věřících atd. Církev mohou zřizovat svazy církví a právnické osoby (účelová zařízení církví), které se též registrují na Ministerstvu kultury, právním subjektem se nestávají v okamžiku registrace, ale již rozhodnutím registrované církve o zřízení. Aktuálně je registrováno 30 církví.

**Politické strany a politická hnutí** (Zákon č. 424/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a politických hnutích)

Zákon upravuje *právo občanů sdružovat se v politických stranách a hnutích* bez povolení státního orgánu; netýká se sdružování v občanských sdruženích, k podnikání nebo výkonu určitých povolání nebo v církevních a náboženských společnostech. Návrh na registraci Ministerstvu vnitra předkládá tříčlenný přípravný výbor fyzických osob starších 18 let s podpisy 1 000 osob a stanovami; MV vede rejstřík stran a hnutí, kde je aktuálně 178 stran a hnutí, z toho 143 aktivních. Za závazky ručí politické strany celým svým majetkem, členové strany neručí; strana smí omezeně provozovat podnikatelskou činnost ve vyjmenovaných oborech – publikační a propagační činnost včetně výroby propagačních předmětů, loterie a tomboly, pořádání kulturních, sportovních a jiných akcí; *členský příspěvek* může být do 50 000 Kč za kalendářní rok, více jen na základě písemné darovací smlouvy; strany nesmějí přijmout dary od státu, příspěvkových organizací, obcí, státních podniků, obecně prospěšných společností a zahraničních právnických osob.

**Zájmová sdružení právnických osob** (Zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník)

Právnické osoby zakládají zájmová sdružení k *ochraně svých zájmů* nebo k dosažení jiného účelu – mohou být *ziskové i neziskové* – poslání je definováno v zakladatelské smlouvě. Typickým příkladem jsou sdružení měst a obcí, nebo zastřešující sdružení neziskových organizací i podnikatelských subjektů vzniklá například za účelem lobbingu (např. v oblasti cestovního ruchu, pohostinství apod.). Registr zájmových sdružení vede krajský úřad.

**Sdružení bez právní subjektivity** (Zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník)

Občanský zákoník dává právo několika osobám sdružit se za účelem dosažení sjednaného účelu; tento účel může být ziskový i neziskový. Takové sdružení *nemá způsobilost k právům a povinnostem*. V zakladací smlouvě definuje poslání a majetkové vklady členů. Neregistruje se a zaniká z vůle účastníků smlouvy, z nichž každý vede samostatně účetnictví.

**Profesní komory**

Většinou mají *povinné členství*, mají charakter vzájemně prospěšné činnosti, ale mohou vykonávat i veřejně prospěšnou činnost (garance kvality služeb, vzdělávání). Příklady: *Komora daňových poradců* (523/1992 Sb.), *Česká lékařská komora*, *Česká stomatologická komora*, *Česká lékárnická komora* (220/1991 Sb.), *Komora auditorů* (524/1992 Sb.), *Česká advokátní komora* (85/1996 Sb.), *Notářská komora ČR* (358/1992 Sb.), *Hospodářská komora ČR*, *Agrární komora ČR* (301/1992 Sb.)

**Obchodní společnosti** (Zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník)

Společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a družstva mohou v zakladacích listinách uložených u rejstříkového soudu uvést *výhradu neziskovosti* (de facto je tím řečeno, že si majitelé nerozdělují zisk, který jde na jiné účely). Zákon č. 563/1990 Sb. o účetnictví upravuje jejich účetnictví a podmínky pro povinnost ověření auditorem.

**Společenství vlastníků jednotek** (Zákon č. 103/2000 Sb. o vlastnictví bytů)

Právnická osoba, která je způsobilá *vykonávat práva a zavazovat se ve všech věcech spojených se správou, provozem a opravami společných částí domu*. Členství vzniká a zaniká společně s převodem nebo přechodem vlastnictví jednotky. Společenství spravuje svěřené peněžní prostředky vlastníků jednotek.

**Organizace s cizím prvkem** (Zákon č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem)

Zákon upravuje podmínky, za kterých může Ministerstvo vnitra povolit zřízení *organizace s mezinárodní účastí* (rozumí se mezinárodní nevládní organizace) na území ČR (týká se mj. všech právních forem neziskových organizací vyjma nadací a nadačních fondů, OPS a veřejných vysokých škol).

### **Honební společenstvo** (Zákon č. 449/2001 Sb. o myslivosti)

Je registrováno Ministerstvem životního prostředí na návrh přípravného výboru; organizováno na členském principu – podmínkou členství je *vlastnické právo* fyzické i právnické osoby k *pozemkům*, které jsou součástí společenstevní honitby; jeho činností je výkon práva myslivosti na pozemcích svých členů; nejvyšším orgánem je valná hromada; zákon výslovně zakazuje společenství podnikat nebo se účastnit na podnikání jiných osob.

### **Vinařský fond** (Zákon č. 115/1995 Sb. o vinohradnictví a vinařství)

Vznikl v roce 2002 na základě změny uvedeného zákona. Jeho úkolem před vstupem ČR do EU bylo podporovat výsadbu a obnovu vinic, a také podporovat propagaci prodeje vína. Po přijetí Vinařského zákona 321/2004 Sb. podporuje výhradně marketing vína, rozvoj vinařské turistiky a informuje veřejnost o vinohradnictví a vinařství (podobná úprava i jinde v EU); orgány jsou Rada Vinařského fondu, ředitel a Dozorčí rada.

## **2.5.2 Veřejnoprávní neziskové organizace**

### **Kraje** (Zákon č. 129/2000 Sb. o krajích)

*Územní společenství občanů* – veřejnoprávní korporace, která působí v rámci samostatné (předkládání zákonů, vydávání vyhlášek atd.) a přenesené (výkon státní správy) působnosti.

### **Obce** (Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích)

*Základní územní samosprávné společenství občanů* – veřejnoprávní korporace, která působí v rámci samostatné (sociální péče, bytová politika) a přenesené (správa – vedení matriky apod.) působnosti.

### **Organizační složky státu** (Zákony č. 218/2000 Sb., 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech ad.)

Ministerstva a jiné správní úřady státu, Ústavní soud, soudy, státní zastupitelství, Nejvyšší kontrolní úřad, Kancelář prezidenta republiky, Úřad vlády ČR, Kancelář veřejného ochránce práv, Akademie věd ČR, ad. – některé z nich vznikají podle zvláštních zákonů. Organizační složka *není samostatnou právnickou osobou*, je účetní jednotkou. Organizační složku může k plnění úkolů v rámci své působnosti zřídit i ministerstvo (např. Muzeum policie ČR)

### **Organizační složky územních samosprávných celků** (Zákony č. 128/2000 Sb., 129/2000 Sb., 250/2000 Sb. ad.)

Zřizuje je obec nebo kraj z rozhodnutí svého zastupitelstva, *bez právní subjektivity* pro činnosti, které nevyžadují velký počet zaměstnanců, nepotřebují složité technické vybavení, nejsou vnitřně organizačně členěné a nevstupují do složitých ekonomických a správních vztahů (např. mateřské školy, městské policie ad.)

### **Příspěvková organizace státu** (Zákony č. 218/2000 Sb., 250/2000 Sb. ad.)

Právnická osoba zřízená některým z ústředních orgánů státní správy. Právní forma příspěvkové organizace (PO) se dnes považuje za poněkud přežitě dědictví dob socialismu, přes několik pokusů o reformu však tuto formu má stále řada významných institucí – například Památník Lidice, Národní knihovna, Národní muzeum ad. Některé PO byly transformovány na obecně prospěšné společnosti – např. Mezinárodní festival Pražské jaro; před nějakou dobou se hovořilo o nové právní formě – veřejnoprávní instituci, která by měla nahradit PO a případně též obecně prospěšnou společnost; aktuálně se hovoří spíše o tom, že by „veřejnoprávní instituce“ byl pouze statut, který by mohly získat neziskové, ale možná též komerční organizace a který by usnadňoval například přístup ke grantům.

### **Příspěvková organizace územních samosprávných celků** (Zákony č. 129/2000 Sb., 250/2000 Sb. ad.)

Právnická osoba zřízená krajem nebo obcí pro činnosti ze své působnosti, které jsou *neziskové* a jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu (především kulturní a školská zařízení – divadla, filharmonie, muzea, základní školy).

### **Další veřejnoprávní instituce** (zřízené na základě speciálních zákonů)

Český rozhlas a Česká televize (468/1991 Sb., 483/1991 Sb., 484/1991 Sb.), Státní podnik (77/1997 Sb.), Veřejná vysoká škola (11/1998 Sb. ad.), Státní fond životního prostředí (388/1991 Sb.), Státní fond kultury (239/1992 Sb.), Fond národního majetku (171/1991 Sb.) ad., ČNB (6/1993 Sb.), VZP ČR (551/1991 Sb.) a jiné.



## 2.6 Vývojové kořeny neziskového sektoru v českých zemích

Vývoj neziskového sektoru v jednotlivých zemích Evropy byl ovlivněn proměnami jejich sociálního prostředí. Větší koncentrace neziskových organizací je tradičně v zemích se silným postavením *církví*, neboť církve byly prvními institucemi, které vykonávaly *charitativní činnost* (Duben, 1996: 92) a významné postavení si v tomto směru v některých zemích doposud udržely (Čepelka, 2003). V následujících řádcích je podán stručný nástin vývoje neziskového sektoru v českých zemích (pro podrobnosti viz Anderle, [online], Skovajsa, 2010).

Již ve středověku vznikala celá řada *spolků*, které bychom dnešní terminologií mohli nazvat *spolky občanskými*. Jejich vznik i činnost byly nicméně většinou spojeny s činností *církví* – různá *laická* náboženská a *literátská bratrstva*, *mariánské družiny*, ale i *učené vzdělávací a vědecké sodality* (Sodalität - skupiny v rámci katolické církve). Největšího rozmachu se literátská bratrstva dočkala v 16. století, kdy jejich příspěvek k rozvoji kultury a vzdělanosti české renesanční společnosti byl naprosto stěžejní. Druhý typ spolků, které u nás již od 13. století začaly vznikat, byla *cechovní sdružení* (Zeche – německy řád, společenství), přičemž členství v nich bylo narozdíl od prvního typu povinné na základě příslušnosti k danému řemeslu. Mezi prvními byla sdružení řezníků (získali jistá privilegia již za vlády Přemysla Otakara II.) a malířů (vznik 1348, Karel IV. jim udělil jistá privilegia roku 1365). Podobná cechovní sdružení začala vznikat v Evropě později než u nás – 1401 Paříž, 1403 Londýn, 1502 Štrasburk.

Velký rozvoj „občanské společnosti“ přineslo s sebou prosazování myšlenek *osvícenství* v průběhu 18. století. K *ideálům osvícenství* patřila kromě volného sdružování také potřeba obecného prospěchu, vzdělávání, zlepšování duchovního stavu lidstva a schopností lidského poznání. První *osvícenská společnost* u nás vznikla v roce 1746 v Olomouci pod názvem *Societas Incognitorum Eruditorum in terris Austriacis* (Společnost neznámých vzdělanců), známá byla také pod názvem *Petraschova společnost* podle zakladatele Josefa svobodného pána Petrasche. Členy byli vědci a náboženští učenci, nespokojení s monopolem jezuitů ve školství. Později vznikla například *Soukromá učená společnost*, jejímž iniciátorem byl přírodovědec Ignác Born a která se v roce 1784 prezentovala jako veřejná *Královská česká společnost nauk*. Ve stejné době vzniká u nás první *mecenášský spolek* – *Společnost vlasteneckých přátel umění v Čechách* (1796), která položila podporou výtvarného umění základy dnešní *Národní galerie*.

Filantropie a mecenášství byly vždy výsadou kultivovaných a vzdělaných šlechticů. Tento trend byl ovšem narušen již po roce 1918, kdy československý stát šlechtu formálně zrušil, a smrtelnou ránu mu pak zasadil hitlerovský a s konečnou platností komunistický režim, který českou šlechtu zlikvidoval. Důkazem péče šlechty o umění jsou jistě kulturní poklady na mnoha českých zámcích. Štafetu mecenášství již více na „občanské“ bázi převzali poté bohatí měšťané – podnikatelé, což je princip, který dnes funguje dobře ve Spojených státech a poměrně slušně v západní Evropě; u nás je případná podpora těchto vrstev dosud zaměřena spíše komerčně než filantropicky, byť i zde se již objevují některé výjimky.

Zajímavou historickou kapitolou jsou *tajné spolky*, z nichž nejznámější jsou *rosenkrucciáni*, *svobodní zednáři* a *ilumináti*. Smyslem jejich utajení navzdory obecným představám nikdy nebyly nečestné úmysly, ale spíše předpokládané nechopení pro jejich ideály – povznesení společnosti a péče o její blaho – ze strany absolutistické moci. Dalším důvodem pro utajení byla například u svobodných zednářů jejich mezinárodní provázanost a s tím spojené problémy při převodu myšlenek z jedné země do druhé.

Idea svobodného zednářství vznikla také na základech osvícenství. Ve své podstatě jde o spojení elitních osob z oblastí politiky, kultury, finančnictví a vědy. U nás se zednářské lóže objevovaly již od počátku 18. století. V roce 1918 se zednářské hnutí u nás odtajnilo, což byla ve světě rarita. Protože jednou ze zásad, kterou zednáři ctí, je podpora vládnoucí politiky, toto hnutí se u nás v roce 1938 rozpustilo, neboť nebylo sto této zásadě dostát. Zednáři pak byli pronásledováni jak fašistickým, tak i komunistickým režimem.

Mezi *nejstarší spolky* v dnešním slova smyslu v českých zemích patří například *Slezská společnost pro povznesení vlastenecké vzdělanosti* (1803), *Meteorologický spolek na Moravě* (1816), v roce 1830 primátorem Dittrichem založený spolek *Várka* (později *Táborka*), což byl komunitní podskalský spolek s převážně kulturní činností, *Spolek Evropa* (1854), prosazující myšlenku společného státu Čech, Moravy a Slovenska, nebo tělovýchovná jednota *Sokol*, jejíž první valná hromada se konala v únoru 1862. Ve druhé polovině století se objevuje v mnoha městech řada spolků divadelních, literárních („čtenářských“), pěveckých ad. Dochází ke vzniku knihoven, občanských záložen a dalších institucí založených díky silicímu vlivu měšťanstva. Všechny tyto spolky byly u nás zřizovány *bez ohledu na národnostní princip*. Dokonce i v polovině 19. století, kdy se k nám rozšířilo z Irska tzv. hnutí *Repeal*, jehož cílem byly změny v církevním životě, změny národnostní a státoprávní a rozšíření občanských svobod, zejména pokud se týče svobody tisku a spolčování, byli u jeho počátků v českých zemích společně Češi i Němci.

*Největšího rozmachu* se spolkový život dočkal v období samostatné Československé republiky mezi lety 1918 – 1938. Začaly zde pracovat organizace mezinárodní – *Pan kluby*, *Rotariáni*, *Spolky všech lidí*, u nás také vznikla myšlenka *Panevropského hnutí*. Velký rozmach zaznamenaly tradiční spolky pěvecké, literární, hasičské, turistické (*Klub českých turistů* (1888, *Vojta Náprstek*) – v roce 1930 vlastnil 90 objektů a vytyčil tisíce kilometrů turistických stezek) a tělocvičné (*Sokol* – 1882 první slet – 750 cvičenců, 1929 630 tis. členů ve 3 130 jednotách; dále také *Dělnické tělocvičné jednoty*, *Jednoty orelské*, *Německé tělocvičné spolky*, *Židovské tělocvičné spolky* ad.). V roce 1911 se začal rozvíjet *skauting*, v roce 1914 byl založen spolek *Junák* – český skaut, v roce 1930 měl *Svaz junáků* – skautů přes 30 tis. členů. Rozvíjelo se také *dobrovolnictví*, zejména v oblasti péče o zdraví. *Společnost Československého červeného kříže* měla v roce 1930 přes 35 tis. *samaritánů* a *samaritánek* a dorost *ČsČK* sdružoval 483 tis. členů.

Okupace Československa znamenala značné *omezení spolkového života*, avšak ne jeho zničení. To přišlo až po roce 1948, kdy byla řada spolků zrušena a jejich činnost převedena pod *Revoluční odborové hnutí* (ROH), a definitivně po roce 1951, kdy vstoupil v platnost zákon „O dobrovolných organizacích

a shromážděných“. Prováděcí pokyny ministerstva vnitra obsahovaly i tuto větu: „Těžisko spolčování v lidové demokracii přechází na masové organizace. Měšťácké bezobsažné a samoučelné formy spolkaření jsou přežitkem.“ To na druhou stranu neznamená, že by v dané době ustaly veškeré aktivity, které v dnešní době chápeme jako typické projevy neziskových organizací. Jejich kvalita ovšem záležela na lidech, kteří se jejich organizace ujali – podstatou většiny tehdy existujících organizací bylo „ideologicky správné“ působení na pracující i mládež, konkrétní jednotlivé aktivity ovšem někdy tento rozměr takřka zcela ignorovaly. Takto fungovaly například mnohé organizace Československého svazu žen, Svazarmu, nebo i Pionýrské organizace SSM. Za zmínku stojí také aktivity některých státních institucí, které se věnovaly – řečeno dnešním jazykem – sociálnímu marketingu a reklamě a z nichž některé v jiné formě působí dodnes (např. Ústav zdravotní výchovy, BESIP, Sportpropag ad.).

K plné obnově neziskového sektoru došlo nicméně teprve na počátku 90. let 20. století. V dnešní době (březen 2010, [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz)) je v České republice registrováno 69 559 občanských sdružení, 30 722 jejich organizačních jednotek, 439 nadací, 1 181 nadačních fondů, 4 349 evidovaných církevních právnických osob a 1 860 obecně prospěšných společností, celkem tedy 108 110 neziskových organizací těchto právních forem.

## 2.7 Neziskový sektor v Evropě a ve světě

O tom, že neziskový sektor hraje ve světových ekonomikách významnou roli, svědčí i čísla z *výzkumu neziskového sektoru ve 22 zemích světa* (vč. USA a ČR; výzkum realizoval tým z Johns Hopkins University v Baltimore v roce 1995, na jeho základě vznikla též zmiňovaná klasifikace ICNPO), ze kterých vyplývá, že neziskové organizace zde v dané době produkovaly v součtu 4,7 % HDP, zaměstnávaly 19 milionů zaměstnanců, tedy 5 % všech pracujících a 9 % pracujících ve službách, přičemž v letech 1990 – 95 zde zaměstnanost stoupla o 23 %, ačkoliv celková zaměstnanost se zvýšila pouze o 6 %. Kromě toho z výzkumu vyplynulo, že 28 % obyvatel těchto zemí pracovalo jako dobrovolníci a po ohodnocení a započtení jejich práce by se podíl neziskových organizací na tvorbě HDP zvýšil na 5,7 %, zaměstnanosti na 7,1 % (13 % ve službách); při zahrnutí činnosti církví by se počet zaměstnanců dokonce zvýšil o další 2 miliony (Čepelka, 2003, Andreasen, Kotler, 2002: 16).

V *tradičních zemích Evropské unie* v aktivitách neziskových organizací dominuje zejména *sociální oblast, sociální a zdravotní péče a vzdělávání*, kde pracují zhruba tři čtvrtiny všech zaměstnanců neziskových organizací. Poněkud jiná situace je v *zemích východního bloku*, kde největší podíl zaměstnanců, asi jedna třetina, pracuje v oblasti *kultury, sportu a rekreace*.

Situace neziskového sektoru v jednotlivých zemích Evropy a světa je nicméně natolik odlišná, že je obtížné vyslovovat jakákoliv zobecnění. Velmi odlišná je v jednotlivých zemích *právní úprava* nebo vůbec definice toho, co vlastně je nezisková organizace. Zatímco v ČR je status neziskovosti až na výjimky

jednoznačně dán jednotlivými *právními formami*, v mnoha zemích rozhodnutí o tom, zda jde o neziskovou organizaci či nikoliv, závisí na *posouzení účelu existence* finančním (daňovým) úřadem či soudem (Čepelka, 2003). Tímto způsobem může být status neziskovosti přiznán i v podstatě komerčním firmám, které tak získají nejrůznější (zejména daňové) výhody (přitom ovšem musí dodržovat zásadu neziskovosti; v některých zemích jde o poměrně běžný jev, například v Anglii je tento princip využíván již od 17. století, viz Čepelka, 2003). Obecně platí, že v rámci EU může občan každé země kdekoliv založit neziskovou organizaci, některé země ovšem regulují počet cizinců v neziskových organizacích nebo vyžadují trvalý pobyt. Rozdílná je úprava způsobu, kterým dochází k *nabytí právní subjektivity* (v některých případech je vyžadována registrace u soudu, jinde stačí podepsat stanovy a ustavit řídicí výbor apod.), možnosti *ziskové (komerční) činnosti neziskových organizací* (v některých zemích musí souviset s hlavním posláním organizace, jinde je zcela zakázána) a jejich *daňových úlev* (podle tzv. Šesté směrnice EU, což je pravděpodobně jediný předpis EU nastolující pro neziskový sektor jednotná pravidla, mohou být organizace působící ve veřejném zájmu *osvobozeny* od placení *daně z přidané hodnoty*; podmínkou je ovšem „obecná prospěšnost“ přiznaná zpravidla finančním úřadem; konkrétní úprava v jednotlivých zemích je opět velmi rozdílná, pro podrobnosti o situaci v jednotlivých zemích viz Čepelka, 2003, Skovajsa, 2010).

Obecně je možné říci, že v mnoha zemích se *neziskový sektor* člení na dvě velké skupiny: na organizace *dobrovolnické* (voluntary) a *komunitní* (community; Čepelka, 2003). Pod pojmem *dobrovolnické organizace* se většinou rozumí ty organizace, které poskytují *konkrétní služby* konkrétním občanům a jejich činnost je do značné míry postavena na práci dobrovolníků (kteří ovšem mohou být podle zvyklostí i částečně odměňováni). Do této skupiny bývají často řazeny také velké mezinárodní organizace s pobočkami ve více zemích – Armáda spásy, Lékaři bez hranic, Charita a další. *Komunitní organizace* se spíše orientují na *řešení společenských problémů* na místní úrovni; pokud někteří z pracovníků vykonávají práci zdarma, není to vnímáno jako typické dobrovolnictví, ale spíše společná práce pro komunitu, z níž mají všichni zúčastnění prospěch. Jedná se zejména o organizaci společenského, sportovního a kulturního života v určité obci, rozvoj obce (zkrášlování obecních lokalit, výstavba dětských hřišť apod.), pomoc při hledání zaměstnání, vytváření pracovních míst, ale i pomoc postiženým a vůbec zprostředkovávání mezilidské komunikace.

Budeme-li hledat kořeny *geneze neziskového sektoru* v evropském prostoru, zjistíme, že nejvýznamnější platformu pro jeho konstituci představovala (a leckde stále představuje) *církev*. Církevní dobročinnost měla svou tradici prakticky ve všech zemích, dodnes je nejvýznamnější podíl možné sledovat například v jihoevropských zemích (Španělsko, Itálie) nebo v Polsku, mimo Evropu například v zemích Latinské Ameriky. V jiných zemích vychází tradice občanských iniciativ z *historické proměny vztahů mezi panovníkem a nižší šlechtou a šlechtou a buržoazií*, což je případ zejména německy mluvících zemí (Rakousko, Německo, Švýcarsko, též České země), kde je možné od poloviny 19. století sledovat rozmáhající se *spolkovou tradici* (Čepelka, 2003).

Ve většině evropských zemí je znát silná závislost neziskového sektoru na státu, který v řadě případů přebírá od občanského sektoru i roli pečovatele o sociálně potřebné (o sociálních státech se často mluví v souvislosti se Skandinávií). V mnohých zemích je díky vysokým daním úroveň sociální péče značně vysoká (Švédsko, kde ji zajišťuje stát, nebo Německo či Rakousko, kde je ponechána neziskovým organizacím, které jsou ovšem na veřejných rozpočtech značně závislé). Naproti tomu v USA jsou kořeny neziskového sektoru v *liberální a svobodné společnosti*, která se snaží klást důraz na odpovědnost jednotlivce, který by se měl mimo jiné i sám o sebe postarat (čím víc se o člověka stará stát, tím je méně samostatný a schopný tvořit hodnoty), což má své důsledky v tom, že neziskové organizace jsou financovány takřka výhradně ze *soukromých zdrojů* a stát se nezaměřuje na přerozdělování prostředků, ale spíše na to, aby fungoval právní systém a klíčové instituce. Sociální pomoc je zde doménou různých spolků a charitativních a náboženských organizací, přičemž se předpokládá také silné angažmá jedince a rodiny, zatímco státní pomoc je spíše vzácná a ne každý na ni dosáhne (je určena jen pro značně znevýhodněné a předpokládá se, že ten, kdo ji dostane, ji bude dostávat doživotně; vzhledem ke kontrolním mechanismům a společenským normám je zde nemyslitelné, že by o ni lidé usilovali v takové míře jako například v ČR).

Celkově je ovšem možné říci, že *neziskový sektor svou roli ve společnostech a ekonomikách evropských zemí v posledních 30 – 40 letech stále posiluje*. Zatímco v poválečných letech, kdy mnohé země razily tzv. První cestu (silná role státu, který kontroluje celou ekonomiku), docházelo k zestátnění některých služeb (1945 Velká Británie – sociální a zdravotní služby) a tím i snížení počtu neziskových (dobrovolnických) organizací, v 60. letech v souvislosti se vznikem nové střední třídy se začal opět vzmáhat, v 70. a ranných 80. letech došlo s prosazováním idejí volného trhu k omezení vlivu státu a tím i k dalšímu rozvoji neziskového sektoru (Druhá cesta – když se pozvedne ekonomika, získají i ti, co dosud stáli mimo – R. Reagan, M. Thatcherová). O Třetí cestě se hovoří od poloviny 90. let, kdy labouristé Tonyho Blaira začali prosazovat ideu stírání hranic mezi veřejným, soukromým a dobrovolnickým sektorem. Od té doby se stále častěji prosazuje idea *sociální ekonomiky* nad ideou sociálního státu, což činí z neziskového sektoru významnou ekonomickou a společenskou sílu.

### 2.7.1 Mezinárodní neziskové organizace a jejich sítě

Dalo by se říci, že síťování je také v neziskovém sektoru alespoň na evropské úrovni jedním ze současných aktuálních trendů. Můžeme pozorovat sítě *národní*, působící v rámci z jedné země, a *mezinárodní*, které pracují na větším teritoriu. Na národní úrovni může jít o sítě organizované na základě *oborové příbuznosti* (například asociace organizací pracujících v sociálních službách), *regionální příslušnosti* (rada organizací určitého kraje apod.) a *všeobecné asociace*, které mohou mít případně jasně vymezené cíle zajímavé jen pro některé organizace (např.

usilující o koordinaci přerozdělování prostředků z evropských fondů). V praxi je často možné nalézt různé kombinace těchto kritérií (Čepelka, 2003).

Historicky nejdříve vytvářely sítě *humanitární organizace*, respektive organizace operující v sociální a zdravotní oblasti. Již od roku 1863 existuje *Červený kříž*, který se věnuje mezinárodním humanitárním projektům i zdravotní osvětě na místní úrovni (variantou v arabském světě je *Červený půlměsíc*). Od roku 1880 existuje *Armáda spásy*, což je mezinárodní humanitární hnutí evangelíků. Dnes působí na více než 1500 místech, kde pečuje především seniory, bezdomovce, nemocné, závislé, přistěhovalce a další. Od roku 1950 pracuje síť *Caritas Europa*, což je pro změnu katolická organizace, jejíž objekt zájmu je podobný jako v předchozím případě. Významné hnutí mladých křesťanů je známo pod zkratkou *YMCA* (The Young Men's Christian Association) a dnes působí v osmadvaceti zemích. Celosvětovou působnost má *Oxfam* (Oxford Famine Relief), organizace založená původně na podporu řeckého obyvatelstva strádajícího za německé okupace. Aktivity v této oblasti vyvíjí také *Lékaři bez hranic* (Medecins sans Frontieres/Doctors Without Borders) sídlící v Paříži a britští *Inženýři proti chudobě* (Engineers Against Poverty), kteří se aktuálně zaměřují na problémy v Indii a Afghánistánu. O práva odsouzených pečují *Amnesty International*, práva homosexuálů obhajuje od roku 1978 *Mezinárodní asociace lesbiček a gayů* (International Lesbian and Gay Association – ILGA). Z oblasti zdravotní péče je možné zmínit *Mental Health Europe*, která od roku 1985 pracuje v oblasti duševního zdraví, *Evropský svaz nevidomých* (European Blind Union), *Evropskou alianci pro veřejné zdraví*, *Evropské fórum pro tělesná postižení* nebo *Evropské fórum zdravotně postižených*.

V oblasti *ochrany životního prostředí* je nejznámější organizací *Greenpeace*, která byla založena v roce 1971 v Kanadě vědci a výzkumníky proti zkouškám nukleárních zbraní; její první evropská pobočka vznikla v roce 1989 a dnes jde o nejznámějšího tvůrce nenásilných kampaní, představitele tzv. protestního průmyslu a v mnoha zemích také významného lobbistu. Významným evropským tématem je *rozvoj venkova*, o nějž usiluje například *Evropská rada zemědělců* (CEJA, od roku 1958) se sídlem v Bruselu, *Venkov, životní prostředí, rozvoj* (Ruralité, Environnement, Développement – RED, 1980), *Transevropská síť venkova* (TransEuropean Rural Network – TERN, 1990) nebo *Evropská rada pro vesnici a malé město* (The European Council for the Village and Small Town – ECOFAST, 1984)

V oblasti *kultury* pracuje například *Evropská kulturní nadace* (European Cultural Foundation – ECF, 1954) se sídlem v Amsterdamu, *zájmy spotřebitelů* hájí na evropské úrovni *Evropský výbor spotřebitelských svazů* (Bureau Européen des Unions de Consommateurs – BEUC) a v oblasti *regionálního rozvoje* působí *EURADA* – asociace regionálních rozvojových agentur, která sdružuje 150 rozvojových agentur z 25 zemí. Celá spousta asociací pracuje v oblasti *politiky*, například *Unie evropských federalistů* (UEF, 1946), *Mladí evropští federalisté* (1949) nebo *Svaz mladých demokratů* (DEMYC). *Politické zájmy neziskového sektoru* hájí *Evropské středisko pro občanskou akci* (European Citizen Action

Service – ECAS, 1990) nebo *Evropská rada pro dobrovolnické (veřejně prospěšné) organizace* (Comité Européen des Associations d'interet General – CEDAG). Mezi další známé asociace neziskových organizací patří *Evropská síť sociálních akcí* (European Social Action Network – ESAN, 1991), *Platforma evropských nevládních organizací sociálního zaměření* (The Platform of European Social NGOs), což je spíše diskusní fórum mající ambice vyjadřovat se k dokumentům EU ze sociálního hlediska ([www.socialplatform.org](http://www.socialplatform.org)), *Triolog – proti hladu a bídě ve světě*, který se zabývá vlivem rozšiřování EU na práci nevládních rozvojových organizací, které pomáhají chudým oblastem planety, *Evropské centrum nadací* (EFC, 1989) se sídlem ve Varšavě a Bruselu a další.

Největší význam asociací tkví v možnosti *společného postupu* při prosazení *společných zájmů*, které může být na národní a ještě spíše na mezinárodní úrovni pro samotnou organizaci velmi obtížné. Dá se říci, že mnohé z těchto asociací jsou dnes významnými *lobbisty* na úrovni jednotlivých států i Evropské unie. Začlenění se do podobných sítí má pochopitelně také své *nevýhody*, mezi nejvýznamnější z nich patří *určitá ztráta suverenity*; jeví se nicméně, že v budoucnu organizace, které budou chtít překročit úzký regionální dosah své činnosti, se bez spolupráce v rámci různých asociací neobejdou.

### 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 míra ovlivnění 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 zaměstnanci a dobrovolníci neziskových organizací, případně jejich 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 výši 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 zaměstnanci, nepoučené laické okolí (veřejnost, podnikatelé) navíc může



předpokládat, že všichni pracovníci neziskových organizací jsou dobrovolníky. Pro samotnou organizaci je komunikace se zaměstnanci a s dobrovolníky v mnoha ohledech rozdílná – jinak vypadá jejich *smluvní vztah* (příkazní smlouva na základě občanského zákoníku nebo vztah na základě zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě), zejména je třeba dobrovolníky jiným způsobem *motivovat k práci*. Dobrovolníci v některých případech spolupracují s neziskovou organizací krátkodobě, o to víc je pro její management klíčové hovořit s nimi o způsobu, jakým o ní navenek referují.

Důležitým prvkem na pomezí vnitřního a vnějšího mikroprostředí jsou *blízké osoby (příbuzní)* zaměstnanců a dobrovolníků. Protože práci v neziskové organizaci cítí mnoho lidí jako jakési poslání, snaží se někdy neziskové organizace o užší kontakt s příbuznými svých pracovníků, které mnohdy chápe jako jakousi svou „širší rodinu“. Časté jsou také snahy využívat příbuzných svých zaměstnanců jako občasných dobrovolníků.

## Členové

Mezi tzv. *členské organizace* patří jen část neziskového sektoru – typicky se jedná o odbory, profesní komory, nejrůznější spolky (myslivecký, rybářský, pěvecký), tedy organizace vzájemně prospěšné. V některých typech organizací je členství povinné pro všechny příslušníky určité skupiny (například profesní komory), většinou je ovšem členství dobrovolné. Stejně tak *členský příspěvek* může být povinný nebo dobrovolný, případně nemusí být stanovena jeho pevná výše. U různých typů organizací se předpokládá různý stupeň loajality, různá míra zapojení do jejich aktivit a tudíž různá míra participace na marketingové komunikaci organizace.

Například členové odborů jsou víceméně pasivní a jsou „vidět“ například jen v případě stávky, ke které ovšem nedochází tak často, zatímco členové mysliveckého spolku mohou nosit uniformu a jsou tedy nositeli jeho *corporate identity* – cokoliv udělají, ať již v pozitivním nebo negativním smyslu, může být ztotožňováno s mysliveckým hnutím.

### 3.1.2 Vnější mikroprostředí

#### Uživatelé služeb (zákazníci, odběratelé, návštěvníci, klienti)

Konečnými spotřebiteli produktů (služeb) neziskových organizací jsou ponejvíce konkrétní *osoby – jednotlivci* (sociální služby, kultura, sport, vzdělávání), *veřejnost* či její část (rozvojové komunitní programy, sociální marketingové kampaně), ale někdy také *ostatní neziskové organizace* (právní a jiný servis, zprostředkování kontaktů, nadační činnost), *komerční firmy* (věda a výzkum, školení pracovníků – např. zdravotně postižených) nebo *veřejná správa* (outsourcingové řešení sociálních služeb, komunitní rozvoj a plánování).

Některé skupiny uživatelů služeb mohou být na „své“ neziskové organizaci více či méně *životně závislé* (sociální služby – péče o zdravotně postižené), avšak zpravidla

nejsou schopny či ochotny služby vůbec nebo v plné výši *hradit* (což se týká i služeb, které mají z větší části povahu soukromých statků, například koncertů vážné hudby, kde tržby z prodeje vstupenek zpravidla pokrývají max. pětinu nákladů). *Kvalita služeb* je tak závislá na výši úhrady z *jiných zdrojů*, což může být pro některé uživatele *frustrující* (senioři, kteří byli zvyklí mít v produktivní fázi svého života významné postavení a sami rozhodovali o jiných), jiné skupiny toho ovšem zase ochotně *zneužívají* (např. někteří bezdomovci a jiné osoby na okraji společnosti).

Pro neziskovou organizaci může být z marketingového hlediska zajímavé uvažovat nejen o uživateli *stávajících*, ale také *budoucích* (potenciálních) a *bývalých*. Jestliže *stávající* uživatelé často nejsou v situaci, kdy by sami mohli neziskové organizaci něčím přispět, uživatelé *bývalí* (např. absolventi vzdělávacích programů, vyléčení narkomani) a *potenciální* (např. potomci stávajících uživatelů pečovatelské služby; koneckonců říká se, že dárcem či dobrovolníkem se mnoho lidí stává ve chvíli, kdy vidí, jak o jeho rodiče nebo prarodiče pečují nezisková organizace) mohou být ochotni organizaci přispívat, ať již *finančně*, *dobrovolnou prací* (např. protidrogová osvěta) nebo svým *vlivem* na jiné subjekty (zejména další potenciální dárci – podnikatele, politiky apod.).

V některých případech mohou vznikat pochybnosti, jak vůbec uživatele služeb nazývat. Termín „zákazník“ je pro řadu neziskových organizací jen těžko akceptovatelný, poněvadž jde o termín z komerčního marketingu a navíc zde často nejde o osoby, které by byly schopny nebo ochotny svůj vztah vnímat jako zákaznický (těžce zdravotně postižení, asociální osoby atd.). Dříve byl většinou v těchto případech užíván termín „klient“, metodika MPSV z roku 2003 (Zavádění..., 2003) preferovala v sociálních službách termín „uživatel“ z toho důvodu, že „klient“ konotuje vztah závislosti na daných službách, jejichž podobu klient nemůže ovlivnit, zatímco „uživatel“ na službě aktivně participuje a podílí se na tvorbě její konečné podoby. Tato novinka měla pro mnohé neziskové organizace až komické důsledky, protože ministerstvo si dalo velmi záležet na tom, aby z různých dokumentů jednotlivých organizací (metodiky poskytování péče, internetové stránky) slovo „klient“ zmizelo. Kupodivu v dnešní době je přímo na webu MPSV možné častěji narazit na slovo „klient“ než „uživatel“.

#### Veřejnost (veřejné mínění)

V souvislosti s marketingem neziskových organizací se jako velmi důležitá jeví role *obecné veřejnosti*, kterou můžeme chápat jakožto všechny členy společnosti (občany), kteří se z nějakého důvodu (regionální, oblast zájmu) mohou o činnost neziskové organizace zajímat, mohou ji podporovat (vystupují jako významný *stakeholder*), případně ji mohou určitým způsobem ovlivnit. Oproti komerčnímu sektoru má veřejnost ve vztahu k neziskovým organizacím silnou *kontrolní roli*, neboť řada z nich je *financována z veřejných rozpočtů*, potažmo tedy daňovými poplatníky, občany, veřejností, z jejich daní. Veřejnost má tedy (byť samozřejmě tak trochu v abstraktní rovině) *morální právo* rozhodovat o tom, zda je finanční podpora dané neziskové organizaci oprávněná, a tudíž má hypoteticky právo rozhodovat o samotné její existenci. Faktická schopnost veřejnosti ovlivnit dotační politiku státu a obcí je samozřejmě malá, nicméně prostřednictvím orgánů

*zastupitelské demokracie* i nejrůznějších nátlakových skupin reálně existuje. Proto je veřejnost subjektem, se kterým si nezisková organizace nemůže dovolit nekomunikovat nebo se dokonce snažit pro něj být neprůhledná, pakliže se zcela neobejde bez příspěvků od dárců a z veřejných rozpočtů.

Veřejnost je obecně tím, kdo může neziskový sektor *podporovat a pomáhat mu* (formou dárcovství a dobrovolnictví, ať již jde o pravidelné měsíční příspěvky určité organizaci nebo jednorázovou spontánní pomoc při přírodních katastrofách), může mu však také *konkurovat*, což se může silně projevat například ve společnostech, kde má silné postavení rodina (např. katolické země jako Španělsko nebo Portugalsko). V takových prostředích např. není zvykem, aby o své nemocné rodiče – seniory nestarali potomci, což zmenšuje prostor pro působení neziskových organizací. Dalším příkladem, kde bychom si teoreticky mohli představit konkurenci veřejnosti, jsou volnočasové aktivity dětí – kdyby se rodiče rozhodli neposílat své děti do zájmových kroužků, ale trávili by s nimi veškerý jejich volný čas, nedali by příležitost mnohým neziskovkám; tento příklad můžeme samozřejmě chápat „s opačným znaménkem“ především jako ilustraci aktuálně převládajících společenských trendů v těchto věcech.

Obecná veřejnost má samozřejmě své dílčí složky, například veřejnost *podnikatelskou, finanční, mediální, vládní, místní* atd. Těm budou věnovány následující odstavce a část kapitoly 5 pojednávající o problematice public relations.

### Státní správa (parlament, vláda, ministerstva, další pověřené instituce)

Stát vystupuje ve vztahu k neziskovým organizacím hned v několika *rolích*. Je *legislativcem*, tedy jeho orgány připravují (vláda) a schvalují (parlament, prezident) zákony a další předpisy, které upravují podmínky fungování neziskového sektoru. Stát tedy svými nařízeními fakticky *umožňuje či znemožňuje existenci a fungování* neziskového sektoru. Neziskové organizace se pochopitelně snaží příslušnou legislativu ovlivnit, proti jiným *lobby* však často trpí malou schopností shodnout se na svých zájmech a ty účinně bránit (někdy se to ovšem daří – viz rozhodnutí Ústavního soudu ve věci odst. 2, § 6 zákona 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech týkajícího se možnosti zřizovat církevní právnické osoby, například charitativní organizace; to nový církevní zákon původně neumožňoval a hrozilo, že se charitativní organizace budou muset transformovat např. na o.p.s.; Ústavní soud však příslušný odstavec zrušil a vrátil tak status quo). Podpora neziskovému sektoru ze strany státu se děje například na úrovni *Rady vlády pro nestátní neziskové organizace* (RNNO), což je poradní orgán vlády mající za úkol zejména posuzovat koncepční vládní materiály týkající se neziskových organizací a zprostředkovávat vzájemnou komunikaci mezi nimi a ministerstvy.

Druhou rolí státu je role *donátora* realizovaná dotačními programy jednotlivých ministerstev i dalších institucí. Některá ministerstva mají v tomto směru menší finanční možnosti než jiná, což se pak odráží také ve výši podpory projektům v jednotlivých oblastech působnosti neziskových organizací (tradičně nejvíce rozděluje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (podpora mládežnického

sportu) a Ministerstvo práce a sociálních věcí (státní sociální politika), menší objemy rozdělují například Ministerstvo životního prostředí, priority se však v čase mění). Obecně platí, že možnosti dotačních kapitol státního rozpočtu jsou mnohem nižší než požadavky neziskových organizací. V současné době je velká část dotačního řízení převedena na kraje, což by mělo lépe reflektovat potřeby samotných neziskových organizací.

Třetí role, *kontrolní*, je realizována jak prostřednictvím ministerstev, které jednotlivé dotace poskytují a požadují jejich vyhodnocení s podrobnou dokumentací všech aktivit včetně vyúčtování, tak i prostřednictvím dalších institucí, jako jsou finanční úřady, správy sociálního zabezpečení, Všeobecná zdravotní pojišťovna nebo Nejvyšší kontrolní úřad. Stát přebírá kontrolní roli také v souvislosti s přerozdělováním prostředků v rámci Evropské unie.

Výše řečené by nemělo vyvolat dojem, že neziskové organizace nejsou obecně schopny ovlivnit aktivity státních úřadů ve svůj prospěch – různé zákony dávají občanským sdružením možnost podílet se na schvalovacích procesech například pokud se týká změn územních plánů a stavebního řízení, potažmo například výstavby obchodních center, dálnic a podobně. Často jen díky vytrvalému poukazování na formální chyby státních úředníků při schvalování dílčích rozhodnutí (což z pohledu veřejnosti může vypadat jako „zdržovací taktika“) se jim daří ovlivnit když ne legislativu, tak alespoň konkrétní rozhodnutí ve prospěch zájmových skupin občanů, které zastupují. To samozřejmě vyvolává zpětnou reakci státních úřadů, například v podobě snah pozměnit stavební řízení tak, aby do něj již občanská sdružení nemohla zasahovat, nebo vyhrožováním (respektive cílenými PR) v tom smyslu, že stát bude od „viníků“ vymáhat náhrady za zdržení výstavby, jak se tomu stalo v červnu 2010 v případě výstavby dálnice D8 v Ústeckém kraji (kdy za onoho „viníka“ byla označena organizace Děti země).

### Místní samospráva (krajské, magistrátní, městské a obecní úřady)

Místní samospráva *kopíruje tři základní role*, které má směrem k neziskovému sektoru státní správa – obecní a krajské úřady vydávají vyhlášky, které ovlivňují činnost neziskových organizací na jejich území, mají možnost dotovat jejich činnost a v souladu se svou strategickou politikou tak ovlivňovat strukturu neziskového sektoru v daném místě, analogickým způsobem také činnost neziskových organizací kontrolují. Na obecní a krajské úrovni kromě toho zpravidla vzniká celá řada *komisí a poradních orgánů*, ve kterých pracují zástupci neziskových organizací spolu s úředníky. Tyto komise mají možnost ovlivňovat jak podobu struktury služeb v daném oboru a místě, tak často i mechanismus rozdělování dotací. Zejména na obecní úrovni se předpokládá širší spolupráce obce s občanskými iniciativami a neziskovými organizacemi při realizaci komunitních projektů. Také dotační programy Evropské unie předpokládají takovou spolupráci mezi neziskovým sektorem, veřejnou správou a podnikateli při práci na rozvojových programech. Z pohledu obcí a krajů by se dalo říci, že neziskové organizace zajišťují formou outsourcingu služby, které by pro své občany měly zajišťovat samy obce a kraje (zejména pokud se týká např. sociálních služeb); to ovšem ani zdaleka neznamená, že by se v jejich rozpočtech vždy našlo tolik prostředků, kolik by si neziskové organizace pro tyto účely představovaly.

Trendem posledních let jsou *PPP projekty* (Public Private Partnership) – projekty spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Tyto projekty se týkají např. výstavby dálnic, kulturních a sportovních zařízení, domovů pro seniory, parkovišť ad. a jsou realizovány jak na úrovni státu, tak i krajů a obcí. Většinou jde o spolupráci státních orgánů s komerčními subjekty, mohou se na nich však podílet i neziskové organizace. Důvodem, proč veřejná sféra nechává do těchto často strategických záměrů vstupovat komerční subjekty, je nedostatek financí na jejich dokončení. Spolupráce pak vypadá například tak, že po dostavení zařízení jej po určitou dobu provozuje komerční firma (těží tedy z jeho výnosů) a poté jej odprodá za zpravidla symbolickou cenu zadavateli (státu, kraji či obci), který provoz může případně převést na neziskovou organizaci.

### Komerční firmy (podnikatelé – právnické a fyzické osoby)

Také podnikatelé vystupují vzhledem k neziskovým organizacím hned v několika rolích. Nejčastěji jde o standardní *dodavatelско-odběratelské vztahy*, které se týkají jak nákupu běžného *spotřebního materiálu* či *služeb, materiálu* potřebného k *produkci neziskové služby* (např. zdravotnický materiál pro ošetrovatelskou službu) tak někdy i samotného *předmětu neziskové služby* (např. pečovatelská služba mimo jiné dodává obědy seniorům do domácností, které může nakupovat u komerčního producenta). Řada firem má systém *cenových zvýhodnění*, která počítají také s neziskovými organizacemi. Většina ostatních je často ochotna o cenovém zvýhodnění jednat. *Materiální forma donátorství* či *sponzoringu* (což je další role podnikatelů vzhledem k neziskovým organizacím) je dokonce pro většinu firem *výhodnější než finanční* (možnost zbavit se zboží na skladech je pro efektivní řízení cash flow firmy výhodnější než věnovat finanční prostředky).

Neziskové organizace samy ve vztazích s komerčními organizacemi mohou vystupovat jako *dodavatelé* – na těchto principech je postavena idea *sociální ekonomiky* (viz výše). Nejčastějším (byť ne zcela naplňujícím všechny znaky) projevem sociální ekonomiky u nás jsou v současné době *chráněné dílny*, které zaměstnávají zdravotně postižené a na zakázku realizují pro podnikatelské subjekty služby, jejichž zajišťování vlastními silami je pro ně nevýhodné (outsourcing – malý objem málo honorovaných prací respektive riziko nepřiměřeně velkých osobních nákladů). Jde většinou o jednoduchou montáž či jinou manuální činnost podle možností pracovníků chráněné dílny, někdy ale také o odbornou práci např. na počítači. Podniky od určité velikosti mají povinnost zaměstnávat zdravotně postižené (osoby s průkazem ZTP); tuto povinnost mohou realizovat také formou „náhradního plnění“, např. nákupem produktů chráněných dílen. Po změně zákona o sociálních službách ovšem chráněné dílny přestaly být sociální službou (na kterou by MPSV poskytovalo dotace), což řadu neziskových organizací donutilo chráněné dílny redukovat nebo zrušit, protože za více „tržních“ podmínek přestaly být konkurenceschopné.

Komerční firmy si ovšem s neziskovými organizacemi mohou také přímo *konkurovat v předmětu činnosti* (sport, kultura, vzdělávání), v *žádostech o subvence* na podporované rozvojové programy (např. z evropských zdrojů) i v *zájmu o zaměstnání konkrétních odborníků*. Pokud se dále ukáže, že některé odvětví obhospodařované dosud neziskovým sektorem se může stát zdrojem zisků komerční

povahy, nic nezabrání podnikatelům, aby jej obsadili – neděje se to často, ale může se tak stát v souvislosti s proměnami potřeb společnosti (např. boj proti kouření již není jen otázkou státní daňové politiky a kampaní neziskových organizací, ale také výrobců různých náhražek cigaret).

### Ostatní neziskové organizace

Vzájemný vztah mezi neziskovými organizacemi je v každém případě výzvou, ať již pozitivní ve formě příležitosti ke vzájemné *spolupráci* při společné realizaci komunitních programů a služeb či projektů sociální ekonomiky, tak i v negativní formě ohrožení přímou *konkurencí*. Už bylo řečeno, že konkurence mezi neziskovými organizacemi existuje především *napříč obory* díky tomu, že všechny organizace usilují o stejný balík peněz z veřejných i soukromých rozpočtů, o stejnou přízeň veřejnosti a pozornost politiků, podnikatelů či celebrit.

Neziskové organizace mají často tendenci vytvářet *asociace a zastřešující organizace*, které by lépe obhajovaly jejich společné zájmy vůči státu a podnikatelskému sektoru; v našich podmínkách (narozdíl např. od Polska) však nad těmito snahami většinou dosud převažuje *obrana partikulárních zájmů*, byť pokrok je v posledních letech, kdy vznikají asociace například na úrovni krajů, poměrně znatelný. Neziskové organizace bývají velmi inovativní a kreativní, malá schopnost spolupráce a ochrana svého know-how ovšem často spolupráci, která by zvýšila společenskou prestiž neziskového sektoru jako celku, dosti brání.

### Média

Médiím (zde míněno masovým médiím) je tradičně přisuzována velmi významná kontrolní funkce. Pro neziskové organizace je vztah s médii specifický v tom, že se jejich prostřednictvím pokoušejí *komunikovat s veřejností*, o jejímž vztahu k neziskovým organizacím jsme již hovořili. Proto si neziskové organizace nemohou dovolit v práci s médii chybovat, poněvadž případná negativní publicita by mohla velmi zhoršit jejich společensko-ekonomickou pozici. Existují média, která *vydávají samy neziskové organizace* nebo s nimi spřízněné osoby. Do této skupiny patří například obecní a farní zpravodaje, zpravodaje samotných organizací nebo jejich zastřešujících organizací, případně časopisy vydávané neziskovými organizacemi a referující o neziskovém sektoru. Tato média bývají zaměřena především na uživatele služeb konkrétních organizací, případně se v nich mísí informace pro klienty, místní veřejnost i sponzory. V důsledku toho působí často dojem, že jejich vydavatelé nemají ujasněno, pro koho vlastně časopis vydávají.

V poslední době ovšem dochází k tomu, že tyto zpravodaje zanikají, respektive přesouvají se na internet, kde mohou fungovat spíše v podobě blogu, což přináší neziskovým organizacím jednoznačnou finanční výhodu a částečně se tím dá eliminovat i zmiňovaná nejasnost v jejich zaměření. Tento trend postihuje i významná média – například časopis *Neziskovky.cz* – dříve Grantis, vydávaný stejnojmennou společností *Neziskovky.cz, o.p.s.* – dříve ICN, o.p.s., který referoval o aktivitách celého neziskového sektoru v ČR, přestal vycházet v tištěné podobě na konci roku 2008 a dnes existuje jako elektronický zpravodaj Svět neziskovek, který je k dispozici zdarma na zmiňované internetové adrese.



Druhou skupinou jsou *nezávislá média*, která poskytují pohled na neziskové organizace očima žurnalistů. Oslovené cílové publikum je daleko větší, stejně jako dosah mediovaných sdělení, menší je naopak možnost řízení a kontroly publikovaných informací. Jen malá část neziskových organizací je schopna proniknout do celostátních médií, o menší neziskovky však nebývá zájem ani v médiích regionálních. Pracovníci neziskových organizací mají obecně stále velký dluh ve schopnosti *navrhovat témata k veřejné diskuzi* (s tím souvisí pojmy agenda setting, issue management, viz kapitolu 5 pojednávající o public relations), o něž by měla média zájem. Důsledkem je malá publicita, ale také velké ohrožení, protože žurnalista, který nemůže získat kvalitní informace od samotné organizace, je vyhledá z jiných zdrojů, které mohou být organizaci méně nakloněny.

### 3.2 Makroprostředí

Makroprostředí má vliv jak na neziskové organizace působící na celostátní či nadregionální úrovni, tak také na místní sdružení. Důležitost jednotlivých vlivů se nicméně může lišit a záleží na konkrétních aktivitách každé z organizací.

#### Demografické faktory

Demografická skladba a charakteristika obyvatelstva přirozeně určuje potřebnost služeb neziskových organizací pro jejich uživatele i strukturu a charakter služeb samotných. Zde je několik jednoduchých příkladů, které ilustrují, jak mohou jednotlivé demografické charakteristiky ovlivňovat činnost neziskových organizací.

*Věk* – stárnutí obyvatelstva vytváří potřebu pečovatelských služeb a zajišťování volnočasových aktivit seniorů; dorůstání populačně silných ročníků zase příležitosti pro dětské organizace; některé typy kulturních produkcí (například koncerty vážné hudby) jsou zajímavé spíše pro osoby vyššího věku, stárnutí populace by pro příslušné kulturní organizace mělo vytvářet příležitosti, na druhou stranu silné populační ročníky mladších lidí již nebyly svými rodiči vedeny ke konzumaci „vysoké kultury“, takže je možné, že „zákazníci“ těchto organizací spíše bude ubývat

*Hustota osídlení* – pečovatelská služba navštěvující domácnosti seniorů má větší náklady (např. na pohonné hmoty) tam, kde je nižší hustota osídlení (horské a venkovské oblasti); hustota osídlení vytváří příležitosti například pro „protidálniční“ aktivismus, protože záměry na výstavbu dálnic se často týkají buď hustě osídlených oblastí (kde vede dálnice lidem doslova kolem oken), nebo naopak osídlených málo (kde ničí dosud zachovalou přírodu a tradiční formy osídlení)

*Pohlaví* – obecně příležitost pro genderové aktivity; v některých zemích a epochách například nutnost péče o válečné vdovy a sirotky; jisté příležitosti (například v sociálních službách) mohou plynout i z toho, že ženy se dožívají vyššího věku než muži; ke kulturním produkcím obvykle mají blíže ženy než muži, což je na druhou stranu výzva pro marketingové komunikace kulturních institucí, aby se pokusily oslovit také je

*Rasa* – konkrétní složení obyvatelstva z tohoto hlediska vytváří příležitosti pro organizace zaměřující se na integraci a obranu práv menšin, vzájemné poznávání a propagaci kulturních odlišností apod.; obyvatelstvu jiných ras může být poměrně vzdálená tradiční evropská kultura i způsoby její konzumace (např. „tichý“ poslech vážné hudby bez možnosti tleskat kdykoliv se posluchači chce), což opět může být výzvou pro marketing kulturních institucí (divadel, filharmoní), jak tyto osoby oslovit a domácí kulturu jim představit

#### Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují jak situaci uživatelů služeb neziskových organizací, tak i jejich donátorů, a tím samozřejmě i samotných organizací. Ekonomické prostředí státu včetně veškeré příslušné legislativy tvoří rámec, v němž jsou všechny organizace včetně neziskových nuceny se pohybovat.

Ekonomicky slabé vrstvy jsou typickými příjemci služeb neziskových organizací ze sociální oblasti: senioři, mladí lidé, bezdomovci, zdravotně postižení a další. Špatná hospodářská situace státu vyvolá nárůst počtu zájemců o tyto služby. Zároveň však firmy, nadace, jednotlivci a v nejhrošším případě ani stát (firmy nemají zisk, proto stát nevybere na daních) nemají dost prostředků, které by mohli uvolnit pro potřeby neziskových projektů (charakteristická je diskuze o schodcích státního rozpočtu a s tím souvisejícím vnitřním zadlužováním, která probíhá v době ekonomické recese (krize) na konci prvního desetiletí 21. století; zatímco jedna část politického spektra tvrdí, že je možné zvyšovat daně a přerozdělováním nastartovat ekonomický růst včetně podpory sociálních projektů, realita jednoznačně napovídá, že zvyšující se daně mnohé firmy vedou k přesídlení do daňových rájů – v důsledku takových daňových úniků se naopak vybere méně a schodek rozpočtu i státní dluh se prohloubí). Jestliže špatná hospodářská situace vyvolává zájem o sociální služby, organizacím v jiných oborech (kultura, sport, vzdělávání) se naopak zákazníci hlásí spíše v dobách ekonomického růstu.

#### Přírodní faktory

Přírodní prostředí je možné chápat jako zdroj či ekonomický vstup pro lidské aktivity, což z něj činí entitu lidskou činností opečovávanou, využívanou a zároveň potenciálně velmi ohroženou. Spousta neziskových organizací se snaží přírodních podmínek ke své činnosti využívat (ve smyslu environmentalismu často jako prvek své image); zájem o ně je pochopitelně nejvíce viditelný u environmentálních (ekologických) organizací.

Například nezisková organizace, která se rozhodne prosazovat větrné a sluneční elektrárny jako vhodný alternativní zdroj energie, může svou kampaň postavit na pozitivním příkladu a vybudovat například chráněnou dílnu, které bude jako zdroj elektrické energie sloužit vlastní větrná nebo sluneční elektrárna. Na tomto fiktivním příkladu je ostatně vidět „přelévání“ témat mezi nekomerčním s komerčním sektorem: typicky „nekomerční“ téma alternativních zdrojů energie se u nás díky státní podpoře stalo natolik komerčně zajímavým, až začalo neúměrně zatěžovat cenu elektrické energie (řeč je o kauze „slunečních elektráren“ a neúměrně vysokých výkupních cenách za jejich produkt, která eskalovala v průběhu roku 2010, což vedlo k omezení státní podpory a tím svým způsobem ke zmaření investic mnoha soukromých podnikatelů; laskavý čtenář si povšimne, že se zde problematizuje otázka jakýchkoliv dotací jakožto zásahu do svobodného trhu, což lze samozřejmě vnímat také jako problematizaci tématu celé této knihy...).

#### Technologické faktory

O technologických faktorech platí zhruba totéž, co bylo řečeno o faktorech přírodních. Rozvoj technologií ovlivňuje život takřka všech neziskových organizací, pro některé z nich ovšem zároveň vytváří hlavní pole působnosti.



Některé organizace nabízejí například školení práce s výpočetní technikou pro seniory nebo jako součásti rekvalifikačních kurzů pro nezaměstnané. Nezisková organizace může také iniciovat výzkum, z něhož vzejde technologická inovace – například hledání alternativního pohonu pro automobily. Nezisková organizace může samozřejmě spustit kampaň proti technologické inovaci (geneticky modifikované potraviny), nebo iniciovat testování její bezpečnosti (vliv jednorázových plenek na vývoj dítěte, vliv hormonální antikoncepce apod.).

Velký význam pro rekonstrukci neziskového sektoru v České republice v devadesátých letech měla jiná technologická „novinka“ – Leksellův gama nůž potřebný pro operaci mozku malého chlapce, na jehož pořízení bylo založeno Konto Míša a sbírka na toto zařízení se stala první celonárodní sbírkou v obnovující se občanské společnosti. Konto Míša dnes funguje pod hlavičkou Konta Bariéry, zatímco samotný gama nůž již dosloužil a byl nahrazen modernějším přístrojem.

### Politické faktory

Politické prostředí formuluje podmínky pro existenci neziskových organizací. Samy neziskové organizace ovšem politické prostředí spoluvytvářejí. Příležitostí se může stát například tvorba zákonů na ochranu spotřebitelů či životního prostředí.

Politické faktory mohou ovlivňovat život neziskových organizací i tím, že se mění témata, která jsou zajímavá pro tu kterou politickou reprezentaci a tudíž mohou snáze dosáhnout na prostředky z veřejných zdrojů. V minulosti bylo možno v České republice například pozorovat, že v některém roce se velká část dotačních i grantových programů soustředila na romskou otázku, v jiném roce zase na podporu handicapovaných, rozvoje venkova a podobně. Je ovšem pravdou, že v poslední době tato „témata“ často souvisejí se strategickými programy Evropské unie.

### Kulturní faktory

V užším slova smyslu chápeme pod pojmem kultura soubor lidských aktivit, které mají co do činění převážně s uměním, zábavou, vzděláváním a péčí o hodnoty této povahy vytvořené předchozími generacemi. V širším slova smyslu je kulturou vše, co člověk vytvořil na své cestě od stavu zvířecího do stavu civilizovaného či socializovaného, tedy i společenské a komunikační zvyklosti, obvyklé názory a myšlenková schémata apod. Kulturní hodnoty je možné rozdělit na primární, které vytvářejí dlouhodobé základy společnosti a zpravidla se předpokládá jejich přenos z rodičů na děti prostřednictvím výchovy, a sekundární, které si člověk vytváří v interakci s komunitou či subkulturou (skupina lidí se stejnými nebo podobnými hodnotovými systémy) a které mohou být s primárními hodnotami v zásadním rozporu, na druhou stranu však může postupně docházet k jejich sblížení a primární hodnoty ve výsledku vzejdou jako částečně ovlivněné hodnotami sekundárními. Z toho je zřejmé, že kulturními hodnotami, které jsou ovšem v jednotlivých zemích a regionech různé (Světlik, 2003b), musí být nutně poznamenána také činnost všech neziskových organizací, respektive že o ní není možné uvažovat jinak než v daných kulturních souvislostech.

Obecně se jeví, že kultura je na úrovni Evropské unie jedním z nejméně podporovaných témat. Poněkud jinak se ovšem může situace jevit z pohledu většiny českých nekomerčních kulturních institucí – včetně těch profesionálních. Např. v rámci programu Culture 2000 byla minimální výše finanční podpory stanovena 50 tis. EUR (přes 1 mil. Kč, přičemž tato částka mohla pokrýt maximálně 50 % nákladů) a byl zde požadavek spolupráce alespoň tří partnerů ze tří různých zemí, což činilo prostředky z tohoto programu pro menší projekty prakticky nedostupnými (ročně získalo podporu maximálně 30 projektů s účastí českých subjektů). Cílem nástupnického programu Culture 2007 je především podpora mezinárodní mobility kulturních pracovníků, kulturních produktů a uměleckých děl a mezikulturního dialogu. Jak je zřejmé, je zde podporován jakýsi „rozvojový potenciál“ kulturních institucí, problémy, které řeší většina českých subjektů tohoto typu, jsou však poněkud jiné.

### 3.3 Zákazníci neziskových organizací

V marketingově orientované organizaci jsou *zákazníci* ústředním bodem veškerého uvažování a jednání. Pokud neexistuje cílová skupina zákazníků pro určitý výrobek nebo službu, nemá smysl jej produkovat a nemá smysl ani existence samotné organizace. Tato základní marketingová pravda ovšem v nekomerčním marketingu někdy naráží: pracovníci neziskových organizací jsou natolik přesvědčeni o potřebnosti svého produktu, že se jej snaží udržet i v situaci, kdy je o něj minimální zájem. Ani to se ale nedá vždy vykládat jako chyba: některé produkty neziskových organizací je ve veřejném zájmu potřebné zajišťovat i za ekonomicky nevýhodných podmínek.

Schematicky znázorněný vztah komerční organizace a zákazníka vypadá takto:

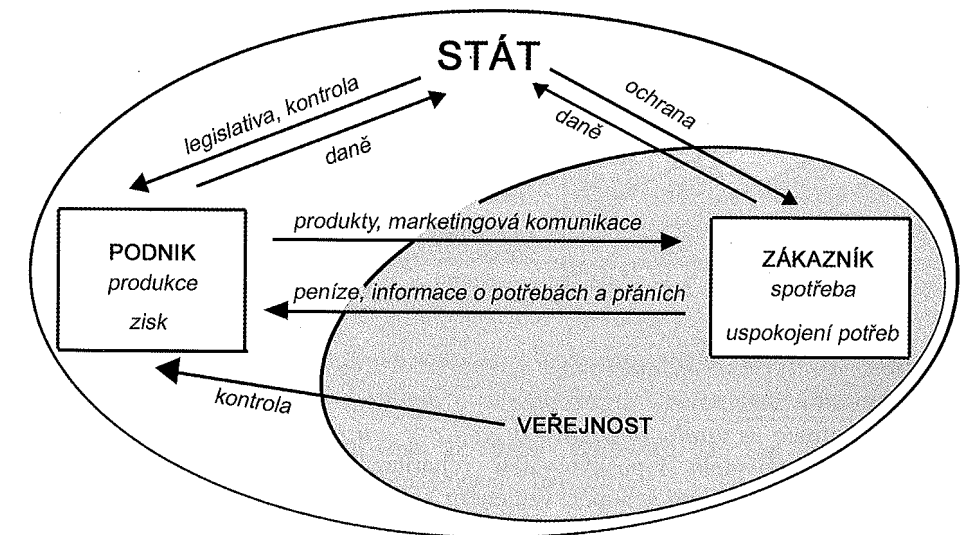


Schéma 2 – Marketingové prostředí komerčních firem (vlastní zpracování)

Tradiční schéma *národního hospodářství* v podobě trojúhelníku (s vrcholy veřejný sektor – komerční sektor – sektor domácností) je zde doplněno o *veřejnost* a jsou

zde naznačeny vazby (toky), které mezi jednotlivými subjekty probíhají. Podobné schéma aplikované na prostředí *neziskové organizace* (namísto komerčního subjektu – podniku) je poněkud složitější (viz Schéma 3). Zatímco v komerčním marketingu je spotřebitel produktu a jeho plátce jedna osoba, v neziskovém marketingu tomu tak v zásadě není. Cílová skupina *uživatelů služeb*, která produkt spotřebovává, za něj *platí jen částečně* (pečovatelská služba, kulturní produkce), *nebo vůbec* (služby bezdomovcům a narkomanům, některé typy vzdělávacích aktivit, náboženství). Tím, kdo tyto služby částečně nebo zcela financuje, je *donátor* (v tomto schématu to může být komerční firma, nadace, jednotlivci i konkrétní státní či veřejná instituce, která takto není ztotožnitelná s pojmem „stát“; zde pro zjednodušení pod pojem „donátorství“ zahrnujeme i *sponsoring*, byť v tomto případě jde v principu o obchodní vztah; viz dále v kapitole 6 pojem *donor*). Pokud budeme hovořit o důsledcích pro marketingové aktivity, marketing a marketingová komunikace s *donátory* (a v některých případech také s *veřejností*) je tak v mnoha oblastech práce neziskových organizací daleko důležitější, než komunikace s *uživateli služeb*, kteří mohou mít k organizaci v nějakém smyslu blízko (byť je to obecně teze, kterou jsme se již pokoušeli zpochybnit).

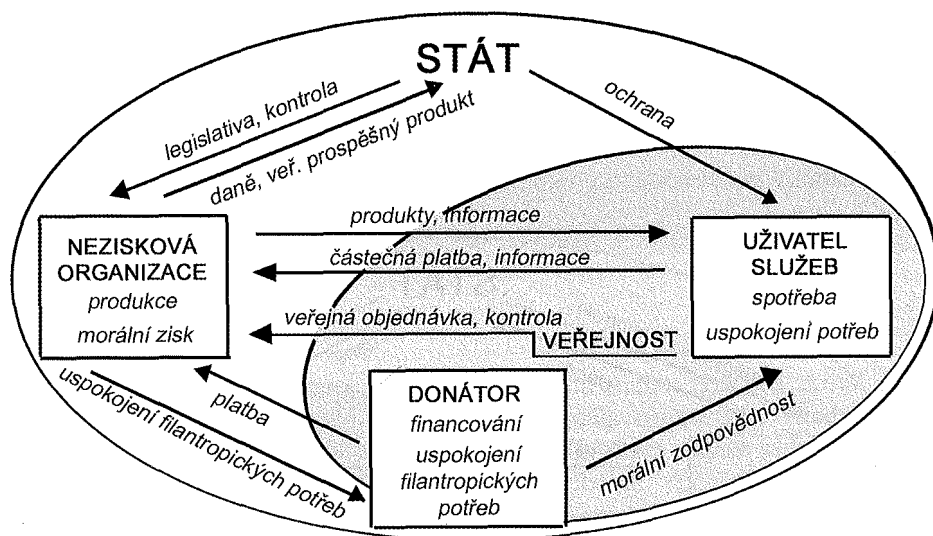


Schéma 3 – Marketingové prostředí neziskových organizací (vlastní zpracování)

Ve vztahu *nezisková organizace – donátor* jde o skutečný zákaznický vztah; zatímco ve vztahu *nezisková organizace – uživatel služby* někdy zcela chybí pohyb od uživatele k poskytovateli (charitativní organizace pečuje o těžce postiženého, který není schopen vzhledem k postižení projevit ani svůj souhlas či vděk; nedochází tedy k obousměrné směně a transakci, protože přesun hodnot je čistě v kompetenci poskytovatele; podobně marně někdy čekají neziskové organizace alespoň náznak vděku od některých asociálních jedinců), ve vztahu *nezisková organizace – donátor* jednoznačně existuje *producent* (nezisková organizace), *příjemce* (donátor) i *produkt* (nezisková organizace vlastně za donátora

realizuje jeho filantropické potřeby; „prodává“ mu tedy pocit, že udělal společensky potřebou věc), který je předmětem *směny* (peníze za „dobrý pocit“, který může donátor (příkladně komerční firma) dále komunikovat svým obchodním partnerům i veřejnosti – hovoříme zde o pojmech *podnikové občanství* nebo *společensky zodpovědná firma* apod.).

### Dvojí zákazníci neziskových organizací

Výše uvedené nás opravňuje přijmout *koncept dvojích zákazníků neziskových organizací* – uživatelů jejich služeb a donátorů. O dvojích zákaznících můžeme hovořit především v případě neziskových organizací *veřejně prospěšných*, které takto musí vyváženě *marketingově komunikovat* s oběma skupinami. Ve vzájemně prospěšných organizacích je *donátorem i uživatelem služeb* zpravidla člen, který platí členské příspěvky (odborné, zájmové sdružení). Ještě jiná situace nastává v případě *nátlakových organizací* (odborné, profesní komory), jejichž marketingová komunikace bývá zaměřena především k *objektu nátlaku* (zpravidla stát, zaměstnavatelé), který zcela jistě není donátorem ani uživatelem služeb a jejich stěžejní komunikace tedy míří mimo tyto dvě skupiny.

### Veřejnost a stát jako zákazníci neziskových organizací

*Veřejnost* můžeme v *komerčním marketingu* chápat především jako souhrn potenciálních zákazníků. *Veřejné mínění* nicméně může mít na komerční firmu velký vliv: pokud se aktivity některé firmy ukáží jako odporující étosu společnosti, zákonům nebo poškozující přírodu, veřejné mínění a média jako jeho tvůrce i zrcadlo mohou vyvinout velký tlak na organizaci samotnou nebo na kontrolní mechanismy státu ve snaze zabránit jí v problematickém počínání, případně také na potenciální zákazníky ve snaze odradit je od užívání produktu. Boj s nimi může být pro firmu velmi nákladný.

Ilustruje to příklad nejmenované kosmetické firmy, proti níž se obrátilo veřejné mínění díky tomu, že své produkty drastickým způsobem testovala na zvířatech. Kampaň proti ní byla iniciována environmentální neziskovou organizací. Když kosmetická firma s testováním skončila a chtěla přesvědčit veřejnost o své důvěryhodnosti, musela vynaložit značné finanční prostředky nejprve na komunikační kampaň, ve které oznámila, že již na zvířatech netestuje (v intencích řečeného šlo svým způsobem o sociální marketingovou kampaň, ve které přesvědčovala veřejnost o svém postoji k přírodě), a teprve následně mohla představit novou, již ekologickou řadu svých výrobků.

Ještě významnější postavení má *veřejnost* vzhledem ke své kontrolní roli v *marketingovém prostředí neziskových organizací*. Také vztah *nezisková organizace – veřejnost* je možné vyložit jako *producentско-зákaznický*: neziskové organizace zajišťují produkci *veřejných statků*, což vlastně činí na základě „objednávky“ *veřejnosti* vůči *státu*, který jejich produkci *deleguje na neziskové organizace*. Podobně jako ve vztahu s donátory, nezisková organizace veřejnosti „prodává“ uspokojení jejich (filantropických) potřeb produkce těchto statků, které

směňuje za finanční prostředky získané z daní občanů a souhlas veřejnosti se svými aktivitami. Vzhledem k tomu by bylo lze hovořit dokonce o koncepci „trojích zákazníků“ – uživatelů služeb, donátorů a veřejnosti, či dokonce koncepci „čtyřech zákazníků“, pokud bychom do našeho seznamu zahrnuli i stát. Tyto úvahy mají samozřejmě především vyzdvihnout to, co je zřejmé i z praxe, totiž že *komunikace s veřejností a spolupráce s veřejnou správou* (zejména ve smyslu public relations či komunitního plánování) je pro neziskovou organizaci přinejmenším stejně důležitá jako komunikace s *donátory a uživateli služeb*.

#### 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, 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 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

Sestavení konkrétního *marketingového plánu* je vlastně posledním krokem poměrně komplexního a cílově orientovaného procesu plánování, který začíná formulací *vize*, *poslání* a *strategických cílů* organizace (Kotler, 1992: 38).

Vize je představou organizace o výsledném stavu, kterého by chtěla dosáhnout, nebo ke kterému by se měla dobrat společnost či její část, které se aktivity neziskové organizace týkají. Vize může ležet „na pomezí reality a utopie“ (Němec, 1999) a může ilustrovat *ideální stav*, jehož faktické dosažení by mohlo znamenat ztrátu opodstatnění existence neziskové organizace.

Vizi (podobně jako poslání, strategické cíle a další výstupy plánovacího procesu, o nichž bude řeč níže) je vhodné formulovat písemně a umístit do veřejně přístupných dokumentů organizace, a to minimálně ze dvou důvodů: za prvé je nutné, aby se s těmito výstupy identifikovali sami pracovníci (zaměstnanci i dobrovolníci) organizace a přijali je za své, tedy pracovali tak, aby jejich práci pro organizaci došlo k jejich naplnění (hovoří se v tomto smyslu o interní funkci plánů). Dále by měli pracovníci organizace být schopni vizi, poslání a cíle případně vysvětlit dalšími osobám, s nimiž komunikují (uživatelé služeb, komerční firmy, veřejné instituce, další neziskové organizace) a které, pokud s organizací spolupracují, by je také měli dobře chápat (externí funkce plánů). Realita je samozřejmě často jiná, v řadě neziskových organizací vize, poslání a cíle explicitně formulovány nejsou a pokud ano, pracovníkům někdy nejsou vysvětleny a ti je pak mohou chápat různě (příklady formulací viz níže).

*Poslání* neziskové organizace vypovídá o tom, *komu, jakým způsobem a s jakým cílem chce sloužit*. Navazuje tedy na vizi, která představuje cílový stav, zatímco poslání říká přesněji, koho se vize (a tedy i činnost organizace) týká a v jakém konkrétním smyslu. Poslání by mělo hovořit spíše o *cílech*, než o *prostředcích* (např. Drucker (1994: 16) píše: „Téměř každá nemocnice, kterou znám, prohlašuje: *Naším posláním je zdravotní péče*. A to je právě chybná definice. V nemocnici se nepečuje o zdraví, nemocnice se stará o vyléčení nemoci nebo zranění“). *Poslání* se týká především *veřejných zájmů*, na jejichž naplnění nezisková organizace pracuje, může však reflektovat také *zájmy donátorů*, případně dalších participujících osob, avšak nemělo by přitom dojít ke konfliktu se *zájmy celospolečenskými*.

Někdy se kromě vize a poslání formuluje také *filozofie* (častěji se tak děje v komerčních firmách). Rozlišení toho, co je poslání a co filozofie, bývá někdy nejasné a v praxi se tyto pojmy často používají jako synonymní. Dalo by se říci, že poslání vyjadřuje, komu a jak chce organizace sloužit (za učebnicový příklad poslání by se dalo považovat baťovské heslo „Náš zákazník, náš pán“), zatímco filozofie může vyjadřovat například určité principy, kterých se chce držet, nebo limity, které nechce překročit (v komerčním sektoru se může týkat např. vztahu k vlastním zaměstnancům, k přírodě a přírodním zdrojům a jejich vytěžování, vztahu mezi vlastním profitem a profitem společnosti apod.).

*Strategické cíle* jsou definicí toho, *čeho by chtěla organizace dosáhnout v dlouhodobém výhledu*. *Strategické cíle* by měly být měřitelné a jejich dosažení tudíž kontrolovatelné. Jako takové jsou průběžně upravovány, zatímco vize a poslání by měly být stanoveny tak, aby se ani dlouhodobě nemusely měnit.

Z hlediska časového se rozlišují cíle *strategické*, *taktické* a *operativní*. Strategické se týkají dlouhodobého časového horizontu, taktické střednědobého a operativní krátkodobého. Dříve se hovořilo o tom, že strategický výhled je otázkou 5 – 10 (případně 20) let, taktický 1 – 5 let a operativní do jednoho roku. V dnešní rychle se měnící době již zpravidla není možné na tak dlouho dopředu zodpovědně a přesně plánovat, navíc uvedené doby se mohou hodně lišit podle oboru činnosti. O strategickém plánování se tak hovoří ve výhledu několika let, o taktickém v řádu měsíců a o operativním v řádu dní či týdnů.

Zmínované výstupy plánovacího procesu je možné shrnout do *programového prohlášení*. To je veřejně přístupné (například prostřednictvím internetu nebo základních tiskových materiálů organizace) a mělo by mimo jiné odpovědět na základní ekonomické otázky co, jak a pro koho má být produkováno. Obecně se při formulaci programového prohlášení požaduje stručnost, jasnost, obsažnost, střídmost a realističnost v hodnocení organizace a stanovení cílů, jichž chce dosáhnout a mělo by zároveň zdůvodňovat, proč je realizace nutná a prospěšná.

*Programové prohlášení* může být několikastránkový i několikařádkový dokument. Zde uvedme v plném znění příklad stručného, ale přitom výstižného programového prohlášení Asociace strážců přírody chráněných území České republiky: (<http://asociace.knap.cz/prohlaseni.html>) „*Asociace strážců (dále AS) vznikla v roce 1998 jako profesní organizace, která sdružuje strážce ochrany přírody v České republice. Jejím cílem je zvyšovat odborný růst svých členů. AS je stavovskou organizací, která nenahrazuje odbory. Je reprezentována sedmičlenným výborem, který zajišťuje její činnost a o zásadních návrzích rozhoduje valná hromada. Členem AS se může stát strážce přírody nebo zájemce souhlasící se stanovami. Finanční zdroje tvoří členské příspěvky a sponzorské dary. Tyto prostředky slouží k zajištění činnosti organizace. Stanovy AS byly zaregistrovány Ministerstvem vnitra ČR dne 2.6. 1998 dle zákona č. 83/1990 Sb.*“

*Marketingové cíle* vycházejí z cílů strategických, jsou spíše *krátkodobé* (horizont jednoho roku) a týkají se konkrétního projektu, aktivity, produktu, jeho zavádění či inovace (narozdíl od strategických, které se týkají spíše celé organizace). K dosažení marketingových cílů vedou jednotlivé postupné kroky, které mohou být shrnuty do *marketingového plánu*. V prostředí neziskových organizací se zpravidla nehovoří o marketingových plánech, ale o *projektech*. Jejich podoba marketingový plán velmi připomíná, respektive z něj vychází. *Projekt* je standardně vyžadován jako *příloha žádosti o dotace* od orgánů veřejné správy, vyžaduje jej také většina nadací i firemních dárců. Neziskové organizace mají často dopředu zpracovány (když ne na papíru, tak alespoň v hlavách svých leaderů) různé projekty týkající se nejrůznějších plánovaných aktivit, a na základě těchto projektů se snaží hledat u různých potenciálních donátorů prostředky na jejich realizaci, která ovšem může začít až po shromáždění dostatečného objemu financí, což může přinést problém s „časovým nesouladem“ v ochetě jednotlivých donátorů na ně přispívat.

Jedním z největších *úskalí* marketingového plánování v neziskových organizacích bývá *stanovení měřitelných cílů*. Důvody těchto potíží jsou nejméně tři: také v komerčním sektoru bývá problém měřit *efektivitu služeb*, u kterých platí nepřímá úměra mezi kvantitou a kvalitou (například individuální přístup ve vzdělávání vede k jeho vyšší kvalitě, ale je nákladnější). Druhý problém je již zmíněné *přesvědčení pracovníků* neziskových organizací o jedinečnosti a nezbytnosti jejich produktu, což je zpravidla spojeno s neochotou se vůbec měřením efektivity zabývat. Třetím

problémem, viděno prizmatem ekonomické teorie, je to, že *systém dotací* vlastně znamená narušení *tržního principu* (vytvoření ceny na základě rovnováhy mezi nabídkou a poptávkou), což je samo o sobě velkým ohrožením pro *řízení efektivitu* – pokud je cena takto „deformována“, je zde menší tlak na hledání ekonomických zdrojů (např. subdodávek dílčích služeb). Nahlíženo z druhé strany – pokud se zabýváme otázkou *efektivitu poskytování nekomerčního produktu*, měli bychom se zabývat cenou bez dotací nebo s dotacemi? Odpověď samozřejmě není jednoduchá a v každém oboru činnosti neziskových organizací by byla pravděpodobně jiná.

#### Modelové příklady vizí, posláních, strategických a marketingových cílů:

##### Kultura:

*Vize:* Kulturní společnost, pro niž bude důležitá péče o kulturní dědictví národa.

*Poslání:* Pečovat o kulturní dědictví v konkrétním městě

*Strategické cíle:* Zajistit průběžnou obnovu historických kulturních památek ve vlastnictví města

*Marketingové cíle:* Ve spolupráci s místními médii rozvinout veřejnou diskuzi o financování opravy historické kašny. Zainteresovat do diskuze zastupitelstvo města a komerční firmy

##### Vzdělávání:

*Vize:* Svět, ve kterém nebude existovat negramotnost

*Poslání:* Omezit negramotnost ve třetím světě

*Strategické cíle:* Vybudovat školu v rovníkové Africe a vyškolit učitele z místních obyvatel

*Marketingové cíle:* Uspořádat veřejnou sbírku, z jejíhož výnosu budou zakoupeny knihy a sešity

##### Sociální oblast:

*Vize:* Společnost, ve které vedle sebe budou rovnocenně žít zdraví a postižení

*Poslání:* Umožnit mentálně postiženým důstojný život

*Strategické cíle:* Ve spolupráci s obcí vybudovat v horizontu deseti let chráněné bydlení pro 10 % mentálně postižených, umístěných dnes v ústavech

*Marketingové cíle:* Adaptovat prvních deset městských bytů pro tyto účely, získat sponzory z řad stavebních firem a přesvědčit obyvatele okolních domů o potřebnosti projektu

U většiny produktů neziskových organizací je nicméně bez problémů možné zahrnout do formulace marketingových cílů *kvalitativní i kvantitativní deskriptory* (například zvýšení počtu uživatelů služeb během stanoveného období o určité procento, zvýšení kvalifikace jistého procenta zaměstnanců – absolvování určitého počtu školení, zvýšení povědomí o službách organizace atd.). *Měřitelnost cílů* má jistě důsledky také v rovině důvěryhodnosti neziskové organizace pro její donátory, a to jak veřejné správy, která v projektech měřitelné cíle stále častěji vyžaduje, tak i komerčních firem, jimž je takové uvažování přirozené vlastně.

## 4.2 Marketingový informační systém

Zkušenosti napovídají, že velká řada českých neziskových organizací dosud nemá jednoznačně formálně definovaný *marketingový informační systém*, což znamená jistě problém při práci s informacemi. Ten se často projevuje tak, že každý z pracovníků má informace o určité oblasti, respektive ví, kde a jak je získat, avšak chybí systém přenášení těchto „informací o informacích“, tzn. když některý z pracovníků potřebuje určité informace, se kterými běžně nepracuje, neumí si vyhledat člověka, který tyto informace, má, ale snaží se je znovu získat „na vlastní

pěst“, což kromě rizika chyb přináší především velkou neefektivitu ve využívání času (týká se často například i prací s databázemi, které organizace sama vytváří, například personální a účetní povahy). Na druhou stranu je jistě možné říci, že nejde o výsostný problém neziskových organizací, neboť na něj jistě lze narazit také v komerčních firmách, nejkulí ve veřejné správě.

Standardní *informační potřeby* neziskových organizací se v zásadě příliš neliší od potřeb subjektů jiných ekonomických typů a zahrnují zejména *informace o vnějším mikro a makroprostředí*, tedy o svých zákaznících, konkurentech, dodavatelích, veřejnosti, médiích, ekonomickém a společenském prostředí atp. Podobné jako v komerčním marketingu jsou také *zdroje* – je možné získávat *primární* (nově získané) a *sekundární* (již existující pro jiné účely) *informace z interních a externích zdrojů*. Jako *interní zdroje* lze často k různým účelům velmi dobře využít zejména účetní a ekonomické výkazy, doklady o realizovaných službách, osobní materiály o jednotlivých uživateli nebo členech, dokumenty o jednání se sponzory, orgány veřejné správy, nejrůznější korespondenci atd. *Externími zdroji* jsou především různé materiály ostatních organizací, údaje z médií a informace získané pomocí vlastního marketingového výzkumu.

Obecně řečeno, *marketingový informační systém* naplňuje zejména marketingový výzkum a marketingové zpravodajství. Pod pojmem *marketingový výzkum* rozumíme především sběr *primárních dat*, zatímco pro získávání *sekundárních informací* se používá spíše pojem *marketingové zpravodajství*. Většina neziskových organizací se pochopitelně věnuje spíše *marketingovému zpravodajství*, zatímco *marketingový výzkum* využívají pouze některé z nich, které za tímto účelem spolupracují buď s *univerzitami*, *komerčními výzkumnými agenturami* (což je velmi řídký jev patřící spíše do sféry veřejné správy nebo též sociální reklamy) nebo se *specializovanými neziskovými organizacemi*, které se výzkumem zabývají. Mezi nejvýznamnější české organizace zabývající se výzkumem (zejména ekonomickým) neziskového sektoru patří *Centrum pro výzkum neziskového sektoru* sídlící v Brně ([www.e-cvns.cz](http://www.e-cvns.cz)). Základní data především ekonomické povahy o neziskovém sektoru shromažďuje *Český statistický úřad (ČSÚ)* na *Satelitním účtu neziskových institucí*, který však dosud (v polovině roku 2010 byla na webu [www.czso.cz](http://www.czso.cz) dostupná data za rok 2007) nedisponuje informacemi o všech neziskových organizacích v Česku.

Mezi standardní *informační potřeby* neziskových organizací patří informace o *uživateli služeb a osobách s nimi spojených* (počet, demografický profil a jeho změny, konkrétní potřeby a vlivy na způsoby jejich uspokojování, postoj uživatelů k organizaci, možné překážky v přijímání služeb (náboženské, kulturní, společenské, politické ad.), kanály marketingové komunikace a jejich úzká místa (např. čtení Braillova písma, znaková řeč apod.), mobilita a možnosti dodání služby, ekonomický potenciál apod.), *donátorech* (přehled dárců dle typů – komerční firmy, nadace atd., možnosti protiplnění, motivace k dárcovství, kanály marketingové komunikace atd.), *veřejnosti* (povědomí o organizaci a její image, ochota k dárcovství a dobrovolnictví v jednotlivých částech či subkulturách, možnosti komunikace apod.), *konkurentech a spolupracujících organizacích* (jejich



počet, přesná náplň činnosti, možnosti komunikace a spolupráce) a *médiích* (počet, zaměření, možnosti mediálního partnerství apod.; blíže viz Duben, 1996).

Zatímco získávání informací o uživateli služeb (klientech) a veřejnosti je většinou otázkou primárního marketingového výzkumu (viz dále), většinu ostatních informací je možné získat průzkumem od stolu (jako sekundární data), konkrétně na internetu. To se týká například možných zdrojů financování, neboť většina orgánů veřejné správy (ministerstva, kraje, obce) zde zveřejňuje informace o vyhlášených dotačních řízeních, podobně na internetu vyhláší i nadace svá grantová řízení a často také komerční firmy na svých stránkách upřesňují informace o svém sponzoringu včetně kontaktu na zodpovědnou osobu. Fundraisingový servis pro neziskové organizace zajišťuje portál *Neziskovky.cz*, který zahrnuje také Databázi finančních zdrojů, jejíž součástí je i *Grantový kalendář*, ve kterém jsou přehledně seříděna podle data uzávěrek a témat aktuální grantová a dotační řízení. Na stejném serveru je možné najít také Databázi neziskových organizací v ČR. Podobným způsobem je zpravidla možné získat také informace o dalších konkurentech a médiích.

#### 4.2.1 Marketingový výzkum v neziskových organizacích

V obecné rovině se metody marketingového výzkumu v nekomerčním marketingu neliší od metod obecných. Stejný je proces marketingového výzkumu (definice problému a cíle výzkumu, zpracování plánu výzkumu a sběru informací, realizace výzkumu a sběr informací, interpretace výsledků a jejich implementace do praxe) i samotné výzkumné metody (průzkum od stolu, terénní průzkum), způsoby zjišťování údajů (pozorování, dotazování, experiment), kontaktní metody (přímý osobní individuální nebo skupinový, nepřímý telefonický, poštovní, prostřednictvím médií apod.) i zásady výběru vzorku respondentů (reprezentativní vzorek apod.). Úkolem následujících řádek proto není podat podrobný výklad o metodologii marketingového výzkumu v neziskovém sektoru, jako spíše upozornit na některá neobvyklá řešení, jichž je možné pro marketingový informační systém neziskové organizace využít.

Pokud se týká informací o uživateli služeb nebo veřejnosti, je většinou nutné nasadit metody terénního průzkumu. Například v sociálních službách určených pro osoby sociálně slabé či na okraji společnosti je potřeby cílových skupin většinou nutné zjistit přímým pozorováním jejich aktivit v místech, kde se oni sami zdržují (bezdomovci, narkomani), případně dotazováním na místech, kde intuitivně hledají pomoc (policie, lékaři, azylové domy, sociální odbory obecních a krajských úřadů, fary a kostely apod.). Ostatně pozorování jako metoda výzkumu chování a potřeb uživatelů služeb či společnosti se mnohdy dlouhodobě jeví jako nejlepší v mnoha oborech, ve kterých neziskové organizace působí (kultura, sociální služby, vzdělávání, zdravotnictví, prosazování práv, ekologie, náboženství apod.).

Je ovšem potřeba dbát, aby šlo o „pozorování“ metodicky připravené a nikoliv pouze nahodilé, které může vést ke zkresleným výsledkům. Dobrý příklad může poskytnout sféra nekomerční kultury, konkrétně provozování koncertů vážné hudby. Část pracovníků filharmonii na základě „pozorování“ například ví, jaký typ repertoáru posluchače zajímá: Dvořákovu Novosvětskou by bylo možné dávat třeba i čtyřikrát do roka a vždy by byl sál plný, zatímco když je na programu hudba současných skladatelů, sál zeje prázdnotou. Chyba je ovšem v tom, že toto zjištění většinou není výsledkem pozorování, kde by bylo stanoveno, co přesně se pozoruje, jak se výsledky zaznamenávají a jak se hledají souvislosti v nákupním chování konkrétního posluchače. Metodicky správné pozorování by možná odhalilo, že kromě „většiny posluchače“, který má v oblíbenosti „populární klasiku“, existuje určitá skupina posluchačů, která sice třeba není tak velká, ale má v oblíbenosti také jiný repertoár, na koncerty filharmonii ovšem tak často nechodí (a ani nesleduje programy), protože předpokládá, že se tam bude hrát obecně přístupný repertoár. Vhodně zvolené výzkumné metody by pak mohly pomoci získat informace, na jejich základě by bylo možno lépe plánovat koncertní programy i marketingovou komunikaci s jejich potenciálním publikem.

Metody dotazování nacházejí asi největší uplatnění jak při zjišťování názorů uživatelů služeb, tak i postojů veřejnosti k neziskové organizaci či k její prosazovanému tématu. Tímto způsobem je možné zjišťovat dárcovské preference, ochotu věnovat se dobrovolnické práci, obeznamovanost s činností organizace, postoj k určité společensky aktuální otázce, k ochraně životního prostředí či technologické inovaci, která je předmětem zájmu neziskové organizace atp. Někdy je ovšem problém výsledky takovýchto průzkumů správně interpretovat, respektive nevyvozovat na jejich základě neadekvátní závěry, protože respondenti někdy mírají tendenci snažit se ukázat v odpovědích „lepšími“, než ve skutečnosti jsou, případně nemusí chápat správně otázky, jinak mohou odpovídat, když musí reagovat spontánně a když mají čas na promyšlenou odpověď atp., a výsledky pak mohou být zkreslené. To, jak kvalitní budou výsledky, závisí tedy především na tom, jak jsou formulovány otázky a jakým způsobem jsou získávány odpovědi.

Častá otázka zní, zda je lepší provádět průzkum s využitím dotazníku nebo hloubkových rozhovorů, tedy zda využít metod kvantitativního či kvalitativního průzkumu. Kvantitativní průzkum usiluje o statistické vyjádření toho, jak velká část respondentů (uživatelů služeb, veřejnosti) zastává určitý názor nebo se určitým způsobem chová. K tomu je třeba získat poměrně rozsáhlý vzorek respondentů (reprezentativní průzkumy v ČR se dělají na vzorcích kolem 1 000 respondentů, dá se říci, že vzorky menší než 200 respondentů poskytují pouze velmi orientační údaje), kteří vyplňují standardizovaný dotazník (sami do něj zapisují nebo odpovídají na otázky tazatele). Naopak kvalitativní průzkum se snaží o získání podrobnějších informací o motivacích konkrétního respondenta, se kterým tazatel vede individuální nebo skupinový (focus group) hloubkový rozhovor. Takto získaná data nejsou statisticky vyhodnotitelná, často nicméně stačí oslovit cca 10 – 20 respondentů (dotazování probíhá tak dlouho, dokud dodatečně oslovení respondenti poskytují nové informace) k tomu, aby tazatel získal plastický obraz problému v šíři, která by jej samotného nenapadla. Navzdory tomu, že dotazování s dotazníky je velmi rozšířené a oblíbené (protože je jednodušší), pro řešení většiny problémů je vhodnější metoda kvalitativního průzkumu (respektive ideální je udělat napřed kvalitativní průzkum a na základě získaných údajů pak připravit dotazník, kterým se tyto informace statisticky prověří na velkém vzorku). Častým problémem dotazníků je také to, že zadavatelé neví, jak s výsledky pracovat (protože neměli ujasněny cíle průzkumu).

Velké možnosti uplatnění zejména v sociálním marketingu mohou mít nejrůznější experimentální metody. Experiment samozřejmě není možné z etických důvodů

použít tam, kde se zkoumá vliv určité potraviny či technologie na zdraví lidí (např. není možné nechat malému dítěti trvale u hlavy zapnutý mobilní telefon a zkoumat, zda mu to nezpůsobí změny myšlení), je však velmi dobře využitelný například v oblastech *obranu práv* menšin, ochrany zájmů spotřebitelů, veřejné kontroly fungování státní správy apod. V těchto oblastech je možné použít metod připomínajících techniky *mystery shopping*.

#### Novák sežene práci snadněji než Prokopenko

Experiment, který v průběhu léta a podzimu 2003 provedla nevládní organizace Zaedno, ukázal, že český žadatel o práci bude na pohovor pozván s několikanásobně větší pravděpodobností než v Česku dlouhodobě žijící a perfektně česky hovořící adept s příznačně znejším jménem, jehož zkušenosti i dosažené vzdělání jsou na stejné nebo vyšší úrovni.

Spolupracovníci organizace reagovali na skutečné pracovní nabídky a do 132 firem rozeslali životopisy dvanácti „ideálních kandidátů“ – smyšlených žadatelů ze čtyř zemí (Rusko, Ukrajina, Bulharsko), jejichž předpoklady k práci i jazykové znalosti byly totožné. U bulharských, ruských a ukrajinských žadatelů bylo zdůrazněno, že v Česku žijí legálně, mají vízum za účelem zaměstnání nebo trvalý pobyt a perfektně hovoří česky. Všichni adepti také byli mužského pohlaví, aby nebyla zaměstnavatelova volba ovlivněna potenciální diskriminací žen. Z výsledků je zřejmé, že kandidáti z Východu mají několikanásobně menší šanci dostat pozvánku k přijímacímu pohovoru.

Pro názornost, od 132 kontaktovaných zaměstnavatelů se českému kandidátovi dostalo 22 odpovědí s pozváním k pohovoru. Bulhara oslovilo jen 9, tedy přibližně dvaapůlkrát méně firem. Na žádosti Rusů a Ukrajinců reagovali potenciální zaměstnavatelé jen třikrát. Jejich šance navázat osobní kontakt s českým zaměstnavatelem je tedy sedmkrát menší než u adeptů z domova. Jinak řečeno, českému žadateli o práci stačí zaslat životopis na 6 různých adres, aby byl pozván alespoň k jednomu osobnímu setkání. Aby dosáhl stejného výsledku, musí Bulhar poslat svůj životopis patnáctkrát a Rus či Ukrajinec čtyřiačtyřicetkrát. Pozoruhodné jsou také e-mailové reakce obesaných zaměstnavatelů. V případě Čecha na životopis reagovalo téměř 60 % oslovených, ať už pozváním či zdvořilým odmítnutím. Na bulharskou žádost již reagovalo jen 45 % personálních oddělení, Rusům a Ukrajincům odpovědělo ještě o 4 % firem méně...

Autor: Alexander Popov. Zkráceno dle MF Dnes, 6. 2. 2004, s. F1

### 4.3 Marketingový audit

*Marketingový audit* je možno chápat jako *analýzu aktuální pozice* organizace na trhu. Podle Kotlera (1992: 56) jde o „souhrnné, systematické, nezávislé a periodické prozkoumání prostředí, cílů, strategií a činností organizace na zjištění jejích problémů a příležitostí, stejně jako přípravy plánu akcí na zlepšení marketingového výkonu organizace.“ Nejde tedy o jednorázovou a v ideálním případě ani o periodicky se opakující akci, ale průběžný proces hodnocení aktivit organizace a jejich přizpůsobování aktuální situaci. Podle Kotlera (1992) má *marketingový audit* tyto složky: *audit marketingového prostředí* (tedy sledování změn v mikro a makrookolí a hledání příležitostí a ohrožení, které tyto změny přinášejí), *audit marketingové strategie* (přehodnocování vlastních dlouhodobých i krátkodobých cílů, případně též poslání a vize), *audit organizace marketingu*, *audit marketingových systémů*, *audit marketingové produktivity* a *audit marketingových funkcí* (vše souvisí především s vnitřním prostředím organizace, tedy s tím, zda podnikový systém ve své organizační struktuře správně funguje, zda jsou

komunikační a funkční vazby jednoduché a zda nevznikají „úzká místa“). Výsledky marketingového auditu bývají zpravidla shrnuty ve *SWOT analýze* (současné silné a slabé stránky organizace, budoucí příležitosti a ohrožení; strengths, weaknesses opportunities, threatens).

### 4.4 Marketingový mix u nekomerčních produktů

Výše jsme se zmínili o *marketingovém mixu* (4P, resp. 4C) jakožto *plánu marketingových funkcí*, který definuje čtyři základní dimenze komplexního produktu. Nyní se podívejme, jak můžeme marketingový mix vnímat v nekomerčním marketingu.

#### 4.4.1 Produkt, zákaznická a společenská hodnota

O produktu (ať už je jím hmotné zboží, služba nebo myšlenka) lze uvažovat na různých úrovních. Tzv. *jádrem produktu* je určitá základní hodnota či potřeba, jejíž uspokojení zákazníků nákupem sleduje, případně „typovost“ či „pojmovost“ daného produktu. Jádro produktu „židle“ nebo spíše „něco, na čem se dá sedět“ může mít potom v podobě komplexního produktu nejrozmanitější podoby, podobně jako základní produkt „přečkat noc v zimě“ pro osobu bez přístřeší může mít podobu teplovodního kanálu, noclehárny pro bezdomovce i luxusního hotelu, pokud jí ubytování v něm někdo zaplatí. *Vlastním produktem* je pak to, co zákazník v případě nákupu reálně dostává (v sociálních službách např. zázemí azylového domu), a konečně tzv. *širším produktem* jsou dodatečné služby a další užitek (v našem příkladu např. pracovní-právní poradenství, konzultace s psychologem apod.). V marketingové teorii se hovoří také o komplexním produktu, čímž se myslí buď celý marketingový mix, nebo jakýsi rozvojový nadstandard, v jehož prostředí se daný širší produkt vyskytuje (ve zmiňovaném příkladu by to mohl být třeba proměňující se (zvyšující se) zájem společnosti o problematiku osob bez přístřeší).

Vzhledem k šíři oborů, ve kterých neziskové organizace působí, je prakticky nemožné nějakým způsobem *zobecnit (definovat) neziskový produkt* a popsat jeho vlastnosti. Jak bylo již naznačeno, jde prakticky vždy o veřejné či smíšené statky; bylo by nicméně chybou se domnívat, že omezenost zdrojů nutí neziskové organizace orientovat se pouze na jádro produktu (tedy na jakousi základní službu), naopak nejruznější rozvojové dotační a grantové programy často umožňují uvažovat také o nejvyšších patrech komplexního produktu a maximalizovat tak *zákaznickou hodnotu* nejen konkrétního uživatele, ale i celé společnosti. V tomto smyslu bychom pojem *zákaznická hodnota*, nahlížený prizmatem modelu 4C, mohli v oblasti nekomerčního marketingu rozšířit o pojem *společenská hodnota*, neboť většina aktivit neziskových organizací se týká společnosti jako celku (to lze ilustrovat také na výše uvedeném příkladu osoby bez přístřeší, která danou službou získá možnost přečkat chladnou zimní noc, zatímco společnost získává řešení určitého společenského problému včetně problému potenciálního, neboť tyto osoby by jinak například mohly páchat trestnou činnost, nebo se naopak stát její obětí).

Připomeňme, že zdaleka ne u všech produktů neziskových organizací je jednoznačné, zda jde opravdu o *veřejné statky*. Příkladem může být oblast *náboženství*, kde jsou sice některé církve závislé na příspěvcích z veřejných rozpočtů, přitom však *víra* (respektive její komunitní prožívání) je podle některých autorů (Loužek, 2004) ryze *soukromým statkem*, jehož uspokojení by bylo možné zabezpečovat čistě komerčním způsobem. Podobně by bylo možné argumentovat i u konkrétních služeb v oblasti kultury (repertoár divadel subvencovaných z veřejných zdrojů se nemusí lišit od repertoáru komerčních divadel), sportu (na podporu mládežnického sportu jdou ze státního rozpočtu značné sumy, přitom však značná šíře sportovních aktivit pro mladé úspěšně funguje na komerční bázi) i dalších.

#### 4.4.2 Cena, zákaznické a společenské náklady

*Cenou* se v komerčním marketingu zpravidla myslí *finanční částka*, kterou zákazník zaplatí za daný produkt. V neziskovém marketingu je pojetí ceny poněkud složitější: v první řadě je to také částka, kterou *uživatel zaplatí* za služby neziskové organizace a která zpravidla nepokrývá celé náklady. O ceně je proto potřeba uvažovat také z pohledu *donátorů*, a to v několika rovinách: z pohledu *veřejné správy* jde o výši *dotace*, která byla neziskové organizaci poskytnuta, ale také o *alternativní náklady*, které by vznikly, pokud by tato nezisková služba nebyla realizována (viz výše uvedený příklad – pokud by veřejná správa a neziskový sektor neřešili problematiku osob bez příštřeší, mohlo by to přinést zvýšenou kriminalitu, jejíž řešení by znamenalo mnohem vyšší náklady, případně by to znamenalo diskomfort ostatních občanů). Podobně je možné uvažovat také o ceně z pohledu dalších skupin donátorů – např. *komerčních firem* – jimž také vznikají *explicitní náklady* v podobě sponzorského daru i *implicitní (alternativní) náklady* v podobě *společenských problémů*, které by je mohly v nějakém smyslu ohrozit, nebo *konkurenční nevýhody*, pokud by se narozdíl od ostatních svých konkurentů nezabývaly svou *společenskou zodpovědností*.

V neziskovém marketingu jde také o určení rozumného poměru mezi cenou, kterou zaplatí uživatel, a cenou, kterou zaplatí donátor. Snahou neziskových organizací často bývá přesunout veškeré financování na stranu donátorů, což ovšem může být někdy kontraproduktivní, protože uživatel si takové služby neváží, navíc si zvykne na to, že pro její získání nemusí nic dělat (např. sociální služby, ale i kultura, kde tržby ze vstupného často pokryjí max. 20 % nákladů). Uživatel zpravidla ani netuší, jaký je poměr jím zaplacené ceny a celkových nákladů na službu.

Z pohledu *realizátora služby* může být cenou například i *čas a úsilí*, které musí věnovat problému (zejména daruje-li svou dobrovolnou práci), nebo *riziko, nesnáze či nelibost a neschválení ze strany okolí* (například streetworker pracující s narkomany může být svým okolím vnímán jako jeden z nich). Konečně pro *veřejnost* je cenou *oběť*, kterou zaplatí za poskytování dané služby nebo prosazení určité myšlenky (např. cenou za dodržování maximální rychlosti v obcích 50 km/h je ztráta času a pohodlí). V obecné rovině je tedy třeba za cenu v neziskovém a sociálním marketingu považovat spíše „centrálně stanovené společenské hodnoty než hodnotu pro zákazníka“ (Janečková, Vašítková, 2001: 33).

#### 4.4.3 Místo, distribuce a pohodlí

Tato položka marketingového mixu vyjadřuje v podstatě *způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi*. Protože produktem neziskových organizací jsou často *služby*, které jsou spojeny s osobou realizátora, nejde vždy o jedno stálé či pevné místo, na kterém by byl produkt k dispozici, ale spíše o *způsob poskytování pokrývající určitý prostor* (v sociálních službách například streetwork pro narkomany v určitém městě, v sociální reklamě například také distribuce myšlenek nepřislušejících danému území – viz humanitární a rozvojové aktivity ve třetím světě).

Obecně je možné v nekomerčním marketingu vymežit pět základních *typů míst* poskytování služeb: *zařízení poskytovatele* (kultura – divadlo, galerie; sport – hřiště; vzdělávání – škola; sociální a zdravotní služby – nemocnice, stacionář; náboženství – kostel), *sídlo (domácnost) uživatele* (kultura – televize, rozhlas; vzdělávání – e-learning; sociální a zdravotní služby – ošetrovatelská a pečovatelská služba v domácnosti), *pracoviště uživatele* (sociální služby – podporované zaměstnávání; práce – odbory), *terén* (kultura – pouliční divadlo; sociální a zdravotní služby – streetwork; komunitní rozvoj – výstavba dětského hřiště); *bez vazby na místo* (komunitní rozvoj – rozvoj občanské společnosti; filantropie – rozvoj dárcovství). V *sociálním marketingu*, jehož předmětem je transfer myšlenek a idejí, není místo většinou možné vymežit vůbec (lze např. hovořit o tom, jestli jde o kampaň celosvětovou, regionální, celostátní nebo komunitní).

#### 4.4.4 Propagace a komunikace

Termíny *promotion, propagace* nebo *marketingová komunikace* označují způsob, jakým se zákazník (uživatel) může dozvědět o produktu, a možnosti, jak jej při nákupním rozhodovacím procesu ovlivnit (k případným rozdílům mezi jednotlivými termíny viz Hornák, 2010). Nezisková organizace má sice teoreticky možnost využít veškerých nástrojů moderních *integrovaných marketingových komunikací* stejně jako komerční firma, avšak většinou nedisponuje dostatečnými *zdroji* na to, aby tak činila. Také její *cílové skupiny* zpravidla vyžadují jiné a *specifické formy komunikace* a většina neziskových organizací bývá v situaci, kdy je nucena pořídit „za málo peněz hodně muziky“. To se ostatně často daří, protože mnohé komunikační agentury jsou z prestižních důvodů ochotny realizovat promo aktivity pro nekomerční subjekty za výhodné ceny nebo i *zdarma* (v této souvislosti bývá užíván termín „*pro bono*“ kampaně – v zájmu obecného dobra; z pohledu komunikační agentury ovšem nemusí jít o kampaně na zadání neziskových organizací, ale často jde o její vlastní iniciativu, neboť oblast sociální reklamy je samostatnou kategorií většiny soutěží reklamní tvorby a „nesvázanost“ zadáním umožňuje agenturám naplno ukázat svou kreativitu). Další možností je propojit sponzorsky propagaci neziskových organizací s propagací komerčních firem, případně využít studentů a dobrovolníků. Neziskové organizace jsou často přeborníky ve vytváření levných propagačních prostředků, často samozřejmě za



cenu jejich zcela *neprofesionálního* zpracování. Obecně mívají pro marketingovou komunikaci neziskových organizací velký význam *public relations*, *osobní prodej* (jednání s uživatelem či donátorem) a některé netradiční formy podpory prodeje (*event marketing*), zatímco *reklama* bývá používána v omezené míře a jen k propagaci určitého typu akcí nebo v *sociální reklamě*. Velké možnosti pro marketingovou komunikaci neziskových organizací přináší nová elektronická média, zejména internet a e-mail. Pokud se na problematiku komunikace díváme z pohledu koncepce 4C, můžeme ještě k výše řečenému znovu zopakovat, že problematika řešená neziskovými organizacemi se často týká společenských otázek, tudíž také komunikace není pouze obousměrná mezi poskytovatelem a uživatelem, ale často doslova „celospolečenská“ (samozřejmě tomu tak nemusí být vždy, záleží na specifikách oboru). O problematice komunikace s jednotlivými cílovými skupinami bude podrobněji pojednáno v dalších kapitolách.

#### 4.4.5 Rozšířený marketingový mix v nekomerčním marketingu

K těmto *základním 4P marketingového mixu* bývají různými autory přidávány ještě další prvky. Obecně v marketingu služeb bývá přidáváno jako páté P *Lidé* (People), čímž se myslí především *kvalifikace poskytovatele služby* a jeho odborná způsobilost, souhrn jeho psychických vlastností, schopnost vystupovat, komunikovat s lidmi, nabízet službu, vysvětlit ji uživateli atp. Zařazení tohoto prvku do marketingového mixu je zdůvodňováno (Hannagan, 1996: 105) tím, že realizace konkrétní služby je vždy velmi úzce svázána s osobou poskytovatele, který může výslednou podobu a kvalitu služby velmi výrazně ovlivnit, přičemž lidský prvek pochopitelně nelze tak účinně řídit jako kvalitativní vlastnosti hmotného produktu. Janečková a Vašítková (2001: 30, 31) v souladu se svým zdrojem (Booms, B. H., Bittner, M. J.) zdůrazňují jako důležitou součást prvku *Lidé* také *zákazníky*, pro jejichž chování by měla být stanovena jistá pravidla. Jako další prvky *marketingového mixu služeb* kromě toho doplňují ještě *Materiální předpoklady* (to, co umožňuje zákazníkovi vytvořit si představu o důvěryhodnosti poskytovatele a tudíž kvalitě služby – budova, kancelář, barevnost, úroveň hluku, informační brožury nebo třeba nabídka divadelního předplatného jako bonus ke službě) a *Procesy* (vše, co ovlivňuje způsob interakce mezi poskytovatelem a uživatelem – například řešení dlouhého čekání u lékaře nebo na úřadě).

Třebaže jde v těchto případech o pokus zdůraznit podstatné vlastnosti služeb a jejich význam pro marketingovou komunikaci, je zřejmé, že jde o poněkud nesystémové snahy, protože tyto prvky by bylo možné zahrnout pod základní 4P. Osoba poskytovatele (*Lidé*) je samozřejmou součástí produktu, respektive, pokud z prvního „P“ – produkt ve službách vyčleníme položku „lidé“, takřka nic z něj nezůstane (viz např. poradenskou činnost). Ostatně, důležitost „lidí“ není výsadou služeb, stejně důležitý je lidský faktor také v produkci hmotného spotřebitelského i průmyslového zboží. Prvky uváděné jako *Materiální předpoklady* jsou zase zjevně součástí faktoru *Místo* (kancelář, budova) nebo *Propagace* (vysvětlující brožury, bonusy – podpora prodeje), případně jde o položky *Corporate Identity*. Konečně *Procesy* jsou buď vlastností *Produktu*, *Místa*, nebo i *Propagace*.

Podle týmu autorů z *Johns Hopkins University* v Baltimore (USA – L. M. Salamon, H. K. Anheier ad., uvedeno podle Rektořík, 2001) přistupuje k marketingovému mixu neziskové organizace kromě základních čtyř P ještě *Cílová skupina* (Public), do níž spadají zákazníci (klienti), dárči, zaměstnanci, a *Produkční kapacita*, která ukazuje, nakolik je organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech. *Freiburská škola marketing-managementu* (Švýcarsko, zde podle Rektořík, 2001) tato poslední dvě P nahrazuje *Politikou* (Politics), pod níž rozumí lobbování či různé zájmové a nátlakové skupiny neziskových organizací, a *Lidmi* (People), což jsou podobně jako v předchozím případě všichni ti, s nimiž nezisková organizace přichází do styku: zaměstnanci, dobrovolníci, dárči, klienti a veřejnost.

Výtka tomuto pojetí by mohla být podobná jako v předchozím případě: navíc součástí marketingového mixu organizace jen stěží mohou být cílové skupiny její marketingové komunikace (uživatelé služeb, donátoři, veřejnost), pokud víme, že marketingový mix je souhrnem funkcí určujících podobu produktu a způsob jeho komunikace se zákazníkem (tedy vlastně „médiem“ mezi producentem a zákazníkem, který pak v žádném ohledu nemůže být součástí tohoto „médiu“). Pokud se týká *Produkční kapacity*, jde spíše o otázku managementu organizace, konkrétně o druhou z funkcí řízení (plánování, organizování, implementace, kontrola) a leží tedy na zcela jiné korporátní úrovni, než marketingový mix. *Politiku* v tomto smyslu bychom jistě mohli zařadit pod položku *Propagace*, konkrétně jde o součást *Public (government) relations*.

Nedra Kline Weinreich, autorka knihy *Hands-On Social Marketing: A Step-by-Step Guide*, přidává ([www.social-marketing.com](http://www.social-marketing.com)) zase k základním 4P ještě *Veřejnost* (Public), pod kterou rozumí různé skupiny zainteresované v sociální marketingové kampani, které dělí na veřejnost externí (cílová skupina, sekundární příjemci, politici, kontrolní veřejnost) a interní (ti, kteří jsou zainteresováni na schvalování nebo zavádění programu), *Partnerství* (Partnership), čili organizace (ostatní neziskové, stát, podnikatelé), které s neziskovou organizací (často na základě podobnosti oboru působnosti) na daném programu spolupracují, *Politiku* (Policy), čímž rozumí širší spolupráci zmíněných organizací, médií a veřejnosti v zájmu ukotvení (sociální marketingovou kampaní) požadovaných změn do legislativní norem (tedy vlastně lobbing), a konečně *Zdroje financování* (Purse Strings – doslova měšec), tedy finanční a hmotné prostředky (respektive jejich disponenty), ze kterých bude daný program financován.

Také tato klasifikace je z metodologického hlediska spíše omylem. Ani v těchto bodech nejde o funkce ovlivňující cestu produktu k jeho uživateli, ale o cílovou skupinu marketingové komunikace (Veřejnost, Politika), vlastnosti produktu, respektive otázku managementu organizace (Partnerství), cenu (Zdroje financování) a promotion (Politika). I zde se jedná spíše o snahu dát popularizačním jazykem stručný a zaručený „návod k použití“ sociálního či nekomerčního marketingu (všechny položky v anglické verzi začínají na P), spíše než představit metodologicky čisté uchopení problému, a jako takovou je třeba ji principiálně odmítnout.

V marketingu služeb je v poslední době velmi populární koncepce *8P*, která kromě *Lidí* přidává k marketingovému mixu ještě *Partnerství* (Partnership), *Balíčky služeb* (Packaging) a *Programování* (Programming). *Partnerstvím* se myslí již zmíněné vytváření různých sítí organizací, které se například mohou společnými projekty

podílet na regionálním rozvoji, *Balíčky služeb* jsou určité kombinace jednotlivých služeb uzpůsobené konkrétnímu zákazníkovi, což jen stěží lze chápat jinak než jako jednu z charakteristik prvního „P“ (jde vlastně o esenci pojmu *zákaznická hodnota* z modelu 4C) a *Programování* je vlastně jen rozvedení „balíčkování“, konkrétně jeho časoprostorové určení, z hlediska koncepce 4C pak v podstatě způsob řešení „zákaznického pohodlí“ (je ostatně zajímavé, že zatímco model 4P se různí autoři pokoušejí různě rozšiřovat, na koncepci 4C si zatím takto nikdo netroufl; to naznačuje, že je zřejmě natolik komplexní a výstižná, že není třeba nic přidávat; pak je ovšem otázka, proč totéž činit s koncepcí 4P, která je jí analogická).

#### 4.5 Marketingová kontrola

Protože marketingový plán organizace není teoretické pojednání, ale praktický návod k realizaci marketingových aktivit, dá se předpokládat, že jako takový nebude bez chyb a bude jej třeba na základě nových poznatků průběžně upravovat. Úkolem *marketingové kontroly* je tedy *vyhodnocování naplňování cílů* marketingového plánu (tedy zjišťování shody či rozdílu mezi *plánovaným* a *skutečně dosaženým stavem*) a jeho dílčích součástí (např. časového a finančního plánu, za něž jsou zodpovědné osoby uvedené v marketingovém plánu) a na základě toho pak *průběžná revize* tohoto plánu a jeho *přizpůsobování aktuálním potřebám*.

Aby mohlo být plnění marketingových cílů vyhodnocováno, je potřeba, aby tyto cíle byly stanoveny jako *měřitelné*, a to v *kvantitativním* i *kvalitativním* smyslu. *Kvantitativní* cíle mohou být vyjádřeny například jako *nárůst počtu uživatelů*, či *objemu služeb* (počet akcí u dětských organizací, návštěvnost u divadel, počet vypůjčených knih u knihoven apod.), *„tržního“ podílu* (počty návštěvníků, počet kontaktních míst pro uživatele ve srovnání s konkurencí), *zvýšení efektivity služeb* (procentuální podíl vyléčených pacientů, zvyšování uplatnění absolventů vysoké školy), *zlepšení reputace organizace* (hodnocení image organizace v dotazníkovém šetření) a podobně. Kvantitativní ukazatele nemusí sama organizace vnímat jako nejdůležitější, ale *nemůže se jim vyhnout*, protože v konkurenci dotačních a grantových řízení se může většinou prokázat právě a pouze jimi.

*Kvalitativní cíle* a jejich dosažení je možné měřit zejména *subjektivní spokojeností uživatelů*, která je ovšem málo průkazná – spokojené ohlasy v knize přání a stížností ani při formálním či neformálním dotazování nemusí reprezentativně vypovídat o názorech všech uživatelů. Zpětná vazba by v každém případě měla existovat a organizace by měla mít vytvořeny standardy, jak ji zjišťovat (metodika práce se stížnostmi atd.), zpravidla ovšem těmito ukazateli nelze příliš operovat právě pro jejich *subjektivnost a nereprezentativnost*. Určitou část kvalitativních ukazatelů je možné kvantifikovat – byť korelace zde nemusí být stoprocentní – například kvalitu služeb je možné měřit pomocí zvyšování kvalifikace poskytovatelů (což se např. v sociálních službách skutečně bere jako významné měřítko definované standardy kvality sociálních služeb).

*Způsob provádění marketingové kontroly* by měl být dopředu definován v marketingovém plánu. Obecně je možné říci, že kontrola by měla být pravidelná,

důkladná, měla by respektovat stanovený plán a měla by probíhat na všech organizačních úrovních, přičemž by měla existovat osoba zodpovědná za její provádění a koordinaci. V reálném životě neziskových organizací alespoň v Česku se prozatím nedá předpokládat příliš manažersky propracovaný a formalizovaný systém kontroly; na druhou stranu v souvislosti s tím, že neziskové organizace *se zodpovídají svým donátorům*, kteří již často vyžadují pečlivé dokladování efektivity využití svých prostředků (týká se zejména dotací od institucí veřejné správy), kontrolní mechanismy ve většině neziskových organizací relativně slušně fungují, byť většinou nejsou profesionálně řízeny a často jde spíše o „hašení požáru“ než „účinnou prevenci“ – což je obecně stále dost častý způsob řízení mnoha menších i větších neziskovek, v nichž je důraz na osobní angažovanost v problému vyšší než schopnost profesionálního řízení organizačních procesů.



## 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 jejich PR. Z tohoto důvodu se otázkou komunikace s veřejností budeme ze všech ostatních komunikačních aktivit zabývat nejdříve.

Dá se také říci, že PR vytvářejí prostředí nakloněné donátorství a neziskové organizace je používají jako jakýsi předstupeň fundraisingu (Čepelka, 1997). Příznivý obraz, který o sobě nezisková organizace prostřednictvím svých PR vytvoří, je základem její pověsti, reputace a předpokladem možnosti jejího financování z veřejných zdrojů. 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.

*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 budování vztahů s médii jednou z hlavních priorit, zejména proto, že narozdíl od jiných forem marketingové komunikace je *publicita v médiích* nestojí zpravidla žádné peníze, byť platí, že témata prezentovaná neziskovým sektorem často v pořadí zájmu médií stojí na jednom z posledních míst (pokud se tedy nejedná o mediálně zajímavé kauzy, ale „běžnou činnost“ neziskových organizací).

*Community relations* jsou vztahy s nejbližším okolím organizace. Komunikace v rámci regionu (obec, mikroregion, kraj) může být významná zejména u organizací, které se snaží aktivně participovat na komunitním plánování, budování sociální ekonomiky nebo například hájí zájmy části místní veřejnost vůči jiným skupinám (např. zájem regionu na výstavbě dálnice vs. zájem majitelů nemovitostí, kolem nichž má tato dálnice vést).

V podobném smyslu je možné chápat i další „druhovou variantu“, sice *minority relations*, tedy vztahy s menšinami, které mohou být buď uživateli služeb, respektive nositeli zájmů, které organizace chrání, ale také nositeli zájmů konkurenčních. Připomeňme, že velká část neziskového sektoru vzniká právě za účelem ochrany menšinových zájmů, přičemž vliv menšin může být v mnoha případech zejména díky médiím a dobře organizovaným neformálním mocenským vazbám nepoměrně větší, než by odpovídalo jejich procentuálnímu zastoupení.

*Employee relations* představují vztahy s vnitřní veřejností, tedy v případě neziskových organizací se zaměstnanci, dobrovolníky a členy (a také s jejich příbuznými a jinými blízkými osobami), případně též uživateli služeb organizace (např. zaměstnanci chráněných dílen). Protože každý příslušník neziskové organizace může být potenciálně vnímán jako osoba, která za organizaci může mluvit, je třeba řízení těchto vztahů v neziskových organizacích věnovat patřičnou pozornost (ať již se jedná o záležitosti související s pracovní právními vztahy, tak i názorové střety související s hlavním posláním organizace).

*Government relations*, tedy vztahy s orgány veřejné správy, není možné redukovat jen na oblast fundraisingu, byť zde obzvláště platí, že PR jsou jeho předstupněm. Pro neziskové organizace z toho plyne potřeba maximální informační otevřenosti vůči všem, kdo by mohli mít na její existenci a činnost vliv. Druhou významnou oblastí, kterou můžeme pod *government relations* zařadit, je *lobbying*, tedy prosazování vlastních zájmů zejména při přípravě a schvalování příslušné legislativy. Třetí oblastí *government relations* je vytváření společných projektů neziskového sektoru a veřejné správy (viz sociální ekonomika) a komunitní plánování.

*Investor relations* v případě neziskových organizací můžeme přímo spojit s oblastí fundraisingu ve všech jeho podobách (viz další kapitolu).

*Industry relations* jsou vztahy v rámci neziskového sektoru jako takového i přímo mezi organizacemi, které se zabývají podobnou činností, případně i bez ohledu na to, zda jde o neziskové organizace, komerční firmy či instituce veřejné správy. Zde má smysl například uvažovat o „*image neziskového sektoru*“, kterou v pozitivním

i negativním smyslu spoluvytvářejí všechny neziskové organizace všemi svými aktivitami a kauzami (viz např. čas od času se v médiích objevující zprávy o zneužití humanitární pomoci, zneužívání dětí v rámci církví nebo dětských organizací ap.).

*University relations*, které bychom mohli zobecnit na vztahy se *vzdělávacími institucemi*, mohou být pro neziskové organizace významné například v podobě studentů vykonávajících povinné praxe nebo zpracovávajících různé školní práce. Nezisková organizace tak má možnost získat prakticky zdarma nezávislou a odborně fundovanou *práci* či *expertizu*. Hledání vhodných témat by mělo být otázkou spolupráce mezi neziskovkami a vzdělávacími institucemi.

*Celebrity relations* – pro neziskovou organizaci může být vhodné, když se jí podaří pro své záměry získat určitou *známou osobnost*, která může vystupovat jako její *garant*. Nemusí jít o *celebrity* v úzkém slova smyslu, tedy o hvězdy z oblasti sportu nebo show businessu, ale třeba také o významné *odborníky* z různých oborů (lékaři, učitelé, vědci – je vhodné, když jde o oblast blízko činnosti organizace), kteří mají u veřejnosti kredit a punc důvěryhodnosti. Také forma podpory může být různě intenzivní – může jít o vystupování na veřejných akcích, ale také o úvodní slovo ve výroční zprávě, jakoukoliv zmínku v souvislosti s vlastní činností odborníka nebo třeba o doporučující dopis, který může být využíván při dalších fundraisiových aktivitách. Práce s celebritami má ovšem také svá *úskalí*, neboť spojení svého jména s celebritou může neziskovou organizaci ohrozit – obecně „nebezpečné“ může být spojit své jméno třeba s politiky, také v ostatních případech se může stát, že se daná osobnost dostane do problémů (např. problémy s drogami, dopingem, automobilová havárie pod vlivem alkoholu, podezření z daňových úniků atd.), které mohou *ohrozit* také *reputaci* neziskové organizace (což pochopitelně platí i naopak).

*Public affairs* jsou v odborné literatuře vykládány několika různými způsoby. Někteří autoři ztotožňují tento pojem („veřejné záležitosti“) obecně s PR v neziskové organizaci, čímž se snaží zdůraznit, že práce neziskových organizací má vždy veřejný charakter. Z pohledu komerčních firem se někdy termínem *public affairs* označuje jejich snaha *vyjadřovat se k aktuálním společenským událostem*, případně aktivní účast na tvorbě obecné politiky nebo zákonodárství. Obvykle se ovšem termín *public affairs* používá ve smyslu *spojení PR nebo obecně propagačních aktivit komerčních subjektů a neziskových organizací*. Jako takové jsou *public affairs* především formou PR komerčních firem (souvislost s *corporate citizenship, corporate social responsibility* apod.).

## 5.2 Cíle a obsah PR sdělení

Cílem *public relations* v neziskovém sektoru je budování a udržování *příznivých vztahů s veřejností*, které se mohou projevit jako (tichá či projevená) *podpora* či *spojenectví* při *prosazování zájmů* souvisejících s činností organizace. Jinými slovy je možno říci, že *cílem* PR je *dosáhnout u relevantních částí veřejnosti přesvědčení*, že daná nezisková organizace *chrání vhodným způsobem* určité zájmy, a tudíž si

*zaslouží obecnou podporu*, která bude v konečném důsledku vyjádřena *důvěrou v její produkty* (služby a myšlenky) jejich *finanční a nefinanční podporou*. *Veřejnost* pak můžeme v systému PR neziskové organizace chápat také jako *nátlakovou skupinu*, která může rozhodování o podpoře z veřejných zdrojů do značné míry *ovlivňovat* (a to v zásadě dvěma způsoby – *volbou* a *tlakem na své zástupce* ve veřejných orgánech, kteří budou o podpoře rozhodovat, a *vlastním zájmem o služby*, který kvantifikován jako počet uživatelů bude silným argumentem pro podporu z veřejných zdrojů).

*Míra podpory*, již je možné dosáhnout pro jednotlivá témata, která jsou předkládána *veřejné diskuzi*, může být různá a souvisí s *vývojem* a *mírou* jejich *společenské akceptability*. Z tohoto pohledu je možné hovořit o *tématech tabuizovaných*, která k veřejné diskuzi předložit vůbec není možné (souvisí to s kulturními aspekty v jednotlivých státech a oblastech – česká společnost je v tomto ohledu poměrně benevolentní, tudíž je pravděpodobně jen minimum témat, která by prezentovat nebylo vůbec možné; v jiných kulturách může být tabu např. sex, smrt, víra, rozvody, domácí násilí apod.), *tématech kontroverzních*, která jsou přijatelná pouze pro část veřejnosti (například práva homosexuálů; část veřejnosti dosud neuznává byť jen to, že homosexualita není nemoc, kterou je nutné léčit a vymýtit; pro sdružení homosexuálních občanů proto nemusí být cílem dosáhnout obecné podpory, ale pouze tolerance, která se projeví alespoň ve veřejném nenapadání jejich zájmů), a *tématech populárních*, jejichž řešení dosahuje obecné podpory velmi snadno (například zdravotní a sociální služby orientované na děti; Čepelka, 1997). Jiná témata se mohou jevit sice jako nekontroverzní, ale ze společenského (a emocionálního, případně i mediálního) hlediska *nezajímavá* a tudíž také jen s obtížemi dosahující veřejné podpory (např. aktivity, které mají rys vzájemné prospěšnosti, týkají se omezené cílové skupiny nebo nejsou vnímána jako palčivá či aktuální – např. ochrana životních podmínek chráněného hmyzu vs. výstavba dálnice). Existenci *tabuizovaných* a *kontroverzních témat* ovšem není nutné vnímat jako *překážku* pro PR, ale jako jejich *výzvu* – postoje společností v těchto věcech se v současné době rychle mění (např. proměny postoje české společnosti ke svobodným matkám), což je mimo jiné i důsledek veřejné diskuze iniciované neziskovými organizacemi.

V souladu s definicí cílů a cílových skupin mohou PR neziskové organizace nést nejrůznější *druhy sdělení*. V praxi nejčastější jsou prosté *informace o existenci* organizace, její *průběžné činnosti, výsledcích, úspěších* a jejich případných ohlasech. Informace tohoto druhu jsou většinou distribuovány formou *tiskových zpráv* médiím, mohou však být součástí *direct mailingu* směřovaného například *sponzorům, současným a bývalým uživatelům služeb, pracovníkům správních institucí, obchodním partnerům* a dalším. Jiná sdělení mohou mít za cíl například *demonstrovat připravenost řešit určité problémy a témata*, která jsou momentálně *aktuální* (včetně např. proklamace připravenosti přispět k řešení státní sociální, zahraniční, ekonomické nebo pracovní politiky – viz aktivity různých *think tanků*). Jiným cílem může být snaha *upozornit* na určitý *problém*, který dosud není v ohnisku zájmu veřejnosti (o což se často snaží sociální reklama, kterou též můžeme chápat jako nástroj PR), může jít také o *veřejné poděkování dárcům*,

případně mediální „výúčtování“ jejich podpory. PR aktivity mohou mít i zcela konkrétní cíle a formulace sdělení se jim pak bezvýhradně přizpůsobuje – takovým cílem může být například *nábor dobrovolníků*, snaha získat *finanční prostředky* (veřejná sbírka) nebo *veřejnou podporu* určitému záměru (např. výstavba nové koncertní síně pro potřeby provozování vážné hudby).

Jak již bylo naznačeno, ještě více než u ostatních forem marketingové komunikace je v případě *public relations* potřeba uvažovat o *přesazích* komunikace jednotlivé organizace v kontextu *oboru* (viz *industry relations*), ve kterém působí. Obecná teorie marketingu říká, že PR jsou jedinou oblastí marketingových komunikací, ve kterých mohou jinak *konkurující si organizace spolupracovat*, neboť důvěra veřejnosti je v podstatě *nerivalitní*. V oblasti *agenda setting* („nanášení témat“, myšleno především ve vztahu k médiím) se ovšem může stát, že idea, veřejně prezentovaná určitou organizací, může být přisouzena i organizacím konkurenčním (či spolupracujícím), pro které může představovat pozitivní i negativní externalitu.

### 5.3 Základní prostředky PR neziskových organizací

V souladu s výše uvedeným je možné uvažovat o těchto hlavních „okruzích“ cílových skupin PR neziskových organizací:

1. *Vnitřní veřejnost* (zaměstnanci, dobrovolníci, členové), jejíž loajalita vytváří základ pro úspěšnou komunikaci s okolím,
2. *Vnější veřejnost*, případně její části, která má vzhledem k neziskovým organizacím kontrolní roli a může apelovat na potenciální donátory,
3. *Donátoři* a jejich jednotlivé skupiny,
4. *Legislativci*, kteří jsou voleni veřejností, a
5. *Média*, která jednak zprostředkovávají komunikaci s ostatními cílovými skupinami, mohou však jejich názory a rozhodování podstatně ovlivňovat, a proto jsou pro PR neziskové organizace samostatnou cílovou skupinou s výrazným mocenským potenciálem.

V rámci všech těchto skupin je třeba počítat s existencí *názorových vůdců* (Čepelka, 1997), jejichž pohled na daný problém do značné míry určuje *veřejné mínění* („rozptýlené stavy vědomí (mínění) veřejnosti nebo velkého počtu obyvatelstva, které se integrují s toky informací a týkají se věcí veřejných“ (Kunštát, 2007, [online]); podle Čepelky (1997: 48) v určitém kontextu též „mínění, které může být vysloveno na veřejnosti, aniž by došlo k sankcím vůči mluvčím“). Komunikací zaměřenou na názorové vůdce je možné dosáhnout *veřejné podpory* mnohem snáze než *vnitřního souhlasu* všech členů dané komunity; to může s sebou nést negativní důsledky v situaci, kdy se projeví názor dosud mlčících (např. v referendu).

V oblasti PR je obecně možno rozlišit prostředky *individuálního* a *skupinového* (masového) *působení*. Mezi prostředky *individuálního působení* patří zejména osobní rozhovory a dopisy působící uvnitř i vně organizace, *skupinová* (hromadná, masová) *komunikace* zahrnuje celou řadu prostředků lišících se finanční náročností,

ovlivnitelností různými šumy a potenciálem oslovit zvolenou cílovou skupinu. Cílem následujících řádek není podat vyčerpávající přehled všech možných komunikačních prostředků a kanálů, ale spíše upozornit na ty z nich, které mohou mít pro marketingové komunikace neziskových organizací zvláštní význam nebo nabývají v prostředí neziskové organizace netradičních podob.

### Corporate identity

Většina neziskových organizací se potýká s *nedostatkem peněz*, které by bylo možno věnovat na profesionalizaci marketingových a PR aktivit. O to více vyvstává potřeba dbát na ty projevy, které spoluvytvářejí image organizace spíše „mimočodem“ a jejichž náklady nemusejí být vysoké. Velký potenciál nabízejí prvky *corporate identity* – především *organizační kultura* a *design*. Zejména *negativně* působící projevy *organizační kultury* mohou vztah okolí k organizaci silně poznamenat: neupravená kancelář nebo chaotická práce jejího osazenstva může odradit člověka, který přichází s nabídkou sponzoringu, novináře, který má zájem napsat o organizaci článek, i potenciálního dobrovolníka. Neupravené okolí nebo umístění sídla v problematické čtvrti může ovlivnit důvěru celé veřejnosti a její zájem o činnost organizace. Velký vliv má samozřejmě i pojetí *corporate designu* (modernost/tradice, serióznost/křiklavost či líbivost) a důslednost práce s jeho prvky – tedy využití *loga*, *hlavičkových papírů*, *vizitek* a dalších souvisejících tiskovin a předmětů. V tom se samozřejmě situace neziskové organizace příliš neliší od komerční firmy; rozdíl je dosud spíše v tom, jak dalece si sami pracovníci těchto organizací význam *corporate identity* pro vztahy s veřejností a její finanční i nefinanční podporu uvědomují (pochopitelně také zde jsou značné rozdíly, většina velkých neziskovek má dnes tuto otázku již vyřešenu).

### Osobní kontakty

*Každý rozhovor*, který vede některý z pracovníků (ať již dobrovolných, či placených) neziskové organizace s někým mimo ni, je potřeba vnímat jako *součást jejich PR*. Tento rys je v případě neziskových organizací většinou mnohem výraznější než u komerčních firem: *práce neziskových organizací* je veřejností vnímána často jako něco zvláštního, co v sobě nese značný prvek *dobrovolnosti* a osobního *entuziasmu*, a tudíž může být *každý pracovník* neziskové organizace *vnímán* jako její *reprezentant* či někdo, kdo může o její činnosti podávat *zasvěcené informace*. To, jak se pracovníci (lhostejno, zda jde o manažery či o terénní pracovníky) vyjadřují o organizaci, má velký vliv na míru důvěry veřejnosti v její činnost i na míru ochoty ji podporovat, s čímž by mělo řízení PR v neziskové organizaci počítat.

## Osobní dopisy

Velmi zajímavé příklady využití v PR neziskových organizací poskytují *osobní dopisy*, které leží na hranici individuální a hromadné komunikace a při určitém způsobu využití mohou vyvolat iluzi *osobního zájmu* komunikátora o recipienta, třebaže jsou ve skutečnosti produktem automatické funkce textového editoru a zakoupené nebo v lepším případě sdílené direct mailové databáze adres. V době, kdy většina komunikace probíhá prostřednictvím elektronické pošty, získávají každopádně *klasické dopisy* upravené kvalitně v duchu zásad corporate designu nový význam při takových příležitostech, jako je komunikace s donátory a dobrovolníky nebo dlouholetými uživateli služeb (zejména poděkování, pozvánka na benefiční akci, přání k Vánocům apod.).

## Tištěné materiály

Nejrůznější materiály *tištěné povahy* produkuje většina neziskových organizací ve značném množství. Problémem velké části z nich ovšem stále bývá *kvalita*, neboť je zpracovávají sami pracovníci neziskových organizací bez znalosti základních požadavků, které jsou na podobné komunikáty kladeny. Narozdíl od *sociální reklamy*, která dává *komunikačním agenturám* velký prostor pro kreativitu, bývá zájem *PR agentur* o bezplatnou podporu neziskových organizací minimální, proto i když se podaří najít agenturu nebo tiskárnu, která materiály pro neziskovou organizaci zdarma připraví, zpravidla se nedá očekávat neotřelé a originální řešení. Situace se postupně mění současně s tím, jak se řádově navyšují částky věnované na propagaci v rámci nejrůznějších dotací a grantů, na druhou stranu povědomí o marketingové komunikaci bývá mezi pracovníky neziskovek malé a ochota „angažovat se“ velká, takže je možné se často setkat s tím, že jedna organizace s veřejností komunikuje prostřednictvím profesionálních i zcela amatérských materiálů, vytvořených (např. u příležitosti menší jednorázové akce) „v dobré víře“ a bez konzultace se zodpovědnými osobami.

Existuje značná druhová šíře tiskovin, které neziskové organizace používají. Asi nejčastější formou jsou *plakáty, letáky a brožury*, které buď informují o základních službách, nebo upozorňují na jednorázové akce (např. kulturní nebo sportovní). Podle toho se také liší místa, na kterých jsou tiskoviny tohoto druhu prezentovány (vývěsky, informační tabule vlastní nebo obecní, vozy MHD, podle povahy cílové skupiny také například čekárny ordinací lékařů, obecní úřady, případně plakátovací plochy nebo adresná či neadresná distribuce poštou). Další skupinou jsou nejrůznější *zpravodaje, časopisy* nebo *informační bulletiny*. U tiskovin tohoto typu se předpokládá jistá *periodicita*, frekvence zpravidla ovšem není častá (spíše jednou za několik měsíců), a také větší *adresnost*, když se obsah více odvíjí od informačních potřeb cílové skupiny – zpravidla jde o materiály určené uživatelům služeb nebo sympatizantům (dobrovolníkům, drobným dárcům) organizace, případně širší veřejnosti. Některé organizace mají ovšem problém vymezit alespoň

tyto tři základní okruhy cílových subjektů, a tak jsou vedle sebe prezentovány informace pro uživatele služeb i pro sponzory, což samozřejmě může působit negativně. Je možné se setkat také se *společnými tiskovinami* několika organizací, případně i s profesionálně zpracovanými *časopisy*, celkově jsou však tyto informace stále více publikovány spíše na internetu (viz výše zmiňovaný časopis Grantis vycházející nyní pouze v elektronické podobě pod názvem Svět neziskovek).

## Výroční zpráva

Pro mnoho organizací podle právní formy či struktury financování (např. pro obecně prospěšné společnosti nebo nadace) existuje *zákonná povinnost* zpracovávat *výroční zprávu*, která je ovšem určena spíše pro zřizovatele či instituce veřejné správy než pro veřejnost. Přesto také organizace, které tuto povinnost nemají, vydávají výroční zprávy jako svého druhu *propagační prostředek*, který může velmi přispět k důvěryhodnosti organizace. V tomto případě nemusí jít o výroční zprávu v pravém slova smyslu jako čistě formální dokument kladoucí důraz zejména na *finanční zprávu*, ale o „*jubilejní*“ *publikaci*, která může mít spíše umělecké zpracování v méně formálním stylu.

Výroční zprávy zpravidla dodržují následující *strukturu* (Čepelka, 1997):

1. *Úvodní slovo* statutárního zástupce organizace, ale i jiné významné osobnosti – sponzora, garanta. Mělo by být shrnutím toho, co významného organizace v minulém roce učinila.
  2. *Obecné údaje o organizaci* – vznik, poslání, cíle, historie, pracovníci, právní forma, organizační struktura.
  3. *Zpráva o činnosti* – vlastní jádro výroční zprávy. Přehled jednotlivých aktivit, důraz na fakta, číselné údaje, hodnocení úspěšnosti. Pokud organizace realizuje více projektů, může být zpráva členěna podle nich, další možností je např. chronologický přehled aktivit. Možno doplnit i konkrétními příhodami či osudy, které úspěšnost a potřebnost projektu ilustrují.
  4. *Spolupráce s veřejností* – doklady o dobrovolnictví, publicitě v médiích (kopie článků), citace z dopisů zaslaných organizaci (se souhlasem autora) apod.
  5. *Finanční zpráva* – zvláště pokud má nezisková organizace zákonnou povinnost vydávat výroční zprávu, je zpráva o výsledcích hospodaření stěžejní částí. Měla by obsahovat srozumitelně sestavený přehled nákladů a výnosů, bilanci, případně rozpočty jednotlivých realizovaných projektů, cash flow nebo rozdíly plánovaných a skutečných finančních ukazatelů a jejich zdůvodnění.
  6. *Poděkování* sponzorům, dobrovolníkům, orgánům státní správy a místní samosprávy apod. Zveřejnění poděkování ve výroční zprávě může být pro mnohé potenciální donátory silným argumentem, proč neziskovou organizaci podpořit. Na druhou stranu někteří z donátorů si podobnou publicitu nemusejí přát, proto by se každé zveřejnění jejich jména mělo dít s jejich souhlasem.
- V této souvislosti je potřeba ještě upozornit na zákon č. 37/1995 Sb. o neperiodických publikacích, podle kterého by materiály určené k veřejnému šíření, což se týká například i výročních zpráv, měly povinně obsahovat některé údaje, například název, jména autorů, vydavatele, výrobce, rok vydání, nositele autorských práv, případně ISBN. Platí zde i povinnost zaslat výtisky do zákonem jmenovaných knihoven.

Výroční zpráva může být zpravidla distribuována *všem osobám*, které přicházejí s organizací do styku a které mohou mít vliv na její činnost, zejména tedy



dobrovolníkům, sponzorům, médiím, orgánům veřejné správy, spolupracujícím komerčním i nekomerčním organizacím a dalším. V dnešní době většina organizací zveřejňuje výroční zprávy také na internetu. Zde je možné se poučit, jak rozdílně lze tento dokument pojmout – od informačně zcela vyčerpávajících dokumentů až po v podstatě propagační letáky, které jsou výročními zprávami nazývány zcela neoprávněně (laskavý čtenář necht' se podívat např. na stránky [www.greenpeace.cz](http://www.greenpeace.cz)).

## Internet

Třebaže se *užívání internetu* rozšiřovalo mezi neziskovými organizacemi (snad s výjimkou škol) mnohem *pomaleji* než v komerčním sektoru, dnes již je internetová prezentace i elektronická komunikace pro většinu neziskových organizací samozřejmostí. *Internetové stránky* bývají využívány většinou především jako statická veřejná prezentace činnosti organizace a zpravidla obsahují stejné nebo podobné informace jako výroční zpráva. Také *elektronická pošta* jako levnější varianta klasického poštovního styku značně rozšířila možnosti komunikace neziskových organizací, mnohé z nich například využívají e-mailu jako nástroje *prvotního oslovení* potenciálních *dárců* využívajíce strategii plošného oslovení co největšího počtu subjektů s nadějí na alespoň nějakou reakci (byť procento navrátilivších se odpovědí bývá malé a například v příručkách fundraisingu se využití e-mailu při oslovování dárců pro svou neosobnost příliš nedoporučuje; přesto jej však mnohé organizace úspěšně využívají, především pro první kontakt, který je následně potvrzen pomocí telefonu).

Zcela nové možnosti přináší technologie *Web 2.0*, zejména v podobě *sociálních sítí*. Je možné najít příklady v tomto smyslu velmi úspěšných nekomerčních projektů (existuje např. diskusní fórum „Online marketing pro neziskovky“ na webu [Facebook.com](http://Facebook.com)), také zde však platí, že je to prostředí zajímavé pro mladší věkové skupiny (též např. jako nástroj *politického marketingu*), zatímco většina „tradičnějších“ neziskových organizací si jeho možnosti zatím ještě příliš neuvědomuje. Internet samozřejmě nabízí možností mnohem více – s rozvojem *internetového bankovníctví* je jistě možné uvažovat o větším využití internetu k *fundraisingu* (už nějakou dobu existují tzv. *transparentní bankovní účty*, jejichž pohyby jsou veřejně přístupné na internetu, dále viz web [www.darujspravne.cz](http://www.darujspravne.cz) a jemu věnovanou případovou studii v poslední kapitole této knihy).

## Veřejné a odborné akce

Níže popsané *veřejné akce* bývají většinou v systému marketingových komunikací chápány jako formy *podpory prodeje*, respektive jako *interní* či *externí events* (Šindler, 2003), evidentně ovšem mají svou funkci v oblasti *public relations*. Mezi často využívané *veřejné akce* patří například *dny otevřených dveří* s ukázkami provozu a služeb neziskových organizací. Některé neziskové organizace mají své provozy veřejně přístupné kdykoliv (například chráněné dílny vyrábějící předměty běžné spotřeby, například svíčky nebo ručně tkané koberce, které je zde možné také

zakoupit), do jiných však přístup není možný či žádoucí ani ve výjimečných případech (například některé typy azylových domů s utajeným pobytem, obecně například některá zdravotnická zařízení). Jinými typy *veřejných akcí* jsou například *veřejné prezentace* práce neziskových organizací na náměstích (jako je v oblasti dětských organizací Bambiriáda). Mezi *odborně zaměřené akce* patří například *konference, otevřené workshopy, kurzy, semináře* apod. Výstupem podobných akcí jsou často sborníky, odborné články určené pro specializovaná média atp. Na veřejné akce bývají navázány další propagační aktivity, zejména formou publicity v médiích (viz dále).

## 5.4 Lobbying

Termín *lobbying* (používají se také tvary *lobbying, lobing, lobbování* ad.) bývá používán ve *dvou různých významech*: jako „*nekalý nátlak pomocí známostí*“ (Čepelka, 1997: 138) a jako *přesvědčování pomocí informací a argumentů*, které směřuje k prezentaci silných a slabých stránek určitého řešení. Pokud se mluví o *lobbyingu* v rámci PR, myslí se zpravidla druhý význam, přičemž jde o snahu *přimět* určité vlivné osoby (politiky, podnikatele, názorové vůdce) k *podpoře* vlastních myšlenek, názorů, projektů či organizace a zastupování či alespoň respektování jejich zájmů při jednáních s dalšími subjekty na vyšší úrovni, kterých se sám *lobbista* nemá možnost zúčastnit.

Veřejné mínění si nicméně pojem *lobbyingu* často spojuje s *korumpováním, manipulací* a jinými neetickými postupy. Pokud je například politik nebo novinář pozván na návštěvu do organizace, která jej pohostí a *obdaruje*, může to být zvenčí vnímáno jako *uplácení*. Vedou se spory, do jaké výše jsou podobné dary přípustné – někdy tuto hranici upravují vnitřní etické kodexy organizací a jejich asociací, avšak ve většině případů zůstává na subjektivním posouzení (např. Kodex MF DNES říká, že novinář pro ni pracující smí přijmout dar až do výše 500 Kč; pokud je to víc, má novinář dárci vysvětlit, že dar půjde na dobročinné účely; jiným mediálně známým příkladem téhož je zneužívání institutu členských příspěvků politických stran – viz ODS a její „mrtvý Maďar“ Lajos Bács, které vedlo až ke změně příslušné legislativy). V každém případě je „čistý“ *lobbying v těžkém postavení*, poněvadž zkušenosti mnoha lidí svědčí o tom, že „větší vliv než racionální argumenty mívají peníze, známosti, politický vliv, korupce, vydírání“ (Čepelka, 1997: 141).

Může zde vzniknout etická otázka, zdá má *nezisková organizace* právo tímto způsobem prosazovat pouze *veřejně prospěšné zájmy* (jádro své služby – produktu), nebo i *zájmy organizace* jako takové (Čepelka, 1997). Ani v případě, kdy tyto zájmy jsou totožné, není odpověď jednoznačná – jak jsme výše naznačili, také u zájmů, prezentovaných jako „veřejné“, není vždy jednoznačné, zda jsou skutečně veřejně prospěšné či přínosné. V demokratickém zřízení není absolutní moc v rukou jedince, tudíž je vždy na individuálním zvážení osloveného, zda mu prosazované cíle přijdou morální a legitimní, a navíc tyto cíle musejí být následně podrobeny demokratické soutěži se zájmy jiných skupin. Stejně diskuzi ovšem může být



podrobeno i tvrzení, že „má-li někdo ospravedlnění pro lobbování, pak je to neziskový sektor“ (Čepelka, 1997: 141).

Pokud se na problém podíváme z druhé strany, dojdeme pravděpodobně k závěru, že naopak „není možné nelobbovat.“ V *demokratické soutěži* se střetává velké množství *partikulárních zájmů*, které vykazují různou míru veřejné prospěšnosti, přitom však usilují o větší podporu, než je vůbec maximálně možné poskytnout. V souvislosti se vstupem České republiky do EU *potřeba lobbingu* vyvstala ještě zřetelněji – lobbing v EU (také například v USA) je velmi častá a registrovaná činnost, která podléhá přesným předpisům.

Český neziskový sektor měl dlouhodobě problémy už jen v tom, aby ustavil *společný orgán*, který by účinně prosazoval jeho zájmy. V současné době v tomto smyslu pracuje *Asociace nestátních neziskových organizací v České republice* ([www.asociaceno.cz](http://www.asociaceno.cz)), jejímiž členy jsou například i regionální asociace (např. Asociace nestátních neziskových organizací Plzeňského kraje, [www.annopk.cz](http://www.annopk.cz)), avšak soudě například jen podle frekvence aktualizace informací na internetových stránkách a vůbec jejich povahy, roli silného lobbisty tato asociace zatím může hrát jen stěží.

Obecně může lobbing využívat nejrůznějších *metod komunikace* – je možno se například účastnit jednání parlamentních výborů, ale i přímo apelovat na konkrétní poslance prostřednictvím médií nebo osobně (Čepelka, 1997), případně využít různých netradičních eventů (např. občanské sdružení Rosa realizující kampaň proti domácímu násilí umístilo v rámci mezinárodního projektu Tiší svědci v Poslanecké sněmovně Parlamentu ČR figuríny připomínající osudy žen, které zavraždili jejich manželé nebo partneři).

## 5.5 Komunikace s médii

*Bezplatná publicita* v médiích ve formě redakčních článků napsaných na základě materiálů samotných neziskových organizací je stále jedním z nejrozšířenějších projevů jejich marketingové komunikace. Důležitost *spolupráce s médii* neziskové organizace postupně objevují, byť se tak děje s různým úspěchem, což při malé profesionalizaci českého neziskového sektoru v této oblasti souvisí ponejvíce s osobním talentem konkrétních pracovníků. Pro neziskové organizace může být velmi důležité, když se daří umístit vlastní informace bezplatně v redakční části médií, což vždy působí *důvěryhodnější* než jakákoliv placená publicita (včetně placených PR článků), která může být vnímána jako příliš stylizovaná a vyzvedávající jenom kladné vlastnosti. Spolupráce s neziskovými organizacemi samozřejmě může být zajímavá i pro samotná média – především neziskové organizace nabízejí *témata*, která mají *dlouhodobější platnost* a je možno je zařadit do vydání takřka kdykoliv (např. v „okurkové sezóně“), zejména však média mohou v neziskových organizacích vidět a hledat „*experty*“, kteří mohou poskytnout vyjádření k aktuálně diskutovaným otázkám (pokud novináři získají vyjádření politiků, může být pro ně zajímavé získat také názor „druhé strany“ – pracovníků neziskových organizací).

Obecně bývá pro *neziskové organizace* mnohem snazší prosadit se do *regionálních médií* než do celoplošných. Regionální média často sama obtížně hledají či „vytvářejí“ nová témata, a tak s povděkem kvitují, když jim někdo nabídne nové, netradiční a neotřelé téma. Ve většině médií je možné vytipovat *redaktora*, který má na starosti oblast, v níž daná organizace pracuje (společenská, kulturní, sportovní rubrika atd.). S ním může nezisková organizace cíleně pracovat, zvát jej na své akce a aktivně s ním komunikovat. V tom případě je cesta do médií o něco snazší. V opačném případě je nutné využít standardních postupů – umístit zprávu do servisu tiskové kanceláře (ČTK), posílat *tiskové zprávy* do všech vytipovaných médií, při zvláštních příležitostech pořádat *tiskové konference*. Je možné využít také *faktových a tiskových složek* (*press kit*, též nazývány *tiskové mapy*, což je zřejmě nesprávný překlad z němčiny) – *faktové složky* obsahují kopie důležitých dokumentů (zakládací listina, statut ad.), které je možné zpracovat do reprezentativní podoby a příležitostně věnovat novinářům, sponzorům, zástupcům veřejné správy a dalším, zatímco *tiskové složky* obsahují veškeré aktuální informace určené speciálně novinářům (v podstatě aktuální tiskové zprávy, ale navíc ještě obecné informace o organizaci, popis aktuálních projektů – například i ve formě výroční zprávy, a podobně, Čepelka, 1997).

## Tematizace činnosti neziskové organizace

Pro mnohé *neziskové organizace* je nicméně poměrně velký *problém* se v médiích *prosadit*. Mnohé z nich sice mají témata, která by bylo možné medializovat, avšak jejich pracovníci *neumějí* tato témata v záplavě své každodenní činnosti *hledat a formulovat*. Řada organizací působících například v sociální nebo zdravotní oblasti přichází každodenně do styku s velkým množstvím uživatelů služeb, jejichž *příběhy* mohou být pro veřejnost, která tuto problematiku dobře nezná, velmi zajímavé, a pokud by byly medializovány (samozřejmě se souhlasem dané osoby), mohly by veřejnosti velmi dobře *ilustrovat* reálnou „každodenní“ činnost neziskové organizace a stát se prvním *impulsem k dárcovství* nebo *dobrovolnictví*. Pracovníci neziskových organizací ovšem ve své každodenní rutině často tyto příběhy nevidí, respektive jim připadají natolik „obyčejné“, že si neuvědomují jejich mediální potenciál. Místo toho ve snaze „alespoň něco“ do médií umístit produkují tiskové zprávy, které jsou psané formálním jazykem (často vycházejícím ze standardů a terminologie používané příslušnými ministerstvy a jinými orgány veřejné správy, do jejichž gesce příslušná organizace spadá), kterému nezavěšený člověk nemusí přesně rozumět a pracovníky médií může přímo odrazovat.

Zodpovědnost je samozřejmě také v tomto případě především na managementu dané organizace, který by si měl uvědomovat potřebu podobná *témata* cíleně *vyhledávat* (agenda setting) a v komunikaci s médii jejich „nanášení“ účinně *řídít* (issues management) a v tomto smyslu také nechat vyškolit své pracovníky. V této souvislosti je ovšem potřeba se znovu zastavit u otázky, jakou *pozici* by *management PR* měl v rámci neziskové organizace mít. Pro většinu z nich je z finančních důvodů neúnosné zaměstnat specialistu na PR (např. tiskového

mluvčího). Většinou podobné aktivity bývají přenechány řediteli, který na ně však nemusí mít dostatek času. Někdy bývá funkce *tiskového mluvčího* spojena s funkcemi fundraisera, webmastera, správce výpočetní techniky, ekonoma apod., ne vždy se ovšem daří najít člověka, který se ve všech těchto oblastech dobře orientuje.

Neziskové organizací mohou být dosti často postaveny do situace, kdy zvažují použití *placené* publicity (především v tisku). Stává se tak v případě, kdy chtějí zveřejnit *jméno* svého *sponzora*. Řada médií se stále k uveřejňování jmen sponzorů staví odmítavě. Neziskové organizace se s tímto faktem často smířují a na zveřejnění jmen sponzorů v masmédiích rezignují, třebaže pro ně by právě tato forma publicity mohla být *silným argumentem* k podpoře. Podle Čepelky (1997: 168 – 169) ovšem neobstojí častý argument médií, že v případě zveřejnění jména sponzora bez bližší specifikace produktu se jedná o *skrytou reklamu*, poněvadž v tom případě by skrytou reklamou bylo prakticky veškeré ekonomické zpravodajství. Soudě podle internetových stránek Fóra dárců ([www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)), které se problematice prosazování *firemní filantropie* dlouhodobě věnuje, může být odmítavý postoj médií ke zveřejňování sponzorů výsledkem nepochopení principů fungování sponzoringu ze strany novinářů. Podle stejného zdroje se sice situace po této stránce zlepšuje, avšak v médiích je v řetězci mezi původním žurnalistickým textem a jeho tištěnou či audiovizuální podobou řada mezičlánků a stačí, aby jeden z nich zastával v této věci stereotypní postoje (nemluvě o zájmech vlastníků médií) a publikace jména dárcce se nezdaří, což už autor původní informace (spolupráci nakloněný novinář) nemůže ovlivnit.

Některé neziskové organizace se pokoušejí jméno sponzora přímo spojit s tématem své činnosti tak, aby je v podstatě nebylo možné oddělit (tento přístup je častější v komerčním sponzoringu, kdy jména sponzorů nesou názvy sportovních soutěží nebo koncertní turné populárních hudebníků). Zcela ideální je, když se projekt dá prezentovat jako nápad či iniciativa komerční firmy. Média zajímají především nápady a novinky a v tomto případě jsou většinou ochotna akceptovat i zveřejnění jména komerční firmy.

## 5.6 Krizová komunikace

Odborná literatura (např. Němec, 1999) pojednávající o *krizové komunikaci* sleduje většinou tuto problematiku ze strany organizací, které se dostaly do *konfliktní, krizové* či *katastrofické* situace, jíž musí *čelit*. Většinou jsou zde předkládány návody, jak se s takovými situacemi vypořádat, z nichž v podstatě vyplývá, že „nejlépe zvládnutá krize je ta, které se podaří předejít,“ tzn. že organizace musí mít připraveny *krizové scénáře* obsahující postupy, jak se chovat v dopředu vytipovaných situacích, které mohou organizaci ohrozit. Ukazuje se zde, že nejúčinnějším prostředkem, který dokáže krizi nejen rozpoutat, ale i zažehnat, jsou *média*, a právě efektivní a efektivní spolupráce s nimi je jádrem *korporátní krizové komunikace*.

Podíváme-li se na *krizovou komunikaci* z hlediska *neziskových organizací*, vidíme, že problém je poněkud složitější – neziskové organizace mohou stát jak na straně *postižených krizí*, pro něž platí vše, co bylo řečeno výše a co je rozvedeno v příslušné literatuře, tak i na straně těch, kteří tyto konfliktní a krizové situace *vyvolávají*. Čepelka (1997) nejen v této souvislosti rozlišuje „*P-organizace*“ a „*B-organizace*“ – tedy organizace *Pečující* (Pracující pro...) a *Bojující*. Z našeho pohledu bychom mohli říct, že produktem některých organizací je *služba*, a pak se jejich komunikace soustřeďuje na cílovou skupinu jejich uživatelů a donátorů, zatímco produktem jiných organizací jsou *myšlenky* či *ideje*, jejichž *prosazení* může kromě lobbingu a jiných nástrojů využívat také *nátlakových akcí*, jejichž cílem je v podstatě *vyvolat konflikt*, který se může změnit v *krizi* (kterou je ovšem primárně zasažena protistrana).

### Komunikace organizací postižených krizí

Pro *neziskové organizace*, jimž je jedním z hlavních cílů *dosažení důvěry veřejnosti* jako hlavního „*daňového sponzora*“, může konfliktní či krizová situace znamenat *ztrátu důvěry* jak veřejnosti, tak i donátorů a veřejné správy. Třebaže se na první pohled může zdát, že tyto „*veřejné dobro*“ konající organizace *nemají „přirozeného nepřítele*“, který by měl zájem konfliktní či krizovou situace rozpoutat nebo ji živit, pravý opak může být pravdou. Je samozřejmě pravda, že *neziskovým organizacím* se někdy „*dovoluje*“ v zájmu *vyššího poslání* překročit některá psaná i nepsaná *pravidla* (dokonce i novináři, kteří se někdy sami pasují do role „*advokátů chudých*“, podobné poklesky přehlédnou snáze než u komerčních firem), to však může ve skutečnosti znamenat *dlouhodobou eskalaci problémů*, které nakonec vyústí v *krizovou situaci*. Její medializace pak může být jak výsledkem *konkurenčního boje* (když jde o stejné zdroje financování), tak i *kontrolních mechanismů* veřejné správy i komerčních firem (tedy *donátorů*), jejichž odhalení se neziskové organizace pohybující se na *legislativní hraně* a nemající profesionální management připravený na *krizové řízení* nejsou schopny bránit.

Případy, kdy se neziskové organizace dostanou do *konfliktu se zájmy veřejnosti*, nejsou až tak časté, nicméně mohou nastat. Poměrně vyhocené jsou případy, kdy představitel určité neziskové organizace je obviněn z trestné činnosti (viz kauza Kulínský a sbor Bambini di Praga, opakované případy pohlavního zneužívání katolickými kněžími a snaha církve je zatajit), jindy mohou být na vině medializované spory uvnitř organizace týkající se samotné činnosti (odchod dirigenta Gerda Albrechta od České filharmonie v polovině 90. let 20. století) nebo například nevyjasněných mzdových požadavků (známý jsou aktivity odborů v uměleckých institucích, např. filharmoních, byť v těchto případech nemusí přímo o krizi, ale spíše o „*pouhý*“ konflikt). Jindy je „*viníkem*“ sama *veřejnost*, která vyvine vnější nátlak, který může být projevem netolerantnosti, což se dá dobře ilustrovat na příkladech *uprchlických táborů* a jiných zařízení pro běžence, duševně nemocné, narkomany a další menšiny, které pravidelně budí značnou nevoli

a někdy až *xenofobní vášně* u obyvatel obcí, ve kterých zařízení podobného druhu existují nebo se plánují. Do konfliktu s veřejným zájmem se ovšem mohou takto zaměřené neziskové organizace dostat i vlastní vinou, například když se o své klienty *starají nezodpovědně* (například v sociálních službách) nebo *hospodaří neefektivně* se svěřenými finančními prostředky.

Pokud se *nezisková organizace* do takové krize dostane, platí pro ni tytéž zásady jako pro komerční firmu. Předně se předpokládá *připravenost*, která znamená existenci *krizového plánu*, který bude identifikovat potenciální *zdroje krizových situací* a jim bude přizpůsobovat následující *reakce*. Důležité je zejména ustanovit, *kdo* bude jménem organizace komunikovat, *jaký druh informací* a *komu* může poskytovat. Hlavními *zásadami* jsou rychlost, kompetentnost, otevřenost a zodpovědnost v kontaktu s médii, jasnost, srozumitelnost a pravdivost vyjádření, zachování klidu a připravenost na nejhorší variantu a podobně (Němec, 1999). Je samozřejmě vždy lepší, když se komunikace účastní přímo *nejvýše postavená osoba* v organizaci. Velmi vhodné je, když se za organizaci postaví nějaká *autorita* (celebrita), jejíž názory veřejnost respektuje.

### Komunikace organizací vyvolávajících konflikt

Asi nejvíce příkladů *konfliktních a krizových situací vyvolaných neziskovými organizacemi* bychom mohli nalézt v oblasti *ochrany životního prostředí* (ekologické, environmentální organizace), *pracovněprávních vztahů* (odborové organizace) a v některých specifických oblastech *sociálních služeb* (problematika národnostních menšin – opět např. v pracovně-právních souvislostech). Specifický druh řízení krizí můžeme nalézt v oblasti *politiky*, kde některé politické strany i další zájmová uskupení účelově shromažďují kompromitující informace na své politické protivníky a pak se jimi vzájemně drží v šachu, případně je využijí zejména v době před volbami.

Cílovými subjekty (tedy „oběťmi“) tohoto typu krizové komunikace jsou zejména *podniky a mocenská uskupení* (politické strany, někdy také orgány veřejné správy), které se podle názoru neziskových organizací provinují proti *dobrým mravům* (znečišťování životního prostředí, diskriminace menšin nebo žen v zaměstnání, nečisté obchodní praktiky apod.), případně také jiné *neziskové organizace*. Cílem tohoto druhu komunikace je *změnit chování* daného subjektu, případně jej zcela *zdiskreditovat*. Často se iniciátoři snaží za tímto účelem využít *apelu na veřejnost*, kterou chtějí získat na svou stranu, což se například v případě aktivit odborových organizací daří jen zřídka (veřejnost zpravidla nevnímá stávkové aktivity odborů za zvýšení platů jako opodstatněné a ty tak v konečném důsledku jejich image spíše škodí než prospívají, viz kapitolu 7).

Na druhou stranu je možné pozorovat i situace, kdy neziskové organizace „krizového potenciálu“ firem nevyužijí k vyvolání konfliktu, ale jeho hrozbou je např. přimějí ke *sponorování* vlastní činnosti. Dokonce některé firmy mohou samy chápat dar neziskové organizaci jako svého druhu *odpustek* například za to, že poškozují přírodu nebo kulturní památky v určité lokalitě. Posouzení etičnosti

takového postupu je opět nutné nechat na subjektivním zvážení; nezisková organizace se tím ovšem sama vystavuje nebezpečí, že si i protistrana začne shromažďovat informace proti ní a pak ji ve vhodný okamžik zdiskredituje. Veškeré popisované chování ovšem de facto není chováním *organizací*, ale *lidí*, kteří v nich pracují. V „B-organizacích“ se mohou snadno uplatnit lidé s extrémistickým smýšlením. Někteří autoři dokonce přirovnávají činnost zejména ekologických organizací k *náboženskému fanatismu*, což je tvrzení jistě ve většině případů přehnané, avšak na druhou stranu je možné pozorovat, že projevy obou druhů aktivismu mohou být v mnohém velmi podobné.

Jestliže jsme upozornili na důležitost *krizového scénáře* pro případ, že se organizace dostane do konfliktní nebo krizové situace jako její pasivní strana, musíme zároveň dodat, že v případě, že se stane obětí cíleného útoku, je vždy vůči jeho iniciátorovi v nevýhodě, neboť ten má možnost si celou akci lépe připravit a účinněji ji řídit. Na pořádání různých bojkotů, blokad, demonstrací a podobně si skutečně celá řada organizací vytváří svou *image* a tyto akce jsou v některých případech připravovány zcela profesionálně ve spolupráci s PR agenturami. Na druhou stranu je pravda, že např. řada environmentálních organizací již od tohoto způsobu komunikace částečně ustupuje a snaží se přesvědčovat spíše argumenty než silou svého hlasu.

Příklady *nátlakové komunikace* můžeme nalézt třeba v aktivitách celosvětově nejvýznamnějšího představitele „protestního průmyslu“ – organizace *Greenpeace* – kampaň proti potopení těžební plošiny Brent Spar firmy Shell v polovině devadesátých let, z pozdější doby například kampaň proti lovu tuleňů (namířena proti kanadské vládě), kampaň proti McDonald's na Novém Zélandu, zaměřená proti používání geneticky upravených potravin a další. Dosud je možné zaznamenat řadu podobných kampaní zaměřených proti firmám spojeným s fenoménem *globalizace* (McDonald's, Shell, KFC ad.). Kritici těmto aktivitám vytýkají zejména *nekonceptnost* – iniciátoři si ve skutečnosti nevybírají podniky, které z globalizace těží nejvíce, ale spíše takové, které jsou mediálně zajímavé. Většina velkých firem se již dnes snaží podobným útokům předcházet, a to nejen přípravou krizových scénářů, ale dlouhodobým budováním image „dobrého spoluobčana“, který sice občas může klopýtnout, ale jeho kontinuální veřejně prospěšné aktivity případné problémy mohou pomoci úspěšně překonat.

## 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, dárcé a sponzor. Všichni autoři se zpravidla shodují v tom, že *dárce* 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. Rozlišení není zcela jednoznačné, neboť i obchodní vztahy tohoto typu (tedy sponzoring) jsou často motivovány filantropicky, respektive nejde v nich primárně o obchodní profit, který může být zanedbatelný. V tomto textu jsou zpravidla používány pojmy *donátor*, *donátorství* jako zastřešující, případně je upozorněno na specifika související s obchodní povahou takových vztahů.

*Fundraising* ovšem zdaleka neznamená 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 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 dárcé. Třebaže marketingová komunikace takřka vždy využívá určitých *nátlakových 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.

V zásadě existují tyto skupiny dárců: *soukromé osoby* (individuální dárci), *neformální občanské skupiny* (část komunity se rozhodne, že udělá sbírku použitého oblečení nebo knih), *jiné neziskové organizace* (odborová organizace může podporovat dětskou organizaci), *podnikatelé* (fyzické a právnické osoby), *filantropické instituce* (nadace, fondy, dobrovolnické organizace, církve) a *orgány veřejné správy* (dotace z veřejných rozpočtů).

### 6.1 Individuální dárcovství

Získávání prostředků od *drobných dárců* není u nás ve srovnání s jinými částmi světa příliš rozšířeno (respektive více se uplatňují pouze některé jeho formy). Kromě dědictví předlistopadové minulosti to jistě souvisí také s kulturními rozdíly, kdy česká společnost není natolik kolektivistická a netíhne ke komunitní a spolkové tradici (jak je tomu například v německy mluvících zemích). Problémem této formy fundraisingu především je, že *drobní dárci* věnují většinou *malý příspěvek*, avšak náklady na jejich získání jsou zpravidla vysoké. Aby organizace takto získala významnější částku, musí přimět k dárcovství relativně *velkou skupinu lidí*, což může být *nákladné*, byť nové možnosti internetové komunikace zde dávají dosud netušené možnosti (šíření informací prostřednictvím sociálních sítí). Individuální dárcovství se stává pro neziskovou organizaci zajímavé teprve tehdy, když se *změní z jednorázového na pravidelné* (průběžné – např. trvalým příkazem z běžného účtu) a je tak zdrojem relativně *stálých příjmů*. U stávajících dárců je pravděpodobnost, že organizaci podpoří, asi desetkrát vyšší než u nově oslovených (Praktický průvodce, 2003, 4/4). Vrcholem budování vztahu mezi neziskovou organizací a jejím dárcem (případně i uživatelem služeb) je situace, kdy se takový člověk rozhodne organizaci *závětí* odkázat své jmění. Tento jev není až tak řídký, jak by se na první pohled mohlo zdát, ovšem ne vždy dárcé odkáže neziskové organizaci skutečně hodnotné jmění; leckdy alespoň v našich podmínkách může jít spíše o danajský dar v podobě nemovitých i movitých věcí, které jsou ve velmi špatném stavu a jsou určeny spíše k likvidaci nebo si vyžadují velkou investici do oprav.

#### 6.1.1 Formy individuálního dárcovství

V případě individuálního dárcovství se zpravidla jedná o dar finanční, hmotný, dar vlastní práce nebo času, propůjčení svého jména, případně zprostředkování darů dalších osob.

*Finanční dary* se mohou vyskytovat v několika podobách (Praktický průvodce, 2003). Nejjednodušší formou je *jednorázový příspěvek*, ke kterému se dárcé rozhodne na základě silného jednorázového impulsu – například informace v médiích, při setkání s pracovníky organizace v akci apod. V tomto případě je dar v podstatě vedlejším produktem PR – *náklady* na fundraising jsou *nízké*, *malé* jsou ovšem také jeho *výnosy*. Je pak na neziskové organizaci, zda se jí podaří

jednorázového dárce motivovat k pravidelnému přispívání, např. formou trvalého příkazu nebo pravidelné srážky s platu (po domluvě s jeho zaměstnavatelem). Snem každého fundraisera je velká skupina pravidelně přispívajících individuálních dárců, což však alespoň v našich podmínkách není běžné a vyžaduje si to trpělivou dlouhodobou a intenzivní práci, jejíž náklady mohou být alespoň v prvních fázích poměrně vysoké. Dosáhnout výrazně vyšších výnosů z jednorázových příspěvků je možné u *hromadných fundraisingových akcí*, jimiž jsou především *sbírký, loterie a soutěže*. Tyto akce jsou někdy spojeny s určitou *událostí* mediální (sírka Pomozme dětem v ČT) nebo veřejné (Tříkrálová sbírka) povahy (event marketing), informace o nich jsou šířeny prostřednictvím *internetu* (v poslední době má každá větší akce tohoto typu svou skupinu na Facebooku), případně nabízejí možnosti *výhry* či jiných výhod (spojení neziskové organizace s hazardem se ovšem může leckomu jevit jako neetické). Sbírký bývají často spojeny s *prodejem drobných předmětů*, které buď symbolizují samotnou organizaci (vánoční hvězdy Občanského sdružení Šance, žluté kvítky Ligy proti rakovině), nebo jsou jejich produktem (výrobky chráněných dílen) a jsou případně nabízeny za *výrazně vyšší cenu*, než by bylo obvyklé. Určitým prolnutím firemního a individuálního dárcovství může být *distribuce části výnosů* z prodeje komerčního zboží na neziskové projekty (u nás asi nejznámější byly již zmiňované Ostrovy života Konta Bariéry, jde nicméně o model, který využívá řada firem a neziskových projektů).

Jako *hmotné dary* neziskové organizace od individuálních dárců přijímají jak věci *nové*, tak i *použité*. Humanitární organizace často organizují sbírky *použitého oblečení, obuvi* nebo *vybavení domácnosti*, které poté distribuují potřebným v tuzemsku i v zahraničí. Ze strany dárců ovšem bohužel bývají tyto sbírky někdy vnímány spíše jako možnost zbavit se nepotřebné věci, za jejíž likvidaci by jinak museli platit. Použité (ale i nové) zboží se může stát také předmětem různých *benefičních recesních dražeb* či *tombol* organizovaných zpravidla při příležitosti jiných *benefičních akcí* (plesy, koncerty), kde se opět předpokládá, že *prodejní cena* bude značně *převyšovat užžitnou hodnotu* daných věcí. Častěji neziskové organizace v souvislosti s dražbami a tombolami oslovují výtvarné a jiné *umělce*, kteří pro tyto potřeby věnují (případně vytvářejí) svá díla (viz každoroční dražba výtvarně zpracovaných filmových kapek při příležitosti Mezinárodního festivalu filmů pro děti a mládež ve Zlíně ve prospěch Filmové školy Zlín).

Specifickou formou individuálního dárcovství je *dobrovolnictví*. Tomuto fenoménu bude věnována zvláštní kapitola, proto jenom připomeňme, že v tomto případě se jedná o dar své vlastní *práce* nebo *času*. U nás prozatím ne příliš rozšířenou formou individuálního dárcovství je *multilevel fundraising*, který spočívá ve vytváření *dárcovských sítí* a *zprostředkování darů* v rámci rodiny nebo komunity.

Čepelka (1997: 111) v této souvislosti hovoří o „podomním fundraisingu“, který ilustruje příkladem dívky obcházející své sousedy a prodávající jim předraženou čokoládu, přičemž výtěžek prodeje věnuje postiženému spolužákovi, který potřebuje speciální zařízení, aby mohl studovat. Podle tohoto zdroje podobný systém v zahraničí velmi dobře funguje, přičemž významné je i to, že se zde setkává sklon lidí k dobročinnosti, společenský tlak komunity (nedostat se do řeči, že nepřispěl) a protihodnota ve formě zboží (byť v nižší ceně), které již není nutné získávat jinak.

Individuální dárcovství může mít také formu *členství* spojeného s placením *členských příspěvků* (které jinak obecně mohou být – podobně jako členství samo – povinné i nepovinné). *Členství* může mít v tomto smyslu řadu podob – v zásadě může být motivováno *vlastními zájmy*, v tom případě členové vlastně *platí za službu*, kterou pro ně nezisková organizace dělá (jsou tedy jejími uživateli – např. odbory, profesní komory), nebo může jít spíše o jakési „*čestné členství*“, které může být též motivací dárců k dlouhodobé podpoře tím, že je jim dán pocit vlastní důležitosti a *příslušnosti k organizaci*. Někdy mohou být k podobným účelům zřizovány *kluby příznivců* (např. v kultuře) – samostatné organizace, které mohou případně vystupovat jako *externí fundraiser*. V leccems podobná může být také funkce *správních rad* neziskových organizací a *nejrůznějších čestných výborů*, ve kterých mohou zasedat významní individuální i firemní dárci (respektive jejich zástupci) a které mohou disponovat různou mírou *vlivu na řízení* samotné neziskové organizace.

### 6.1.2 Motivace k individuálnímu dárcovství

Poznat *skutečné motivace* k dárcovství může být velmi těžké, neboť jde zpravidla o výsledek vlastních postojů a působení okolí, který se dále mění s věkem a je formován vzděláváním. Podle některých teorií (Freud in Kotler, 1993: 116) si skutečnou motivaci neuvědomuje ani sám člověk, přesto se v jeho chování projevuje a ovlivňuje jej. Obecně je možné vysledovat několik základních motivů, které většinou k rozhodnutí o dárcovství vedou (Nadace Via, 2003).

Nejvýznamnějším důvodem, proč se lidé stávají dárci, bývá *starost a péče o okolí*. Jde o projev *altruistické potřeby* pomoci druhým, která se může projevit také jako obava o osud životního prostředí (tedy vlastních potomků). *Altruismus* je relativně dobře místně přenosný, mnohem více než časově, a tak není problém získat finanční prostředky například na pomoc dětem ve třetím světě, zatímco nebyvá snadné získat prostředky na řešení latentních a potenciálních problémů v blízkém okolí. V některých případech mohou oslovení vnímat své dárcovství jako *povinnost*, zejména pokud jde o podporu skupin lidí, které jsou na tom (ne svou vinou) výrazně hůře než oslovený („my jsme měli štěstí a oni ne“ – takový apel funguje i na velké vzdálenosti, viz např. adopce na dálku dětí v Africe).

Dárcovství vnímané jako povinnost může vycházet také z *pocitu viny*, například proto, že vlastní bohatství může být vnímáno jako „okrádání“ ostatních, kteří jsou kvůli tomu ve špatné situaci a je nutné je podpořit. Fundraisingové kampaně apelující na pocit viny ovšem zpravidla nebyvají dlouhodobě úspěšné, protože dlouhodobě nebyvají ani samotné pocity viny, které je zpravidla možné racionálními argumenty překonat. Na prvek *povinnosti* mohou apelovat některé společenské instituce (např. církve), které svým příslušníkům často doporučují, aby pravidelně přispívali na dobročinné účely. Zde hraje velkou roli i *tlak okolí*, kdy příslušníci určité komunity cítí, že pokud nepřispějí, dostane se jim opovržení či exkomunikace. Míra vlivu okolí na jedince je samozřejmě v různých společenstvích různá a je sumou psychické odolnosti jednotlivce a touhy okolí řídit jeho život.



Velmi silnou motivací pro rozhodnutí k dárcovství může být *osobní zkušenost*. Projevuje se často u bývalých a potenciálních uživatelů služeb, například lidí vyléčených z těžké choroby nebo příbuzných osob využívajících pečovatelskou službu, kteří mohou mít větší sklony „svou“ organizaci dále podporovat. Silnou motivací pro dárcovství nicméně může být i očekávání *osobního prospěchu*. Ten může mít podobu společenského uznání (zejména je-li dárcovství nějakým způsobem medializováno), možnosti dostat se do okolí zajímavých lidí (například prezentací po boku celebrity na benefičním koncertě), vlastního kladného pocitu z dobře vykonané práce nebo prostě jen zájmu o problematiku, kterou se daná organizace zabývá. Osobní prospěch ovšem může být i v rovině finanční – v této souvislosti je významná možnost *snížení daňového základu* o dary neziskovým organizacím.

Oblíbená věta lektorů fundraisingu zní, že „hlavním důvodem, proč lidé nedávají, je to, že je nikdo nikdy nepožádal.“ Je zřejmé, že kdyby nezisková organizace osobně oslovila všechny obyvatele města nebo státu, získala by z darů značné finanční prostředky. Druhá otázka ovšem je, jaké by to pro ni znamenalo náklady. Pokud se pro tyto účely podaří využít dobrovolníků, může hromadný fundraising fungovat velmi úspěšně: Tříkrálová sbírka, pořádaná celostátně Charitou Česká republika, vynesla na počátku roku 2010 celkem přes 67 milionů Kč, přičemž režijní náklady na její uspořádání bývají vyčísleny na přibližně 10 % (náklady na fundraising bývají v USA podle Čepelky (1997) kolem 30 % projektových nákladů). Druhá věc je, jak by se celá akce jevila, kdyby byla do nákladů započtena cena dobrovolné práce (dá se počítat se zapojením cca 40 tisíc dobrovolných koledníků, kteří se akci věnují minimálně celý jeden den) – byť jde o hypotetickou úvahu, bylo by i poté možné hovořit o *efektivitě* tohoto způsobu marketingové komunikace?

Stejně poučné ovšem může pro neziskovou organizaci být zjistit, *proč jí lidé přispívají nechtějí*. Je zřejmé, že některá *témata* jsou pro dárce zajímavější a některá méně, vliv ovšem může mít také *negativní publicita*, negativní *zkušenosti* (které se šíří mnohem rychleji než pozitivní) jiných osob se samotnou organizací, vůbec *odpor k organizovanému neziskovému sektoru* (viz památný výrok V. Klause z počátku 90. let, že raději než neziskovkám dá peníze přímo potřebným – což mu ovšem nezabránilo, aby později zřídil svou vlastní nadaci) a s tím související *obava z vysokých nákladů* na provoz neziskových organizací, případně i přetrvávající *negativní zkušenosti z minulosti* (dobrovolně povinné příspěvky na „Fond solidarity“, které končily v sekretariátech komunistické strany). Velká část odmítnutí ovšem může být způsobena *nevhodně zvolenou formou komunikace* ze strany neziskové organizace, respektive samotného žadatele (zvláště pokud jde o v podstatě neřízenou komunikaci, jak je tomu u veřejných sbírek). Konečně důvody odmítnutí mohou být i čistě *ekonomické*, tedy že by oslovené osoby rády daly, ale vzhledem ke své finanční situaci si to nemohou dovolit. Důkladná analýza příčin odmítnutí může být základem budoucích úspěchů neziskové organizace na tomto poli.

### 6.1.3 Komunikace s individuálními dárči

Nejspolehlivější metodou získání daru je jistě *osobní žádost*. Je možno například *plošně* oslovit všechny domácnosti v určitém regionu *dopisem* se žádostí (direct mail), což je princip, který byl u nás často využíván na počátku 90. let 20. století (např. formou složenek do schránek), avšak v poměru nákladů a výnosů se neukázal jako příliš efektivní nástroj. Lepší taktikou je *adresně* rozvíjet kontakty s osobami, se kterými již organizace přišla do styku a které k ní tedy mohou mít vztah (bývalí klienti, jejich příbuzní atd.). Žádost o příspěvek je pak možné spojit například s přáním k Vánocům nebo se zasláním výroční zprávy. Mnohé organizace ovšem mají problém takové osoby vytipovat, proto se spoléhají spíše na to, že se jim dárči ozvou na základě informací v *masmédiích* nebo na *internetových stránkách* (případně sociálních sítích a specializovaných portálech), což je ve druhém zmíněném případě způsob modernější a účinnější, neboť lze zveřejnit přesně takové informace a témata, které organizace sama chce, a pokud se jí podaří nabídnout *jednoduchý nástroj finanční transakce* (např. platba prostřednictvím kreditní karty, DMS, služeb PayPal nebo PaySec), může být úspěšná.

Dlouhodobě nejefektivnějším nástrojem individuálního fundraisingu jsou však stále zřejmě *veřejné sbírky*, realizované buď formou upevněných pokladniček nebo využívající možnost přímého oslovení osobou nesoucí pokladničku. Veřejná sbírka musí mít povolení příslušného krajského úřadu. V současné době existuje obrovská konkurence veřejných sbírek, na ulicích velkých měst je někdy možné se během jednoho dne setkat s několika žadateli. Výhodnější pozici v tomto případě mají komplexní eventy, které kromě dění ve veřejném prostoru zahrnují i mediální událost (např. Dobročinná akademie v ČT, kam mohou diváci v přímém přenosu zatelefonovat výši svého příspěvku a „veřejně“ se tak zavázat k daru). Další možnosti nabízejí sociální sítě, kde se v poslední době objevuje myšlenka jakéhosi „komunitního financování“, jehož principem je to, že registrované osoby mají možnost představit své projekty a pokud dostatečný počet lidí přislíbí financování (např. ve výši symbolické jedné koruny), celý projekt je možné realizovat. Obecně se dá říci, že technologie a techniky individuálního fundraisingové komunikace se stále diverzifikují, což dává lepší možnosti oslovení, současně s tím však roste i počet nekomerčních (v případě zmíněného *komunitního financování* i komerčních) projektů, které o podporu usilují, což vytváří velmi silné konkurenční prostředí.

### 6.2 Firemní dárcovství

*Firemní dárcovství* je v lecčems podobné dárcovství individuálnímu. Třebaže *rozhodovací proces* bývá v podnicích v tomto smyslu formalizován, v konečném důsledku také zde o případném daru rozhodují *konkrétní lidé*, vše tedy záleží na posouzení jednotlivce (manažera) nebo kolektivu, ve kterém hrají roli jejich individuální psychologické a sociální vlastnosti a postoje. Mnohé firmy veřejně (např. i na svých internetových stránkách) deklarují, které oblasti aktivit podporují

a které nikoliv, některé dokonce k rozdělení části svého zisku zřizují *vlastní nadace či fondy*. Zatímco v případě individuálního dárcovství jsme mohli jako o hlavním motoru hovořit o *altruismu*, v případě firem přistupují motivy *společenské zodpovědnosti* nebo *podnikového občanství*, které jsou ovšem motivovány také vlastním profitem (jde vlastně o aktivity jejich dlouhodobých PR), případně snahou snížit daňový základ.

## 6.2.1 Formy firemního dárcovství

Obecně může mít dar od firmy podobně jako v případě individuálních dárců formu finančních prostředků, hmotného daru, služby, garance projektu vlastním jménem a zprostředkování darů ostatních podniků.

Podstatný rozdíl od individuálních dárců je zpravidla ve *výši příspěvku*, který jsou podniky ochotny dávat, respektive očekávají, že od nich bude požadován. Vyskytují se sice i příspěvky v řádu tisícikorun, které jsou jistě zajímavé pro pořadatele drobných sportovních a kulturních akcí, avšak ekonomický potenciál řadě firem dovoluje rozdělit na dobročinné účely až desetitisíce a statisíce korun. S tím ovšem souvisí větší snaha o kontrolu a dohled nad využitím prostředků. Firmy často nejsou ochotné dát finanční prostředky „na ruku,“ ale spíše souhlasí s tím, že budou za neziskovou organizaci platit vystavené faktury. Čím vyšší je příspěvek, tím spíše firma chápe dárcovství jako obchodní vztah, od nějž minimálně očekává posílení vlastní reputace.

Podniky častěji spíše než finance preferují dary ve formě *zboží nebo služeb*, které produkují nebo s nimiž obchodují. Důvody jsou v systému řízení *cash flow* (vlastní produkt se dá takřka vždy snáze „postrádat“ než peníze, jejichž nedostatek může znamenat platební neschopnost) a *logistiky* (na dobročinné účely je možno věnovat i zboží, kterému se blíží expirační doba, případně vyšlo z módy, avšak danému účelu bez ohrožení poslouží). Dále mohou firmy jako dar nabízet své *vybavení*, které již nepoužívají, nebo mohou poskytnout své *prostory* (pronájem kancelář, poskytnutí prostor na konání konference), *vybavení a zařízení* (například automobily s firemním logem) nebo *pracovníky*, kteří zůstanou jejich placenými zaměstnanci, avšak po jistou dobu pracují pro neziskovou organizaci.

Trochu mimo sféru firemního fundraisingu leží možnost využít na dobročinné účely také zabavené padělané zboží, které v dřívějších dobách muselo být v souladu s příslušnou legislativou likvidováno, zatímco dnes bývá nabízeno například dětským domovům.

Firmy mohou též *motivovat své zaměstnance* k dobrovolné práci pro neziskovou organizaci („hodina práce pro neziskovou organizaci“ – zdvojnásobený plat pracovníka jde neziskové organizaci), přičemž se tak může dít přímo v rámci pracovní náplně v domovské firmě. Mohou také *nominovat* své zaměstnance do *správních rad* nebo *poradních orgánů* neziskových organizací, přičemž tato spolupráce může být i reciproční. Spojení se silným partnerem může být pro neziskovou organizaci výhodou při *komunikaci s dalšími subjekty* (*fundraising, lobbying*), může jí také přinést *přístup do médií* na základě tří a vícestranných dohod

(komerční média například ráda vymění neplacenou sociální reklamu ve svém vysílání za příslib zakázky od komerčního zadavatele). Konečně takové spojení může vyústit v různé formy *společné marketingové komunikace* (společná televizní reklama, logo neziskového projektu na výrobcích komerční organizace, společné tiskové konference, prezentace na veletrzích atd.).

Obchodní firmy mohou fungovat také jako „*externí fundraiseri*“ neziskových organizací, kdy jejich obchodní oddělení kromě vlastních zakázek získává také dary pro spřízněnou neziskovou organizaci. Taková forma fundraisingu může mít dokonce větší naděje na úspěch, protože je prováděna *profesionály*, kteří se vyznají v obchodních vztazích lépe než pracovníci neziskových organizací, a navíc zde může fungovat stejně jako jinde *pozitivní příklad* – pokud firma podporuje neziskový projekt, snáze přesvědčí své obchodní partnery, aby přispívali také. Dále mohou komerční firmy nabídnout neziskovým organizacím *stáže a možnost vzdělávání* pro jejich zaměstnance, členy a v některých případech i uživatele jejich služeb (*podporované zaměstnávání*).

Z hlediska *komerční firmy* je potřeba rozlišit dvě možnosti, jak neziskové organizaci přispět, a to *dárcovství (donátorství) a sponzoring*. *Dárcovství* je čistě *altruisticky* motivovaná podpora, za kterou dárci nic neočekávají. Dar by měl být v tomto případě poskytnut až *ze zisku po zdanění*, který by takto nepřišel majitelům (společníkům, akcionářům), ale neziskové organizaci. *Odpočet daru od daňového základu* již přináší prvek vlastního prospěchu dárce (nižší daně, byť snížené o menší část, než jaká byla hodnota daru) a blíží se tak *sponzoringu*. Z pohledu *zákona o daních z příjmů* jde v tomto případě o „*dar bez protiplnění*“. Právníkova osoba si může tímto způsobem od základu daně odečíst hodnotu darů poskytnutých právníkům i fyzickým osobám (dle zákona zejména na účely financování vědy, vzdělání, výzkumu, kultury, sociálních, zdravotních, ekologických, humanitárních, charitativních a sportovních projektů, na ochranu dětí a mládeže, zvířat a na podporu církvi – přesná formulace viz z.č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů), pokud hodnota daru činí alespoň 2 000 Kč, přičemž v úhrnu lze odečíst nejvýše 5 % ze základu daně (u fyzických osob musí hodnota daru přesáhnout 1 000 Kč nebo 2 % ze základu daně; maximálně lze odečíst 10 % ze základu daně). Naopak „*dar s protiplněním*“ je ekvivalentem slova *sponzoring* (právě tato definice sponzoringu jako „*daru*“ nás může opravňovat řadit jej v pojmové rovině pod „*donátorství*“) a je pro „*dárce*“ daňovým nákladem – protiplněním je pak například reklamní služba, kterou mu nezisková organizace poskytne tím, že na své materiály umístí jeho logo. Rozdíl pro *neziskovou organizaci* je v tom, že od platby darovací daně je osvobozena, zatímco příjem z reklamních služeb musí ve výsledku zdanit (samozřejmě pouze pokud dosáhne kladného hospodářského výsledku; i v tom případě si ale základ daně může snížit až o 30 %, případně 300 000 Kč, maximálně však 1 milion Kč – to ovšem se samotným sponzorstvím nesouvisí). Pro *dárce* je situace v obou případech v podstatě stejná – hodnotu „*daru bez protiplnění*“ lze odečíst od daňového základu, až na to, že pokud hodnota daru nepřesáhne 2 000 Kč, odečíst jej nelze; sponzoring je výhodný také v tom případě, že dárci nedosahuje účetního zisku – pak by si dar také odečíst nemohl, zatímco sponzoring by do nákladů dát mohl a následnou účetní ztrátu by vyrovnával v dalších letech.

Sponzoring je v české legislativě výslovně definován zákonem 40/1995 Sb. o regulaci reklamy a o změně a doplnění zákona 468/1991 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání jako „příspěvek poskytnutý s cílem podporovat výrobu nebo prodej zboží, poskytování služeb nebo jiné výkony sponzora. Sponzorem se rozumí právnická osoba nebo fyzická osoba, která takový příspěvek k tomuto účelu poskytne“ (viz též Deverová in Skovajsa, 2010).

Z praktického hlediska ovšem můžeme tímto způsobem striktně rozlišit *dárcovství* a *sponzoring* jen stěží – často například nezisková organizace poskytuje určitou protihodnotu (loga na tiskovinách atd.) i dárcům „darů bez protiplnění“. Převedení těchto aktivit na právně čistou formu sponzoringu by znamenalo pro neziskové organizace například povinnost zřídit si živnostenské oprávnění na poskytování reklamních služeb, což pro řadu z nich může být morální problém, nemluvě o tom, že by se mohly dostat do problémů s tvorbou účetního zisku. Také ze strany dárců většinou neexistuje tlak na takové řešení – mnoho z nich se dokonce spokojí s dárcovstvím „bez papíru“, buď z důvodů filantropických nebo proto, že je pro ně toto řešení nejjednodušší (týká se pochopitelně spíše fyzických osob vedoucích daňovou evidenci než obchodních společností, kde bývají striktně dodržovány veškeré potřebné náležitosti). Stejně tak existují i případy, kdy je sponzorství (jako smlouva o reklamní spolupráci) spíše formální a sponzor s reklamními službami fakticky nepočítá, nemluvě o tom, že kladný efekt pro firmu může být v rámci určité komunity někdy větší tehdy, když se o podpoře příliš nehovoří.

## 6.2.2 Sponzoring jako prvek komunikace komerčních firem

Jako takový je *sponzoring* (ve smyslu obou výše zmíněných forem dárcovství) standardním prvkem marketingové komunikace komerčních firem a bývá někdy vedle reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, public relations a direct marketingu uváděn jako rovnoprávná součást jejich komunikačního mixu. Takové vyčlenění *sponzoringu* jako samostatného nástroje marketingových komunikací komerčních firem je ovšem z teoretického hlediska sporné – jde v podstatě o formu jejich *public relations* (viz též americká klasifikace marketingových komunikací, Svoboda: Marketingové komunikace, in Manažer marketingových komunikací: 6), která využívá prvků *reklamy* (prezentace v propagačních materiálech neziskových organizací, společná komunikace), někdy též *osobního prodeje* (komunikace faktu sponzorství dalším osobám, například vlastním obchodním partnerům) a rozmanitých forem *podpory prodeje* (účast na events neziskových organizací s možností prezentace vlastních produktů).

V literatuře o PR se ovšem o sponzoringu často nehovoří vůbec, pokud ano, pak především o „komerční“ variantě sponzoringu – tedy sponzoringu sportu, populární hudby a dalších oblastí, které nabízejí možnosti širší mediální prezentace. Takový sponzoring je pochopitelně čistě komerční aktivitou, který sice někdy bývá motivován osobním zájmem zástupců firmy na sponzorovaném subjektu, těžko by se však v tomto případě dalo mluvit o altruismu.

Nekomerční sponzoring bývá pochopitelně často (alespoň krátkodobě) *finančně ztrátový*. Na druhou stranu ovšem řada neziskových organizací disponuje velkým *mediálním potenciálem* či vlivem a spojením s nimi může být pro komerční firmu

zajímavé právě z toho důvodu, že jejich prostřednictvím může dosáhnout ohlasu i u cílových skupin, které by pro ni jinak byly nedosažitelné (efekty tohoto působení jsou ovšem spíše dlouhodobé). Mediální potenciál je často spojen s *celebritami*, které neziskové organizace zastupují, na druhou ovšem někdy také díky určité „atmosféře strachu“, kterou okolo sebe dokáží šířit, jím mohou disponovat například *ekologické organizace* a některé organizace zastupující *zájmy spotřebitelů* (viz výše pasáže o krizové komunikaci a B-organizacích); sponzoring takových organizací je ovšem pro komerční firmy zajímavý jen málokdy, poněvadž kromě mediálního potenciálu mohou přinést i značné ohrožení.

## 6.2.3 Motivace firemních dárců

Mezi *hlavní motivace* firemního dárcovství patří snahy o vytváření *příznivého obrazu podniku* jako součásti určitého společenství (Praktický průvodce, 2003). Podnik přebírá *sociální zodpovědnost* za vývoj komunity, obce nebo regionu a snaží se být vnímán jako *dobry spoluobčan/soused* (corporate citizenship/podnikové občanství), kterému není vývoj společnosti lhostejný. Proto se většina firemního dárcovství odehrává na té *regionální úrovni*, na které daný podnik působí; proto nadnárodní firma bude spíše podporovat nadnárodní projekty a projekty v centru než projekty regionální (a proto někdy regionální pobočky nadnárodních firem nejsou ochotny podporovat regionální projekty). Podpora dobročinných projektů se může stát i předmětem *konkurenčního boje* – pokud jedna firma z určitého oboru (například banka) začne významně podporovat neziskový projekt, dá se předpokládat, že své jméno s tímto typem aktivit budou chtít spojit i její konkurenti.

Pro řadu firem je jistě zajímavá také otázka *daňových úlev* (viz výše), obecně ovšem neziskové organizace jejich význam pro podnikatele poněkud přeceňují, neboť v absolutních číslech se vzhledem k zákonným podmínkám zpravidla nejedná o věc pro komerční firmy příliš zajímavou (pokud nejde o sponzorský dar v řádu statisíců či milionů korun). Jako mnohem důležitější se proto jeví nabízet firmám *témata*, která je zajímají – buď kvůli *příbuznosti oboru působnosti* (podniky těžkého průmyslu se snaží zlepšovat si reputaci podporou ekologických projektů, farmaceutické firmy podporují zdravotní prevenci, banky projekty spojené s komunitním rozvojem), nebo kvůli *podobné cílové skupině* (firmy ve farmaceutickém průmyslu nebo výrobci šperků a provozovatelé koncertů vážné hudby) a *regionálnímu ukotvení*. V této souvislosti můžeme odkázat k pojmu *agenda setting* zmíněnému v rámci *media relations* – je velkou výzvou pro kreativitu neziskových organizací, aby dokázaly za potenciálními komerčními sponzory chodit s takovými projekty, které je zaujmou a na nichž budou chtít participovat. Nelze však než zopakovat, že některé obory jsou pro dárcy přitažlivější než jiné, mimo jiné právě s ohledem na *mediální atraktivitu* těchto témat, a mediálně nezajímavý projekt proto bude hledat podporu komerčních dárců jen stěží. Na druhou stranu se dá předpokládat, že nutnost *společenské zodpovědnosti* povede k ještě větší snaze firem podporovat nekomerční aktivity, což možnosti fundraisingu opět rozšíří.

Stejně jako v případě individuálních dárců je možné vysledovat důvody, které často vedou k *odmítnutí žádosti o dar*. Pomineme-li projekty, které se konají *mimo územní akční rádius firmy* a které jsou pro ni z hlediska budování reputace nezajímavé, jde často o projekty, které se míjejí s *oborem působnosti* organizace (nebo s deklarovanými *oblastmi podpory*), jsou *nábožensky, politicky* či jinak *ideologicky* orientované a vztahují se ke *kontroverzním tématům* potenciálně hrozcím negativní publicitou (např. farmaceutická firma se jen stěží bude hlásit k dodávkám sterilních jehel pro narkomany). Především však jde o otázku konkurence – na stolech ředitelů velkých podniků se každodenně schází několik žádostí o podporu a uspět mohou tedy jenom ty, které nejenže vyhoví všem výše zmíněným požadavkům, ale také zaujmou mimořádností svého cíle, formálním zpracováním a schopností atraktivním způsobem formulovat témata i samotnou žádost o podporu a případné benefity darce.

## 6.2.4 Komunikace s firemními dárci

Klíčovým faktorem úspěchu *fundraisingu* neziskové organizace může být schopnost podívat se na problém dárcovství a sponzoringu *očima oslovené organizace*. Komerční firmy ze své podstaty nemusí mít žádnou potřebu přispívat na dobročinné projekty. Pokud se již k něčemu takovému rozhodnou, nechtějí být v pozici mecenášů, ale mají zájem o projekty, které je možné dále *komunikovat v médiích*, mohou *spoluvytvářet jejich image* u veřejnosti a jejich obchodních partnerů a kterých se nebudou účastnit pouze pasivně, ale budou *vnímáni jako jejich spoluvůrci*. Je třeba uvažovat o tom, že každý projekt je možné potenciálnímu donátorovi představit mnoha různými způsoby. Vždy lze akcentovat nějaký jeho aspekt, který je pro donátora zajímavý, aniž by se kvůli tomu musela měnit podstata původního záměru neziskové organizace. Ta by se při žádosti o podporu neměla prezentovat jako pokorný žadatel o almužnu, ale jako rovnoprávný *partner*, který má co nabídnout.

Neziskovým organizacím se někdy (především v souvislosti s reklamním protiplněním) doporučuje připravit si jakýsi „*ceník*“ různých forem sponzorství s rozlišením generálního, hlavního a řadového sponzora a výhod, které to firmě přinese. Doporučuje se také dopředu připravit argumentaci k možným *námitkám* osloveného, např. v tom smyslu, že podobné projekty by měl podporovat spíše stát nebo obec, případně k obavám, že pokud podnikatel podpoří jeden projekt, neziskové organizace si to mezi sebou řeknou a všechny jej začnou žádat. V tomto případě jde však pouze o techniky, které nemohou být důležitější než vlastní kreativita při vytváření pro podnikatele důležitějších a zajímavějších benefitů, než jsou příslovečná „loga na plakátech“, případně víra ve vlastní projekty, bez níž zpravidla není možné – podle zásady „kdo sám nehoří, nemůže zapalovat“ – nikoho k podpoře vlastních projektů přesvědčit. Také komunikace s *firemními dárci* by měla směřovat k vytváření *dlouhodobých partnerství* a *pravidelné podpoře*, neboť v opačném případě fundraising jako takový nebude z dlouhodobého hlediska efektivní.

Prvním krokem komunikace s firemními dárci by měl být *výběr vhodných cílových subjektů*. V souladu s tím, co bylo řečeno výše, je vhodné hledat především mezi firmami, které jsou *místně a tematicky* spjaty s projektem, na nějž je žádáno. Je možné vytipovat také přímo firmy, které se mohou stát *dodavateli* konkrétního zboží nebo služeb potřebných k realizaci projektu. Nezisková organizace může předejít mnoha komplikacím, když si podle možností vyhledá informace o hospodářském výsledku vybraných firem v minulých obdobích, informace o obratu, počtu zaměstnanců, aktuálních trendech ve vývoji oboru, v němž působí, atd. To vše může být důležité při rozhodování, *zda* danou firmu v konkrétní věci oslovit či nikoliv, případně *jak* jí projekt prezentovat a *o jak velký dar* žádat. V případě firem s pochybnou reputací je třeba zvážit, *zda* spojení s jejím jménem neziskové organizaci spíše neuškodí než prospěje.

Někdy může být problém najít *konkrétní osobu*, která o otázkách sponzoringu ve firmě rozhoduje. Zpravidla je to nejvyšší vedení, ovšem ne vždy nutně generální ředitel, ale třeba finanční nebo obchodní ředitel, případně náměstci, lidé z PR oddělení, jindy ovšem třeba celé představenstvo. V některých organizacích se rozhodování o dárcovství může dít „jen tak mimochodem“ a pak jde spíše o to najít správného člověka s *neformálním vlivem*, který žádost prosadí (může to být dokonce člověk mimo firmu – někdy může pomoci oslovit například manželku ředitele), jinde jsou tyto cesty velmi formální a podléhají *standardizovaným procedurám*. Mnohé firmy uvádějí informace o sponzoringu na svých internetových stránkách, zpravidla zde bývají informace o podporovaných oblastech, případně i konkrétních podpořených projektech, často zde bývá také kontakt na osobu, která se otázkami sponzoringu zabývá. Některé firmy zřizují speciální *nadace* nebo *nadační fondy*, které mají jasně deklarované oblasti podpory (zpravidla v souladu se strategickými a PR cíli organizace) z hlediska věcného i územního. Rozhodování o podpoře se v těchto případech může blížit rozhodování v tradičních nadacích a ve veřejné správě (viz dále).

Nadace Vodafone ČR se například zaměřuje na podporu prevence negativních jevů a rizik spojených s dospíváním mladých lidí, například v podobě nízkoprahových klubů pro mládež. Také Nadace O2 podporuje projekty, které přímo či nepřímo přispívají ke zlepšování duševního a tělesného rozvoje dětí a mládeže. Nadace ČEZ podporuje například vzdělávání včetně odstraňování bariér v přístupu k němu nebo výstavbu dětských hřišť, zatímco Nadace České spořitelny si všímá také pomoci seniorům, drogové problematiky nebo udržitelného rozvoje. I tento krátký přehled může naznačit, co si které firmy představují pod pojmem „společenská zodpovědnost“ ve vztahu k vlastním PR...

Ke zvláštní situaci dochází v *zahraničních* nebo *nadnárodních* firmách, které zde mají pobočku, případně v českých firmách, které jsou členy nadnárodních skupin nebo zahraničních koncernů (typicky například banky nebo supermarkety). V některých z nich pracují v managementu v Česku cizinci, případně rozhodnutí o sponzoringu musí schválit *zahraniční centrála*. Žadatel je pak nucen počítat kromě jiných okolností také s odlišnými kulturními standardy, které jsou dány národními kulturními dimenzemi (Světlík, 2003), případně musí sestavit svou žádost v cizím jazyce. Na druhou stranu ovšem platí, že v *zahraničních firmách* má filantropie *větší tradici*, vše ovšem také závisí na porozumění místním podmínkám.



Konečně může být problém odhadnout, o *jakou sumu* je možné komerční firmu požádat. Snadno se stane, že žadatel přecení možnosti potenciálního dárce a ten žádost odmítne, třebaže by žadateli ve skutečnosti stačila i menší částka. Může ale dojít také k opačnému případu – žádaná suma je tak nízká, že se jí firma, zvyklá dávat pravidelně na dobročinné účely, nebude vůbec zabývat. Žádající organizace by měla být v každém případě připravena na to, že se dárce bude zajímat, *na co konkrétně* budou prostředky použity a zda budou využity *hospodárně*. Tyto informace je vhodné zařadit přímo do žádosti o podporu (viz dále).

Spojení se jménem *komerční firmy* může být v některých případech problematické z etických důvodů – některé organizace vůbec nechtějí být *spojovány s komerčními subjekty* (např. v oblasti ekologie a antikomerčního aktivismu), ve všech případech je pak potřeba vážit, jestli spojení s konkrétní firmou nemůže neziskový projekt spíše ohrozit než mu prospět. Komerční firma může spojenectví s neziskovým projektem *zneužít* ve svůj prospěch způsobem, který je v rozporu s původní dohodou (např. prezentuje podporovaný projekt jako svůj vlastní). Stává se také, že firma, která dnes funguje bez problémů, se může zítra dostat do finančních potíží, odhalí se její problémy se zákonem atd., což může image neziskové organizace poškodit (a pochopitelně též naopak). Vztah donátora a příjemce daru bývá postaven na *vzájemné důvěře*, která vzniká teprve na základě dlouhodobé vzájemné spolupráce. Protože však ani v takovém případě není možné odhadnout všechny možné budoucí problémy, je dobré mít pro jejich případ připravený *krizový scénář* (viz výše).

### 6.3 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou *filantropické instituce*, definované jako *účelová sdružení majetku*, zřízené za účelem *podpory* konkrétních dobročinných projektů. Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech přímo stanoví, že nadace mají sloužit k podpoře „obecně prospěšných cílů, jimiž je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.“

Připomeňme, že rozdíl mezi nadací a nadačním fondem spočívá především v tom, že nadace vytváří nadační jmění v minimální výši 500 tis. Kč a rozděljuje výnosy z tohoto jmění (což ovšem neznamená, že veškeré její příjmy putují do nadačního jmění; mnohé nadace nadační jmění průběžně nenavyšují a jejich příjmy jsou přímo rozdělovány formou grantů), zatímco nadační fond nadační jmění nevytváří, pro účely podpory tedy využívá veškeré své příjmy. Pro potřeby dalšího výkladu budeme používat obecného termínu „nadace“ pro obě tyto formy organizací. Pokud se některá část textu bude týkat pouze jedné z nich, bude na to upozorněno.

#### 6.3.1 Formy podpory nadací

Prostředky z *grantů* nadací jsou jedním z hlavních zdrojů financování neziskových organizací. Tyto *granty* mají typicky podobu *finančních prostředků*, vyskytují se však i *hmotné dary*, zejména tehdy, když sama nadace obdrží od komerčních firem zboží, které se poté snaží distribuovat, nebo se dostala se k možnosti nakoupit za výhodnou cenu větší množství určitého materiálu, který se týká jí podporovaných oblastí (zdravotnický materiál). Je ovšem možno setkat se s případy, kdy nadace zcela cíleně neposkytuje peníze a samy nakupují předměty, na jejichž zakoupení organizace žádaly prostředky. Konečně existují také nadace, které se zaměřují na zcela speciální typ podpory (např. Nadace Bohuslava Martinů spravuje skladatelovu pozůstalost a zapůjčuje orchestrům noty, za které by jinak musely – neboť autorská práva B.M. stále trvají – platit vysoké částky).

Podpora nadací se zaměřuje takřka výhradně na *projekty*, nikoliv na *běžnou činnost*. To prakticky znamená, že nadace zpravidla kladou velký důraz na to, aby jimi podporované *projekty* byly v nějakém ohledu *inovativní* a aby zlepšovaly služby organizace a prospívaly jejich cílovým skupinám. Tyto projekty samozřejmě mohou do značné míry kopírovat běžnou činnost neziskových organizací, avšak mělo by být zřejmé, že se na ní díky nadační podpoře „něco zlepší“ – podpory se zpravidla nedočká projekt, který říká pouze „*jsme tady, fungujeme, tak nám na to přispějte*“.

Organizace realizující pouze jeden projekt (jednu činnost) se někdy zbytečně snaží napsat žádost o grantovou podporu tak, aby v ní byla veškerá tato činnost popsána jako jeden komplexní projekt. Logika nadační podpory přitom počítá spíše s tím, že se předložená žádost bude týkat pouze té dílčí části, která má být inovována. Chce-li tedy např. stacionář pro mentálně postižené nakoupit sadu bicích nástrojů, které budou sloužit k muzikoterapii, nemusí v žádosti popisovat veškerou svou činnost (což by mohlo být z hlediska nadace nepřehledné), ale sepiše pouze „projekt muzikoterapie“; do rozpočtu zahrne jak cenu nástrojů, tak i poměrnou část mzdových prostředků podle času, který budou pracovníci v rámci svého úvazku této aktivitě věnovat, poměrnou část ceny elektrické energie, nájmu a samozřejmě školení pracovníků v oboru muzikoterapie včetně případných cestovních náhrad. Žádající organizace například může požadovat, aby nástroje nadace uhradila v plné výši a u mzdových prostředků pouze část. Nadace si pak zpravidla sama určí, co z projektu chce konkrétně podpořit a v jaké výši.

V důrazu na inovativnost projektů se financování z *grantů nadací* liší od *dotací* orgánů *veřejné správy*, které jsou mnohem častěji určeny na *průběžnou činnost* (v tom je v podstatě také rozdíl mezi pojmy „dotace“, jímž se myslí financování průběžné činnosti, kterou dotující orgán veřejné správy deleguje na neziskovou organizaci, a „grant“, který znamená spíše jednorázový dar věnovaný na konkrétní účel). Taková tematizace projektů má svou analogii v komunikaci s firemními dárce, kterým je zpravidla také potřeba předkládat ucelené inovativní projekty, zatímco individuální dárce často na tento aspekt nekladou zvláštní důraz a je možné je žádat o příspěvek „na existenci“.

Většina *nadací* vypisuje s určitou frekvencí (zpravidla ročně, půlročně nebo čtvrtletně, některé nadace ale také jednou za několik let) *grantová řízení*, do kterých se mohou žadatelé přihlásit. Některé nadace nevyhlašují pevné termíny výběrových

řízení, ale žádosti je možné podávat průběžně. V obou případech však nadace zpravidla vyhlásí více či méně obecně definované *téma podpory, částku*, která je celkem k dispozici, *minimální a maximální výši grantu* a *upřesní způsob podávání žádosti*. Zpravidla dává k dispozici standardizovaný *formulář žádosti*, k němuž je potřeba připojit také *projekt* (podrobný popis navrhované činnosti; někdy bývají informace o projektu začleněny přímo do formuláře žádosti). Případně bývají upřesněny i další okolnosti, například *časový harmonogram* schvalování žádostí, tým *hodnotitelů* (bývá zveřejněn spíše dodatečně nebo vůbec), *kritéria hodnocení*, maximální výše *podílu grantu* na celkových projektových nákladech (uzuálně zpravidla do 70 %), případně i povinné a nepovinné *přílohy žádosti* (zakládací listiny, doklad o IČ a zřízení běžného účtu, vyhodnocení předchozích ročníků podpory atd.). Nadace zpravidla nepodporují všechny *druhy nákladů* – většina z nich například odmítá hradit náklady na pořízení hmotného i nehmotného *investičního majetku* (což může být vnímáno jako rozpor s důrazem na „inovativnost“; obecně se v tomto smyslu rozlišují *investiční a neinvestiční granty*, kterých je většina), dále náklady na *reprezentaci* (naopak podporují *propagaci*), *pohoštění* atd. Jistým omezením je také občasný příklon k „moderním tématům“, kdy v jednotlivých letech velká část nadací podporuje určitá témata (např. romská otázka, sociální ekonomika), která se v dalších letech změní, což může činit problémy v kontinuitě financování projektů v jednotlivých letech.

### 6.3.2 Vznik nadací a motivace podpory

Také mezi nadacemi je možné nalézt značné rozdíly v tom, na jaké oblasti podpory se zaměřují a vybírají si je k podpoře. Třebaže prvek *altruismu* je jistě přítomen prakticky u všech z nich, výběrem konkrétních projektů k podpoře mnohé nadace sledují také svou *image*, případně *image osobnosti* či *značky*, s níž jsou spojeny. Zřejmé je to u *firemních nadací*, které si většinou vybírají projekty dobře medializovatelné nebo alespoň společensky neproblematické a dobře akceptovatelné (což trochu popírá výše uvedený příklad Nadace České spořitelny), stejně jako u nadací zřízených určitou *osobností* (viz např. stránky Nadace Terezy Maxové dětem nebo Nadace Archa Chantal). Žadatelé o podporu v těchto případech musí počítat s tím, že se mohou stát *součástí PR* takové osoby nebo organizace a v tomto smyslu může být jejich podpora komunikována. Kromě toho existují nadace, které oblast svého zájmu definují již svým vznikem a názvem a pak také jejich podpora směřuje pouze vymezeným směrem (viz Nadace 700 let města Plzně, Nadace Jiráskova gymnázia v Náchodě ad.). Je potřeba počítat také s tím, že samy nadace získávají prostředky z různých zdrojů, často také ze zahraničí, a proto výběr projektů k podpoře i konkrétní způsob použití prostředků musí proběhnout v souladu se zájmy jejich donátorů. Obecně nicméně platí, že motivace nadací nejsou toho druhu jako motivace firemních dárců, ve smlouvách o grantové podpoře však i tak bývá upřesněn způsob propagace nadace (název, logo a informace zveřejněné při benefičních akcích, v propagačních materiálech příjemce grantu apod.).

### 6.3.3 Komunikace s nadacemi

Zatímco velkou část úsilí při komunikaci s firemním nebo individuálním dárcem může být potřeba věnovat přesvědčování, aby vůbec přispěli na (jakékoliv) dobročinné účely, v případě nadací něco takového pochopitelně není nutné; o to důležitější je však úroveň samotného předkládaného projektu.

Nadace většinou vyhlásují svá *grantová výběrová řízení* veřejně na internetu a je možné je také dohledat v Grantovém kalendáři (Neziskovky.cz). Nadace zpravidla poskytují i předběžné *telefonické* či *písemné konzultace*, při kterých může organizace zjistit, zda vůbec má vzhledem k tematice výběrového řízení smysl žádost podávat. Zpravidla bývá umožněna i *druhá konzultace* nad sestaveným projektem, přičemž se žadatelům doporučuje spíše pozorně naslouchat připomínkám než s nimi polemizovat (což lidé z neziskovek s oblibou dělají), poněvadž *konzultant* může vidět věci stejně jako následný *hodnotitel*. Některé nadace zveřejňují seznam v *minulosti podpořených projektů* a jejich anotací, které mohou v rozhodování o podání projektu také napomoci. Říká se, že až 90 % *žádostí nadacím je zamítnuto* (Jandáková, 1998: 4), což lze interpretovat také tak, že organizace musí projít deseti grantovými řízeními, než uspěje. Jedním z důvodů odmítnutí žádosti bývá kromě *omezenosti finančních zdrojů* také to, že projekt *nesměřuje k cílům*, které nadace podporuje. Pokud je žádost o grant zamítnuta, je zpravidla možné vyžádat si další konzultaci nebo písemné odůvodnění.

Druhým nejčastějším důvodem, proč žádost o grant od nadace neuspěje, bývá špatně sestavený projekt, tzn. především *formální a věcné chyby* ve *finančním plánu*. To, jak dokáže žadatel projekt sestavit, referuje o jeho schopnosti využít grantové prostředky, což je pro nadace významný signál, zda projekt podpořit či nepodpořit. Konečně třetí důvod leží v rovině, kterou žádající organizace není schopna jednoduše ovlivnit, sice v tom, jakou má *image* u oslovené nadace. Jen málokterá nadace podpoří organizaci, která u ní žádá poprvé. Stejně tak zpravidla nepodpoří někoho, kdo v minulosti prostředky nevyužil účelně nebo je zpronevěřil.

Většina nadací si z různých zdrojů shromažďuje informace o žádajících organizacích a praxe nasvědčuje tomu, že předávání informací o nich existuje nejen mezi nadacemi, ale i ministerstvy a dalšími dárci (viz např. aktivity Fóra dárců, [www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)). To nutí žadatele o granty chovat se seriózně a netrdit ve svých projektech každému dárci něco jiného podle toho, jak svou podporu každý z nich deklaruje, což je jinak mezi neziskovými organizacemi poměrně rozšířený nešvar. Minimálně je potřeba v tomto smyslu dodržovat určité zásady, mezi něž patří například to, že nelze žádat o příspěvek na stejnou věc současně několik nadací (nebo obecně dárců).

Pro samotné *sestavování žádosti o grant* platí stejné *zásady* jako v jiných oborech, které se zabývají komunikací – tedy především *stručnost, konkrétnost, průhlednost, pravdivost, atraktivita, originalita, jedinečnost a nenapodobitelnost* řešení problému a samozřejmě *poutavost* formy, jakou je problém podán („neoficiální“ rada jednoho úspěšného fundraisera zní, že dobrý projekt musí svého hodnotitele minimálně jednou rozesmát a jednou rozplakat). Ani nadacím by se nezisková organizace neměla prezentovat jako zoufalý prosebník, ale spíše jako partner, který

ví, jak daný problém vyřešit. Sebe prezentace by ovšem na druhou stranu měla být střizlivá a neměla by se snažit ohromit všeznalstvím nebo patetickými hesly, která by v konečném důsledku mohla působit kontraproduktivně.

### 6.3.4 Žádost o grant

Struktura projektu jako součásti žádosti o grant v podstatě vychází ze struktury marketingového plánu. Projekt většinou může být poněkud stručnější a nemusí se snažit odpovědět vyčerpávajícím způsobem na všechny otázky. Měl by být sestaven tak, aby pro oslovenou stranu byl čtivý a upoutal ji, tedy využívat členění v bodech, ilustračních tabulek a grafů atp. Zde předkládaná struktura projektu je upravena podle publikace *Jak napsat žádost o grant* (Jandáková, 1998: 10-16) a nemusí být využitelná jen pro žádosti směřované nadacím, ale i komerčním firmám, případně i jednotlivcům a orgánům veřejné správy, pokud pro tyto účely nemají vytvořeny speciální formuláře.

**Stručné shrnutí projektu** – souhrn všech následujících bodů, zejména představení organizace, formulace problému, cíl projektu, údaje o velikosti a charakteru cílové skupiny a zpravidla též požadovaná výše grantu

**Představení a popis organizace** – datum založení, poslání, statut, cíle činnosti, organizační struktura, management, jiné realizované a ukončené projekty, případně reference a doporučení

**Popis problému** – deskripce projektovaného cílového stavu a analýza současné situace, včetně případných statistických údajů a výsledků průzkumu, definice rozporu cílového stavu a současné situace; jak bude výsledný stav odpovídat zájmům dárců

**Cíle projektu** – stručná a srozumitelná definice změny situace cílové skupiny i okolí vyvolané realizací projektu pomocí kvalitativních a kvantitativních ukazatelů včetně časového rámce

**Cílová skupina** – velikost a popis pomocí demografických, geografických, ekonomických a jiných relevantních charakteristik

**Popis projektu** – základní způsoby řešení problému včetně jejich vlivu na situaci cílové skupiny

**Metody práce** – podrobný popis konkrétních aktivit, které budou v rámci realizace projektu pro jednotlivé cílové skupiny vykonávány, včetně jejich personálního a materiálního zabezpečení; může být součástí předchozího bodu

**Spolupracující organizace** – může být i součástí předchozích bodů; na spolupráci více subjektů je v poslední době (zejména v dotačních programech EU) kladen stále větší důraz a také v žádostech bývá vyčleňována jako zvláštní bod

**Časový plán** – zpravidla po měsících, podle požadavků v prvních fázích realizace projektu i podrobněji; většina grantových řízení vymezuje i požadovaný termín dokončení projektu

**Finanční plán** – zejména plán výdajů (nákladů), v případě vícezdrojového financování i plán příjmů (výnosů); vždy celkový rozpočet, podle konkrétních požadavků i cash flow po měsících či podrobněji nebo bilance (rozhodnutí)

**Dokumentace, hodnocení, kontrola** – kdy, jak, kým a s jakými důsledky bude realizace projektu sledována a vyhodnocována

**Přílohy, různé** – dle konkrétní situace například projektová dokumentace, doklady o předchozí realizaci projektu, na vyžádání např. základní listina organizace, doklad o přidělení IČ atp.

Podobu projektu je pro srovnání možné konfrontovat s obecnou podobou *marketingového plánu*, tak jak bývá uváděna v marketingové literatuře (zde pro potřeby neziskových produktů upraveno podle Westwood, 1999). V některých

případech může být tento model vhodnější než výše prezentovaná podoba projektu (zejména pro větší, profesionální organizace nebo pro žádosti firemním dárcům).

**Úvod** – uvedení do problematiky, proč organizace (projekt) vzniká či existuje, jaké má poslání, jak její práce reaguje na situaci cílových skupin

**Shrnutí** – stručná anotace (v rozsahu do jedné strany) všech dalších bodů, ze které vyplývají hlavní zásady projektu, jeho předpokládaný cílový stav a dopady na cílovou skupinu.

**Strategické cíle** – nástin stavu, ke kterému organizace směřuje a jehož je tento marketingový plán dílčím krokem; strategické cíle vycházejí z vizí a poslání organizace a mohou se týkat celospolečenských cílů

**Situační analýza** – současný stav realizace služeb a jejich personální a materiální zabezpečení, zkušenosti organizace s oborem činnosti, vývoj kvalitativních a kvantitativních ukazatelů poskytování služby v minulosti

**Segmentace trhu** – vymezení cílových skupin zákazníků, jejich potřeb a přání včetně adekvátnosti způsobu, jakým na ně projekt reaguje; pokud je obsahem projektu také fundraising, měla by zde být i segmentace donátorů

**Analýza mikroprostředí** – dodavatelé, distributoři, spolupracovníci, konkurence, veřejnost, mediální prostředí atd. a jejich role ve vztahu k organizaci (projektu)

**Analýza makroprostředí** – demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, kulturní a jiné faktory ve vztahu k organizaci (projektu)

**SWOT analýza** – shrnutí předchozích bodů do současných silných a slabých stránek organizace (projektu) a jejich příležitostí a ohrožení do budoucna

**Marketingové cíle** – stanovení kvalitativních a kvantitativních deskriptorů stavu, jehož má být dosaženo – tržní podíl, zvýšení kvality služeb či reputace organizace (včetně způsobů měření) atd.

**Komunikační cíle** – změny v množství a kvalitě informací, změny v postojích a chování ap.

**Produkt** – přesné specifikace produktu, respektive jeho variant včetně plánu produkce, subdodávek a dodavatelů apod.; dále cena hrazená uživatelem a potřebná míra financování

**Místo** – místa poskytování služby či prodeje a logistické cesty včetně případných distributorů

**Časový plán** – na makroúrovni – plán přípravy projektu, začátek a průběh poskytování služby – i mikroúrovni – stanovení denních a ročních dob, kdy bude služba dostupná atd.

**Marketingová komunikace** – plán využití jednotlivých propagačních prostředků v rámci corporate identity, včetně návrhu spolupráce na realizaci propagace s externisty; jakým způsobem se uživatelé služeb a veřejnost dozví o realizaci projektu a jak bude komunikována spolupráce s donátorem

**Personální plán** – požadavky na počet, kvalifikaci a výši úvazků jednotlivých realizátorů projektu včetně způsobu získávání pracovníků (zaměstnanců a dobrovolníků), vymezení hierarchie (organizační struktury) a zodpovědnosti pracovníků

**Finanční plán** – účet zisků a ztrát, cash flow, případně i bilance v jednotlivých časových úsecích a obdobích (dny, měsíce, roky) – pokud slouží jako příloha k žádosti o úvěr nebo dotaci, zpravidla se vyžaduje podrobnější plán v blízkém období (po měsících, někdy i po dnech) a hrubý nástin budoucího vývoje

**Plán kontroly** – způsob sledování, měření a vyhodnocování plánovaných kvalitativních a kvantitativních ukazatelů včetně možností odměny či postihu zodpovědných osob, podmínky a způsoby aktualizace marketingového plánu atd.

*Pozn.: jde v podstatě o plán na počátku „podnikání“, pokud by šlo např. o inovaci, SWOT analýza by zahrnovala i položky marketingového mixu; jednotlivé části plánu se mohou prolínat nebo být dále děleny; například personální plán může být součástí jednotlivých ostatních kapitol; při složitějším procesu přípravy produktu může vzniknout samostatný Plán produkce atd.*



Další možností, jak sestavit projekt a žádost o grant, je využití metody *logických rámců* (logframes). Jedná se o metodiku, která je využívána Evropskou unií (byť v poslední době nebývá důsledně vyžadována, neboť je náročnější na logiku zpracování). Tato metodika je pro svou přehlednost využitelná i při přípravě projektů, které její zpracování přímo nevyžadují, kde může být dobrým návodem, jak sestavit komplexní a srozumitelný projekt.

#### 6.4 Veřejná správa (státní správa a místní samospráva)

Získávání prostředků od *orgánů veřejné správy* nebývá v některých výkladových textech pod pojem *fundraisingu* vůbec začleňováno. Logika toho vychází z názoru, že prostředky z *veřejných zdrojů* by měly být základní formou financování neziskových organizací produkujících *veřejné statky*, zatímco fundraising k němu tvoří jakousi nadstavbu. Skutečně u mnohých organizací, které jsou z *veřejných zdrojů* financovány, tvoří tyto prostředky nejvýznamnější, často až stoprocentní podíl příjmů. Produkt mnoha neziskových organizací však má spíše povahu soukromého statku a proto je jeho produkce také financována spíše z jiných zdrojů.

Organizací, které se mohou spolehnout na dotace z veřejných zdrojů, je ve skutečnosti velmi málo. Objem disponibilních veřejných finančních zdrojů v zásadě stagnuje nebo se snižuje, zatímco počet organizací, které by jich chtěly využívat, roste. Tyto konkurenční tlaky způsobují, že jistotu financování z veřejných rozpočtů nemají ani ty organizace, které byly v minulosti pravidelně podporovány. Z těchto důvodů můžeme i žádosti o dotace z veřejných rozpočtů považovat za fundraisingovou aktivitu (neboť řada z nich se týká rozvojových aktivit ve výše zmíněném smyslu), byť v některých oborech (sociální služby, kultura) by bylo možné je primárně chápat spíše jako spolupráci na *komunitním plánování*.

##### 6.4.1 Formy podpory

Podpora *institucí veřejné správy* má z největší části podobu *finančních příspěvků*, což je jeden z rysů, který činí fundraising z těchto zdrojů podobným fundraisingu od nadací. Na nižších patrech veřejné správy (kraje, obce) ale zpravidla vzniká více možností, jak neziskové organizace podpořit. K nejrozšířenějším patří (bezplatný) *pronájem* prostor v majetku obce, které mohou neziskové organizaci sloužit jako *stálé zázemí* (např. chráněné dílny) nebo pro *jednorázové akce* (benefiční koncerty). Jiné formy hmotné podpory jsou možné zejména v případech, kdy má obec v inventáři *materiál*, který neziskové organizace mohou využít, což však již dnes není příliš obvyklé (například vybavení pro dětské tábory atp.). Ani na obecní úrovni není příliš časté, že by obce pro neziskové organizace speciálně nakupovaly vybavení; v těchto případech je spíše zakoupí do svého majetku a dají jej neziskovým organizacím k dispozici (např. sportoviště).

Významnou možností podpory neziskovým organizacím může být *garance* obce při jednání s jinými subjekty, ať již ve standardních *obchodních vztazích*, při *žádostech o dary* z jiných zdrojů (při dotačních řízeních ministerstev bývá někdy součástí

žádosti také vyjádření obecního úřadu) a zejména při realizaci *společných projektů* (komunitní plánování, sociální ekonomika). V této souvislosti vzniká pro neziskové organizace a jejich asociace zajímavá možnost zapojení se do práce obecních orgánů v nejrůznějších *komisích a výborech*, které mohou mít důležité slovo při řízení konkrétních oblastí života měst a obcí (např. kulturní fondy, rady pro vzdělávání, sport atd.).

##### 6.4.2 Motivace podpory z veřejných rozpočtů

Třebaže v teoretické rovině hovoříme o tom, že neziskové organizace jako poskytovatelé veřejných statků mají jakési „morální právo“ na podporu z veřejných zdrojů, v praxi při rozdělování omezených prostředků hrají roli partikulární zájmy nejrůznějších *zájmových* či *nátlakových skupin*. Rozhodnutí o finanční podpoře je navíc rozhodnutím politickým, které může být poznamenáno rozdílnými zájmy jednotlivých politických stran, což se může promítnout ve změnách dotační politiky po volbách. Neziskové organizace se tomu mohou bránit sestavováním sdružení, aliancí a zájmových skupin, které by dokázaly být orgánům veřejné správy partnery. Bohužel však i mezi neziskovými organizacemi často mají navrch jejich *vlastní zájmy* (řekněme malá schopnost jejich pracovníků dohlédnout dál než před vlastní práh) před *potřebou spolupráce*, což může rozvojové aktivity neziskového sektoru jako celku ve výsledku spíše brzdit.

##### 6.4.3 Komunikace s orgány veřejné správy

Marketingová komunikace s orgány veřejné správy v oblasti fundraisingu je zpravidla do značné míry *formalizována*. Jednotlivá ministerstva, kraje a obce, které vypisují dotační řízení, vydávají standardizované více či méně obsáhlé *formuláře*, které většinou kopírují výše zmíněnou strukturu marketingového plánu a žádosti o grant. Podle okolností může být některá z jeho položek zdůrazněna a rozvedena, obecně ovšem platí, že pro posuzovatele nejdůležitější částí zůstává *finanční plán*. Formuláře ministerstev postupně přebírají formu a metodiku formulářů používaných *evropskými institucemi*, kterou dále podobným způsobem přebírají také kraje a některá zvláště větší města.

Většina *dotačních řízení* bývá vypisována jednou do roka, zpravidla také vždy ve stejném či podobném termínu. Některá z nich mívají uzávěrku i častěji, zpravidla dvakrát nebo čtyřikrát do roka (týká se spíše drobnějších projektů podporovaných např. v rámci fondů kultury či sportu). Jen malá část dotačních řízení na úrovni veřejné správy probíhá průběžně bez pevných termínů uzávěrek. Také orgány veřejné správy většinou nabízejí konzultace pro zpracovatele žádostí, před uzávěrkami významných dotačních titulů jsou pořádána také *školení a semináře* k vyplňování žádostí. Podobně jako u nadací i zde platí, že žadatel nemá možnost přímého kontaktu s hodnotitelem žádosti. Snahou úřadů je vyloučit vliv možných zájmových skupin, a proto bývají často k hodnocení zvány osoby z jiných regionů.



Třebaže konkrétní mechanismy rozhodování není snadné odhalit, zpravidla je možné vysledovat jistou *kontinuitu financování* mezi jednotlivými lety, kdy se přidělovaná částka dotace konkrétní organizaci po dlouhé období nemění, případně se navyšuje dle obecného růstu spotřebitelských cen. To vede u pracovníků některých neziskových organizací k pocitu, že se mohou spolehnout na status quo; skutečnost je však taková, že také u dotačních řízení na celostátní i místní úrovni je sledován inovativní charakter projektů a schopnost jejich realizátorů dostát měnícím se podmínkám, na což čas od času některý z dlouhodobých příjemců, který ztratil svou někdejší pružnost, doplácí omezením nebo ztrátou dotací. V této souvislosti lze zmínit také dlouhodobé volání zástupců neziskových organizací po víceletém grantovém (dotačním) financování (podpora projektů by nebyla schvalována na rok, ale alespoň na 2 – 3 roky), které by dalo neziskovým organizacím větší jistotu stability; přestože tento princip se již pomalu prosazuje, děje se tak spíše u jednorázových inovativních projektů (takových, jaké jsou podporovány v rámci projektů EU, jejichž podpora však po dané době skončí bez možnosti prodloužení) než u průběžných dotací.

Někdy se bohužel stává, že se pracovníci neziskových organizací pokoušejí napsat do projektů to, co si myslí, že donátoři chtějí slyšet, a nevnímají projekt jako pomůcku pro sebe, ale jen jako prostředek byrokracie. S tím souvisí i občas nadsazené finanční požadavky, poněvadž se počítá s tím, že donátor dá méně, než o kolik se žádá. Projekty někdy bývají sepisovány „od stolu“ fundraiserem organizace nebo dokonce externím spolupracovníkem bez dostatečné spolupráce s člověkem, který daný projekt v neziskovce přímo realizuje, což pak způsobuje, že projekt vypadá jinak na papíru než v realitě. Stále není neobvyklá ani situace, kdy se opisují projekty jeden od druhého, či se postupuje podle jakýchsi mezi neziskovými organizacemi kolujících „vzorů“, které se uplatňují bez vazby na konkrétní stav. Ve výsledku sice uspěje jen přibližně každá desátá žádost o grant či dotaci, přitom ale peníze občas dostane projekt, který žadatel nedokáže realizovat nebo je nadsazený finančně, a potom horko těžko hledá možnosti, jak jej naplnit, realizuje jej spíše jen „na papíře“, případně finanční prostředky vrací, což mu pak komplikuje cestu k dalším zdrojům financování.

## 6.5 Dobrovolníci

Dobrovolníci mají v neziskové organizaci zvláštní postavení. *Dobrovolnou práci* je možné vnímat jako určitou formu *dárčovství*, sice dárčovství vlastního času a práce, a proto lze *získávání dobrovolníků* chápat jako jednu z oblastí *fundraisingu* (Tošner a Sozanská (2002: 36) vyčleňují dobrovolnictví vedle dárčovství jako jednu z forem dobročinnosti, čili filantropie, což je pohled na stejnou věc z opačného úhlu pohledu). *Dobrovolná práce* dokonce může být mnohdy *cennějším darem* než finanční nebo hmotný příspěvek, poněvadž dobrovolníci mohou být přímými realizátory služeb organizace a jejich znalosti, zkušenosti a lidský přístup ke klientům mohou být tím nejcennějším kapitálem.

Na druhou stranu se *dobrovolníci* stávají *pracovníky* neziskových organizací a vztah s nimi je do značné míry podobný vztahu s placenými *zaměstnanci*. Spíše než o fundraisingu je v tomto případě již nutné hovořit o *personálním managementu*, v němž má rys dobrovolnosti dalekosáhlé důsledky v oblasti *motivace*

*a odměňování*. V poslední době došlo k *profesionalizaci dobrovolnictví*, kdy vznikají agentury provozující komplexní dobrovolnické programy a zajišťující dobrovolníky také pro ostatní organizace. V této souvislosti se dokonce hovoří o *managementu dobrovolnictví* (Tošner, Sozanská, 2002: 23) jako o jedné z forem personálního managementu.

### 6.5.1 Formy dobrovolné práce

Některé organizace využívají služeb dobrovolníků *sporadicky* a jen na *určité činnosti*, jiné jsou na *fenoménu dobrovolnictví* přímo postaveny a dokonce ani nemusí mít placené zaměstnance (velká část spíše vzájemně prospěšných a menších organizací). Na dobrovolné práci je postavena činnost takových organizací, jako je například Hnutí Duha, YMCA, Skaut nebo Sokol. Naopak především placených zaměstnanců využívá například Charita Česká republika (nemusí se týkat malých farních charit), Neziskovky.cz nebo většina velkých nadací (Nadace rozvoje občanské společnosti ad.).

*Práce dobrovolníků* může v neziskových organizacích ve skutečnosti nalézt nejrůznějších *forem využití*. Často jde přímo o *realizaci služeb* pro klienty (pečovatelská služba, práce s dětmi), což vychází z tradic neformální sousedské výpomoci (Tošner, Sozanská, 2002) a lze se s tím setkat i u profesionálních organizací (byť například v sociálních službách je větší zapojení dobrovolníků v tomto smyslu kvůli *standardům kvality* problematické a někdy až nemožné, proto jsou tyto práce spíše vykonávány placenými zaměstnanci, důraz se také stále více klade na vzdělání v oboru sociální práce). Využití dobrovolníků je běžné při *humanitárních a jiných katastrofách* doma i v zahraničí nebo u jiných *jednorázových akcí* (například čištění lesa či parku, příprava benefičních koncertů, sbírek apod.). V dnešní době ještě větší možnosti využití dobrovolníků nabízejí různé *kancelářské a administrativní práce*, pro které sami pracovníci neziskových organizací často nemají kvalifikaci ani osobní předpoklady.

Takřka samozřejmostí je dobrovolná práce v nejrůznějších *výborech a orgánech* neziskových organizací, které musejí podle své právní formy zřizovat (správní a dozorčí rady, poradní a čestné výbory). Dobrovolná správní rada je v některých případech dokonce jediným způsobem využití dobrovolné práce, který neziskové organizace praktikují. S tím souvisí také využití dobrovolníků při *fundraisingu*, ať již při sestavování žádostí o granty, tak i při oslovování konkrétních potenciálních firemních a individuálních dárců, zvláště pokud jde o osoby s dobrými kontakty v patřičných kruzích. Podobně je možné dobrovolníky využít i při realizaci *propagačních aktivit*.

Mezi oblastmi, ve kterých se dobrovolníci nejčastěji uplatňují, patří *ochrana životního prostředí* (Hnutí Duha, Děti země, Greenpeace), *humanitární činnost a ochrana lidských práv* (ADRA, Člověk v tísni), *kultura*, ať již ochrana památek (Spolek přátel hradu Lukova) nebo organizace kulturních akcí, *sport* (Sokol), *vzdělávání* (často např. pod záštitou církve – YMCA), v menší míře pak *sociální a zdravotní péče* (Naděje, Mamma HELP).

Mnohé neziskové organizace mají problém *vytípnout činnosti*, které by pro ně dobrovolníci mohli vykonávat. V myslích jejich zaměstnanců je dobrovolnictví spojeno především s vlastní realizací služeb, kde to však při dnešních požadavcích může být problematické (zmíněné sociální služby), případně s některými méně důležitými a ne zcela prestižními činnostmi (skladová manipulace apod.). Přitom však provoz neziskových organizací vytváří obrovské možnosti pro využití dobrovolníků při nejrůznějších činnostech, z nichž některé mohou být i *vysoce odborné* (ekonomické, organizační nebo marketingové aktivity). Příležitosti je většinou potřeba hledat nikoliv ve stávajících aktivitách, ale v inovativních projektech a oblastech, kterými se organizace dosud příliš nezabývá, což může být právě *marketing* a *marketingová komunikace*. Pokud nezisková organizace najde člověka, který vykonává danou odbornou činnost v komerční firmě, může stejnou dobrovolnou práci pro neziskovou organizaci vnímat jako inspirující rozšíření vlastních obzorů.

### 6.5.2 Motivace k dobrovolné práci

Motivace k dobrovolné práci se mezi jednotlivými částmi veřejnosti liší. Obecně dobrovolně pracují mnohem *častěji ženy než muži* (v zahraničí spojeno s fenoménem ženy v domácnosti, případně též ženy na mateřské dovolené, což lze – např. díky specializovaným webům jako je [www.baby-cafe.cz](http://www.baby-cafe.cz) – sledovat již i u nás), *mladí lidé* (studenti) nebo naopak *senioři* (čerství penzisté). Zpravidla se nedají vysledovat rozdíly v chuti angažovat se u zaměstnaných a nezaměstnaných. Soudí se, že malý zájem zaměstnaných mužů lze částečně vysvětlit tím, že je zkrátka nikdo neoslovil, neboť se na první pohled nejeví jako perspektivní skupina pro dobrovolnictví. Přitom se neziskové organizace setkávají i se zájmem *lidí zaneprázdněných*, kteří čím více aktivit mají, tím více toho dokáží stihnout; nedá se ovšem očekávat, že by dobrovolnictví mohli věnovat příliš mnoho času, což podmiňuje druh činnosti, které je možné jim svěřit.

Motivace lidí k dobrovolné práci bývají často velmi *podobné motivacím k dárcovství*. Frič (2001) uvádí *tři hlavní typy motivací: konvenční* (normativní), *reciproční* a *nerozvinutou*. *Konvenční motivace* je dána obecně akceptovanými normami chování v konkrétním společenském prostředí. Člověk se stává dobrovolníkem proto, že cítí, že se to sluší, případně je na něj ze strany okolí vyvíjen určitý tlak. Dobrovolníci z této skupiny jsou často *nábožensky založení* a respektují pozitivní příklad svých *příbuzných*. Podle údajů z průzkumu je tato motivace dominantní u 41 % dobrovolníků v ČR, přičemž silnější je její vliv u osob starších 60 let a věřících. *Reciproční motivace* znamená, že dobrovolník hledá v práci motivy, které budou užitečné i pro něho samotného. Do této skupiny patří zejména lidé toužící získat nové zkušenosti, kontakty, ale také společenské ocenění (vyhlašování různých cen za dobrovolnou pomoc). Jde tedy o prvek *pragmatismu* v dobrovolnictví. Reciproční motivace je dominantní u 37 % dobrovolníků v ČR a je častější u lidí do 30 let. Konečně *nerozvinutá motivace* má zřejmě nejbližší k čistě altruistickým pohnutkám, protože staví na důvěře v organizaci, přesvědčení

o smysluplnosti dané činnosti a možnosti šířit dobrovolnou práci „dobré“ myšlenky, může být také projevem osobního vztahu k tématu činnosti dané organizace (zkušenost s drogami, nemocí nebo postižením u blízkých osob). Tento typ motivace je dominantní u 23 % dobrovolníků v ČR, vyskytuje se častěji u vysokoškoláků a lidí střední generace.

Tošner a Sozanská (2002: 46) dále citují podle práce P. Vitoušové (1998) *motivy dobrovolné práce*, vůči nimž by neziskové organizace měly projevovat jistou *opatrnost*. Patří sem zejména *soucit* vedoucí k degradaci uživatele (tedy přepjatý patriarchální či spíše matriarchální přístup), nepřiměřená a zbytečná *zvědavost* (projev touhy po vlivu a moci), služba pramenící z pocitu *povinnosti* (jejímž důsledkem může být i „msta“ na uživateli), *snaha si něco zasloužit* (uznání společenské skupiny, řešení vlastních komplexů méněcennosti), touha *obětovat se* (zpravidla svědčí o vlastních psychických problémech; pohnutky ovšem mohou být i náboženské), *osamělost a potřeba společenského kontaktu* (pak je spíše potřeba zkoumat příčiny osamělosti), *pocit vlastní nenahraditelnosti* („mesiášský komplex“, který může doslova rozdrobit vnitřní komunikaci v organizaci), potřeba *vidět ještě ubožejší lidi* pramenící z pocitu *vlastní méněcennosti a panovačnosti a touha ovládat jiné* (pokud by byla nasměrována vůči uživatelům, mohla by pro ně být velmi nebezpečná). Je potřeba si uvědomit, že dobrovolníci se stávají plnoprávnou součástí neziskové organizace a je tudíž nutno k nim přistupovat jako k ostatním pracovníkům, které si každý zaměstnavatel pečlivě vybírá. To, že má někdo zájem pracovat jako dobrovolník, neznamená, že by jeho pohnutky nemohly být patologické a společensky nebezpečné a vést až k ohrožení uživatelů služeb. I z tohoto důvodu je opodstatněná *profesionalizace dobrovolnictví* a jeho *management* bude hrát do budoucna stále větší roli.

### 6.5.3 Komunikace s dobrovolníky

Nejjednodušším způsobem, jak získat dobrovolníky, je oslovit některou z *dobrovolnických agentur* (též dobrovolnická centra), které se speciálně zabývají organizací dobrovolnictví pro své vlastní potřeby a většinou také pro potřeby jiných organizací. Dobrovolnické agentury jsou zpravidla akreditovány Ministerstvem vnitra ve smyslu *zákona č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě*, který upravuje režim dobrovolnictví a vztahy dobrovolníků s vysílajícími a přijímajícími organizacemi. Pro organizace, které s dobrovolníky pracují ve větší míře, případně uvažují o jejich vysílání do zahraničí, se získání této akreditace může jevit jako velmi zajímavé. Postup na základě tohoto zákona nicméně není jediný možný: jde v zásadě o dobrovolnou možnost jen pro případ, že o to sama organizace stojí. Celá řada neziskových organizací formalizuje vztahy s dobrovolníky pomocí *příkazních smluv* na základě občanského zákoníku, případně s dobrovolníky neuzavírá žádné smlouvy, což samozřejmě lze tolerovat snad jen u činností nespojených s žádnou zodpovědností a riziky.

Podle toho, kolik dobrovolníků chce organizace získat a jak moc na ně spěchá, je možné zvolit z několika *způsobů oslovení*. *Individuálně* je možné oslovit osoby,

kteří již přišly s organizací do styku a u kterých se dá předpokládat zájem o její činnost. Některé organizace se zdráhají oslovit své *dárce*, aby se stali *dobrovolníky* (a naopak), protože mají pocit, že po nich nemůžou tolik chtít. Zkušenosti ovšem nasvědčují tomu, že ten, do přispívá finančně, bývá také ochotnější k dobrovolné práci (Tošner, Sozanská, 2002). Zpravidla je možné počítat také s tím, že k dobrovolné práci bude ochotnější člověk, který pro organizaci již pracoval, a dále lidé, kteří se nejruznějším způsobem setkali s jejími službami nebo k ní mají jiný vztah. Je možné také využít kontaktů stávajících zaměstnanců či členů organizace a hledat „známé známých.“ Tento postup bývá vhodný u jednorázových akcí (typu benefičních koncertů apod.) a pak také v případě, kdy se hledá specialista v určitém oboru a celá záležitost nespěchá – výhodou je pak jistá garance důvěryhodnosti takto získané osoby.

V případě, že je nutné získat *větší počet* dobrovolníků, je možné volit metody *hromadného oslovení* – může jít o výzvu v médiích (tisk, televize, rozhlas; zcela nové možnosti pochopitelně přináší internetové sociální sítě) nebo spolupráci s jinými organizacemi, které mohou motivovat své členy (studenty škol za příslib zápočtu, zaměstnance sponzorské organizace za příslib mimořádných výhod – v těchto případech je ovšem možné počítat u části ze zapojených s jistou pasivitou).

V okamžiku, kdy dobrovolník vstoupí do organizace, je třeba s ním pracovat jako s prvkem vnitřního prostředí. Kromě *právních náležitostí* je třeba dbát na to, aby se dobrovolník seznámil s prostředím organizace, chápal její činnost a poslání a dokázal je případně vysvětlit, poznal se s těmi zaměstnanci, s nimiž bude spolupracovat, měl jasně formulován úkol a své pravomoci, byl proškolen k vykonávání dané práce a věděl, jaké zázemí organizace přitom může využívat a kde získá potřebné informace. V organizacích, ve kterých pracuje více dobrovolníků, je zpravidla vhodné, aby existoval jejich *koordinátor*, který se stará o formální náležitosti, zajišťuje komunikaci s managementem a koordinuje a kontroluje jejich činnost (může jít přímo o některého z dobrovolníků).

*Práce s dobrovolníky*, podobně jako ostatní složky fundraisingu, by měla směřovat k tomu, aby angažmá dobrovolníků v organizaci mělo *delšího trvání*, neboť opět platí pravidlo, že je jednodušší dobrovolníka udržet než získat nového. Protože dobrovolnictví je cizí princip finančního odměňování, nezisková organizace je nucena hledat jiné možnosti, jak své dobrovolníky *motivovat a odměňovat*. Mezi tyto možnosti patří například *veřejná pochvala a odměna* (např. na nějakém výročním setkání všech pracovníků – 5. prosinec je *Mezinárodním dnem dobrovolníků* – což ovšem nemusí být všem odměňovaným příjemné), uvedení jejich jmen ve *výroční zprávě* nebo na *internetových stránkách*, možnost účasti na *benefičních akcích*, dokonce i *odměna* ve formě zboží nebo služeb, které vyplývají ze zaměření organizace, v některých případech ovšem může stačit dát dobrovolníkovi najevo, že jeho práce je *důležitá* a že si jí nezisková organizace *váží*. V zahraničí je běžné dobrovolnou práci vyjadřovat finančně a prezentovat ji jako dar organizaci. *Formy odměny* je obecně potřeba hledat v motivacích lidí k dobrovolné práci a *přizpůsobovat je jejich vlastním potřebám a přáním*.

## 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 specifika jejich 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 potřeba 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. Následující přehled je proto nutno chápat především jako základní úvod do problematiky, který má případného čtenáře nasměrovat k dalším zdrojům informací.

### 7.1 Kultura

Kulturní organizace tvoří velkou část českého neziskového sektoru. Dá se říct, že se na tomto poli potkávají organizace, které jsou projevem *tradiční podoby kulturní infrastruktury* (velké profesionální organizace typu divadel, filharmoní 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 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 (byl tato otázka je ve většině případů hypotetická, protože samofinancování je schopna mizivá část kulturních produktů, většinou souvisejících s fenoménem celebrit a cestovním ruchem).

Na poli kultury působí *veřejně i vzájemně prospěšné organizace* různých právních forem. Ve sféře veřejně prospěšné kultury jde například o *divadla* (Městské divadlo Zlín, př.o., Městské divadlo Český Krumlov, o.p.s., Divadlo Broadway Praha, a.s.), *filharmonie* (Janáčkova filharmonie Ostrava, př.o., Plzeňská filharmonie, o.p.s.), *galerie* (Krajská galerie výtvarných umění Zlín, př.o.), *muzea* (Muzeum jihovýchodní Moravy Zlín, př.o., Muzeum Tatra – Regionální muzeum Kopřivnice, o.p.s.), *knihovny* (Krajská knihovna Františka Bartoše Zlín, př.o.), *hvězdárny* (Hvězdárna Zlín, př.o., Hvězdárna Františka Pešty Sezimovo Ústí, o.s.) a další. Zvláštními formami neziskových kulturních institucí jsou například (veřejnoprávní) televize (ČT) a rozhlas (ČRo, soukromou neziskovou stanicí je také Radio Proglas) nebo *umělecké školy* (většina z nich je také příspěvkovými organizacemi). V dnešní době lze pozorovat trend, kdy se města snaží zbavovat svých příspěvkových organizací a transformovat na např. na obecně prospěšné společnosti, u nichž platí poněkud volnější režim dotování – viz např. zmíněná Plzeňská filharmonie, o.p.s.

V oblasti spíše vzájemně prospěšného neziskového sektoru jsou to pak například *organizace pečující o kulturní památky* (např. Hrad Helfštýn, o.p.s., Hrad Loket, o.p.s. – k jejich činnosti patří i pořádání kulturních akcí a další aktivity), *umělecké soubory* (hudební, taneční, sběratelské kroužky, spolky, soubory či skupiny – většinou občanská sdružení), *sdružení umělců nebo kulturních organizací* (např. Anonymous art, nezávislé sdružení autorů, o.s. – pořádání festivalu akčního umění v ulicích Plzně; Volné výtvarné sdružení Valašský názor, o.s. – sdružení umělců, Asociace muzeí a galerií České republiky, o.s.), *sdružení přátel umění* (Klub přátel hudby a poezie ve Zlíně, o.s. – pořádání večerů hudby a poezie; Umělecká iniciativa Kroměříž, o.s. – pořádání festivalu soudobé hudby Forfest; Společnost Franze Kafky, o.s. – péče o povědomí o F.K.; Werichovci – sdružení pana Jana pro srandu a kulturně společenský život mladých duchem i tělem, o.s.), *kulturní a informační centra* (např. American Center Plzeň, o.p.s., Čajovna a Múzický klub Fryšták, podnikající jako sdružení fyzických osob – péče o určitou oblast kultury, pořádání kulturních akcí) a další *pořadatelé kulturních akcí*.

Pro organizace působící v oblasti kultury je typické, že pracují s *uměleckými a kulturními statky*, a to tak, že je buď přímo *tvorí, interpretují, prezentují, uchovávají*, nebo se snaží o jejich *záchranu*. Část těchto institucí nabízí spolu s *kulturním zážitkem* také asociovaný *společenský zážitek*, který ovšem může být pro některé cílové skupiny spíše překážkou (potřeba společenského oděvu při návštěvě divadla apod.). Kromě toho má činnost kulturních institucí často blízko ke *vzdělávání, osvětě a zábavě*, přičemž někdy může vznikat problém právě v nalezení vhodného kompromisu mezi *poptávkou uživatelů po zábavních statcích* a vlastní *potřebou po produkci statků uměleckých* (např. sféra vážné hudby). V oblasti vizí a poslání mohou kulturní instituce operovat s takovými pojmy, jako *zvyšování kulturní úrovně národa, láska k umění* apod., což jsou oblasti, které mimo jiné vyžadují výraznou *dispozici realizátorů i recipientů* (hudební nadání atd.), které je však možné dále *kultivovat* (což je jedno ze společenských zadání pro kulturní instituce), to je ovšem zpravidla dlouhodobý proces.

Služby řady kulturních institucí jsou *spojeny s konkrétním místem* (divadlo, sál filharmonie, muzeum, knihovna), které je součástí jejich identity. Řada kulturních institucí dokonce má ve svém poslání *péči o toto místo*, které je kulturní památkou a se zájmem o ni je spojen hlavní příliv návštěvníků i donátorů (např. skanzeny). Některá místa mohou mít povahu jakéhosi *symbolu* a poznávacího znamení (Národní divadlo v Praze), které si většina veřejnosti pod názvem instituce představí. Ve všech těchto případech může jít jak o *budovy* (divadla), tak i o *místa v přírodě* (archeologická naleziště). Část svých služeb i takové organizace poskytují i v jiných prostorech, než vlastních (např. zájezdová představení, putovní výstavy). Některé služby neziskových kulturních institucí jsou poskytovány i *v terénu* (koncerty pod širým nebem, divadelní produkce v ulicích – eventy, performance a happeningy) a v *domácnostech uživatelů* (veřejnoprávní televize a rozhlas).

*Profesionální kultura* je oblastí, které bývají poměrně často vytýkány *vysoké náklady* hrazené z velké části z veřejných rozpočtů ve srovnání s *malou efektivností* jejich provozu (viz též Baumolův zákon, který vysvětluje vyšší růst cen v kultuře oproti běžnému růstu spotřebitelských cen tím, že v oblasti kultury není možné – na rozdíl od průmyslu – podstatným způsobem zvýšit efektivitu práce – např. nácvič a provedení symfonického díla bude vyžadovat stejný čas před sto lety i dnes). Bývá poukazováno na to, že *kulturní statky* jsou (narozdíl například od sociálních a zdravotních služeb) *zbytné* a tudíž by za ně zájemci měli sami platit. V kultuře však obvykle platí, že *subjektivně vnímaná hodnota* kulturních statků je sice vysoká, ale vysoká je také jejich zbytnost, což může vést k odmítnutí nákupu prakticky bez ohledu na cenu daného produktu (např. vstupného na koncert). Protože *komerční sponzoring* v oblasti nekomerční kultury stále nedosahuje takových objemů, jako v komerční kultuře nebo sportu, nezůstává než financovat kulturu z větší části z veřejných rozpočtů. Argumentem pro to může být *ochrana kulturního a uměleckého dědictví, péče o kulturnost národa a jeho vzdělávání*, tedy ty aspekty kulturních produktů, které lze vnímat jako *veřejné statky*. Jiná je pochopitelně situace v *amatérské kultuře*, kterou nezatěžuje otázka mzdových ani dalších fixních nákladů. Možnost prezentovat se na veřejnosti je samozřejmě i v amatérské kultuře spojena finančními možnostmi, velkou část nákladů však může pokrývat dobrovolná práce a členské příspěvky. Také většina *obcí i krajů* má vyhrazeny prostředky na podporu amatérské kultury (např. prostřednictvím kulturních fondů), byť zpravidla nedokáží pokrýt potřeby všech žadatelů.

Pracovníci mnohých kulturních organizací se potýkají s „morálním“ rozporem mezi „marketingem“ a „uměním“, které je chápáno jako cosi vyššího, cennějšího, co nemůže být propagováno způsoby známými z komerční sféry (tedy těmi, které se někdy označují „tvrdý prodej“). Tato „nedůvěra v marketing“ se však kupodivu většinou netýká otázky *předávání kulturního dědictví mladé generaci*, kterou se velká část „tradičních“ kulturních institucí zabývá, byť ji většinou nechápe jako marketingový problém. Tady mnohé z nich postupují s velkou zarputilostí, třebaže odpor dané cílové skupiny – dětí a mládeže – vůči některým jejich produktům je značný. Řečí marketingové terminologie bychom mohli říct, že spíše než *na zákazníka* se mnohé kulturní instituce orientují *na produkt*, tzn. spíše než potřebami a přáními zákazníků se zabývají svou vlastní představou o svém produktu. Bylo by



ovšem chybou chápat tento problém zjednodušeně tak, že potřebou většinového zákazníka je zábava, zatímco kulturní instituce tvoří umění – existují pochopitelně kulturní produkty zajímavé pro většinu, stejně jako pro menší skupiny „znalců“, tyto dva póly kulturní produkce se však jen málokdy daří vyvažovat.

Obecně nicméně i tak platí, že neziskové kulturní instituce se často orientují na *menšinové žánry* a mají tak relativně omezené publikum, což jim působí těžkosti při jednání se *sponzory*, kteří by chtěli případnou spolupráci chápat nikoliv pouze jako *filantropický*, ale také jako *obchodní vztah*. Situace se tedy často skutečně jeví tak, že problém *implementace marketingového řízení* v kulturních institucích tkví především v *obtížnosti skloubení vlastních zájmů* organizace po produkci uměleckých statků, *požadavků zákazníků* převážně po statcích zábavních a *malé schopnosti* těchto institucí nabídnout případným zájemcům recipročně výhodný model *sponsoringu*. Příčinou této situace ovšem někdy bývá optika, kterou na problém nahlíží managementy těchto organizací, v nichž často pracují spíše lidé „z oboru“, tedy například historici, herci či hudebníci, kterým preference produktu před zákazníkem může být vlastní.

*Specifikem kulturních statků* je to, že ony samy a způsob jejich tvorby se mohou stát předmětem *umělecké kritiky*. Kritika v tomto případě neznamená odsouzení daného díla, ale jeho nezávislé a v rámci možností nestranné, byť vždy zásadně subjektivní, posouzení. Třebaže samy kulturní organizace (potažmo sami umělci) se často snaží deklarovat svou nezávislost na úsudku *recenzentů*, jejich vliv může marketingové postavení těchto organizací velmi poznamenat, a to v pozitivním i negativním slova smyslu (chuť shlédnout dílo může vyvolat pozitivní i negativní recenze). Uměleckou kritiku je možno chápat jako svého druhu *public relations* a proto může být v zájmu kulturní instituce s recenzenty *spolupracovat* (např. jeden z deklarovaných cílů festivalu *Naráz Městského divadla Zlín* je dát příležitost recenzentům, aby mohli v krátkém čase zhlédnout více představení divadla, které je vzdáleno od kulturních center republiky), ne však je *ovlivňovat*.

### 7.1.1 Hra na vypálení Lidic

Velmi originální formu internetového marketingu využil v roce 2006 Památník Lidice, který je příspěvkovou organizací Ministerstva kultury a jehož posláním je péče o uchování vzpomínky na vyhlazení obce Lidice za druhé světové války jako odvetu za provedení atentát na říšského protektora Reinharda Heydricha. Na začátku září roku 2006 byla z iniciativy reklamní agentury McCann Erickson vytvořena on-line hra nazvaná „Hra na vypálení Lidic“. Na adrese [www.totalburnout.cz](http://www.totalburnout.cz) byla umístěna úvodní obrazovka se třemi vojáky v německých uniformách, po prokliknutí se objevilo zadání hry „Vypal Lidice v co nejkratším čase“ s informacemi, kolik bodů získá hráč za zastřeleného a upáleného Čecha či za vypálení jeho domu a na další stránce nabídka volby sekundární zbraně (plamenomet, sada granátů) k primární pistoli. Po výběru sekundární zbraně nastal ve „hře“ zvrat – objevila se černá obrazovka s velkým bílým nápisem „Na co si tu hraješ!?“ a komentářem – „V Lidicích to nebyla hra, ale realita. Na místě zastřelili

173 mužů, 196 žen odvěkli, 88 dětí zavraždili, celkem nepřežilo 340 obyvatel.“ Dále následovala série dobových fotografií pořízených během vyhlazení Lidic. Na závěr se pak objevil nápis „Navštivte místa, kde lidé přestali být lidmi. Památník Lidice“ a odkaz na internetové stránky památníku [www.lidice-memorial.cz](http://www.lidice-memorial.cz).

Podle informací prezentovaných následně na serveru [idnes.cz](http://idnes.cz) (z jehož zpravodajství pochází i většina informací, podle nichž byla zpracována tato případová studie) navštívilo stránky památníku během 36 hodin po medializaci celé záležitosti téměř 26 tisíc lidí z osmi zemí, za dva měsíce pak téměř 140 tisíc návštěvníků, více než za celý předchozí rok. Jako klíčová se přitom ukázala právě medializace celé kampaně – podle dostupných informací byl odkaz na „hru“ určitou dobu na portálech, které se na hry specializují, aniž by to vyvolalo větší pozornost. Teprve poté, co o „kauze“ informoval [idnes.cz](http://idnes.cz) a následně další zpravodajské weby, návštěvnost „hry“ i stránek Památníku Lidice se dramaticky zvýšila.

Kampaně vyvolala rozdílné reakce – řada obyvatel Lidic, pro které šlo o otevření velmi citlivého tématu, kampaně kritizovala, což vyústilo v usnesení zastupitelstva obce Lidice požadující ukončení kampaně. Podobný názor vyjádřila také Česká rada pro oběti nacismu, která ústy svého místopředsedy Tomáše Jelínka v médiích prohlásila, že stejné téma (připomínání historie) lze dané cílové skupině (mladí lidé, školáci) komunikovat i jinak – například pomocí projektu *Zmizelí sousedé*, kde žáci sami ve svém okolí vyhledávají pamětníky válečných událostí. Kampaně naopak ocenil například ředitel Židovského muzea Leo Pavlát, podle kterého je jistá provokativnost oprávněná, pokud danou cílovou skupinu přiměla k určitému chování, což by zřejmě jiné formy komunikace nedokázaly. Vedení Památníku Lidice nicméně zejména pod dojmem usnesení zastupitelstva obce Lidice kampaně necelé dva týdny po medializaci ukončilo a na zmiňovanou internetovou adresu umístilo omluvu všem, kterých se kampaně dotkla.

Kampaně byla následně oceněna mezinárodní cenou *Epica Bronze Finalist* a cenou *Bronzový Louskáček* v kategorii *Internet*. Řada otázek však zůstala – například ředitel agentury McCann Erickson Jan Binar v médiích prohlásil, že „rozzlobenou reakci pamětníků měl předpokládat“ – je přitom vůbec možné, aby realizátor kampaně takovou reakci nečekal? Kampaně je kromě toho originálním příspěvkem k diskuzi, kam až může sociální reklama ve své snaze šokovat a „burcovat“ zajít. Máme zde totiž dva „veřejné zájmy“ – jeden z nich se týká šíření osvěty a připomínání pomalu pozapomínané historie a druhý citů lidí, který se téma dodnes osobně dotýká. Dá se říci, který z těchto zájmů je přednější či důležitější? A kdo o tom může rozhodovat? Dále je zde možná otázka kompetencí – mělo vůbec zastupitelstvo obce právo požadovat (byť po subjektu, který je navázán na státní správu) stažení kampaně? A konečně – nebylo ukončení kampaně jen další fází jejího mediálního života? Zajímavou otázkou je jistě také problém efektivity – bez ohledu na to, jak byly stanoveny cíle kampaně, je možno prostý fakt, že lidé proklikli na stránky památníku, považovat za důkaz její efektivity? Nebo by cílem mělo být, aby lidé navštívili nikoliv stránky, ale samotný Památník Lidice? A je vůbec dnes (nebo třeba za deset let) možné a nutné po lidech chtít, aby navštívili památník, nebo bychom se měli spokojit s jeho virtuální prohlídkou na internetu?

## 7.2 Sport

Také o oblasti sportu je možné říci, že tvoří páteř českého neziskového sektoru, byť činnost zde působících organizací je často spíše nenápadná a velká část veřejnosti si je možná ani s klasickou představou o neziskových organizacích nebude spojovat. Také zde platí, že dnešní soukromé neziskové organizace v mnohém navázaly na činnost vyvíjenou od druhé poloviny 19. století (viz např. výše zmiňované *sokolské hnutí*), která však – byť byla omezená, organizovaná na jiné bázi a mnozí představitelé tradičních spolků byli v dané době i velmi tvrdě perzekuováni – ve své podstatě nebyla přerušena ani v období komunistické totality. V dnešní době nicméně větší část sportovního života veřejnosti funguje *individuálně* zcela bez vazby na institucionalizovanou spolkovou činnost (jako tomu bylo dříve například u turismu nebo lyžování), a tak dávná tradice *sportovních spolků* alespoň v našich poměrech nenachází svou moderní podobu.

Na *neziskové bázi* pracuje většina *amatérských sportovních klubů, tělovýchovných jednot* a jejich sdružení. Typickou právní formou sportovních klubů (jeden nebo více sportů, primárně pro výkonnostní sportovce) je občanské sdružení, ostatní právní formy (o.p.s.) jsou poměrně vzácné. Některé sportovní kluby i na úrovni malých obcí jsou podnikatelskými subjekty (s.r.o.), stejně jako profesionální sportovní kluby (a.s.). Tělovýchovné jednoty, které se spíše zaměřují na více sportů a zajišťují aktivity i pro nevykonnostní sportovce (případně i jiné volnočasové aktivity než sport), bývají nejčastěji občanskými sdruženími (TJ Bystřice pod Hostýnem, o.s.; Sokol Třebíč, o.s.). Tuto právní formu mají také mnohá *sdružení sportovních klubů* (ČSTV, o.s., Český svaz biatlonu, o.s.).

Možnost *sportovních a pohybových aktivit*, které sportovní organizace typicky nabízejí, má co do činění s *péčí o vlastní zdraví*, rozvojem tělesné síly a *fyzické kondice*, ale také *relaxací a zábavou*. Některé z organizací z této oblasti pracují také s ideály *posilování ducha a kulturnosti* jednotlivce a rozvoje *společenských vztahů* či *spolkového života* (sokolské hnutí). Některé organizace přímo operují jak na poli sportu, tak i na poli kultury (některá sdružení dokonce leží na hranici obou oblastí – například kluby country nebo sportovních tanců). To je zřejmě také důvod, proč jsou v Mezinárodní klasifikaci neziskových organizací (ICNPO) kategorie *kultury a sportu* (jakožto volnočasové či rekreační aktivity) sloučeny.

Většina neziskových sportovních organizací má rysy *vzájemné prospěšnosti* (zakládá si je skupina sportovců pouze sama pro sebe), pouze v některých případech má jejich činnost přesah do *veřejné prospěšnosti* (např. výstavba nových sportovišť a jejich přístupnost *sportující veřejnosti*, na druhou stranu též přístupnost sportovních akcí pro *diváky*). Z tohoto pohledu je část sportovních aktivit v rámci neziskových organizací vyhrazena pouze *registrovaným sportovcům*, u nichž se předpokládá jistá výkonnost (amatérské fotbalové kluby), část aktivit je určena *široké veřejnosti* (různé formy zdravotního cvičení, otevřená sportoviště). Na tomto poli se setkávají aktivity neziskových a komerčních sportovních organizací, které se také věnují celé škále sportovních činností (od amatérských sportovních klubů,

sportovišť – např. posilovny apod. – až po profesionální sportovní kluby). Některé neziskové sportovní organizace se specializují například na *sportovní aktivity postižených* (Překročit na druhou stranu Zlín, o.p.s. – sportovní aktivity mentálně postižených), většinou jde ovšem o vedlejší činnost organizací pracujících v sociální oblasti.

Zejména jako dědictví z minulých dob (ať již máme na mysli silné spolkové období na konci 19. století a za první republiky nebo období socialismu) existuje ve většině obcí kromě fotbalového *hřiště* také sokolovna, tělocvična nebo jiné *zastřešené sportoviště*. Jsme nicméně svědky také toho, že tyto objekty jsou dnes využívány k jiným účelům – často jako sídla komerčních firem, které se sportem nemají nic do činění – někdy také proto, že jsou přizpůsobeny pro sporty, které již nejsou populární, většinou ovšem z čistě ekonomických důvodů. Proměna popularity jednotlivých sportů si samozřejmě žádá výstavbu zcela jiných sportovišť, než na jaká jsme byli donedávna zvyklí. V této rovině je těžké odlišit „komerční“ a „nekomerční“ sféru: vznikají samozřejmě jak čistě soukromá komerční sportoviště (např. tenisové kurty), tak i sportoviště nekomerční (např. různé skateparky), která jsou však často podporována dotacemi od orgánů místní samosprávy (bez nichž by alespoň v našich podmínkách zřejmě vůbec nevznikla). Města a obce například prostřednictvím držení určitého vlastnického podílu (akcií) vstupují i do komerčních sportovních aktivit (např. profesionální fotbal a hokej), což může mít svůj „nekomerční“ důsledek např. v tom, že tato sportoviště jsou na omezenou dobu přístupná veřejnosti (např. veřejné bruslení), nebo v dotační podpoře mládežnického sportu. Zcela specifické je pak angažmá místní samosprávy ve výstavbě takových sportovišť, jako jsou například cyklistické stezky, které již vlastně tvoří součást dopravní infrastruktury (jsou např. místními komunikacemi s vyloučením motorové dopravy).

Obecně se dá říct, že do sféry sportu míří poměrně velké objemy *financí*, což se týká jak jeho komerční, tak i nekomerční složky. Komerční (profesionální) sport se v posledních desetiletích těší obrovskému zájmu *sponzorů*, což jistě souvisí především s *mediální atraktivitou* konkrétních sportů a má to své důsledky ve výši *platů špičkových sportovců* v některých odvětvích. Také *nekomerční sport* je ovšem velmi významně podporován – na sportovní aktivity mládeže míří po sociálních službách a vzdělávání jedna z největších částí *veřejných rozpočtů*. To ovšem na druhou stranu neznamená, že by zde nedostatek peněz nevznikal – zájemců o podporu sportu je mnohem více, než kolik mohou obce, kraje i stát nabídnout. Možná spíše k zamyšlení je pak otázka, nakolik je stávající systém prolínání komerčního a nekomerčního sportu ze společenského hlediska „správný“ – dokonce i na úrovni *amatérského sportu* je běžné, že jeden sportovní (např. fotbalový) klub funguje jako s.r.o. (což je výhodné, pokud chce uzavírat smlouvy o reklamní spolupráci a vyplácet určitou odměnu sportovcům) a zároveň jako stejnojmenné občanské sdružení (což je naopak výhodné kvůli dotacím na mládežnický sport). Minimálně nám tento příklad může posloužit jako ilustrace k výše naznačené diskuzi, které nekomerční produkty lze pokládat za *veřejné statky* (hodné podpory z veřejných zdrojů) a které za spíše *soukromé*. Každopádně, ve sportu – podobně jako v kultuře – platí, že jen těžko by bylo možné financovat sportovní aktivity

z výnosů ze vstupného (což se jistě týká i populárních sportů), tato diskuze je tedy spíše o možnostech či oprávněnosti kombinace prostředků od komerčních sponzorů a z veřejných rozpočtů.

Možnosti *fundraisingu* se dále odvíjejí od *společenské tradice* daného sportu (proto v některých zemích světa zažívají popularitu sporty, které jsou u nás na okraji zájmu, jako například rugby nebo vodní pólo). Tento fenomén prostupuje *vrcholovým i amatérským* sportem (pro amatérský fotbalový klub bývá snadnější získat sponzorský příspěvek – byť v relativně malé výši například od místního podnikatele – než pro špičkový klub vodního póla). Platí také to, že *špičkové organizace menšinových sportů* na vrcholové úrovni fungují častěji na *neziskové bázi*, zatímco *malé kluby populárních sportů* bývají *obchodními organizacemi*. Zájem sportovců, diváků, médií i sponzorů se nicméně částečně odvíjí od *úspěchů sportovců* na špičkové (mezinárodní) úrovni a po úspěchu některého z reprezentantů v menšinovém sportu se situace načas (vodní slalom – Lukáš Pollert, rychlobruslení – Martina Sáblíková) nebo možná i trvale obrací.

*Marketingová komunikace* sportovních organizací se jako na „uživatele“ obrací na *diváky a sportovce (sportující veřejnost; skupina uživatelů je tedy diferencována na aktivní (sportovce) a pasivní (diváky), což je v této podobě typické právě jen pro oblast sportu)*. Veřejnou správou podporované komunikační aktivity v této oblasti mohou nabývat až podob *sociální reklamy* – sport může být například v různých kampaních zaměřených na mládež nabízen jako *alternativa nezdravého života* nebo *sociálně patologického jednání (sport místo cigarety, počítačové hry, bezcílného potulování se městem a drobné kriminality)*. Pokud již hovoříme o sociální reklamě, je možno podotknout, že jednou z jejích nejrozvinutějších oblastí u nás jsou kampaně komunikující sportovní aktivity zdravotně postižených, zejména v souvislosti s *Paralympijskými hrami* (být opět není možné vynechat odkaz na komerční sektor – tato forma sociální reklamy slouží také (nebo dokonce primárně) jako propagace sponzorujících firem). Vrátime-li se na úroveň PR sportovních organizací, jistou podobností s oblastí kultury je existence kritiky, v tomto případě *sportovního zpravodajství* v médiích, které je samozřejmě především odrazem zájmu o konkrétní sportovní odvětví, může ale hrát svou roli také v „náboru“ nových sportovců, například z řad mládeže.

### 7.2.1 Družstvo fanoušku Bohemians

V lednu roku 2005, přesně sto let po svém založení, se dostal tehdy druholigový fotbalový klub FC Bohemians Praha, a.s., do finančních potíží, které vedly až k uvalení konkurzu a ke ztrátě profesionální licence. Majitelem klubu se stala nově vzniklá akciová společnost AFK Vršovice, na kterou Českomoravský fotbalový svaz převedl všechna práva a závazky, včetně registrací všech hráčů. Tato situace se stala následně předmětem několika soudních sporů mezi majitelem původních FC Bohemians Praha a novými vlastníky, včetně sporu o název a logo (známý zelený klokan) Bohemians, které si prostřednictvím občanského sdružení TJ Bohemians Praha (sdružujícího 25 oddílů v různých sportovních odvětvích) pronajal jiný

pražský klub, FC Střížkov Praha 9 (stalo se tak v podstatě z iniciativy bývalého majitele klubu). V jisté chvíli tak existovaly tři kluby (z toho dva v 1. Gambrinus lize), které používaly v nějaké podobě název Bohemians.

Celá kauza ohledně loga a názvu se dočkala velké medializace, je mnohem složitější a v podstatě není předmětem naší případové studie. Tím jsou aktivity, které vedly k záchraně klubu ze strany jeho fanoušků. Ti krátce po eskalaci finančních problémů v roce 2005 založili Družstvo fanoušků Bohemians a uspořádali sbírku, ve které vybrali 3,8 mil. Kč (z toho 2,8 mil. ještě v srpnu roku 2005). Tato aktivita ve své době zaznamenala velký ohlas, na záchranu klubu přispěli fotbaloví internacionálové, dokonce i fanoušci konkurenční Slavie Praha a vstřícně reagovali také někteří věřitelé společnosti v konkurzu, díky čemuž se podařilo vyřešit část dluhů. Družstvu se podařilo odkoupit 10,24 % akcií AFK Vršovice, a.s., čímž získali podíl na jejím řízení. V celé věci se od začátku angažovaly také známé osobnosti: prvním členem Družstva se stal herec Ivan Trojan a prvním prezidentem klubu, který byl následně přejmenován na Bohemians 1905, nejnámější bývalý hráč Antonín Panenka.

Třebaže různé fanouškovské asociace nejsou v ostatních zemích Evropy neznámým pojmem (například špičkové portugalské kluby Benfica Lisabon nebo FC Porto mají fankluby s desítkami tisíc fanoušků), u nás byla taková aktivita ve své době unikátní, leč na druhou stranu nepřekvapivá: klub Bohemians Praha byl dlouhodobě znám svými věrnými a – možná narozdíl od jiných klubů – slušnými fanoušky. Protože fandovství Bohemians není pouze záležitostí Prahy, ale doslova celé republiky, jedním ze současných cílů družstva je také zakládání místních fanklubů, které mimo jiné pořádají zájezdy na utkání klubu, organizují vzájemné zápasy jednotlivých fanklubů i další společenské akce, jako jsou plesy, besedy s hráči apod.

V květnu roku 2009 Úřad průmyslového vlastnictví rozhodl, že klub Bohemians 1905 má jako jediný v republice právo používat název Bohemians. Toto „vítězství“ Družstva fanoušků Bohemians však nebylo, jak se později ukázalo, alespoň prozatím definitivní. Od sezóny 2010/11 se A mužstvo klubu z rozhodnutí akcionářů přestěhovalo z tradičního stadionu zvaného Ďolíček (který je pro potřeby nejvyšší fotbalové soutěže v podstatě nevyhovující) do Synot Tip Arény (dříve stadion Eden, tradiční sídlo klubu Slavia Praha, který byl před několika lety rekonstruován a který oba kluby nyní sdílí). To vyvolalo velký nesouhlas Družstva fanoušků Bohemians (jakožto jednoho z akcionářů), který se mimo jiné projevil dvoutřetinovým propadem návštěvnosti dosud velmi věrných fanoušků oproti předchozím ročníkům. Družstvo spustilo novou sbírku, tentokrát na odkup Ďolíčku od firmy CTY Group, která je 51% vlastníkem Bohemians 1905 a stoprocentním vlastníkem stadionu. Cílem je odkoupit stadion a rekonstruovat jej, případně na jeho místě postavit stadion nový. Během půl roku (do října 2010) se podařilo vybrat 1,5 mil. Kč, fanoušci Bohemians se však celkově zavázali prostřednictvím splátek vložit více než 20 mil. Kč. Společně s fanoušky Slavie Praha pak fanoušci Bohemians založili politické hnutí Desítka pro domácí, které na podzim roku 2010 kandidovalo v komunálních volbách a získalo 3 mandáty v zastupitelstvu Prahy 10 (přístup této městské části je pro další jednání o stadionu zásadní).

Tato případová studie je vlastně hraniční, a to z několika důvodů. Především nejde o typickou aktivitu neziskového sektoru, poněvadž všechny zúčastněné subjekty jsou obchodními společnostmi. Aktivity Družstva fanoušků Bohemians však v mnohém připomínají aktivity neziskových organizací a dalo by se dokonce říci, že jde o typický projev občanské společnosti a tradice spolkového sdružování; právní forma organizace je z tohoto pohledu spíše formalita, nota bene když družstvo na svých stránkách (www.bohemians.cz a www.dolicek.cz, odkud byla spolu s www.wikipedia.org čerpána většina zde prezentovaných informací) deklaruje, že nebylo založeno za účelem podnikání. Organizace se výslovně přihlásila k tradici domácího spolkového a družstevního života, když svou novou iniciativu nazvala „Zachraňme Ďolíček aneb ve stopách pana Dannera“, čímž odkázala k lidem, kteří kdysi také založili družstvo, aby stadion Bohemians vybudovali. Konečně bychom tuto studii mohli také zařadit do kapitoly o komunitním rozvoji, kam by svou podstatou jistě také patřila. V komunitním cílení také tkví podstata použité marketingové komunikace. Ta vychází z principu osobních vztahů, řečeno marketingovou terminologií z principu word-of-mouth, a nevyžaduje žádné složité nástroje (fanoušci komunikují prakticky pouze prostřednictvím svého webu), vyjma využití zmiňovaných celebrit pro potřeby větší medializace. Přestože jde tedy formálně o aktivitu obchodních společností, pokud se fanouškům nákup a rekonstrukce stadionu podaří, bude to možné považovat za další důkaz obnovy principů občanské společnosti, která má s využitím zákonných prostředků moc ovlivnit svět politiky i byznysu.

### 7.3 Vzdělávání a výzkum

Oblast vzdělávání a výzkumu je u nás tradičně chápána jako *záležitost státu* a organizace zde působící tedy obvykle nejsou vnímány jako typické neziskové organizace. Angažmá státu ve vzdělání je samozřejmě silné, jistá část školní docházky je povinná a i vyšší formy vzdělávání jsou stále (byť na to téma probíhá velká diskuze) financovány především z *veřejných rozpočtů*, ve skutečnosti ovšem nejde o typický *veřejný statek* a fakticky se zde angažuje nejen celá řada neziskových organizací, ale také *komerčních firem*, a to nejen v roli poskytovatelů vzdělání, ale i lobbistů, například na poli financování vysokého školství.

Většina *základních a středních škol*, stejně jako škol *speciálních*, jsou *příspěvkové organizace* (např. ve Zlínském kraji základní a mateřské školy i jesle zřizují obce, zatímco střední a speciální školy kraj). Tyto organizace mohou nicméně být i soukromoprávními subjekty, nejčastěji *obecně prospěšnými společnostmi* (Sedmikráska – Soukromá základní škola, o.p.s., Vigantice, Pomocná škola Nona, o.p.s., Nové Město nad Metují, Ekogymnázium Brno, o.p.s.), zatímco *občanskými sdruženími* jsou spíše menší organizace, které se vzdělávání věnují jako jedné ze svých činností, případně instituce celoživotního vzdělávání (např. Akademie J. A. Komenského, o.s., Praha). Soukromoprávními neziskovými subjekty jsou často i *vyšší odborné školy* (Vyšší odborná škola restaurování a konzervačních technik, o.p.s., Litomyšl, Zlínská soukromá odborná vyšší škola umění, o.p.s.). *Veřejné*

*vysoké školy* jsou zřizovány na základě *zvláštních zákonů* (např. Zákon č. 404/2000 Sb. ze dne 19. 10. 2000 o zřízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně; obecně se vysoké školství řídí zákonem č. 111/1998 Sb. o vysokých školách), *soukromé* bývají nejčastěji *podnikatelskými* (Vysoká škola podnikání, a.s., Ostrava, Soukromá vysoká škola ekonomických studií, s.r.o., Praha) i *neziskovými* (Vysoká škola finanční a správní – univerzita, o.p.s.) organizacemi.

Mezi typické organizace věnující se *výzkumu a vědě* patří kromě *vysokých škol* univerzitního i neuniverzitního typu *akademie věd, vědecké ústavy a pracoviště*, (Akademie věd ČR je soustavou 59 vědeckých ústavů a 7 servisních pracovišť), ale také celá řada *neakademických neziskových výzkumných organizací* (Centrum pro výzkum neziskového sektoru, o.s., Brno, Česká geografická společnost, o.s., Česká astronomická společnost, o.s.), zatímco většina výzkumných organizací napojených na průmysl je naopak komerčními subjekty (IGTT Zlín, a.s.). Konečně neziskovými subjekty mohou být také *asociace* těchto organizací (Asociace výzkumných organizací, o.s.).

Produktem organizací pracujících v oblasti *vzdělávání* jsou *vzdělávací služby* související především s *transferem schopnosti pracovat s informacemi*, tedy schopnosti aktivně je vyhledávat, třídít, analyzovat, extrahovat z nich poznatky, syntetizovat je v poznatky nové a využívat je adekvátním způsobem v praxi, který probíhá z tutora na žáka (studenta). V některých oborech se vzdělávací proces může rovnat pouhému *transferu informací*, případně pracovních a jiných dovedností (učňovské školství, též např. jazykové školy). Oblast *vědy a výzkumu* je s oblastí *vzdělávání* silně provázána. Přímo je tomu tak na *vysokých školách*, jejichž primárním úkolem je podle soudobého pojetí právě výzkum a následně transfer jeho výsledků studentům. Některé oblasti *vzdělávání* jsou úzce propojeny s oblastí *kultury* (základní umělecké školy, knihovny, hvězdárny, kulturní informační centra), *sportu* (sportovní školy, povinné sportovní aktivity na školách), *náboženství* (církevní školy) a dalšími obory.

*Vzdělávací služby* jsou tradičně poskytovány ve vlastních *školských zařízeních*, ale také v prostředí zadavatele (ve firmách), případně formou praxe v odborných provozech firem. Trendem je také minimalizovat fixní náklady vzdělávacích institucí, k čemuž slouží různé varianty distančního studia, včetně možností využití e-learningu. Nebezpečí spočívá v tom, že se tím může poněkud oslabovat přímá práce se studujícími (koneckonců i v moderním managementu se hovoří o tom, že manažer by měl být také učitelem, k tomu je ale nezbytný osobní kontakt s „žákem“). Naopak výhodou jsou zpravidla lepší možnosti *projektového a cílově orientovaného vzdělávání*.

Přestože je obecně uznávána myšlenka, že *vzdělání* je nejlepší *investice*, jen málokdo se dokáže podle této zásady chovat. *Zákazníkem subjektivně vnímaná hodnota* je také zde zpravidla vyšší než *cena*, kterou je ochoten za ně platit, proto řada lidí preferuje státní či jinak sponzorované formy vzdělávání. *Vzdělání* je v našich podmínkách (samozřejmě zcela jinak je tomu v „západním“ světě) tradičně považováno za *veřejný statek*; to by se jistě dalo říci o vzdělání základním, těžko však o vzdělání středním či vysokoškolském. Diskuze o placeném vysokoškolském



vzdělání (řeč je o veřejných vysokých školách) probíhá již dlouho, aktuálně s výhledem na zavedení *školného* během několika let, což se ovšem ještě může změnit a je otázka, jaké důsledky taková proměna „klientského“ vztahu mezi školou a jejím studentem bude mít. Druhou otázkou je samotný princip *financování vysokého školství* z veřejných rozpočtů: stále větší důraz se klade na objem vědecko-výzkumné činnosti jakožto hlavní kritérium pro financování. Na druhou stranu, ve státních orgánech zabývajících se touto problematikou (*Rada vlády ČR pro výzkum a vývoj*) získávají místa zástupci průmyslu, kteří jsou samozřejmě jedním ze zadavatelů úkolů pro výzkum, což ale může vést k preferenci *aplikovaného výzkumu* (např. využití technologií pro průmysl) před *výzkumem základním* (jehož vedlejším či hlavním produktem mohou být např. nová léčiva). To by bylo nejen likvidační pro mnohé tradiční instituce, ale nepřispělo by to ani k celkové konkurenceschopnosti České republiky na tomto poli. Preference výzkumné role vysokých škol navíc může mít své důsledky v konkurenceschopnosti konkrétních škol, které se dosud zaměřovaly spíše na profesní vzdělávání než na výzkum, pozitivním důsledkem může být vertikální kategorizace škol podle jejich vědecko-výzkumné úrovně a tím i prestiže.

V poslední době je možné se s *marketingovými a komunikačními aktivitami* stále častěji setkat nejen u vysokých, ale i u *základních a středních škol*. Již dříve si tuto potřebu uvědomily *základní umělecké školy* a *instituce celoživotního vzdělávání*, které byly mnohem více konfrontovány se zákony trhu. Školy stále častěji komunikují nejen se *sponzory*, ale také s (potenciálními) *žáky či studenty*, respektive s jejich *rodiči*, kteří mohou vystupovat i v roli donátora. Důvod je zřejmý – výše dotací z veřejných zdrojů se obvykle odvíjí od počtu studentů. Pokud se týká *vysokých škol*, při průzkumu situace v ČR můžeme vidět značné rozdíly mezi univerzitami zaměřenými *na zákazníka* (často mladé, regionální univerzity) a *na produkt* (či spíše sama sebe – zejména některé tradiční univerzity), situace se však také zde mění, protože mnohé tradiční obory (např. německá filologie) zažívají propad zájmu studentů, z nichž velká část je přitahována spíše nově vznikajícími obory (např. němčina pro hospodářskou praxi), takže lze v posledních letech zaznamenat také proměnu v přístupu tradičních „kamenných“ univerzit.

### 7.3.1 Studenti propagují svou univerzitu

Velkou příležitostí pro marketingové komunikace vzdělávacích organizací je využití vlastních studentů a absolventů (mimo jiné možnost vytváření absolventských klubů s vazbami na podnikatelskou sféru, které jsou takto nástrojem fundraisingu). Na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně (UTB) existuje aktuálně hned několik projektů, které realizují její studenti a jejichž cílem je buď přímo oslovit studenty středních škol, kteří by se mohli ke studiu na UTB přihlásit, nebo vytvářet dlouhodobé povědomí o univerzitě v regionu Zlínského kraje i mimo něj.

K zajímavým projektům tohoto typu patří Ekonomicko-manažerská olympiáda, kterou pořádá Fakulta managementu a ekonomiky (FaME UTB) pro studenty třetích ročníků středních škol ([www.olympiada.fame.utb.cz](http://www.olympiada.fame.utb.cz)). Projekt vznikl jako

součástí strategie propagace fakulty, jeho iniciátory i výhradními realizátory jsou studenti fakulty a hlavní benefit spočívá v tom, že studenti, kteří v Ekonomicko-manažerské olympiádě uspějí, získávají možnost přihlásit se ke studiu na FaME bez přijímacích zkoušek. Samotná soutěž je dvoukolová, předkolo se koná na jednotlivých středních školách, finále pak přímo na půdě univerzity. Do prvního ročníku se zapojilo 1 278 studentů z 51 středních škol (jsou oslovovány školy z moravských a příhraničních slovenských krajů), z 20 studentů, kterým bylo nabídnuto studium bez přijímacích zkoušek, se nakonec přihlásilo ke studiu 8 a nastoupili 2 studenti. Do druhého ročníku se pak přihlásilo 1 586 studentů z 54 škol, studium bez přijímacích zkoušek bylo nabídnuto 29 z nich. Druhý ročník byl obohacen o doprovodný program, v jehož rámci mohli úspěšní finalisté blíže poznat město a přímo od studentů FaME se dozvědět více o studiu na této fakultě. Třebaže náklady na akci nebyly nijak vysoké (pro druhé kolo byl projektován rozpočet cca 40 tis. Kč), podařilo se díky tomuto v daném kontextu velmi inovativnímu projektu významně rozšířit povědomí o fakultě i univerzitě.

Také další fakulty UTB ve Zlíně se snaží hledat cesty, jak do své propagace zapojit studenty. Fakulta multimediálních komunikací (FMK UTB) má tým studentů, kteří sami koordinují různé aktivity související s propagací – například programy pro dny otevřených dveří, které fakulta každoročně pořádá pro zájemce o studium, nebo řešení prezentace na veletrhu pomaturitního a celoživotního vzdělávání Gaudeamus. Strategie při těchto prezentačních akcích je taková, že akademičtí a administrativní pracovníci poskytují pouze minimum informací, zatímco „hlavní roli“ při prezentaci fakulty hrají přímo studenti, kteří mají při přípravě pojetí prezentací do značné míry volnou ruku. Další možností, kterou škola již několikrát využila, jsou „spanilé jízdy“ studentů na střední školy, na kterých studovali, kde po domluvě s jejich vedením či učiteli navštěvují výuku třetích nebo čtvrtých ročníků a prezentují své zkušenosti se studiem na UTB.

Posledním výrazným způsobem propagace univerzity, na němž se studenti podílejí, jsou nejrůznější veřejné akce. Ty jsou na FMK UTB sdruženy v rámci Komunikační agentury ([www.agentura.utb.cz](http://www.agentura.utb.cz)), což je výukový předmět, v němž se studenti učí prakticky realizovat různé projekty. Mezi nejznámější patří například Miss Academia, soutěž o „nej“ vysokoškolačku, které se účastní studentky vysokých škol z celé České a Slovenské republiky a která se aktuálně (2011) koná již patnáctým rokem, Cena Salvator, což je cena hejtmana Zlínského kraje pro členy Integrovaného záchranného systému a občany Zlínského kraje za mimořádné činy v ochraně života, zdraví, majetku a bezpečnosti, nebo BUsFES – originální hudební festival, který se odehrává v trolejbusích městské hromadné dopravy. Podobné projekty, tentokrát zaměřené na spolupráci s neziskovým sektorem, jsou realizovány v rámci výukového kurzu Projekty neziskových organizací – jedná se například o projekt Paraparada aneb Spolu jedem světem (odpoledne tematických sportovních soutěží mezi „zdravými“ a postiženými) nebo výstava neziskových organizací Zlínského kraje Život není zebra. Všechny tyto (a další zde nezmiňené) projekty jsou reálné, s reálným rozpočtem a reálným studentským týmem, který je organizuje, většina z nich byla vymyšlena a iniciována přímo studenty a všechny z nich mají dopad v oblasti public relations fakulty a univerzity nejen ve Zlíně

a Zlínském kraji, ale minimálně v některých případech také na úrovni celé republiky i v zahraničí.

Je zřejmé, že zkušenost Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v této oblasti může být do jiného prostředí obtížně přenosná – vše záleží na přístupu studentů a možná také na jejich zaměření. Zmiňované projekty realizují především studenti oborů marketing, management, marketingová komunikace a výtvarná umění, u nichž se dá předpokládat jistá excentricita a ochota se do podobných aktivit zapojovat, což jsou vlastnosti, které by se možná jen těžko hledaly u studentů oborů jiných. Je zde nicméně vidět, že za relativně málo peněz je možné realizovat projekty, jejichž „značka“ může mít po čase velkou hodnotu, mohou se dostat do obecného povědomí nejen hlavní cílové skupiny (totiž potenciálních studentů), ale i široké veřejnosti, a v neposlední řadě dávají samotným studentům – realizátorům velké zkušenosti v oblasti projektového řízení.

## 7.4 Zdravotnictví

Zdravotnictví bylo v naší republice ještě dlouhou dobu po změně politických poměrů díky struktuře zdravotnických zařízení (především nemocnic) ponejvíce *státní*. V devadesátých letech byla několikrát ohlášena snaha zdravotnictví výrazně transformovat, což se však nikdy příliš nedařilo. V novém tisíciletí byla velká část nemocnic převedena na *kraje*, jejichž pravicové vedení některé z nich transformovalo na *akciové společnosti* (v nichž je kraj dominantním vlastníkem – např. Krajská nemocnice Tomáše Bati ve Zlíně, a.s., dříve příspěvková organizace Zlínského kraje), na což ve stejné době levicová vláda reagovala snahou transformovat je ex lege na státní neziskové organizace, k čemuž však nedošlo. Existují samozřejmě také *soukromá* zdravotnická zařízení (obecně prospěšné společnosti – Oční léčebna Nové Zámky, o.p.s., Olivova dětská léčebna, o.p.s., případně občanská sdružení – Hvězda, o.s., Zlín – provozovatel hospice v Malenovicích), pokud odhlédneme od praxí *privátních lékařů* (podnikatelé – fyzické osoby podnikající mimo rámec živnostenského zákona a sdružení v *České lékařské komoře*), tak jsou to privátní nemocnice a kliniky, z nichž některé dokonce nemusejí být závislé na smlouvách se zdravotními pojišťovnami, poněvadž nabízejí dostatečně tržně zajímavý produkt (např. plastická chirurgie; otázka ziskovosti či neziskovosti v oblasti zdravotnictví a systému jeho financování je nicméně příliš složitá na to, aby bylo možné se jí na tomto místě dopodrobna zabývat).

Kromě toho se v oboru pohybují např. *agentury domácí péče*, které jsou buď neziskovými organizacemi (Charitní ošetřovatelská služba – účelové zařízení církve), nebo podnikatelskými subjekty (Agentura Jaroslava Lochařová, Chomutov – f.o.). Tyto organizace mohou případně vytvářet své *asociace* (Asociace domácí péče ČR, o.s.). V oblastech blízkých zdravotnictví mohou působit různá *osvětová* či *vzdělávací* zařízení (Centrum ústní hygieny, o.p.s., Hulín – preventivní programy pro mládež, semináře pro odborníky; Asociace S tvou rukou mohou mluvit, o.s., Ostrava – podpora rozšiřování znakové řeči, Český červený kříž, o.s.), velký lobbistický vliv mohou mít také *sdružení pacientů* nebo jejich blízkých (Sdružení

Šance – sdružení rodičů a přátel hematologicky a onkologicky nemocných dětí, o.s.; Sdružení zdravotně postižených, o.s.; Svaz pacientů, o.s.; Svaz postižených civilizačními chorobami v ČR, o.s.). V oblasti zdravotnictví se také silně profilují některé nadace (např. Nadace Archa Chantal, která se snaží o trvalé zlepšování prostředí v dětských odděleních nemocnic). Konečně zde operují *vědecko-výzkumná pracoviště* (Ústav experimentální medicíny AV ČR, Mikrobiologický ústav AV ČR, Ústav molekulární genetiky AV ČR), s nimiž jsou případně propojena příslušná zdravotnická zařízení (fakultní nemocnice).

Zatímco zahraniční (především americká) literatura pojednávající o neziskovém sektoru dává zdravotnická zařízení (nemocnice) velmi často jako typický příklad neziskových organizací, situace v našich poměrech není tak jednoznačná a ani propagační aktivity těchto zařízení nejsou zatím natolik rozvinuté, abychom se o totéž mohli pokusit i my. Produktem, který nabízejí zdravotnická zařízení, je *péče o zdraví*, a to zejména v podobě *léčby nemocí a úrazů* a jejich *prevence*. Péče o zdraví bývá považována za typický *veřejný statek*, byť neustále se na jednu či druhou stranu přelévající diskuze o *základní a nadstandardní péči* (což se týká i léčiv, kde se přece jen pokročilo dále zaměřením na generická léčiva, což ovšem může omezovat investice do farmaceutického průmyslu, viz Čichovský, [online]) ukazuje, že je přece jen nutné jej chápat jako *statek smíšený* a dokonce že bude nutné z ekonomických důvodů jednoznačně rozlišit jeho „veřejnou“ a „soukromou“ část.

Většina zdravotnických služeb je poskytována ve *zdravotnických zařízeních* (nemocnice, polikliniky, ordinace lékařů), jejichž možnosti propagace mohou být poněkud omezeny (viz dále), část v *domácnostech pacientů* (výjezdy lékařů, ošetřovatelská služba v domácnostech) nebo v *terénu* (záchranná služba). *Zdravotnická osvěta a prevence* jako jedno z hlavních témat *sociálního marketingu* (kampaně proti kouření, za zdravý způsob stravování, dárčování krve, podpora výzkumu léčby některých nemocí, též zkulturování prostředí nemocnic atp.) nemusí být vázána na místo, ale může být prováděna prostřednictvím *medií*, ve *školách* a jiných veřejných prostorech.

*Systém financování* zdravotnictví je v naší republice nastaven tak, aby byly tyto služby pokud možno přístupny *všem občanům* bez ohledu na jejich ekonomický potenciál. K tomu slouží systém *zdravotního a sociálního pojištění*, které platí všichni zaměstnanci a podnikatelé (pomineme-li určité výjimky, které vyplývají z příslušné legislativy). Způsob přerozdělování je nicméně zdrojem častých dohadů, celou situaci navíc komplikují *zdravotní pojišťovny*, což jsou v podstatě *obchodní organizace*, jejichž činnost je ovšem silně kontrolována státem a které jsou dalším mezičlánkem mezi státem, zdravotnickými zařízeními a uživateli jejich služeb (ostatně již několikrát se objevily politické snahy počet pojišťoven zredukovat, případně omezit na jednu, tedy celý systém de facto zestátnit). Systém rovného přístupu ke zdravotnickým službám může být vnímán jako *diskriminační*, pokud není možné si připlácat za *nadstandardní zdravotní péči*. Vzhledem k rozdílným zájmům *značného množství nátlakových skupin* (zdravotnická zařízení, sdružení

pacientů, distributoři léků a zdravotnického vybavení, instituce veřejné správy) je velmi obtížné celý systém nastavit tak, aby byl optimální pro všechny strany.

*Reklama ve zdravotnictví je značně svázána etickými kodexy profesních komor (Vojkůvka, 2001, [online]). Lékařům a zdravotnickým zařízením je v podstatě zakázáno svou činnost propagovat.*

Etický kodex České lékařské komory například v § 2 výslovně uvádí:

(14) Pokud lékař doporučuje ve své léčebné praxi léky, léčebné prostředky a zdravotní pomůcky, nesmí se řídit komerčními hledisky, ale výhradně svým svědomím a prospěchem pacienta.

(15) Lékař se podle svého uvážení účastní na prezentaci a diskusi medicínských témat na veřejnosti, v tisku, v televizi, v rozhlasu, musí se však vzdát individuálních cílených lékařských rad a doporučení ve svůj soukromý prospěch.

(16) Lékař se musí zdržet všech nedůstojných aktivit, které přímo nebo nepřímo znamenají propagaci nebo reklamu jeho osoby a lékařské praxe a ve svých důsledcích jsou agitační činnosti, cílenou na rozšíření klientely. Nesmí rovněž tyto aktivity iniciovat prostřednictvím druhých osob.

Podobná ustanovení obsahují i Stavovský řád České stomatologické komory a Profesní řád České lékárnické komory.

Naopak obrovský boom zažívá *reklama na léky* (zde uvedeno spíše kvůli orientaci v celé sféře zdravotnictví, neboť jistě nejde o nekomerční marketing). I zde existují určité regulace, které by měly zabránit neadekvátnímu ovlivňování pacientů, nicméně průzkumy svědčí o tom, že tomu v praxi bývá zcela opačně (Vojkůvka, 2001, [online]).

Kodex reklamy Rady pro reklamu ČR, kapitola V. – Reklama na léky:

4. Reklama nesmí obsahovat údaje vedoucí k mylnému hodnocení vlastního zdravotního stavu nebo dojmu, že pouhým užíváním léčivého přípravku nebo prostředku zdravotnické techniky lze ovlivnit zdravotní stav spotřebitele.

5. Reklama nesmí obsahovat údaje o neškodnosti léčivého přípravku, a to pouze na základě jeho přírodního původu.

7. V reklamě nesmí vystupovat osoby, které vzhledem ke svým funkcím či pracovnímu zaměření mohou ovlivnit spotřebu léčivých přípravků nebo prostředků zdravotnické techniky.

Podobná omezení se pochopitelně nevztahují na organizace, které se nezabývají přímo poskytováním zdravotnických služeb (nadace, sdružení pacientů apod.)

#### 7.4.1 Direct mailing organizace Mamma HELP

Se zajímavým způsobem využití direct mailu přišla v roce 2009 nezisková organizace Mamma HELP – Sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu. Tato organizace provozuje síť šesti center v různých regionech republiky, kam se mohou ženy trpící rakovinou prsu obrátit a kde se jim dostane nejen odborné rady, ale také nezbytné psychické podpory. Kromě toho organizace provozuje také on-line poradnu a linku pomoci (Help line). Organizace Mamma HELP vznikla v roce 1999 a dnes je největším ženským patientským sdružením s celostátní působností, na něž se každoročně obrací přes pět tisíc klientek.

Pokud se vrátíme k marketingovému nástroji, jehož se týká tato případová studie, nutno dodat, že pokusy využít direct mailu ve prospěch neziskových projektů se u nás začaly objevovat již na počátku 90. let 20. století – většinou šlo ovšem o mailing neadresný, který je sám o sobě poněkud méně důvěryhodný; konkurence podobných způsobů oslovení byla navíc v jisté době poměrně velká, což nutně část veřejnosti, pro kterou byl neziskový sektor v dané době něčím novým, muselo začít odrazovat, a konečně tehdejší stav technologického prostředí umožňoval prakticky jediný možný způsob příspěvku na základě direct mailingu – sice vyplnění složky a její odnesení na poštu, což je samo o sobě pro úspěch kampaní velmi limitující.

V následujícím období snahy využívat direct mailing poněkud utichly a znovu se ozvaly až v novém tisíciletí (už v usnadněných podmínkách internetového a mobilního bankovníctví), kdy se k této technice začalo uchýlovat hned několik velkých a známých organizací či projektů, jako je například Bílá pastelka, SOS dětské vesničky, Zvíře v nouzi a další. Organizace Mamma HELP, která tradičně v rámci svých fundraisingových aktivit oslovovala spíše komerční firmy nebo využívala dotací a grantů z veřejné sféry, se pro direct mailing podle informací na svých internetových stránkách ([www.mamahelp.cz](http://www.mamahelp.cz)) rozhodla poté, kdy se v souvislosti s ekonomickou recesí začal snižovat objem finančních prostředků dosažitelných z dosud využívaných zdrojů.

Organizace Mamma HELP začala na direct mailingovém fundraisingu spolupracovat s externí agenturou a zvolila strategii rozesílání zásilek na privátní adresy získané z veřejně dostupných zdrojů. Rozhodla se využít personalizované tištěné dopisy, které jsou formulovány jako osobní dopis ředitelky organizace Mgr. Jany Drexlerové danému adresátovi. Oslovení je zajímavé svou střízlivou formou, ve které jsou nicméně zcela konkrétní informace o celé problematice. K tomu ředitelka organizace na internetových stránkách píše: „Snažím se [adresátům] vysvětlit, jaké to je, když ženu postihne život ohrožující nemoc a zasáhne ji navíc na tak intimním místě. Snažím se popsat naše pocity, objasnit situace, které nastanou a které řešíme spolu s našimi blízkými, někdy také zcela samy. Snažím se sdělit, jak všechno může usnadnit vhodná podpora a pomoc, kterou v MH centrech nabízíme, zatím stále bezplatně. A kolik to ve skutečnosti stojí – půl hodiny provozu MH centra, tedy veškeré režie včetně pomoci terapeutky, jsme spočítali na 300 korun...“ V každém z dopisů je přiložen drobný dárek – pohlednice, tužka, zápisník, malá náplast a podobně.

Ředitelka organizace se zmiňuje také o problémech, které může tato metoda oslovení způsobit: „ani my (...) samozřejmě nemůžeme vědět, kdo se za adresou skrývá. Někdy se dopis bohužel vrátí jako nedoručitelný, někdy se stane, že oslovíme člověka, který je právě sám také nemocný, někdy dopis přijde do rodiny, kde někdo na nádorové onemocnění zemřel – to jsou i pro nás situace velmi bolestné a těžké. Snažím se všem, kteří nám to sdělí, vysvětlit, že nebylo naším záměrem jakkoli je ranit, a samozřejmě databázi díky této zpětné vazbě upravíme.“ Sběrka je povolena do konce roku 2011 a na její vyhodnocení bylo v době vzniku tohoto textu brzy; organizaci přinesla pravidelné příspěvatele, ovšem hodnocení efektivity tohoto nástroje jistě bude otázkou porovnání celkových nákladů a výnosů.

Na závěr možno dodat osobní poznámku – tato případová studie je v knize obsažena proto, že její autor byl sám direct mailingem organizace Mamma HELP osloven a způsob prezentace mu přišel natolik zajímavý a téma natolik závažné, že po krátkém váhání zřídil trvalý příkaz. Od té doby mu přišlo několik dalších direct mailových zásilek, v každé z nich byla znovu žádost o příspěvek, avšak žádné poděkování. Samozřejmě – ne, že by o něj až tak stál, také tyto řádky zde nejsou kvůli potlesku případných čtenářů, je také pravda, organizaci na svůj trvalý příkaz nijak neupozornil, z bankovního výpisu bylo ovšem jeho jméno zcela jistě patrné. Teprve těsně před odevzdáním této knihy do tisku přišlo poštou roční vyúčtování darů. Vše je tedy samozřejmě v pořádku, byť zůstává otázka, nakolik průběžně si sama organizace tuto svou aktivitu vyhodnocuje – mechanismy takové kampaně by zřejmě měly být nastaveny tak, aby bylo možné s informací o daru pracovat okamžitě po jeho přijetí.

## 7.5 Sociální služby

Sociální služby jsou jednou z oblastí, ve které se *nestátní neziskové organizace velmi aktivně angažují*. Jde o oblast, ve které se stát za minulého režimu neetabloval způsobem, jaký občanská společnost vyžaduje (viz např. internace zdravotně postižených, nebo alespoň „nekomunikace“ této problematiky), což byl jeden z důvodů, proč se poměrně rychle podařilo převést velkou část sektoru sociálních služeb z převážně veřejné povahy na *soukromou*. Řada zařízení sociální péče nicméně dosud zůstává součástí veřejné sféry – jedná se například o dětské domovy, domovy důchodců, ústavy sociální péče o mentálně postižené apod., které bývají příspěvkovými organizacemi obcí a krajů.

*Sociální služby* jsou tradiční doménou *církvi* a řada organizací z této oblasti má právní formu účelového zařízení církve (Charita, Diakonie), jiné jsou na církve úzce navázány (ADRA – Adventistická agentura pro pomoc a rozvoj, o.s.). Nejrozšířenějšími právními formami jsou *občanská sdružení* (jak bylo řečeno, tato právní forma je vhodná spíše pro vzájemně prospěšné organizace, což v sociálních službách není častý princip, avšak je využívána i pro organizace veřejně prospěšné) a *obecně prospěšné společnosti*, případně též *příspěvkové organizace*. Z hlediska kumulace činností bychom mohli vymezit typ *organizací zastřešujících více služeb* (např. Charita Zlín provozuje Domov pro matky s dětmi v tísní, Občanskou poradnu, Ošetřovatelskou službu, Kluby seniorů a další zařízení; samotná Charita Zlín je součástí Charity Česká republika, ta je členem mezinárodních organizací Caritas Internationalis a Caritas Europa), *organizací provozujících jedno zařízení* (např. Domov důchodců Zlín – Burešov, příspěvková organizace Zlínského kraje), *organizací bez zařízení* (Společnost Parkinson Zlín – sdružení nemocných a příbuzných) a *zastřešujících organizací (asociací)* (Sociální rada Zlínského kraje). Specifické postavení pak mají *pobočky nebo součástí mezinárodních organizací* (zmiňovaná Charita, Armáda spásy, o.s., ADRA, o.s., Lékaři bez hranic, o.p.s.). V sociální oblasti kromě toho pracují i mnohé *nadace* (Konto Bariéry Nadace Charty 77, Výbor dobré vůle – Nadace Olgy Havlové a další).

Služby organizací pracujících v sociální oblasti většinou směřují k *překonání akutního nebo chronického krizového stavu* (azylová zařízení pro oběti domácího násilí, noclehárna pro bezdomovce), *neintervenci pomoci* při překonání problémů nejružnějšího charakteru (poradenství pro svobodné matky, žadatele o azyl), *zvýšení sociálně kulturní úrovně uživatelů* (čisté oblečení a strava pro bezdomovce, volnočasové aktivity pro osamělé seniory), *usnadnění života v přirozeném prostředí* (asistenční služby pro zrakově postižené, pečovatelská služba), *nabídce možností společenského uplatnění* (podporované zaměstnávání), případně i k jiným podobným cílům. Sociální služby jsou vesměs určeny *osobám ekonomicky slabým*, *trpícím nebo ohroženým sociálním vyloučením (exkluzí)*. Sociální služby jsou někdy napojeny na *služby zdravotní* a je často obtížné rozlišit, do které kategorie činnosti konkrétní organizace spadá (komplexní péče např. o seniory a zdravotně postižené).

Pokud bychom se pokusili o *typologii sociálních služeb* z hlediska místa jejich poskytování, pak bychom mohli vymezit *pobytová a kontaktní zařízení a služby pomoci v terénu a v domácnosti*. *Pobytová zařízení* by dále mělo smysl členit podle toho, zda nabízejí *dlouhodobý* nebo spíše *krátkodobý přechodný pobyt* – v prvním případě jde například o dětské domovy, zařízení pěstounské péče, chráněná bydlení (mentálně a tělesně postižení) nebo domovy důchodců, ve druhém případě o azylové domy (matky s dětmi v tísní, osoby bez přístřeší – ženy/muži), domy na půl cesty (mládež odcházející z dětských domovů, lidé navracející se z výkonu trestu), terapeutické komunity (drogově závislí), hospici, respitní péči (pobyt ležících osob v zařízení organizace po dobu, kdy jsou pečující příbuzní mimo domov), stacionáře (mentálně a tělesně postižení), noclehárny (bezdomovci) nebo centra denních služeb („školka“ pro seniory). Mezi *kontaktní zařízení* mohou patřit chráněné dílny (které však v současné době nejsou v ČR považovány za sociální službu), přechodné zaměstnávání (osoby z úřadu práce – rekvalifikace, adaptace na pracovní proces), poradny nebo kontaktní centra (děti a mládež, bezdomovci, drogově závislí). *Pomoc v terénu* může mít podobu podporovaného zaměstnávání (pomoc asistenta přímo ve firmě, která zaměstnává např. tělesně postiženého), osobní asistence (průvodcovská a předčitatelská služba pro nevidomé), streetworku (aktivní vyhledávání ohrožených skupin, např. narkomanů) a krizové pomoci (například jako reakce na živelné katastrofy). Do sféry *pomoci v domácnosti* patří například pečovatelská služba (příprava stravy, úklid, nákup, hygiena pro seniory a zdravotně postižené), tíšňová péče (telefonický kontakt aktivní nebo pasivní, např. v případě domácího násilí) nebo raná péče (péče o postižené mladé lidi, snaha umožnit jim běžný život).

Sociální služby patří k oblastem, ve kterých se většinou *nedá předpokládat schopnost* uživatelů se být jen částečně *podílet na spolufinancování* služeb. Většinou jde o osoby *sociálně a ekonomicky slabé* (mladé rodiny s dětmi, národnostní menšiny, žadatelé o azyl), někdy dokonce *asociální* (bezdomovci, narkomani, pachatelé trestné činnosti), které nemají k dispozici žádné finanční prostředky. Protože jde často o osoby se *sníženou inteligencí, různými nemocemi a postiženími*, která mohou znamenat sníženou mobilitu, nebo dokonce i agresivitu, platí *zvláštní cenu* v podobě *ohrožení* nakažlivými nemocemi nebo nepředvídatelným chováním spíše samotní *pracovníci neziskových organizací*.



Cenu za fungování systému sociálních služeb platí celá *společnost*, neboť do sociální oblasti putuje největší část výdajové stránky *veřejných rozpočtů* (např. výdaje Ministerstva práce a sociálních věcí v roce 2009 činily 472 mld. Kč, což je 40 % veškerých výdajů státního rozpočtu, jehož výše byla 1,167 bil. Kč, [www.mfcr.cz](http://www.mfcr.cz)) – největší položkou jsou samozřejmě *transferové platby obyvatelstvu* (sociální dávky, podpory, penze apod.), které s činností neziskových organizací primárně nesouvisí, avšak také ze srovnání objemu dotací neziskovým organizacím vycházejí sociální služby jako nejvíce podporovaná oblast (z celkových 6,31 mld. Kč, které v roce 2008 rozdělovala ministerstva na dotacích NNO, připadlo 3,18 mld. Kč, tedy 50 %, na MPSV; od roku 2005 vzrostl objem financí přerozdělovaných MPSV trojnásobně, zatímco objem prostředků druhého „největšího“ ministerstva, Ministerstva školství, stagnuje nebo spíše klesá – v roce 2008 to bylo 1,47 mld. Kč; Prouzova, 2010).

V posledních letech se několikrát změnil způsob dotací neziskovým organizacím operujícím v sociálních službách. Nejprve byl hlavní díl dotací přerozdělován MPSV, následně byla podstatná část finančních prostředků delimitována na kraje, poté kraje měly pravomoc schválit dotaci, ale o konečném přidělení a částce rozhodovalo MPSV a v poslední době opět dotace rozděluje především MPSV. Současně se také proměnila samotná definice sociálních služeb (některé tradiční aktivity neziskových organizací, jako např. chráněné dílny, přestaly být považovány za sociální službu, což prakticky znamenalo konec jejich dotacím) nebo způsoby posuzování jejich kvality (Standardy kvality sociálních služeb definované MPSV, různá benchmarkingová opatření, která realizují některé kraje). Pokud cílem má být stabilizace celého systému financování sociálních služeb a zpřehlednění pro účely veřejné kontroly, pak očima pracovníků neziskových organizací se celý proces může jevit především jako byrokratizace a formalizace, navíc koncepčně ne zcela promyšlená (viz snahy poskytovat dotace ne organizacím, ale přímo sociálně potřebným, což mnohdy vedlo k poklesu zájmu o sociální služby, ovšem nikoliv z důvodu jejich nepotřebnosti, ale z důvodu zneužívání těchto transferových plateb).

Specifickým problémem je *etika komunikace s uživateli sociálních služeb*, která je velmi přesně definována Standardy kvality sociálních služeb (2008, [online]). Podle nich jsou neziskové organizace *servisními organizacemi*, které mají svými službami spíše *usnadňovat život jejich příjemce* v jeho *přirozeném prostředí* a reagovat na jím projevené potřeby a přání, než prosazovat vlastní představy o nich. *O konečné podobě služeb* by měl rozhodovat sám jejich *uživatel*, z toho důvodu by jejich poskytovatel měl dbát několika pravidel: *uživatel* (nebo jeho zástupce) by měl být *schopen posoudit kvalitu nabídky* a to, co mu přinese. K tomu potřebuje *dostatek informací a čas na jejich posouzení*, neboť často musí rozhodovat v emocionálním vypětí a za zhoršeného zdravotního stavu. Poskytovatel služby by neměl této situace zneužívat a za všech okolností by měl jednat s *potenciálním příjemcem služby* jako s člověkem, který *potřebuje pomoci*, ale je *zodpovědný sám za sebe*. Každá nabízená služba by dále měla mít *alternativu*, a to buď *vnitřní*, kdy je organizace schopna službu přizpůsobit požadavkům uživatele nebo nabídnout službu jinou, nebo *vnější*, kdy organizace může případně odkázat uživatele na jiného poskytovatele. Je ovšem potřeba počítat také s tím, že uživatel *nemusí být schopen* reálně *odhadnout své potřeby*, tzn. že jeho představa o podobě služeb nemusí vést ke zlepšení jeho stavu. Uživatel by měl mít možnost i již dohodnutou službu *odmítnout* bez toho, že by musel své rozhodnutí poskytovateli zdůvodňovat.

Podobně problematická může být i fundraisingová komunikace s dárci, pro které jsou sociální služby obecně *méně atraktivní* než například oblast kultury nebo sportu, a i mezi jejich jednotlivými typy (práva dětí x služby pro narkomany) jsou značné rozdíly. Proto při komunikaci s *podnikateli* může být pro neziskové organizace ze sociální oblasti problémem najít takové téma, které bude donátory motivovat k podpoře, neboť sféra sociálních služeb se – možná narozdíl například od sféry kultury, sportu nebo i ekologie a společenského rozvoje – se zájmy většiny komerčních firem v prvním plánu nijak významně neprotíná. Přesto většinou lze každý projekt prezentovat nějakým pro dárcce zajímavým způsobem (např. zmiňovaná podpora služeb pro narkomany může být vnímána jako problematická, avšak pokud se celá věc postaví tak, že firma podporuje osvětu a prevenci, čímž chrání děti obyvatel města a řeší tento problém do budoucna, v rámci její společenské zodpovědnosti nakonec může jít o zajímavé téma).

### 7.5.1 Tříkrálová sbírka

K největším a nejstarším organizacím, které v naší republice operují v sociálních službách, patří Charita Česká republika. Současná organizace, která formálně vznikla v roce 1991, navazuje na činnost Katolické charity, která v prvorepublikovém Československu mimo jiné provozovala několik set sociálně zdravotních ústavů a vykonávala ošetrovatelskou službu v chudých rodinách ([www.charita.cz](http://www.charita.cz)). Samotný princip křesťanské dobročinnosti je pochopitelně mnohem starší a odvozuje se od některých podobností v Bibli.

Jednou z nejvýznamnějších marketingově komunikačních akcí, které jsou se jménem Charity Česká republika spojeny, je Tříkrálová sbírka. Poprvé se konala v olomoucké arcidiecézi v roce 2000 z popudu arcibiskupa Jana Graubnera. Od roku 2001 se sbírka pořádá v celé republice (od tohoto roku také Charita oficiálně počítá ročníky Tříkrálové sbírky). Nápad byl do jisté míry inspirován podobnými sbírkami, které se s delší tradicí konají v Německu nebo Rakousku a v dnešní době jde bezpochyby o největší fundraisingovou akci v České republice (roční výnos se pohybuje kolem 60 milionů Kč). Zajímavostí je, že až do dnešní doby se na celkovém výnosu v největší míře podílejí moravské kraje (diecéze).

Tříkrálová sbírka je v dnešní době veřejnosti dostatečně známá a informace o ní jsou dobře dostupné na webu ([www.trikralovasbirka.cz](http://www.trikralovasbirka.cz)), takže nemá smysl se zde o ní příliš rozepisovat. Zajímavé je ovšem zamyslet se, čím je tato sbírka výjimečná z marketingového hlediska. Především jde o doslova geniální využití „veřejné“ tradice k „soukromým“ účelům. Tříkrálové koledování má v našich krajích skutečně dlouhou tradici (byť přerušenu komunistickým režimem), vždy šlo ovšem o iniciativu jednotlivců – dětí, často spíše z chudých poměrů, které takto koledovaly především samy pro sebe. V této podobě se tříkrálové koledování také začalo na počátku 90. let 20. století obnovovat – samozřejmě by asi nemělo smysl hovořit o koledování „chudých“ dětí, nicméně minimálně na vesnicích začaly v daném období opět v době svátku Tří králů (6. ledna) skupiny koledníků obcházet jednotlivá stavení a koledovat. Protože autor tohoto textu pracoval ve letech 2000 –

2002 v Charitě Zlín a na přípravě celé akce se podílel právě v dobách jejích počátků, může přispět vzpomínkou, že bývalo někdy poněkud smutné mluvit s rodiči a hlavně s jejich dětmi, které už několik let předtím koledovaly „pro sebe“, a přesvědčovat je, aby tentokrát koledovaly pro Charitu.

Z tohoto hlediska jde o produkt, o jakém sní všichni marketeři – jde (v počátcích sbírky šlo) o něco nového, co bylo ale všem známé, a z toho důvodu mohla být zaváděcí fáze produktu velmi rychlá a křivka životního cyklu mohla jít rychle nahoru. Samozřejmě, Charita Česká republika na svých stránkách deklaruje, že si nečiní výhradní právo na tento zvyk, na druhou stranu je ovšem Tříkrálová sbírka poměrně silně medializována a každoročně se mluví o podvodných skupinkách koledníků, kteří nemají průkazku (oprávnění) Charity a tudíž se zřejmě pokoušejí o podvod – jak ovšem z pohledu běžného osloveného člověka odlišit to, že někdo koleduje „čistým způsobem“ pro sebe a někdo koleduje pro sebe zneužívaje dobrého jména Charity? Průzkumy na toto téma sice nejsou k dispozici, bylo by nicméně asi odůvodněné předpokládat, že většina obyvatel přesně neví, co je Charita Česká republika a nedokázala by vysvětlit souvislost mezi touto organizací, tradicí tříkrálového koledování a Tříkrálovou sbírkou (a potažmo státem a veřejnými rozpočty). Tříkrálová sbírka má v současné době velkou popularitu a řešení tohoto etického problému zatím nebylo na pořadu dne.

Druhým marketingově zajímavým rysem je to, že jde zároveň zřejmě o největší nekomerční event. Za event (svým způsobem možná také za guerilla marketing) by se dalo považovat už to, že skupinky tříkrálových koledníků obcházejí ulice, zvoní na zvonky a případně také zpívají tříkrálovou koledu a hrají na hudební nástroje. Povahu events ovšem mají také další akce, které jsou na Tříkrálovou sbírku navázány – na počátku koledování se zpravidla koná požehnání koledníkům příslušným biskupem (v olomoucké arcidiecézi se děje putovním způsobem každý rok v jiném městě regionu), někde je sbírka spojena s předváděním živého betlému, jinde s jízdou tří králů na koních městem, od roku 2008 se koná také Tříkrálový koncert v Městském divadle Brno, který v přímém přenosu vysílá Česká televize.

Za třetí může být zajímavé se zamyslet, komu všemu je tříkrálové téma komunikováno. Do celého koledování je každoročně zapojeno kolem 40 000 dobrovolníků (mj. 13 tisíc kolednických skupinek). Většina z nich se do sbírky zapojuje díky tomu, že jejich rodiny se hlásí k římskokatolické církvi prostřednictvím příslušné farnosti, do koledování se ovšem zapojují také děti z ateistických rodin. V tomto smyslu je Tříkrálová sbírka významným nástrojem interních PR katolické církve, minimálně v tom smyslu, že má alespoň jednou do roka možnost komunikovat s těmi, kteří se jinak k otázkám víry či církve staví spíše vlažně. Především však jde o otázku vnějších PR, neboť sbírka dává možnost propagovat římskokatolickou církev a Charitu Česká republika (jakožto jí zřízovanou právnickou osobu) široké veřejnosti (byť o obecném povědomí o jejich vztahu jsme výše zapochybovali). Konečně je možné zmínit, že tříkrálové koledování může být jednou z mála možností společenského kontaktu například pro seniory, obyvatele různých ústavů sociální péče nebo obecně pro osoby, které žijí osaměle a o něž jinak jejich blízké okolí nejvíce zájem.

Slušelo by se na závěr doplnit, k čemu vlastně výtěžek Tříkrálové sbírky slouží. Velká část je určena na přímou podporu rodinám v nouzi, které mají kontakt na místní oblastní a farní charity (jde např. o nákup vybavení domácnosti pro sociálně slabé nebo speciálních zdravotních pomůcek pro postižené). Další část je určena na projekty charit (např. nákup vybavení pro domovy pro matky s dětmi v tísní) a na pomoc obětem přírodních a humanitárních katastrof v tuzemsku (např. několikere povodně v naší republice) i v zahraničí (např. v minulém roce pomoc na Haiti, kde se Charita Česká republika angažovala spolu s dalšími velkými tuzemskými organizacemi ADRA a Člověk v tísní). Nutno dodat, že právě použití prostředků v zahraničí je tím, co čas od času vyvolává polemiky a nespokojenost nejen na veřejnosti, ale také mezi samotnými pracovníky Charit, neboť panuje přesvědčení, že přispěvatelé koledníkům chápou svou podporu především jako pomoc v tuzemsku; ostatně bylo by na další polemiku, jestli stejně kvalitně, jak Charita komunikuje při koledování, komunikuje také při vysvětlování využití prostředků (Charita tyto informace samozřejmě zveřejňuje, ovšem poutavost takových sdělení je nesouměřitelná se samotným koledováním).

## 7.6 Ekologie

V některých typologiích bývá *ekologie* (často se používá termín „*environmentální oblast*“) začleňována do sféry *komunitního a společenského rozvoje* (viz další kapitola). V případě ekologie je skutečně vazba na rozvoj komunity a regionu více než patrná – vzniká např. řada organizací, které se starají o údržbu a rozvoj přírody v místě bydliště, angažují se proti výstavbě průmyslových objektů, zapojují se do schvalování územních plánů a podobně. Drtivá většina takových organizací funguje jako *občanská sdružení* (malá místní sdružení i velké organizace, jako např. Asociace Brontosaurus, o.s., Hnutí duha, o.s.), jiné vhodné formy (zejména o.p.s.) nejsou časté (Centrum ekologických aktivit města Olomouce, o.p.s.). V oblasti ekologie pracuje také řada *nadací* (Nadace Veronica, Nadace Envioptimum). Významná pro zavádění ekologických principů do života společnosti je spolupráce neziskových organizací s orgány *veřejné správy*; někdy se koneckonců stává, že část tradičních aktivit neziskových organizací přebírají *odbory životního prostředí* obecních a krajských úřadů a tyto organizace musí hledat nové pole své působnosti (týká se např. oblasti environmentálního vzdělávání).

Narozdíl od všech výše zmíněných oborů ekologické organizace zpravidla neposkytují primárně *služby* konkrétním uživatelům, ale věnují se spíše aktivitám blízkým *sociálnímu marketingu* (nabízí se celá škála témat, jako je např. průmyslové znečištění životního prostředí, automobilismus, zdravý životní styl, třídění odpadu, ekologické zdroje energie, ochrana zvířat, plýtvání zdroji, obecně těž antikomerční a antiglobalizační aktivismus apod.), často též *lobbingu a nátlakové komunikaci* (prosazování ekologicky orientované legislativy, podpory místních ekologických aktivit z veřejných zdrojů atp.), *osvětové činnosti* (často zaměřené na děti a mládež), *péči o životní prostředí* (čištění lesů a skládek, opravy památek (zříceniny hradů), kosení luční trávy) nebo *výzkumu* v této oblasti (často ve

spolupráci s podobně zaměřenými vysokými školami). Velmi často jsou například *iniciátory* ekologických staveb a větších projektů – čističek odpadních vod (byť realizace těchto staveb dnes především vyplývá z příslušné legislativy a závazků vůči EU), alternativních zdrojů energie (které jsou zase v poslední době častým objektem podnikatelského zájmu, také kvůli výhodné podpoře státu – viz v době přípravy tohoto textu aktuální problémy s výkupní cenou elektrické energie ze solárních panelů) a podobně, případně vystupují jako *poradci* orgánů veřejné správy (zejména na úrovni měst a obcí zajišťují pro jejich potřeby ekologickou osvětu a vzdělávání).

Celá řada ekologických organizací pracuje na *místní úrovni*, někdy se jedná o *organizace celostátní*, které mají případně pobočky v různých městech (Hnutí Duha, Ekocentrum), nebo *mezinárodní* (z tohoto pohledu se zdá, že čím dále od „místní“ úrovně, tím se aktivity proměňují z přímé péče o životní prostředí k nátlakové komunikaci). Takové organizace čas od času organizují *celosvětové kampaně*, které jsou někdy zaměřeny na globální i partikulární problémy ve vzdálených zemích, nebo jsou dokonce zaměřeny proti konkrétním firmám (např. zmíněný Greenpeace realizoval parodickou kampaň na „Kampaň za skutečnou krásu“ firmy Dove (krásné nejsou modelky, ale obyčejné ženy), když poukázal na kácení lesů kvůli oleji pro tuto firmu).

Vzhledem k tomu, že ekologické organizace často v hojně míře využívají dobrovolníky, jejich provoz nemusí být nákladný, avšak pro oblast ekologie jsou typické nákladné komunikační kampaně, stejně nákladné bývají některé projekty (výstavba čističek apod.) Po období začátku devadesátých let, kdy byla ekologie v naší republice programově řazena *na druhé místo* za řešení ekonomických problémů, jsou nyní tyto projekty individuálními i firemními dárci mnohem více vnímány jako prioritní. Kromě toho každý významný investiční záměr a koncepce rozvoje (týká se dopravní infrastruktury, ale také např. výstavby obchodních center) musí být dle zákona posuzován z hlediska vlivu na životní prostředí (procesy EIA a SEA, v jejichž rámci mají také ekologické neziskové organizace možnost podávat své připomínky, které musí být ze strany příslušných orgánů veřejné správy řádně vypořádány). Z toho pohledu by se dalo říci, že péče o ekologii zdražuje (a zdržuje) celou řadu jiných projektů, bohužel se lze stále setkat s případy, kdy zmíněné posuzování a vypořádání připomínek lze vnímat jako spíše formální, takže tyto vícenálady v konečném důsledku nemusí mít zamýšlený environmentální efekt ve prospěch celé komunity.

Část veřejnosti nicméně dosud vnímá ekologické organizace značně *negativně*, a to zejména díky zkušenosti s jejich velmi ostrým, nesmlouvavým a někdy i *agresivním stylem komunikace* (blokady Temelína, poutání se řetězy k branám ministerstev, antiglobalizační protesty – rozbíjení výkladních skříní apod.). Ten je ale ve skutečnosti vlastní jen menší části organizací. Sami *ekologičtí aktivisté* někdy přiznávají, že dříve sice měli sklony k podobnému stylu komunikace, avšak v současné době se snaží volit úplně jiné prostředky, poněvadž poznali, že pokud opravdu chtějí dosáhnout svých cílů, neobejdou se bez podpory veřejnosti, kterou agresivní komunikací nezískají. Tento vývoj ostatně zaznamenala i organizace

*Greenpeace*, kdy se původně iniciativa vědců a odborníků v sedmdesátých a osmdesátých letech proslavila někdy i velmi agresivními komunikačními a fyzicky vedenými kampaněmi, zatímco dnes v tomto smyslu poněkud polevila a na svých internetových stránkách tvrdí, že jejím cílem je „chránit nenásilnými prostředky životní prostředí a nabízet řešení, která jsou klíčová pro naše zdraví a bezpečnou budoucnost“ ([www.greenpeace.cz](http://www.greenpeace.cz)).

Na druhou stranu je ale pravda, že část veřejnosti vnímá negativně také „nový“ styl komunikace environmentálních organizací, které se snaží dosahovat svých cílů čistě zákonnými prostředky – například napadáním všech kroků v procesu schvalování a výstavby dopravní infrastruktury (poukazování na formální chyby úředníků, díky nimž pak již udělená stavební povolení pozbývají platnost apod.), což je pak vnímáno jako kverulanství, *ekoterorismus* nebo snaha za každou cenu zabránit stavbám, po nichž část veřejnosti volá (viz např. již zmiňované angažmá organizace Děti země při schvalování výstavby dálnice D8).

### 7.6.1 Rychlostní silnice R52 Brno – Vídeň

Mnohé aktivity v environmentální oblasti jsou dnes založeny na detailní právní analýze a jsou vlastně řetězcem právních kroků, v nichž hraje roli celá řada institucí, dotýkají se řady zákonů a procesů vyžadovaných českým právním řádem a ovlivněných požadavky definovanými na úrovni Evropské unie. Pokud nad celou věcí uvažujeme z hlediska marketingu a marketingové komunikace, je zřejmé, že subjekty, které takto pracují, se mohou lehce dostat do velkých potíží. Celý proces je velmi složitý a často nejednoznačný, stanoviska různých státních a veřejných institucí se rozcházejí a někdy (až do případného konečného soudního rozhodnutí) není zřejmé, čí názor je rozhodující. Pak je velmi těžké celý problém veřejnosti komunikovat nějakým jednoduchým způsobem, tak, aby ostatní zprávy (např. v médiích nebo od orgánů veřejné správy) nepůsobily rozporně. Je přitom asi jasné, že kdo dokáže v takové situaci formulovat jednodušší sdělení, má šanci veřejnost lépe oslovit a přiklonit na svou stranu; lze si však představit, že taková „jednoduchá sdělení“ jsou někdy jednoduchá záměrně, neboť jejich cílem je situaci zkruslit a vyvolat dojem, že ten, kdo situaci podává jednoduše (např. státní instituce), má pravdu, zatímco ten druhý, který hovoří složitě (právník ekologické organizace), se snaží veřejnost mást hledáním smyšlených záminek pro svůj vůči všemu „dobrému“ antagonistický postoj.

Pro ilustraci toho, jak taková práce a komunikace může probíhat, se podívejme na aktivity Ekologického právního servisu, o.s. (EPS), v kauze plánované výstavby rychlostní komunikace R52 Brno – Vídeň. Tato kauza (jakož i jiné), je velmi detailně zmapována na internetových stránkách organizace, včetně všech souvisejících úředních dokumentů. Na tomto místě nám nejde o hledání objektivní pravdy v celém případě, ale o ilustraci aktivit konkrétní neziskové organizace, proto je následující případová studie úplnou a doslovně převzatou verzí informace, která je zveřejněná na jejím webu ([www.eps.cz](http://www.eps.cz), staženo 5.1.2011, poslední aktualizace uvedena 2.8.2010, zde přetištěno petitem).



### Rychlostní silnice R52

Ředitelství silnic a dálnic, Ministerstvo dopravy a Jihomoravský kraj prosazují jako „jedinou možnou“ alternativu spojení Brna a Vídně vybudování rychlostní silnice R52 v úseku Pohořelice – Mikulov. Se záměrem nesouhlasí řada dotčených obcí a jejich obyvatel a jejich občanská sdružení (Nebojsa, Dolní Dunajovice proti R52, Mikulovsko bez dálnice). Odpůrci záměru namítají, že pálavská krajina by se po vybudování silnice R52 ocitla v kleštích dvou dálničních těles (R52 a dálnice D2), což by tuto unikátní oblast (Mikulov je 30 let součástí CHKO Pálava a 20 let součástí biosférické rezervace UNESCO) výrazně poškodilo a snížilo její přitažlivost pro turistiku a rekreaci. Důsledkem tohoto řešení by dále bylo přivedení mezinárodní kamionové dopravy směřující v severojižním směru z Polska do Rakouska na komunikaci I/40 Břeclav-Mikulov, procházející Lednicko-valtickým areálem. Doprava směřující od Vídně směrem na sever po trase Mikulov – Brno by navíc ještě zvýšila zátěž obcí při jižním okraji Brna, kde jsou přítomny již dnes v důsledku provozu na dálnici „D1“ překročeny limity hluku i znečištění ovzduší imisemi prachu.

Podle názoru odpůrců stavby by měly být především posouzeny a objektivně srovnány všechny reálné varianty spojení Brno – Vídeň dálničního typu. Vybrána by měla být ta varianta, která se na základě objektivního porovnání ukáže být variantou ekonomicky výhodnější, potřebnější z dopravního hlediska (vzhledem k odhadované dopravní zátěži) a příznivější pro životní prostředí. Požadavek takového srovnání přitom vyplývá z českých i evropských právních předpisů (mj. ze směrnic ES upravujících ochranu území, jež jsou součástí soustavy „Natura 2000“). K tomuto posouzení by mělo dojít při pořizování územního plánu velkého územního celku pro dané území (dnes zásady územního rozvoje kraje) v procesu posuzování vlivů plánu a koncepcí, tzv. SEA. V případě dálničního spojení Brno – Vídeň však k takovému srovnání nikdy nedošlo, navzdory tomu, že reálná alternativa R52 existuje a odpůrci této stavby na ni opakovaně upozorňovali rozhodující orgány. Touto alternativou je především možnost využití stávající dálnice D2 a vybudování obchvatu Břeclavi v dostatečné kapacitě (jeho výstavba je plánována bez ohledu na řešení spojení Brno – Vídeň).

Místo posouzení variant spojení v rámci územního plánu proběhl v letech 2003 – 2005 proces „posouzení vlivů na životní prostředí (EIA)“ samotné stavby „Rychlostní silnice R52 Pohořelice – Mikulov (Drasenhofen)“. V rámci tohoto posouzení však nebyla varianta spojení přes Břeclav ani jiné alternativy trasy Pohořelice – Mikulov vůbec zvažovány. Odpůrci stavby uplatnili v procesu EIA řadu dalších nesouhlasných připomínek. Ministerstvo životního prostředí vydalo přesto k záměru souhlasné stanovisko.

Proti tomuto stanovisku podalo občanské sdružení „NEBOJSA“ z Bavor a jeden z dotčených vlastníků s využitím „Aarhuské úmluvy“ správní žalobu. V ní žalobci namítají, že neposouzením reálných variant spojení Brno – Vídeň došlo mimo jiné k porušení evropských směrnic o ochraně zvláště chráněných druhů živočichů a jejich stanovišť, neboť podle těchto směrnic lze zásah do chráněných území soustavy Natura 2000 uskutečnit jen tehdy, pokud neexistuje jiná, šetrnější varianta. Byla navíc porušena ustanovení českého i evropského práva a tzv. Espoo konvence o posuzování záměrů, jejichž vlivy přesahují státní hranice (ministerstvo mimo jiné nezpracovalo do svého stanoviska vyjádření rakouského ministerstva zemědělství, vodního a lesního hospodářství a životního prostředí, které obdrželo již v roce 2003). Výstavba R52 přitom nepochybně bude mít dopady i na rakouském území. Stanovisko ministerstva je dále v rozporu s jeho vlastním vyjádřením k „Návru koncepcie rozvoje dopravních sítí v České republice do roku 2010“ z roku 1999, v němž ministerstvo uvedlo, že před výstavbou R52 preferuje variantu využívající spojení přes dálnici D2.

V této správní žalobě se snažíme změnit dosavadní převládající výklad, podle kterého stanovisko EIA není podle českého práva závazným rozhodnutím (kterým je teprve územní rozhodnutí). Tento argument ignoruje skutečnost, že ačkoliv stanovisko EIA není závazné, jedná se o „akt podléhající účasti veřejnosti“ podle Aarhuské úmluvy a „směrnice ES o posuzování vlivů na životní prostředí“, který musí podléhat soudnímu přezkumu. Navíc, soudní přezkum územního

rozhodnutí či dokonce stavebního povolení nemůže být považován za „včasný“, zvláště vzhledem k faktické nemožnosti získání odkladného účinku žaloby a průměrné délce soudních řízení. Po Městském soudu v Praze a Nejvyšším správním soudem se nyní podáním zabývá Ústavní soud.

### Územní plán VÚC Břeclavska

Jak již bylo uvedeno, mělo by být prvním krokem pro rozhodnutí o budoucím dálničním spojení Brno – Vídeň posouzení jeho variant v rámci pořizování územního plánu velkého územního celku pro dané území (dnes krajské zásady územního rozvoje). Pořizování územního plánu však provází řada nejasností a sporů. Již několik různých návrhů (např. územního plánu CHKO Pálava a územního plánu Jihomoravského kraje) bylo rozpracováno, avšak zůstalo nedokončeno. Podle usnesení Zastupitelstva Jihomoravského kraje č. 1204/04/Z 27 ze dne 23. 9. 2004 má být zpracován územní plán VÚC okresu Břeclav. Veřejné projednání návrhu zadání tohoto územního plánu proběhlo v říjnu 2004, avšak proces opět dále nepokračoval.

V roce 2005 krajský úřad Jihomoravského kraje zahájil projednávání „návrhu zadání územního plánu VÚC Břeclavska“. Neexistuje přitom žádné usnesení, kterým by zastupitelstvo kraje o pořizování územního plánu VÚC „Břeclavska“ rozhodlo.

Návrh zadání tohoto územního plánu kromě toho nebyl posouzen v souladu s platným zákonem o posuzování vlivů na životní prostředí. Byl posouzen pouze přípravný podklad územního plánu (územní prognóza), navíc podle starého (v době posouzení již neplatného) zákona z roku 1992. Zatímco při posuzování vlivů stavby rychlostní komunikace R52 („projektové EIA“) byly četné požadavky veřejnosti na posouzení alternativních variant vedení koridoru „dálničního spojení“ Brna a Vídně odmítány zejména s odůvodněním, že vymezení koridorů dopravních staveb a posouzení jejich vlivů na životní prostředí je nutno provést v rámci procesů pořizování územně plánovací dokumentace, v návrhu zadání územního plánu VÚC Břeclavska se pro výběr jediné varianty koridoru rychlostní komunikace R52 (a tím i „dálničního spojení“ Brno – Vídeň) naopak argumentuje právě výsledkem „projektové EIA“ na záměr rychlostní komunikace.

Proti postupu krajského úřadu podali dotčení vlastníci, obce, občanská sdružení i EPS řadu námitek a stížností. Před zasedáním zastupitelstva v listopadu 2005 oslovili zastupitele „otevřeným dopisem“, doplněným „podrobným rozbohem nejdůležitějších nezákonností, k nimž v průběhu pořizování návrhu zadání územního plánu VÚC Břeclavska došlo“. V otevřeném dopise jeho signatáři vyzvali zastupitele, aby návrh zadání územního plánu VÚC Břeclavska neschválili. Přesto bylo zadání územního plánu schváleno.

Na jaře 2006 zveřejnil krajský úřad návrh územního plánu. Kromě opakovaných námitek a připomínek k tomuto návrhu se proto EPS (i jménem obce Dolní Dunajovice a sedmnácti jednotlivců a občanských sdružení) obrátil s podnětem ve věci R52 na Veřejného ochránce práv. Ten vydal v listopadu první zprávu, v níž konstatoval závažná pochybení úřadu týkající se posuzování vlivů silnice R52 na životní prostředí. Několik dnů poté Zastupitelstvo Jihomoravského kraje územní plán Břeclavska schválilo. Obce Bavor a Dolní Dunajovice, tři vlastníci nemovitostí a tři občanská sdružení podali k Nejvyššímu správnímu soudu návrh na zrušení územního plánu. Soud se však tímto návrhem odmítl zabývat (v rozporu se svým právním názorem, vysloveným v případě nové letištní dráhy letiště Ruzyně). Podstata sporu se tak přesouvá do stále pozdějších fází rozhodování, v současnosti se jí zabývá Ústavní soud.

### Další souvislosti

EPS a další nevládní organizace z České republiky a Rakouska informovaly o problematice aspektů plánované výstavby dálničního spojení Brna a Vídně přes Mikulov rovněž Evropskou komisi a Evropskou investiční banku. Obě instituce ve svých odpovědích potvrdily, že jsou si vědomy problematice aspektů případu a že dosud neschválily poskytnutí žádných finančních prostředků pro tento záměr. Evropská komise kromě toho navrhuje České republice provedení nezávislé studie, srovnávající možné alternativy. Na konci května 2008 zahájila Evropská komise řízení proti České republice pro porušení evropského práva v souvislosti s procesem SEA na územní plán velkého územního celku Břeclavska. MŽP totiž postupovalo dle tehdy již neplatného



zákonu, který nebyl v souladu s evropskou SEA směrnicí, a navzdory tomu vydalo kladné stanovisko.

S případem rovněž souvisí projednávání Operačního programu doprava, na jehož základě má být v budoucnu mimo jiné výstavba R52 financována z evropských fondů. Posuzování vlivů návrhu tohoto operačního programu na životní prostředí provázela řada nedostatků (byl ignorován špatný stav životního prostředí v některých lokalitách, neproběhlo mezistátní posouzení vlivů, ačkoli jde o koncepci jejichž vlivy zasahují i sousední státy, nebyly posouzeny varianty problematických staveb, připomínky veřejnosti nebyly řádně vypořádány, atd.). Nevládní organizace podaly z těchto důvodů stížnost k Evropské komisi.

Rozhodování o konečné podobě dálničního spojení Brno – Vídeň je stále více politickou záležitostí. V průběhu posledních měsíců došlo k několika kontroverzním jednáním vlády o R52 – kontroverzním proto, že byly doplňovány na program jednání vlády až zpětně a byl porušován i samotný Jednací řád vlády (zásadní připomínky některých ministrů nebyly vypořádány řádně nebo byly zcela ignorovány). Vláda pak rozhodovala o konkrétní trase dálnice, k čemuž nemá pravomoc dle Ústavy ČR. Nakonec přijala usnesení (č. 735 ze dne 9.6.2008), kterým schválila jak R52, tak variantu R55 s pokynem k sjednávání smluv s Rakouskem o hraničním bodu.

Vzhledem k celé řadě netransparentních kroků, konstantnímu porušování práva v procesu rozhodování o spojení Brno – Vídeň, a objemu financí, které již byly a mají být použity na realizaci záměru R52 (naposledy zadání srovnávacích studií Ředitelstvím silnic a dálnic firmám DHV spol. s r.o. a Babite spol. s r.o., které stály zhruba 3 miliony Kč a přitom se na jejich výsledek vůbec nečekalo a mezitím proběhla zmíněná jednání vlády; navíc již samotné zadání těchto studií neobjektivně znevýhodňuje brnělavskou variantu), stala se celá kauza předmětem pozornosti Nejvyššího kontrolního úřadu, který zahájil kontrolní akci s názvem „Finanční prostředky na pořízení silničního spojení Brno – Vídeň (R52)“.

Jako epilog můžeme uvést informaci zveřejněnou na webu Ekologického právního servisu dne 26.11.2009:

#### **Rychlostní silnice R52 Brno – Mikulov zmizí z územního plánu**

Stavba R52 je připravována v rozporu se zákonem. Potvrdil to svým včerejším rozhodnutím Nejvyšší správní soud, když na základě požadavků občanů a obcí Jihomoravského kraje zrušil územní plán Břeclavska právě kvůli špatně připravenému projektu R52. Je zřejmé, že se kraj dopustil naprosto zásadních pochybení, když soud považoval za nutné zrušit územní plán jako celek. Rozhodnutí soudu znamená, že není možné v přípravě stavby R52 dále pokračovat.

To ovšem neznamená, že plánům na výstavbu silnice R52 je konec. Celá věc se bude posuzovat znovu, tentokrát snad již v souladu s příslušnou legislativou; je nicméně možné, že nakonec bude vybrána varianta, proti které EPS bojuje. Jisté je jen to, že vše snad bude podle práva a že se celá věc notně oddálí.

Přepis celého článku je zde uveden zcela záměrně. Kolik ze čtenářů této knihy předchozí pasáže přeskočilo a čte až tyto řádky? Kolik z těch, kteří četli, se v textu ztratilo a muselo se vracet a číst podruhé či potřetí? Celá kauza je příliš složitá a ke každému odstavci jsou na webu EPS uvedeny další dokumenty, jejichž studium by trvalo hodiny a dny. A to jsme se ještě nezabývali pohledem protistran(y). Jak lze tuto informaci podat jednoduše tak, aby lidé, kteří už by chtěli jezdit po dálnici z Brna do Vídně, chápali, že EPS nepracuje proti jejich zájmům? Jak potom hodnotit aktivity ekologických organizací, které si vybírají kauzy, v nichž se mohou s pomocí jednoduchých hesel prezentovat pro média zajímavým způsobem? Je objem práce „pro veřejný zájem“ těch i oněch nějakým způsobem souměřitelný?

## **7.7 Komunitní a společenský rozvoj**

Problematika *komunitního a společenského* (též *regionálního*) rozvoje je aktuální a často diskutovanou oblastí fungování neziskového sektoru, je ovšem možné také říct, že je oblastí velmi polymorfní a nejasně ohraničenou. Typickými představiteli jsou organizace, které se snaží *zastřešovat* či *koordinovat* aktivity dalších neziskových organizací z různých oborů, veřejné správy a podnikatelů (např. Centrum pro komunitní práci střední Morava, o.s. (CpKP) jako svou činnost deklaruje zapojování veřejnosti do rozhodovacích procesů a rozvoje obcí, měst, mikroregionů a krajů, regionální spolupráci neziskových organizací, spolupráci při zpracovávání projektů). Pod jejich záštitou se potom do komunitního rozvoje zapojují například organizace pracující *v cestovním ruchu* v souvislosti s konkrétním *objektem* (Baťův kanál, o.p.s. – pronájem a jeho půjčování svěřeného majetku pro cestovní ruch, iniciace a spolupráce na rozvojových projektech Baťova kanálu) nebo *regionem* (Frýdlantsko, o.s. – regionální rozvoj zaměřený především na zlepšování života obyvatel, komunikaci s veřejností a s veřejnou správou, konkrétní akce pro děti a mládež ad.; Centrála cestovního ruchu Východní Moravy, o.p.s. – společnost založená přímo Zlínským krajem), případně i další organizace z oblasti kultury, sportu, sociálních služeb a dalších. V oblasti komunitního a společenského rozvoje pracují také některá *zájmová sdružení právnických osob* (např. Sdružení měst a obcí kraje Smetany a Martinů, z.s.p.o.), *asociace* (Asociace pro rozvoj turistiky v ČR, o.s. – sdružování podnikatelů, institucí a vlastních subjektů působících v cestovním ruchu) a také *nadace* (Nadační fond cestovního ruchu Trutnov – propagace regionu Trutnov na výstavách a ostatních propagačních akcích, propagace cestovního ruchu v regionu Trutnov).

K *rozvoji společnosti a komunity* může obecně nezisková organizace přispět mnoha způsoby: například tím, že přispěje k obnově *kulturní památky*, která do regionu přiláká *turisty* a jejich peníze (zde je zjevná souvislost této oblasti s cestovním ruchem, který nicméně funguje především na komerční bázi), přiměje místní továrnu, aby se chovala šetrněji k životnímu prostředí, pomůže cyklem vzdělávacích přednášek zvýšit *právní povědomí obyvatelstva* a jeho sebevědomí ve vztahu k orgánům místní samosprávy, pomůže vybudovat *ekologickou stavbu* (čistička odpadních vod), vytvoří fungující *geografický informační systém* (GIS), který napomůže cestovnímu ruchu i účinnější komunikaci občanů s veřejnou správou, pomůže znevýhodněné skupině obyvatel, aby se zapojila do *společenského života* (typicky např. vzdělávání a pracovní poradenství) a jistě ještě mnoha dalšími způsoby. Jak je vidět, oblast *společenského a komunitního rozvoje* je jakýmsi *prolnutím* nebo dokonce *zastřešením* ostatních oblastí, ve kterých neziskové organizace na regionální úrovni působí, především pak ekologie, kultury, sportu, politiky, filantropie, práce, sociálních služeb, zdravotnictví nebo náboženství. Na společenském nebo komunitním rozvoji pracují takřka všechny neziskové organizace, jen málo z nich to ovšem deklaruje jako svou hlavní činnost.

Souběžně se někdy hovoří o tzv. *komunitním plánování*, které lze vnímat jako jednu z oblastí komunitního a společenského rozvoje související se sociálními službami a sociálním systémem vůbec. Podle portálu věnovaného této problematice je *komunitní plánování* „metoda, prostřednictvím níž plánujeme rozvoj služeb na daném území pro určité skupiny znevýhodněných osob v určitém čase. Komunitního plánování se účastní uživatelé, poskytovatelé služeb a zadavatelé. (...) Metoda je inovativní tím, že v sobě integruje manažerský přístup z komerční sféry s psychologickými, sociologickými a psychoterapeutickými přístupy, které se využívají v sociálních službách a je funkční pouze při propojení obou přístupů. (...) Umožňuje nám rozvíjet sociální ekonomiku na základě znalosti místních potřeb (...)“ (www.komunitniplanovani.cz). *Komunitní plánování* v tomto ohledu mimo jiné souvisí se zákonnou povinností (dle zákona o sociálních službách) krajů zpracovávat střednědobé plány rozvoje sociálních služeb a je jedním z projevů výše zmiňované *sociální ekonomiky*.

Organizace z této oblasti působí většinou na *místní úrovni* a usilují o *rozvoj obce, regionu* (sdružení několika obcí), *okresu* nebo *kraje*. To však nemusí být pravidlem – aktivity některých z těchto organizací mohou mít až *mezinárodní dosah* (např. spolupráce v regionech překračujících hranice států – např. euroregion Bílé/Biele Karpaty).

V souladu s metodikou EU se při posuzování územní působnosti hovoří o tzv. NUTS – La Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques – Hierarchie statistických územních jednotek. Podle ní je NUTS 0 stát (ČR), NUTS 1 území (ČR), NUTS 2 oblast (seskupení krajů – např. Morava a Slezsko), NUTS 3 kraj, NUTS 4 okres a NUTS 5 základní územní jednotka (obec). Naše územní jednotky se svou velikostí ovšem přesně nekryjí se statistickými kategoriemi běžnými v Evropě, kde vyšší územněsprávní celky (NUTS 3, tedy naše kraje) mají více než milion obyvatel, což u nás splňuje jen Praha, Středočeský, Jihočeský a Moravskoslezský kraj, zatímco např. Karlovarský kraj má oproti nim třetinovou velikost. To bylo také ve své době argumentem při diskuzích o snížení počtu krajů ze čtrnácti na osm.

Oblast *komunitního rozvoje* stále patří k jedněm z priorit dotačních programů EU (často se hovoří o rozvoji venkova, obecně je velmi podporována oblast zemědělství). Získání dotace z tohoto zdroje je kromě jiného většinou podmíněno také širší spoluprací neziskových organizací s podnikatelskými subjekty a veřejnou správou. Je nicméně otázka, jak se tato situace bude měnit po roce 2013, kdy pro naši republiku skončí stávající (relativně výhodné) dotační období.

Obecně je možno konstatovat, že oblast *rozvoje společnosti a komunity* je jednou z největších výzev pro neziskový sektor, která ale svou turbulentností pro mnohé z nich přináší také *ohrožení*. Například v souvislosti s komunitním plánováním vznikají na úrovni krajů *benchmarkingové systémy*, jejichž cílem je najít nejlepší dodavatele daných (rozuměj především sociálních) služeb. V situaci, kdy některé neziskové organizace právě v sociálních službách měly „své jisté“ (myšleno realizaci určitých služeb podpořenou dotacemi krajů a obcí), je to nový prvek, který všechny nutí se neustále zlepšovat. To je jistě pozitivní jak pro tyto neziskové organizace, tak i pro společnost, nicméně – podle letných zkušeností autora tohoto textu – také zde je prostor pro byrokracii a některá deklarovaná „zvýšení kvality“ je možné ukazovat spíše na papíře než v realitě. Na druhou stranu je jasné, že

uplatňované kontrolní mechanismy se také zde vylepšují (byť jsou také stále často spíše formální) a jde tak o proces, který snad postupně povede ke zvýšení kvality a efektivity příslušných služeb.

## 7.7.1 Regionální značky

Zajímavý příklad propojení oblastí regionálního rozvoje (jeho environmentálního rozměru) a cestovního ruchu nabízí projekt *Regionální značky* (viz [www.regionalni-znacky.cz](http://www.regionalni-znacky.cz), odkud je také čerpána většina zde použitých informací). Cílem projektu je zviditelnění tradičních regionů podporou propagace jejich typických produktů. Na počátku roku 2011 bylo do projektu zapojeno 13 regionů – Krkonoše, Šumava, Beskydy, Moravský kras, Orlické hory, Moravské Kravaňsko, Górolsko Swoboda, Vysočina, Polabí a Podkrkonoší, Haná, Českosaské Švýcarsko a Jeseníky. Pro každý z regionů byla vytvořena značka (logo) v jednotném stylu, která obsahuje název regionu a určitý specifický grafický symbol. Celý systém koordinuje Asociace regionálních značek, o.s. (ARZ). V každém regionu působí nezávislá certifikační komise, která značku přiděluje. Tato značka kromě vazby na dané území vyjadřuje také šetrnost k přírodě. Značky jsou dle provozovatele systému určeny jak pro turisty (jde tedy o podporu cestovního ruchu), tak i pro místní obyvatele (jako podpora „svých“ domácích výrobců).

Asociace regionálních značek realizovala v letech 2009 – 2010 projekt „Sdílení zkušeností a vytvoření mezinárodní platformy v oblasti podpory regionálních produktů“, spolufinancovaný z Evropského sociálního fondu v Operačním programu lidské zdroje a zaměstnanost. Cílem projektu bylo podpořit udržitelný rozvoj regionů. Dalším cílem projektu bylo nastavit mechanismy pro mezinárodní spolupráci, zejména úzké partnerství regionů v ČR a SR, kde fungují regionální značky na velmi podobných principech. Součástí projektu bylo také vydávání celostátních novin o regionálních výrobcích „Doma v REGIONECH“.

Značení místních výrobků zavedlo Regionální environmentální centrum Česká republika, o.s. (REC ČR, od června 2008 funguje pod názvem Apus) v rámci projektu Natura 2000 – Lidé přírodě, příroda lidem. Na počátku byly vybrány tři oblasti soustavy Natura 2000, které jsou známé pro své přírodní bohatství a zároveň skýtají dostatečné množství místních tradičních výrobků a služeb – národní parky Krkonoše a Šumava a CHKO Beskydy. Během roku 2005 uskutečnil Apus v těchto regionech několik setkání s místními výrobci a dalšími subjekty (správy chráněných území, zástupci obcí, krajů, neziskových organizací), při nichž byla stanovena podrobná pravidla a kritéria značení výrobků, včetně názvu a podoby samotné značky. Ke konci roku 2005 byly uděleny první certifikáty. V dalším roce se systém značek začal nazývat *Domácí výrobky*. Postupně přibývaly další regiony, které se většinou zapojovaly v rámci projektů financovaných z prostředků EU. Na přípravě celého projektu se kromě zmíněných organizací významně podílela také Centra pro komunitní práci ([www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz)).

Tato drobná případová studie budiž především ukázkou toho, jak se v oblasti komunitního, společenského či regionálního rozvoje prolínají zájmy jednotlivých

typů subjektů. Řekli bychom, že propagace komerčních produktů je především jejich vlastním zájmem; jak nicméně vidno, souvisí také s cestovním ruchem, který je v zájmu obcí či krajů, a jako takový je podporován z nadnárodních dotačních programů, které zase vyžadují zapojení neziskového sektoru. Případová studie zcela jistě naznačuje, že tento typ aktivit může být na všechny strany velmi prospěšný, jako u ostatních jiných bychom se nicméně měli ptát po efektivitě – jsou výnosy celého projektu (ať už si pod nimi představíme cokoli od financí až po zaměstnanost a úpravu exteriérů měst) vyšší než jeho náklady (včetně systému finančních transferů od obyvatel přes daňový systém do veřejných rozpočtů ČR, odtud přes rozpočty dotačních programů EU zpět přes veřejné rozpočty ČR do kapes neziskových organizací a podnikatelů)?

## 7.8 Politika, prosazování práv a zájmů

Také tato oblast neziskového sektoru může zahrnovat organizace různých typů s různým předmětem a cílem činnosti. V prvé řadě sem patří *politické strany a hnutí* (zákon č. 427/1991 Sb. o sdružování v politických stranách a hnutích; zákon nedělá rozdíly mezi stranou a hnutím; na počátku roku 2011 bylo registrováno 178 politických stran a hnutí, z toho 143 aktivních) i organizace jiných právních forem, zejména *občanská sdružení* (např. Mladí sociální demokraté, o.s.), případně *zájmová sdružení právnických osob*. Kromě organizací, které se politikou zabývají jako hlavní oblastí svého zájmu, lze uvažovat také o *organizacích s vedlejší politickou činností* (např. Občanské sdružení Vlastenecký poutník Budišov nad Budišovkou, o.s., které se zabývá společenskou, kulturní, publicistickou, vydavatelskou, organizační, politickou činností), *organizacích založených na obranu a prosazování práv a zájmů určitých skupin* (Konfederace politických vězňů, o.s., dále organizace hájící práva menšin nebo také ekologické organizace), *politicko-osvětových organizacích* (Institut Demokracie pro všechny, o.s. – vytvoření platformy, která bude teoreticky reflektovat a následně prakticky hájit potřeby občanské společnosti) a dalších spolicích, které se buď hlásí k ideji *občanské společnosti*, kterou staví jako opositum k tradiční politice, nebo se pokoušejí o *reformu politického stylu* (např. na úrovni obce či města, ale i celé republiky). Obecně je tato oblast propojena s *komunitním a společenským rozvojem*, byť z hlediska komunikačního bychom do oblasti politiky zařadili spíše organizace používající *nátlakový* a *persuazivní styl komunikace*, zatímco v oblasti komunitního rozvoje jde spíše o vzájemnou *spolupráci*.

Hlavním produktem všech organizací operujících v této oblasti je *formulace politiky*, respektive *snaha ovlivnit formulaci politiky* prosazováním určitých *idejí* (nebo zájmů). Toto vyjádření je ovšem velmi mnohoznačné: může se jednat o politiku v určité oblasti (např. zmíněná práva menšin, kultura, zahraniční politika), může to být také princip fungování politiky (založené na politických stranách nebo občanské společnosti) nebo její směřování (pravice – levice, konzervativní, liberální, sociální atd.). V ideálním případě by *politika* na jakékoliv úrovni měla být *formulována* na základě širokého *konsenzu* politických organizací

a organizací pracujících na poli komunitního rozvoje, případně celého neziskového i komerčního sektoru, v praxi jde ovšem spíše o boj nejen mezi konkurenčními politickými stranami, ale také komunitními neziskovými organizacemi, neboť každá z nich je ve skutečnosti zájmovou skupinou s odlišnými představami.

*Politické organizace* i organizace zabývající se *prosazováním práv a zájmů* působí na *místní i celostátní úrovni*, přičemž konkrétní politická práce i podoba politického marketingu v souvislosti s tím může být značně rozdílná. Na místní úrovni je nabídka politických uskupení zpravidla o něco pestřejší, poněvadž zde působí i místní politické iniciativy a sdružení nezávislých kandidátů (případně sami nezávislí kandidáti, což vždy závisí na možnostech volebního systému), kromě toho je zde zpravidla méně silné vnímání souvislosti místní politiky s „celostátním“ systémem založeným na politických stranách (což dává větší prostor nezávislým iniciativám a kandidátům politických stran zároveň větší možnost chovat se jinak než podle ústřední stranické linie). Naopak relativně novým fenoménem pro naši republiku v souvislosti se vstupem do EU je vazba národní politiky na politiku nadnárodních politických frakcí (viz mocenské rozložení v Evropském parlamentu). S fenoménem místa souvisí také snaha většiny politiků působících v celostátních orgánech prosazovat *zájmy svého regionu* na úkor zájmů jiných (viz známé parlamentní „porcování medvěda“), a to dokonce v široké shodě napříč politickými stranami, což je jev jinak nevídaný.

O *ceně* lze v kontextu politiky uvažovat různými způsoby – například tak, že cenu za existenci politických organizací platí celá veřejnost – *politické strany* mají *zákonný nárok* na příspěvek na svůj provoz ze státního rozpočtu (dle počtu odevzdaných hlasů ve volbách). Parlamentní *politické strany* jsou tak asi jedinými *neziskovými organizacemi*, které si své příjmy mohou do značné míry samy určit tím, jakou přijímají legislativu. Všechny organizace působící v této oblasti se vlastně snaží prosadit zájmy určité skupiny proti zájmům skupiny jiné, v praxi prosadit zájmy menšiny proti zájmům většiny; to pochopitelně znamená, že náklady na uspokojení zájmů menšiny nese většina (alias celá společnost). Náklady na prosazování práv a zájmů jsou tak zpravidla *náklady celospolečenskými*, kterým se demokracie založená na politických stranách nedokáže vyhnout. Další možností, jak se na celou věc dívat, jsou implicitní náklady související se špatnými (nebo též dobrými) politickými rozhodnutími – pak můžeme uvažovat o společenské „ceně“ za prolomení limitů těžby hnědého uhlí v severních Čechách, ceně za výstavbu či nevýstavbu radaru v Brdech jako součásti protiraketové obrany NATO, ceně za některá ovlivněná výběrová řízení na státní zakázky a podobně. (Nejen) zde se otevírá prostor pro neziskové organizace, jejichž úkolem může být na tyto věci poukazovat a snažit se o prosazení změny.

*Politické strany* by bylo možné teoreticky chápat jako zástupce *širokých veřejných zájmů* tzv. neangažovaných, zatímco *neziskové organizace* prosazující práva a zájmy jsou vždy spíše iniciativou *menšin*. V praktické rovině jde ovšem vždy spíše o iniciativu *názorových vůdců*, kteří pro své ideály musí získat zákazníky – v případě politických stran voliče a v případě občanských organizací sympatizanty či podporovatele. S trochou nadsázky by bylo možné říct, že rozdíl mezi těmito

typy organizací je pouze v pořadí priorit – politické strany jsou primárně *mocenskými uskupeními*, které (vždy před volbami) *hledají* (a v některých případech dokonce jen s obtížemi nacházejí) *myšlenky*, které by mohly nabídnout, zatímco *občanské organizace* především *disponují myšlenkami* (ochotou něco udělat či změnit), pro které hledají možnosti *mocenského uplatnění*. Marketing politických stran by bylo možno velmi zjednodušeně zúžit na boj o voliče (který se ovšem zdaleka neděje či nemá být jen před volbami), což ovšem opět není nic jiného než marketing myšlenek nebo osobností. Teoretikové marketingu vedou spory o tom, zda *politický marketing* zahrnout pod oblast *sociálního marketingu* či nikoliv (pro hovoří podobnost produktu – idejí, proti v podstatě „komerční“ charakter profitů i komunikace).

### 7.8.1 M.O.R. na radnici ve Zlíně

Během volebního období 2006 – 2010 začala ve Zlíně narůstat nespokojenost některých občanů s činností místní radnice. Kritika se začala silně ozývat především z místních částí, jejichž obyvatelé začali mít pocit, že zájmy města mívá pouze do centra a nikoliv do okrajových částí. Narozdíl od jiných statutárních měst Zlín nemá zřízeny městské části, které by měly svá volená zastupitelstva. Namísto nich zde působí pouze místní komise, které mohou upozorňovat centrální radnici na místní problémy, avšak nemají prakticky žádné kompetence a také jejich reálný vliv byl a dosud je velmi malý. To začalo v obyvatelích místních částí (z nichž řada byla dříve samostatnými obcemi, přičleněnými ke Zlínu z moci úřední za minulého režimu) vyvolávat nespokojenost, která vyvrcholila referendem, v němž se jedna z místních částí, Želechovice nad Dřevnicí, od Zlína odtrhla. Podobné snahy se začaly objevovat také jinde, lidé z většiny místních částí však měli zájem se s radnicí domluvit „po dobrém“. V průběhu let 2007 – 2008 zde začala vznikat celá řada občanských sdružení (v některých případech v reakci na to, že město v místních částech plánovalo výstavbu průmyslových objektů nebo dopravní infrastruktury, k níž se místní neměli možnost účinně vyjádřit) a nakonec vznikla Unie pro vznik městských částí statutárního města Zlín ([www.uniezlin.cz](http://www.uniezlin.cz)), která jednotlivé spolky sdružila s cílem prosadit vznik městských částí s volenými zastupiteli a přimět zlínské radní ke komunikaci.

Dalo by se říci, že radnice začala s Uníí komunikovat (byť bez konkrétních závěrů), pravděpodobně ze strachu, že se želechovický scénář může opakovat. Tato komunikace však byla ze strany zlínských radních ukončena okamžitě poté, co další referendum o osamostatnění v jiné zlínské místní části Kostelec dopadlo opačně a většina obyvatel si přála zůstat obyvateli Zlína.

Jedinou možností pro místní části bylo pokusit se kandidovat ve volbách na podzim roku 2010 do zlínského zastupitelstva. Podle slov předsedkyně představenstva Unie Evy Štauderové to původně členové Unie považovali za nepředstavitelné; impulsem bylo to, když jim jeden ze zlínských radních řekl, že jim nemůže pomoci, protože jimi požadované body nemá jeho strana v programu, a pokud něco chtějí prosadit, můžou si sami zkusit kandidovat.

Teprve tři měsíce před komunálními volbami padlo definitivní rozhodnutí – kandidovat. Byl vytvořen nový volební subjekt nazvaný „M.O.R. – za Morální Očistu Radnice“ ([www.mornaradnici.cz](http://www.mornaradnici.cz)). Požadavky místních částí nebyly jediným programem sdružení. Po Zlíně se už nějakou dobu šířily informace o ne zcela čistých praktikách některých radních při přidělování veřejných zakázek a prodeji majetku města. Právě tato „nemorálnost“ se stala inspirací pro název sdružení i pro jeho slogany „Politika není byznys“ a „Obyčejná slušnost“. Celá věc v dané době natolik spěchala, že nebylo možné registrovat novou politickou stranu ani kandidovat jako sdružení nezávislých kandidátů, které by muselo získat podpisy 7 % obyvatel města. Proto sdružení využilo „kličku“ – kandidovalo jako sdružení politických stran (jeden kandidát byl nominován stranou Spojení demokraté – Sdružení nezávislých) a nezávislých kandidátů.

Sdružení použilo ve své předvolební kampani několik netradičních způsobů propagace. Ve chvíli, kdy o M.O.R. ve Zlíně nikdo netušil, nechalo po městě vylepit billboardy, na kterých byl napřed pouze nápis „M.O.R.“ a následně „M.O.R. na radnici“. Billboardy byly poměrně nápadné (byť jednoduché až strohé) a umístěné na frekventovaných místech a většina obyvatel netušila, co se za nimi skrývá (někteří hledali souvislost s festivalem Masters of Rock, který se koná v létě v nedalekých Vizovicích a v zimě ve Zlíně a používá stejnou zkratku), mnozí ale začali cítit souvislost s blížícími se volbami. M.O.R. jako první ze zlínských volebních subjektů odhalil svůj předvolební program a odstartoval kampaň. Ta se nesla především ve znamení event či guerilla marketingu. První z akcí se konala na náměstí před radnicí. Skupina lidí oblečených do „chemických“ ochranných bílých oděvů a s čistícími prostředky nakráčela na náměstí, na kterém napřed ze svých těl vytvořila k radnici otočený nápis MOR, a poté se jala s přinesenými smetáky a kbelíky pomyslně „čistit radnici“. O akci dopředu věděli pouze novináři (kteří však netušili, o co přesně půjde) a tak jí přihlíželo pouze pár náhodných kolemjdoucích, avšak její mediální ohlas byl obrovský a o existenci M.O.R.u se najednou dozvědělo prakticky celé město.

Druhá z guerillových akcí nesla název „Melouny spravedlivě do všech částí Zlína“. Byla inspirována sponzorským darem v podobě melounů a částkou 755 milionů (melounů) Kč, kterou by podle nezávislých propočtů měla stát výstavba a roční provoz Kongresového a univerzitního centra (respektive jeho „kongresové“ části patřící městu, druhá polovina patří Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně), jehož výstavbu (jakožto nerozumnou investici) M.O.R. silně kritizoval. Se 755 sponzorskými melouny objížďdlo sdružení parkoviště místních supermarketů a další veřejná místa a rozdávalo je – spolu s dalšími propagačními materiály – náhodným kolemjdoucím. Poselství celé akce mělo být takové, že zmíněných 755 „melounů“ nemělo být investováno do zmíněné stavby, ale spíše do jednotlivých místních částí (což byl sám o sobě dosti problematický argument, vzhledem k tomu, že na investici byla účelově vázána dotace z EU – leč takový už je politický marketing). Vzhledem k počtu melounů by se také zde dalo říct, že počet přímých oslovených nebyl nijak velký, avšak mediální ohlas celé akce byl opět obrovský.



Třetí z nejvýraznějších akcí se jmenovala „Manifestace proti nerozumným investicím ve Zlíně“. Bývalé vedení radnice se rozhodlo dosud nedokončené Kongresové centrum slavnostně otevřít ještě před volbami. Ve stejné chvíli se jen o kousek dál na Náměstí Práce konala manifestace M.O.R.u, jehož členové s megafony v rukou prezentovali svůj pohled na věc. Zároveň byly na budovu Prioru stojící přímo naproti Kongresovému centru promítány vzdáleným projektorem (guerilla screening) slogany M.O.R.u. Ani zde nebyl počet přímých účastníků manifestace tak velký jako její ohlas v médiích.

Dalo by se říci, že kampaň M.O.R.u byla v předvolebním Zlíně zdaleka nejvýraznější – zatímco ostatní strany spoléhaly kromě obligátních volebních novin do všech schránek zejména na billboardy s tvářemi kandidátů, tuto složku M.O.R. spíše potřel, ale spolehl se na netradiční akce, které byly pro místní média velmi zajímavé. Rozhodující ale byla touha obyvatel Zlína po změně – kdyby neexistovala, nevznikl by ani M.O.R.

A jaká byla efektivita kampaně, čili výsledek voleb? Do podzimu roku 2010 vládla ve Zlíně velká koalice ODS a ČSSD doplněná KDU-ČSL. Z 20 mandátů (ve 41 členném zastupitelstvu) před volbami ODS spadla na 6 a ČSSD z 10 na 7. Vítězem voleb ve Zlíně se stala koalice TOP09 a Starostů a nezávislých (11 mandátů), druhý skončil M.O.R. (7 mandátů, 16 % hlasů; obě strany kandidovaly poprvé), teprve za nimi ČSSD a ODS. M.O.R. získal posty tří radních a první náměstkyně primátora, ODS a ČSSD skončily v opozici, což byl výsledek, který nečekali ani sami členové M.O.R.u. Dalo by se možná trochu nadneseně říct, že průnik občanské společnosti do politiky se ve Zlíně zdařil; zda se podaří napravit vše, co bylo kritizováno, a hlavně jak se na situaci budou voliči dívat po čtyřech letech vlády nové koalice (neboť naplnit program postavený na principu „nejsme jako oni“ bude velmi těžké), se samozřejmě teprve ukáže.

## 7.9 Filantropie

Organizace, které působí v oblasti *filantropie*, se zabývají podporou a realizací myšlenek *dárcovství a dobrovolnictví*. Patří mezi ně *nadace, nadační fondy a dobrovolnické agentury*, případně jejich *asociace*. Podle specifik činnosti bychom mohli vymezit několik typů *nadací a nadačních fondů* (viz též výše): jde o *nadace svázané s určitým místem* (Nadace 700 let města Plzně, Komunitní nadace Ústí nad Labem), *nadace spojené s určitým zařízením* (Nadace Muzea umění v Olomouci, Olivova nadace Říčany u Prahy – rozvoj stejnojmenné léčebny), *nadace specializující se na určitý obor* (ABF – Nadace pro rozvoj architektury a stavitelství, Vzdělávací nadace Jana Husa), *nadace s širší oblastí zájmu* (Nadace rozvoje občanské společnosti (NROS) má několik programů – Pomozte dětem, Make a Connection (ve spolupráci s firmou Nokia), Zdravá pětka (vzdělávání v oblasti zdravé výživy) a další), *nadace spojené se jménem osobnosti* (vzniklá za života dané osobnosti nebo závětí, případně s jejím jménem pouze spojená – Nadace Terezy Maxové dětem (podpora dětí z kojeneckých ústavů a dětských domovů), Nadace Tomáše Bati (vzdělávání, kultura, zlínský region), Nadace

Nadání Josefa, Marie a Zdeňky Hlávkových (podpora vzdělání, vědy, umění, talentovaných mladých umělců, studentů, vědců), Nadace Dagmar a Václava Havlových Vize 97 (novátorské projekty v oblasti sociální, zdravotní, školské a kulturní, včetně záchrany kulturního a přírodního dědictví), Nadace společnosti Rainera Marii Rilkeho (podpora německo-rakousko-českých vztahů na úrovni lingvistiky, péče o odkaz R.M.R.) a *firemní nadace* (např. Nadace Eurotel, Nadace Nova, Nadace Ford, Nadace Komerční banky, a.s. – Jistota a mnohé další, viz též výše). S pojmem *filantropie* jsou ovšem spojeny i mnohé další organizace, především ze *sociální oblasti*, a obvykle také *církevní organizace*, které mívají k *filantropii* velmi blízko. Část *filantropických* (dobrovolnických i dárcovských) aktivit nemusí být organizována a děje zcela *neformálně* na komunitní bázi.

Za *produkt* je v této oblasti práce neziskového sektoru možno především považovat *dar* ve formě financí nebo dobrovolné práce. *Nadace a nadační fondy* se většinou specializují na některou ze jmenovaných oblastí, někdy dokonce nejen finanční podporou (rozdělováním *grantů* – používá se též termín *grantující nadace*), ale i *vlastní činností* (např. pořádání akcí). Dobrovolnictvím se (mimo jiných) zabývají *dobrovolnické agentury*, které především zprostředkovávají *dobrovolníky pro činnost v tuzemsku i zahraničí ostatním organizacím* (zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnictví upravuje *akreditaci* organizací vysílajících dobrovolníky, umožňuje však realizovat dobrovolnické aktivity také mimo jeho rámec, viz výše).

V souvislosti s *nadacemi*, které jsou svázané s určitým *místem*, se někdy hovoří o *komunitní filantropii*. Nadace spojené s *organizací* zase v podstatě fungují jako její detašované fundraisingové pracoviště a na projekty s ní nesouvisející se zpravidla nezaměřují. Některé nadace mají nicméně působnost *celorepublikovou* (NROS – Nadace rozvoje občanské společnosti), nebo se alespoň nebrání podpoře projektů mimo regiony, ve kterých působí (Nadace Preciosa Jablonec nad Nisou, což je podniková nadace). Programy podpory pro české projekty vypisují také některé *zahraniční nadace* (REC – The Regional Environmental Center, The Sasakawa Peace Foundation), případně *filantropické instituce* zřízené či provozované ve spolupráci se *zahraničními vládními institucemi*, nebo přímo jimi (Česko-německý fond budoucnosti).

*Dobrovolnictví* (které především snižuje celkové náklady na realizaci projektů o mzdové náklady) a *granty nadací* představují jeden z významných zdrojů financování projektů neziskových organizací. Objem prostředků z nadací u nás nedosahuje většinou takové výše, jako z veřejných rozpočtů, což souvisí s obecnou strukturou příjmů neziskových organizací z veřejných a soukromých zdrojů.

Také nadace své prostředky získávají ze soukromých i veřejných zdrojů (o tom viz dále). Pro konstituci nadační sféry u nás byla významná činnost Nadačního investičního fondu (NIF), který byl zřízen zákonem č. 171/1991 Sb. a fungoval v podstatě jako „nadace nadací“ – pro účely tohoto fondu bylo vyčleněno 1% akcií z druhé vlny kupónové privatizace a výnosy z těchto prostředků byly rozděleny nadacím ve dvou etapách výběrového řízení v roce 1998 (484 mil. Kč 38 nadacím) a 2001 (849 mil. Kč 64 nadacím; prostředky byly určeny na vytvoření nadačního jmění, nikoliv přímé čerpání; k rozdělení došlo, jak vidno, 10 let po založení NIF). Po zániku Fondu národního majetku (FNM), který byl pro NIF převodníkem finančních prostředků ze státního rozpočtu, byly v roce 2005 činnosti spojené s NIF převedeny na Ministerstvo financí.

Marketingová komunikace *nadací a nadačních fondů* se zaměřuje především na své vlastní *dárce* (tím jsou u některých nadací jiné zahraniční nadace či zdroje – pak jde v podstatě o zprostředkování daru mezi zahraničním a tuzemským subjektem; jiné nadace se snaží získávat prostředky od podnikových dárců – např. Nadace Terezy Maxové), zatímco *organizace*, které *žádají o granty*, zpravidla aktivně vyhledávají informace samy; jde tedy spíše o to, aby informace o grantových výzvách byly dostupné na obvyklých místech (např. Grantový kalendář na [Neziskovky.cz](http://Neziskovky.cz)). Jak již bylo zmíněno výše, zejména podnikové nadace (ale i nadace osobností) sledují svou podporu určité cíle v oblasti PR, s čímž by měl případný žadatel o podporu počítat. Marketingová komunikace v oblasti *dobrovolnictví* je podobná jako komunikace s dárci – vždy jde o to představit projekt, který se nějakým způsobem protne s osobními zájmy potenciálních dobrovolníků, případně dobrovolníky motivovat jiným způsobem. Vzniká zde každopádně prostor pro větší náborové dobrovolnické kampaně (byť takovou kampaň, jako jsou např. v prostředí USA Peace Corps – [www.peacecorps.gov](http://www.peacecorps.gov) – jsme nicméně u nás zatím nezažili). V oblasti filantropie jsou čas od času masivněji komunikována také další témata – v minulosti u nás například již připomínaná problematika daňových asinací.

### 7.9.1 Daruj správně.cz

V této knize jsme se již několikrát zmínili o organizaci Fórum dárců, o.s., která je významným koordinátorem filantropických aktivit v naší republice ([www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)). Členy Fóra dárců jsou významné nadace a nadační fondy a firemní dárci. Organizace je také provozovatelem systému dárcovských SMS (DMS). Podle svých stránek poskytuje poradenské a konzultační služby v oblasti firemní filantropie, legislativních otázek spojených s filantropickými aktivitami (např. založení nadace), jako stěžejní oblasti svého zájmu deklaruje posílení nadací a nadačních fondů, vytváření podmínek firemního dárcovství a zlepšování legislativního prostředí pro filantropii.

Novou aktivitou Fóra dárců, která oblast firemní filantropie významně překračuje, je projekt Daruj správně (Darujspravne.cz). Jedná se o on-line portál zaměřený na individuální dárcovství. Jde vlastně o pokus zvýšit důvěryhodnost českých dárcovských kampaní tím, že jsou zde vybrány projekty (na počátku roku 2011 celkem 180), které jsou prověřené a tudíž důvěryhodné. Portál integruje moderní on-line platební nástroje, takže jde také o pokus celou věc pro drobné dárcce co nejvíce zjednodušit.

Do projektu se může zaregistrovat jakákoliv nezisková organizace, která má povolenu veřejnou sbírku a která je ochotna projít procesem „prověřování“. Registrace probíhá ve třech krocích: v prvním organizace zadá informace o sobě (včetně výroční a finanční zprávy, stanov a dokladu o povolení veřejné sbírky), následně musí vyplnit sebehodnotící formulář zjišťující informace o jejím finančním zdraví, vedení hospodaření, controllingu, řízení zdrojů a komunikaci (formulář je zpracován dle metodiky na sledování zdravého finančního řízení u neziskových organizací, kterou vyvinula NROS), a nakonec popíše samotný

projekt, který má být zveřejněn na portálu. Tyto informace dle sdělení na stránkách slouží k vyhodnocení „zdraví“ organizace, její spolehlivosti a důvěryhodnosti (samotný způsob vyhodnocování zde nicméně zveřejněn není).

Portál je dle svých provozovatelů pro individuální dárcce nový a zajímavý v tom, že přináší komplexní seznam veřejně prospěšných projektů prověřených neziskových organizací s informacemi o využití peněz, jednoduchý výběr a třídění projektů podle kritérií (oblast působení, možnosti příspěví, region, název), nabídku možností rychlé online finanční podpory (DMS, elektronická peněženka PaySec, on-line platby z účtů ČSOB a Poštovní spořitelny, platební karty VISA a MasterCard, převod na účet) a jistotu, že dárcce „daruje správně“ (tedy někomu, kdo je důvěryhodný). Podíváme-li se na projekty, zapojené v portálu, je vidět, že z aktuálních nechybí žádný podstatný – Adventní koncerty České televize, Tříkrálová sbírka, Kapka naděje, Skutečná pomoc Člověka v tísní, o.p.s. a další.

Darujspravne.cz není prvním českým pokusem o tento typ institucionalizace dárcovství; o podobnou věc se už dříve pokoušela například organizace Ave Via, o.p.s. ([www.avevia.cz](http://www.avevia.cz), k 12.1.2011 aktivních 11 projektů), avšak v podstatě nešlo o tento typ „prověřování“ projektů, registrace byla mnohem volnější a podle zkušenosti organizací do jejich projektu zapojených nebyla propagace dárcovství nijak intenzivní a ani výtěžek nebyl nijak vysoký.

Projekt Darujspravne.cz lze hodnotit jako další významný krok k veřejnému etablování fenoménu dárcovství. Několikrát jsme se zmínili o tom, že veřejnost může být velmi citlivá na možné zneužívání prostředků určených na dobročinné účely, které občas bývá naznačováno v mediálním zpravodajství. Určitá garance důvěryhodnosti je tudíž velmi potřebná a je zřejmě nutné, aby také v této oblasti fungovala jistá míra „centralizace“ (která ostatně není ničím neobvyklým ani na západ od našich hranic, viz např. aktivity Ad Council ([www.adcouncil.org](http://www.adcouncil.org)), která do značné míry zajišťuje a koordinuje svět sociální reklamy v USA). V podobě, v jaké portál [www.darujspravne.cz](http://www.darujspravne.cz) funguje (na počátku roku 2011 se na stránkách stále píše o zkušebním provozu) určitě poskytuje velmi komplexní a kvalitní informace, navíc zaštiťené mnoha známými tvářemi ze světa showbusinessu, politiky i vědy, které každý, kdo chce přispět a není si jistý cílem a způsobem, může ocenit.

### 7.10 Mezinárodní aktivity

Do oblasti *mezinárodních aktivit* patří podle klasifikace ICNPO čtyři hlavní typy činností: *výměnné, družební a kulturní programy*, které se zaměřují na rozvíjení vzájemného respektu a přátelství mezi národy, *rozvojová pomoc*, zejména programy a projekty podporující sociální a hospodářský rozvoj v zahraničí, *pomoc při katastrofách a nenadálých situacích v zahraničí* a konečně *obhajoba lidských práv a míru na mezinárodní úrovni*. Takové vyčlenění oblasti *mezinárodních aktivit* se ovšem může jevit jako poněkud nesystémové řešení, zejména proto, že aktivity vymezené v prvním bodě by jistě bylo lze zařadit např. do oblasti komunitního rozvoje, sociálních služeb či politiky a prosazování práv a zájmů. Zbývající položky

by snad bylo možno souhrnně pojmenovat *Humanitární aktivity* s tím, že v podstatě jde buď o *přímou pomoc* v zahraničí (rozvojovou a při katastrofách), nebo realizaci *sociálních marketingových kampaní*, které se týkají globálních problémů (jako je AIDS) nebo problémů v určitém regionu (např. práva žen v muslimském světě), případně mohou mít podobu speciálních projektů (jako jsou *adopce na dálku*, které u nás provozuje hned několik neziskových organizací). Obecně na tomto poli operují především *organizace s mezinárodní působností*, jejichž *pobočky* mohou být v České republice zřizovány nejčastěji jako občanská sdružení (ADRA, Amnesty International) nebo účelová zařízení církví (Charita Česká republika). V mezinárodních aktivitách se angažuje i řada organizací výlučně českých (např. Člověk v tísní, o.p.s.). Konečně mezinárodní aktivity typu „výměnné, družební a kulturní programy“ může vykonávat prakticky jakákoliv organizace; zejména pro neziskové organizace působící v příhraničních oblastech je spolupráce se zahraničními subjekty dokonce velkou výzvou, poněvadž jde o oblast hojně podporovanou z prostředků Evropské unie.

Společným rysem „*mezinárodních aktivit*“ je tedy to, že hlavní *činnost i cílová skupina* jsou v zahraničí. Takové vymezení může být ovšem dobově podmíněno; v dnešní době se stále mluví o globalizaci, jejímž důsledkem by mohlo být postupné stírání hranic a snad i vyrovnávání společenských a ekonomických podmínek v jednotlivých regionech světa, na druhou stranu ale aktuálně pozorujeme růst nových mocností (zejména Čína, ale také Indie a další) a některé politologické prognózy seriózně hovoří o globálním válečném konfliktu mezi „starými“ a „novými“ mocnostmi, ke kterému může dojít během následujícím dvaceti let. Pokud by se tyto scénáře naplnily, mohlo by to v prvním případě znamenat ztrátu opodstatnění jakýchkoliv mezinárodních humanitárních aktivit (což je samozřejmě utopie) a v druhém jejich zásadní proměnu nebo také nemožnost v důsledku naprosté izolace určitých regionů.

Pokud se vrátíme do dnešní doby, humanitární aktivity českých (či světových) neziskových organizací jsou obráceny do nejrůznějších regionů světa, nejčastěji do Afriky (rozvojová pomoc, výstavba škol), Asie (pomoc po ničivém tsunami v roce 2005), Americe (zemětřesení na Haiti v roce 2010) i v Evropě (např. ničivá vichřice v Tatrách na Slovensku v roce 2004, povodeň v Polsku v roce 2010).

Člověk v tísní, o.p.s., podle svých stránek na začátku roku 2011 poskytoval humanitární a rozvojovou pomoc v 17 zemích. Jednalo se o Afghánistán, Angolu, Arménii, Barmu, Českou republiku, Demokratickou republiku Kongo, Etiopii, Gruzii, Haiti, Irák, Jordánsko, Kambodžu, Libanon, Namibii, Rumunsko, Srí Lanku a Ukrajinu.

Hovoříme-li v této souvislosti o ceně, můžeme říci, že na makroúrovni se jedná o *přesun kapitálu a myšlenek mezi jednotlivými zeměmi*, což může mít mimo jiné důsledky pro vývoj platební bilance států i dalších jejich ekonomických ukazatelů. Vzniká zde ekonomická, ale i etická otázka (viz Brázda, 2010), nakolik „mají“ či „musí“ vyspělé státy podporovat rozvoj v jiných regionech, respektive jaké části svého bohatství se mají či mohou vzdát v zájmu jejich možného rozvoje. Hospodářská politika vyspělých států (včetně EU) je do značné míry ochranná až merkantilistická (celní bariéry, podpora dovozu levých surovin a vývozu finální

produkce, tedy drahé tuzemské práce, která je dotována – viz problematika dotací v zemědělství), a tak navzdory různým v podstatě soukromým iniciativám (jako je Fair Trade, což je hnutí usilující o platbu spravedlivé ceny prvovýrobcům např. v Africe a tím mimo jiné o odstranění dětské práce, viz [www.fairtrade.cz](http://www.fairtrade.cz)) se stále stává, že se z rozvojových afrických zemí sice vyvážejí suroviny a plodiny (pomeranče), ale zpět se tam dováží z nich vyrobená finální produkce (džusy). Účinná rozvojová pomoc by přitom měla usilovat o pravý opak: jedna ze základních ekonomických pouček říká, že *kapitál plodí kapitál*, což lze v podstatě parafrázovat biblickým „dej člověku rybu a zasytíš ho na jeden den; nauč ho chytat ryby a zasytíš ho na celý život“. V dnešní době by ovšem nemělo zůstat ani u onoho chytání ryb, ale rybář by měl být poučen také o jejich zpracování, prodeji a (mezinárodním) marketingu. Tím má být naznačeno, že mezinárodní aktivity musí dobře vážit prostředky, které použijí na pomoc jiným zemím; v opačném případě může veškerá ekonomická pomoc třetímu světu končit v černých dírách jejich často neprůhledných ekonomik nebo v kapsách představitelů jejich establishmentu.

Mezinárodní humanitární a rozvojové aktivity s sebou nesou řadu *nebezpečí* – nejde jen o postoj neziskových organizací k situaci v cizích zemích, ale také o otázku *politických vztahů* mezi těmito zeměmi, které mohou být determinovány vyššími zájmy (např. v rámci EU nebo NATO). Nezisková organizace, která pracuje v zahraničí, neprezentuje jen sama sebe, ale také svou domovskou zemi. Druhou stránkou téhož problému může být řada *povolení*, která je nutné pro působení v některých zemích získat. Ne všechny země třetího světa mají oficiální zastoupení v České republice (či naopak) a *kommunikace s místními úřady*, případně se subjekty typu domobrany může být někdy velmi složitá a pro zahraniční subjekty může být těžké přizpůsobit se místním *kulturním podmínkám*. Činnost některých neziskových organizací angažujících se v zahraničí může být vládami jednotlivých zemí vnímána jako nepřátelská (viz např. aktivity Amnesty International). Konečně je potřeba taktéž zmínit *nebezpečí*, která pracovníkům těchto organizací hrozí v oblastech zmítaných *válkou* či aktivitami *teroristických skupin* (viz např. situace na blízkém východě nebo v Africe).

V souvislosti s problematikou *kommunikace* je možné dodat, že tematika „globálních problémů“ je jedním z nejčastějších námětů globálních *sociálních marketingových kampaní* (sociální reklamy). Patří sem celá řada témat – například dětská práce, práva žen v afrických zemích, mučení vězňů, trest smrti, uprchlictví, prevence AIDS, chudoba, svoboda slova, protiválečné kampaně, dobrovolnické kampaně atd. Tyto kampaně jsou často spíše než neziskovými organizacemi (např. zmíněná Amnesty International) zaštiťovány nadnárodními institucemi (OSN, UNESCO).

Připomeňme, že podobný dopad mohou mít i aktivity komerčních subjektů, viz např. již zmiňovaná propagace firmy Benetton, zejména v poslední fázi spolupráce s Olivierem Toscanim, kdy byla kromě rasové snášenlivosti komunikována i problematika trestu smrti, uprchlictví, práv a ohrožení novinářů a v jednom případě byla propagace firmy spojena s propagací Světového summitu o výživě v roce 1996 (viz [www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com)). Také po ukončení spolupráce s Toscanim se v komunikaci Benettonu objevilo „společenské“ téma dobrovolnictví nebo lidských práv v souvislosti s olympiádou v Pekingu.

### 7.10.1 Skutečný dárek.cz

Další dárcovskou kampaní, kterou zde zmíníme tentokrát v kontextu mezinárodních aktivit, je kampaň Skutečný dárek.cz společnosti Člověk v tísni, o.p.s. Tato kampaň je součástí sbírky „Skuteční lidé potřebují skutečnou pomoc“ ([www.skutecnapomoc.cz](http://www.skutecnapomoc.cz)), kterou organizace provozuje od roku 2008 (podobně zaměřené sbírky nicméně provozovala již dříve). Tato sbírka je zaměřena na čtyři oblasti, kterým se Člověk v tísni při humanitární a rozvojové pomoci ve třetím světě věnuje – jsou nazvány Voda (budování zdrojů pitné vody a zlepšování hygienických podmínek), Obživa (podpora drobných podnikatelů), Zdraví (zejména budování nemocnic) a Školství (výstavba škol, nákup školních pomůcek). Organizace se „skutečnou pomocí“ snaží komunikovat pomocí „skutečných příběhů“ – na internetových stránkách jsou publikovány příběhy lidí, kterým sbírkové prostředky pomohly, včetně fotografií. Sběrka jako taková je zaměřena na dlouhodobé dárcovství (pravidelné přispívání), z informací na webu je zřejmé, že se orientuje zejména na firemní filantropii.

Kampaň Skutečný dárek se naopak jeví jako rozšíření sbírky do oblasti individuálního, spíše jednorázového dárcovství. Inovativní řešení je založeno na regulérním e-shopu ([www.skutecnydarek.cz](http://www.skutecnydarek.cz)), na kterém je možné zakoupit reálné „dárky“, které budou poté reálně dodány potřebným v jednotlivých regionech světa. Za 200 Kč, což je nejmenší hodnota daru, je možné koupit například sešity a tužky pro 10 dětí nebo čtyři kanystry na vodu, za 250 Kč dvacet kuřat, za 300 Kč ovocné stromy, za 450 Kč fotbalový míč, za 500 Kč tabuli do školy nebo kojeneckou výživu pro dítě v Namibii, za 800 Kč materiál pro bezpečný porod v Kambodži, za 900 Kč veselou kozu pro rodiny v Africe nebo na Srí Lance, za 1500 Kč šicí stroj, za 2000 Kč školní lavici a dvě židle a za 7500 Kč oslíka s povozem pro Etiopii (stav na počátku roku 2011).

„Zakoupením“ daného dárku se odešle částka na sbírkový účet. Pro nás zajímavý marketingový princip Skutečného dárku je ale především v tom, že nakupující má možnost získat certifikát o daru – buďto v tištěné podobě, který mu přijde domů a může na něj dopsat věnování pro další osobu, nebo v elektronické podobě, v tom případě Člověk v tísni nabízí přímo možnost odeslat certifikát za zadaný e-mail i s vepsaným osobním věnováním. Jedná se tak například o ideální dárek k vánocům, kdy člověk nemusí přemýšlet, jaký praktický dar by se jeho blízkým hodil (což je zřejmě obecně přítomný vánoční problém), ale může místo toho „na účet obdarovaných“ poslat příspěvek do sbírky. Systém dokonce nabízí možnost odeslat e-mail ke konkrétnímu zadanému datu, takže může jít skutečně o velmi originální přání k narozeninám (ačkoliv, kdosi z okruhu známých autora tohoto textu nadělil certifikáty „pod stromeček“ a pak referoval o velmi protažených obličejích svých blízkých... věrme ale, že mu to nakonec prominuli). Kromě certifikátu Člověk v tísni automaticky rozesílá také potvrzení o daru pro účely snížení daní (ostatně tento aspekt dárcovství organizace poměrně intenzivně

komunikuje v rámci všech svých kampaní; podle ní lze odpočtem daní získat zpět až 15 % hodnoty certifikátu, což samozřejmě závisí na konkrétních podmínkách).

Celá kampaň je komunikována hlavně prostřednictvím Facebooku, který je, dá se říci, pro podobné kampaně ideálním prostředím. Na stránkách [skutecnydarek.cz](http://skutecnydarek.cz) je možné najít aktuální informace o tom, co vše již bylo ze sbírkových prostředků zakoupeno, včetně počtu kusů na patřičné místo dodaných „dárků“. Kampaň Skutečný dárek je opět možno vnímat jako velmi profesionálně vedený fundraising využívající vtipného nápadu, který může být silným argumentem pro někoho, koho by jinak darovat nenapadlo, nebo si není jistý, na jakou oblast podpory se zaměřit; zde dostává namísto bohulibých abstraktních idejí velmi konkrétní informace a „hmatatelné“ výsledky své pomoci.

### 7.11 Náboženství

Zákon č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech obsahuje v příloze kompletní výčet v ČR *registrovaných církví a náboženských společností* (celkem 30 – z tradičních např. Církev římskokatolická nebo Českobratrská církev evangelická, ale také např. Církev adventistů sedmého dne, Náboženská společnost Svědkové Jehovovi ad.). Registrované církve disponují tzv. „*zvláštními právy*“ vymezenými zákonem (vyučovat náboženství na státních školách, vykonávat duchovní službu v ozbrojených silách ČR a v místech, kde se vykonává vazba a trest odnětí svobody, být financována ze státního rozpočtu, konat obřady, při nichž jsou uzavírány církevní sňatky, zřizovat církevní školy, zachovávat povinnost mlčenlivosti duchovními v souvislosti s výkonem zpovědního tajemství; ne všechny registrované církve mají přiznána všechna tato práva). Církevními organizacemi jsou dále *účelová zařízení církví*, které mohou registrované církevní organizace zakládat a které pracují především v *sociální oblasti* (viz zmíněná Charita Česká republika, Diakonie Českobratrské církve evangelické, Teen Challenge – církevní organizace založená Apoštolskou církví zaměřující se na pomoc mladým lidem, zejména závislým na drogách). Na registrované církve jsou navázány také další organizace založené věřícími například za účelem organizace *volnočasových aktivit* (Salesiánské kluby mládeže, o.s.).

V oblasti *náboženství* nicméně operují také různá další *sdružení osob stejné víry* (Buddhismus diamantové cesty), nejrůznější *sekty* (slovo v původním významu označuje skupinu, která se oddělila od hlavního proudu hnutí) a *neoficiální náboženské skupiny* (jejich činnost někdy bývá utajena a není možné ji v oficiálních přehledech postihnout; existuje nicméně rozsáhlá literatura, která se zabývá jejich vlivem na osobnost jejich sympatizantů). Z tohoto pohledu dokonce není ani název „*náboženství*“ přesný, protože některé z těchto skupin nemusí jako *s idolem* pracovat s bohem (bohy), ale se (zbožštělými) vlastními vůdci či jinými modlami. Obecně by dokonce bylo správnější nemluvit ani o *církvích*, poněvadž tento pojem je spojen s katolickou církví, zatímco jiné nábožensko-filozofické systémy (islám, buddhismus) církve v našem slova smyslu nevytvářejí. Přesnější by proto zřejmě



bylo hovořit spíše o *víře* než o náboženství a církvích, což je ovšem na druhou stranu pojem příliš široký a překračuje institucionální rovinu celé věci.

*Círky a náboženské společnosti* můžeme definovat jako *společenství občanů sdružených za účelem společného (komunitního) prožívání víry* (což je vlastně jejich hlavní produkt pro interní veřejnost). Náboženské organizace se často podílejí na *společenském a komunitním rozvoji* v daném regionu (což je sekundární produkt pro externí veřejnost). To v sobě obsahuje aspekt blízký *sociálním službám*, neboť duchovní poskytují věřícím často v podstatě psychoterapeutické a socioterapeutické služby, nemluvě o *charitativní (či filantropické) činnosti* samotných církví a větší ochotě jejich členů k *dárcovství a dobrovolnictví*. Náboženské organizace se kromě charity a filantropie často angažují také na poli aktivit *kulturních, sportovních, vzdělávacích*, jejich činnost může souviset také s *prosazováním práv a zájmů a politikou*. S nadsázkou by se dalo říci, že sdružování v církvích je u nás vlastně poslední a nejrozšířenější variantou tradičního *spolkového života* (zvláště v souvislosti s rozvojem masmédií, zejména internetu, mají lidé čím dál menší potřebu trávit čas společně). V případě církví jde přitom o relativně uzavřené komunity lidí s podobnými hodnotami, behaviorálními návyky a vírou v obecné (transcendentální) principy. Podle některých autorů ovšem poskytují církve ideální zázemí také pro osoby psychicky labilní, hledající vedení silnou osobností (což ovšem nemusí vřhat stín na celkovou jejich činnost).

*Shromažďování* jako produkt či způsob života církví je přirozeně *svázáno s určitým místem*, avšak nemusí jít o tradiční *kostel, chrám* či *modlitebnu*, kterými mnohé církve nedisponují, ale například o domácnost či veřejná prostranství. Zpravidla jde o místo se silným *symbolickým významem*, které je centrem života věřících a často i celé komunity, pro kterou pak může nabývat nových významů (kostely jako koncertní sítě). Tradiční církve mají pevnou *organizační strukturu* s někdy značně formalizovanými subordinárními vztahy (organizační struktura katolické církve bývá někdy v učebnicích managementu spolu s organizačními strukturami armád využívána jako ukázka formálních organizačních struktur), řada z nich je součástí *světových sítí* (římskokatolická církev, pravoslavná církev). To umožňuje církvím také relativně rozsáhlý *transfer myšlenek i osob* (viz např. role Vatikánu v západním křesťanství, misionářství), na druhou stranu se zde silně projevuje sklon k *patriarchální* a výrazně *centralizované* organizaci a způsobu myšlení.

V České republice nedošlo po roce 1990 k úplné *odluce církví od státu*. Registrované církve a náboženské společnosti, respektive *platy jejich duchovních*, jsou hrazeny ze *státního rozpočtu* (jedno ze *zvláštních práv* dle nařízení vlády č. 86/1993 Sb.). To samozřejmě nevylučuje, aby církve získávaly další prostředky například na obnovu nemovitostí nebo pomoc potřebným odjinud. Mohou tak činit především od svých *věřících* (tradice „desátka“ dnes již sice není používána, v některých zemích – např. v Německu – ale existují *církevní daně*, které člověk platí podle své konfese, kterou má možnost oficiálně změnit, některé „polooficiální“ církve zase používají různé praktiky, aby se zmocnily majetku svých členů), ale i ze všech ostatních myslitelných zdrojů. Financování církví prostřednictvím *veřejných rozpočtů* je běžné i v zahraničí (byť mechanismus a míra

podílu jsou odlišné), což je jistě ve většině případů společensky obhajitelné, protože činnost církví a náboženských společností nelze vnímat pouze jako *vzájemně prospěšnou* (byť *společné prožívání víry* je zcela jistě *soukromý statek*). Každopádně, odluka církve od státu (v ekonomickém smyslu) je v České republice velké politické téma. V roce 2008 již byl připraven konkrétní návrh zákona, který upravoval postupné vracení majetku jednotlivým církvím, ten však nebyl přijat a na počátku roku 2011 církve i Ministerstvo kultury, do jehož gesce problematika spadá, stály před novým kolem jednání. Tento problém se současně řeší na makroúrovni (zmíněné majetkové vyrovnání) i na úrovni jednotlivých kauz (viz spor státu a církve o katedrálu sv. Víta). Názory veřejnosti na toto téma nicméně nejsou jednotné, a proto se i politické řešení hledá velmi zdoluhavě a obtížně.

Komunikace *církví a náboženských společností* probíhá především směrem k (*potenciálním*) *věřícím*, ovšem také k *donátorům* a *veřejné správě*. Zatímco v dřívějších dobách vycházela příslušnost k určité církvi především z *místní a rodinné tradice*, v dnešní době musejí církve své potenciální zákazníky cíleně oslovovat. Přitom stále větší část společnosti je *ateistická* (či *agnostická*) a *sekulární*, případně je sice věřící, ale nemá potřebu svou víru prezentovat veřejně a aktivně se organizovat v církvích. Další část převážně mladších lidí vyhledává *alternativní náboženské směry* vycházející zejména z východních učen, které si u nás zatím jen pozvolna vytvářejí institucionální oporu. Právě *neschopnost oslovit mladou generaci* bývá *tradičním církvím* často vytýkána a může být příčinou stále se zmenšujícího počtu jejich sympatizantů. Jako příčina se může jevit jejich *tradicionalismus a konzervatismus*, který jim brání přizpůsobit produkt a jeho komunikaci i této cílové skupině, je však zřejmé, že tradiční církve v Evropě a ve světě přesto značnou část mladých lidí oslovují. Na druhou stranu jsou právě díky své konzervativnosti církve jakýmsi ostrovem stability v dnešní překotné době. Stále více (zejména nových a alternativních) církví se v dnešní době snaží *vyjít do ulic* a oslovit své okolí nabídkou diskuze o různých problémech, někdy se jim ovšem stává, že způsob myšlení „misionářů“ je velmi odlišný od obecně sekulárního myšlení společnosti a jejich snaha není úspěšná. Z marketingového hlediska je možné říci, že zatímco zejména tradiční církve jsou typickým příkladem *organizací zaměřených na produkt* (či na sebe sama) a velmi málo se zabývají myšlenkou, jak jej přizpůsobit potřebám zákazníka, nové a alternativní náboženské směry dokáží být v tomto smyslu naopak velmi progresivní a flexibilní.

### 7.11.1 Návštěva papeže Benedikta XVI. v ČR

K největším mediálním událostem poslední doby spojeným s římskokatolickou církví v České republice patřila návštěva papeže Benedikta XVI. v září roku 2009. Návštěva proběhla na pozvání prezidenta Václava Klause a České biskupské konference a byla tedy návštěvou státní i pastorační (papež je představitelem státu Vatikán i hlavou katolické církve). Součástí návštěvy byly dva velké eventy – mše v otevřeném prostoru v Brně a Staré Boleslavi (souvislost se svatováclavskou tematikou).

Česká biskupská konference využila k medializaci návštěvy poměrně široké spektrum propagačních prostředků. Bylo vytvořeno speciální logo i motto návštěvy („Láska Kristova je naší silou“) a vytištěna celá škála tiskových materiálů a prostředků venkovní reklamy, byly vytvořeny dvojice webové stránky („centrální“ [www.navstevapapeze.cz](http://www.navstevapapeze.cz) a stránky k návštěvě Brna) a byla využita také komunikace na Facebooku. Oficiální web byl k dispozici v pěti jazykových mutacích a byl pravidelně – v době návštěvy i několikrát denně – aktualizován. Přímo pro potřeby věřících připravila církev brožury „Připravme se na návštěvu Svatého otce Benedikta XVI. v České republice“ a „Novéna k přípravě na návštěvu Svatého otce Benedikta XVI. v České republice“. Kromě toho církev připravovala tzv. pastýřské listy, které byly mimo jiné čteny věřícím na mších vždy ve stanovený den. Ve spolupráci s T-Mobile připravilo brněnské biskupství také projekt „SMS od papeže“, kdy byly registrovaným zájemcům formou SMS zaslány několik týdnů před návštěvou myšlenky Benedikta XVI., které formuloval ve třech encyklikách. Komunikace neustala ani po skončení návštěvy Benedikta XVI. Bylo vydáno několik tiskových zpráv, které hodnotily celou akci z nejrůznějších pohledů a byly zveřejněny zajímavé statistiky týkající se návštěvy. Pár dní po jejím skončení byla v Brně na Petrově zahájena výstava připomínající celou návštěvu.

Také média vyšla návštěvě papeže vstříc a věnovala přípravám i samotné akci velký prostor. V době návštěvy fungovala celkem čtyři oficiální tisková střediska, hlavní tiskové centrum v hotelu Hilton v Praze bylo otevřeno v době papežovy návštěvy nepřetržitě a během akce samotné bylo vydáváno i několik tiskových zpráv denně. Celkem bylo na akci akreditováno 750 novinářů z celého světa, z toho 50 bylo z Vatikánu. Podle mediální analýzy (Varnerová, 2010) byla většina mediálních ohlasů neutrální (60 %), třetina vyznívala spíše pozitivně, vysloveně negativně zabarvených příspěvků bylo pouze několik a byly publikovány především v lehce kontroverzních periodikách jako je *Neviditelný pes* nebo *Britské listy*; z celostátních titulů zaujímal skeptický postoj k návštěvě papeže pouze deník *Právo*.

Tento letný popis dává hrubou představu o tom, jakým způsobem katolická církev (přesněji řečeno Česká biskupská konference a její tiskové oddělení) komunikovala takto významnou událost na veřejnosti. Z hlediska účasti na obou eventech to byla komunikace bezesporu úspěšná: mše v Brně se zúčastnilo 120 tisíc poutníků a ve Staré Boleslavi 50 tisíc poutníků. Pokud bychom blíže analyzovali obsah jednotlivých tištěných a na internetu publikovaných materiálů, viděli bychom, že zejména komunikace s lidmi, kteří se k církvi hlásí, byla poměrně intenzivní, nesla se ovšem v „tradičním“ duchu: papežovy myšlenky obsažené v encyklikách, tedy informace na církevní půdě běžně komunikované, zde pouze zabalené v novém obalu.

Návštěva papeže je bezesporu významná událost, o kterou mají média i veřejnost přirozený zájem, neboť papež je také v naší ateizované společnosti vnímán jako silná autorita. Otázkou je, jestli jí katolická církev dokázala využít ve svůj prospěch maximálním možným způsobem. Dalo by se říci, že téma papežské návštěvy několik měsíců po jejím skončení už nebylo ve společnosti příliš živé, ačkoliv šlo

vpravdě o událost desetiletí. K pochybám mohl přispět v té době již odcházející pražský arcibiskup Miroslav Vlk, jehož odpověď médiím na otázku po úspěších ve své funkci vyzněla spíše tak, že řadu věcí, které bylo potřeba udělat, přenechává svému nástupci (ostatně ani hodnocení ze strany papeže nebylo, přes vcelku velkou popularitu Miroslava Vlka ve společnosti, nijak glorifikační). Konečně byla katolická církev v daném období zmitána sérií skandálů se zneužíváním mladistvých kněžími v Německu a hlavní obvinění, týkající se dokonce okruhu blízkých současného papeže, se začala objevovat v období po návštěvě, na což katolická církev nebyla schopna reagovat.

V této případové studii můžeme sledovat dvě úrovně celého problému: v jádru šlo bezpochyby o velmi profesionálně organizačně i komunikačně zvládnutou akci, která nabídla římskokatolické církvi, která nemusí mít u všech částí veřejnosti vysloveně pozitivní image, výbornou příležitost k tomu, aby modelovala svůj vlastní obraz určitým směrem a na nějakou dobu se dostala do běžného povědomí veřejnosti, což se však již spíše nestalo. V souvislosti s tím může vzniknout otázka, nakolik katolická církev v dané chvíli komunikovala spíše v důsledku „tahu“ ze strany veřejnosti a médií (zejména České televize, která události věnovala obrovský prostor, až za to byla částí veřejnosti kritizována) a nakolik si uvědomovala „rozvojový“ potenciál této události pro svou vlastní reputaci. Je samozřejmě otázkou, jakými dalšími způsoby či s jakou strategií by tuto událost, která se nemusí několik dalších desítek let opakovat, bylo možné a vhodné komunikovat, aby to mělo vliv když ne na pověstný český ateismus, tak alespoň na image římskokatolické církve (což jistě souvisí mimo jiné též s výše zmiňovaným postojem veřejnosti k restitucím církevního majetku, obecně pak s tím, že byt' jde o velmi starou a tradiční instituci, své místo v moderní společnosti si katolická církev stále spíše hledá). Ostatně možná není daleko od pravdy hypotéza, že v myslích Čechů je stále výrazněji zapsána první návštěva předchozího papeže Jana Pavla II. v roce 1990, což jistě souvisí i s vnímáním osobnosti obou papežů a koneckonců i s étosem dané doby.

## 7.12 Práce

V oblasti pracovně-právních vztahů operují v zásadě *dva typy organizací* s často protichůdnými zájmy: organizace hájící zájmy zaměstnanců (odborníky) a sdružení podnikatelů nebo jiných samostatně výdělečně činných osob – specialistů (profesní spolky a komory, živnostenské organizace). *Profesní komory* jsou zřizovány na základě zvláštních zákonů a některé mají institut povinného členství pro příslušníky dané profese (Česká advokátní komora, Notářská komora, Česká lékařská komora ad., viz výše). *Odborové organizace* jsou občanskými sdruženími, která zpravidla působí na úrovni podniku, avšak většinou jde o *organizační jednotky celostátních organizací*, kromě toho existují *asociace* (Herecká asociace) a *sítě* organizované zpravidla podle hospodářských oblastí (KOVO – odborový svaz kovozpracujícího průmyslu, Odborové sdružení železničářů – v jednotlivých městech působí pobočky, existují ovšem i nezávislé odbory Federace železničářů). Konečně existuje

také jejich *národní centrála* (Českomoravská konfederace odborových svazů). Zájmy druhé strany hájí *životnostní organizace*, které mohou být také občanskými sdruženími, případně zájmovými sdruženími právnických osob (HO.RE.KA ČR – Sdružení podnikatelů v pohostinství a cestovním ruchu, o.s.), a *profesní spolky* (Asociace manželských a rodinných poradců ČR, o.s. – zabývá se otázkou kvalifikovanosti manželských a rodinných poradců, výzkumem, publikací, vzděláváním). Oblasti *práce* se dotýkají také organizace operující v *sociální oblasti* (pracovně právní poradenství, zejména pro nezaměstnané, nebo podporované zaměstnávání, chráněná pracoviště), *vzdělávání* (rekvalifikace), *filantropie a komunitního rozvoje* (dobrovolnictví) nebo *politiky* (z minulosti např. Strana zaměstnanců Baťových závodů s předsedou Tomášem Baťou, který byl v období první republiky také starostou Zlína).

Produktem organizací z této oblasti je *obrana práv a zájmů* – v případě *odborů* zejména formou zastupování při jednání s podnikateli a s vládou (tripartita) ve věcech výše platů, pracovních podmínek, délky dovolené atp., v případě *sdružení podnikatelů* pak v podstatě lobbistická činnost (na úrovni parlamentu) při přijímání zákonů týkajících se určitých oblastí podnikání (např. bezpečnostní agentury, cestovní ruch) nebo podmínek podnikání obecně (daňové a pracovně-právní zákonodárství). Směrem dovnitř i ven se řada těchto organizací zabývá také *osvětovou a vzdělávací činností* (organizace vzdělávacích aktivit pro vlastní členy i veřejnost). Sdružení podnikatelů kromě toho vystupují navenek také jako určití garanti kvality v dané oblasti (např. Česká lékařská komora, byť jejími členy jsou osoby samostatně výdělečně činné (privátní lékaři) i zaměstnanci (lékaři v nemocnicích)).

Řada z těchto organizací je financována z *členských příspěvků* a je tudíž nezávislá na státním rozpočtu nebo darech zvenčí. Z členských příspěvků je pak financována i veřejně prospěšná činnost, na kterou ovšem organizace mohou získat i finance z jiných zdrojů. V souvislosti s cenou je třeba zmínit také *celospolečenské náklady a výnosy* (pozitivní a negativní externality), které jejich činností vznikají (např. tlak odborů na zvyšování mezd může být jednou z příčin inflace a změn ve výkonnosti celého hospodářství, nemluvě o dostupnosti některých veřejných služeb v dobách stávek apod.).

Třebaže *služby* těchto organizací jsou určeny především pro jejich *členy*, hlavní díl *marketingové komunikace* má zcela *jiné cílové skupiny*. V případě lobbisticky orientované komunikace odborů i profesních spolků jsou to především *orgány veřejné správy* (případně na úrovni Evropské unie), avšak komunikace s nimi je často realizována prostřednictvím *veřejnosti*, kterou tyto organizace chtějí přesvědčit o oprávněnosti svých požadavků a očekávají, že jejich prosazení veřejnost napomůže (z jiného úhlu pohledu se může zdát, že si někdy spíše berou veřejnost jako rukojmí při svém nátlaku na vládu).

### 7.12.1 Děkujeme, odcházíme

V této knize jsme již několikrát hovořili o stávce jakožto nástroji sociálního marketingu. Zároveň jsme konstatovali, že ačkoliv jde o nátlakovou akci, která by měla změnit veřejné mínění požadovaným směrem tak, aby vznikl tlak na politické řešení, výsledky stávkových aktivit většinou bývají – pokud se týká podpory veřejnosti – spíše opačné. Důvodem může být nedostatečně zvládnuté marketingové plánování a komunikace, kdy se nedaří téma představit způsobem, který by byl pro veřejnost zajímavý. Jako ilustrace nám může posloužit iniciativa Děkujeme, odcházíme, která byla aktuální právě v době závěrečné přípravy tohoto textu.

Je asi pravda, že zdravotnictví patří u nás v celé polistopadové éře k nejproblematičtějšímu resortům. Ministerstvo zdravotnictví zažilo ze všech ministerstev snad největší počet ministrů, možná též největší počet různých koncepcí, které byly často různorodé až protikladné, řadu velmi problematických a kritizovaných kroků (viz např. diskuze o rušení onkologických center v roce 2009 nebo vůbec téma poplatků za lékařské úkony a způsobu jejich vybírání či proplácení některými kraji, což se stalo několikrát vděčným předvolebním tématem), avšak komplexní reformy se za celých dvacet let zdravotnictví jako celek v podstatě nedočkal.

Kampaň Děkujeme, odcházíme byla vyhlášena v květnu roku 2010, kdy Lékařský odborový klub – Svaz českých lékařů (LOK-SČL) předložil vládě požadavek na změny v systému zdravotnictví. Na podzim roku 2010 již šlo o reálnou hrozbu, že pokud se změny neuskuteční, lékaři podají hromadné výpovědi. Tak se také stalo, na začátku roku 2011 podalo výpověď více než 3 800 lékařů, což je více než pětina všech nemocničních lékařů. Situace v jednotlivých krajích byla v tomto ohledu dosti rozdílná, například na Vysočině podalo výpověď až 80 % lékařů. K jejich definitivnímu odchodu z nemocnic mělo dojít na konci února. Lékaři plánovali odejít buď do zahraničí, nebo do privátní sféry v tuzemsku. Tato situace vyvolala v některých krajích schůzky krizových štábů a úvahy o vyhlášení stavu nebezpečí, který by lékaře donutil vrátit se do práce.

Kampaň jako taková byla alespoň v první fázi zaměřena především na samotné lékaře. Iničiátoři výzvy objížděli starou sanitkou Škoda 1203 nazývanou v kampani „Dr.nčák“, jejíž polovina byla přemalována na pohřební vůz, jednotlivé nemocnice v republice a snažili se lékařům vysvětlovat důvody pro podání výpovědi. Na webu výzvy ([www.dekujeme-odchazime.cz](http://www.dekujeme-odchazime.cz)) bylo formulováno celkem 13 důvodů, které donutily lékaře k takovému řešení. Hovořilo se zde o podfinancování českého zdravotnictví vůči průměru EU, nízkým platbám za pojištěnce při neexistenci komerčního připojištění, chaosu ve zdravotnické politice, předražených veřejných zakázkách v resortu, nízkých platech lékařů, špatném systému vzdělávání a přetěžování lékařů přesčas v důsledku odchodu jejich kolegů do zahraničí.

Navzdory tomu se v mediálním zpravodajství po celou dobu hovořilo prakticky jen o jednom důvodu odchodu – nízkých platech ve zdravotnictví. Tento argument ovšem veřejnost nebyla ochotna přijmout, neboť převládal názor, že platy lékařů

jsou sice možná podhodnocené, ale stále významně převyšují republikový průměr. Také informace o platech lékařů, které se v dané době objevovaly v médiích, to vcelku potvrzovaly: podle různých zdrojů se pohybovaly průměrně nad 40 tis. Kč měsíčně, zatímco průměrná mzda (pod jejíž úrovní se nachází 80 % veřejnosti) byla v té době kolem 23 tis. Kč. Podle reakce lékařů v médiích sice šlo o plat včetně všech přesčasů, na druhou stranu se v internetových diskuzích objevovaly reakce ostatních zaměstnanců, že za takových podmínek by také oni rádi přesčasy dělali, kdyby měli tu možnost a někdo byl ochoten jim je proplatit.

Tento postoj se projevil také v průzkumech veřejného mínění. Podle průzkumu společnosti Sanep (www.sanep.cz) realizovaného na přelomu let 2010 a 2011 na reprezentativním vzorku cca 10 tis. obyvatel (panel on-line dobrovolně registrovaných respondentů) měli lékaři chystající se podat výpověď podporu necelé třetiny obyvatel, zatímco necelé dvě třetiny obyvatel se domnívaly, že tento způsob nátlaku na vládu není v souladu s lékařskou etikou a stejná část veřejnosti soudila, že finanční situace lékařů není tak špatná, aby se museli uchýlovat k řešení, které podle nich může vést ke kolapsu zdravotnických zařízení. Více než polovina respondentů označila informace o hromadných výpovědích za znepokojivé, většina podpořila také případné vyhlášení stavu nebezpečí.

Takto nízká podpora poměrně výrazně kontrastuje s podporou mladým lékařům nespokojeným s nízkými platy, které o necelý rok dříve podle průzkumu stejné společnosti podporovaly čtyři pětiny veřejnosti. Údaje dokonce výrazně kontrastují i s podporou stávků státních zaměstnanců na protest proti plošnému snížení mzdových prostředků v prosinci předchozího roku, kterou podle průzkumu společnosti Factum Invenio podporovalo 54 % obyvatel (46 % ale zároveň podporovalo zmíněné snížení mzdových prostředků, tedy důvod stávky).

Sami iniciátoři průběh kampaně Děkujeme, odcházíme hodnotili tak (Bouc, 2011, [online]), že na jejím počátku v mediální rovině jednoznačně nad vládou vítězili (v odkazovaném článku se hovoří o mediálním skóre 8:2 či 9:1, což je samozřejmě subjektivní pocit), avšak v průběhu ledna 2011 došlo k protiofenzivě státu a skóre se začalo obracet. V té chvíli (zřejmě v souvislosti se zveřejněním zmíněných průzkumů veřejného mínění) se také začal proměňovat způsob komunikace: LOK v médiích vůbec poprvé přiznal, že na realizaci kampaně byla najata agentura Ewing PR (stojí za ní mimo jiných známý odborník na krizovou komunikaci Jiří Hrabovský), která vymyslela celou koncepci komunikace a vyškolila lékaře, kteří se stali mediálními tvářemi kampaně. Zhruba ve stejné době autorovi této knihy přišel od známého lékaře e-mailem dopis s podrobným vysvětlením celé situace, mimo jiné s tím, že lékaři vlastně nepožadují zvýšení objemu státních peněz, které do zdravotnictví putují, neboť je jich v systému dost (což kontrastuje s jedním ze zmíněných 13 bodů), většina z nich ovšem končí v provizích zdravotních pojišťoven. Dopis podepsaný zmíněným lékařem (byť ve vlastnostech dokumentu byl jako autor uveden Ewing PR) působil v podstatě omluvným dojmem, což výrazně kontrastovalo s celkovým stylem kampaně Děkujeme, odcházíme.

Původní zadání LOK směrem k PR agentuře znělo, aby kampaň oslovila co nejvíce lékařů, k čemuž bylo především využito zmíněné putování se sanitkou Dr.nčákem.

Kampaň ale ve skutečnosti nebyla zacílena pouze na lékaře, protože zároveň probíhala velmi silná komunikace s veřejností. Dokonce tak silná, že v kampani byl využit slogan „Náš exodus ... váš exitus?“, umístěný mimo jiné na zmíněné sanitce, která měla své zastávky i na náměstích velkých měst. Třebaže iniciátoři v médiích vysvětlovali, že jde o nadsázku (což má zdůrazňovat použitý otazník), bez níž by celá komunikace ztratila účinnost, je zřejmé, že konflikt s lékařskou etikou je zde nasnadě. Vliv PR agentury byl diskutabilní minimálně ještě v jedné rovině: podle různých ohlasů se může zdát, že pokud by neexistovala její „komunikační masáž“ lékařů, řada z nich by tak radikálně nepostupovala, případně by od hrozby výpovědi odstoupila (ostatně i argument Ministerstva zdravotnictví byl takový, že pokud by lékaři jednali sami, bylo by možné se mnohem snáze dohodnout – je ovšem asi zřejmé, jakou představu o „snazší dohodě“ ministerstvo mělo). Pak zde možná vzniká také otázka etiky (a snad i konfliktu s právem) ze strany Ewing PR, neboť jde vlastně o nabádání k ohrožení jedné ze strategických funkcí státu.

Konečně pokud se na problém podíváme z marketingového hlediska, jestli zadáním bylo získat podporu co nejvíce lékařů, nešlo o zcela chybné rozhodnutí, které měla PR agentura korigovat, jestliže zadavatel (LOK) chtěl dělat bez podpory veřejnosti akci, ve které se o veřejnost (a dostupnost zdravotní péče pro ni) především jednalo? A pokud budeme konstatovat, že PR agentura se přece jen snažila komunikovat i s veřejností, zvolila postup, který ji mohl přiklonit na stranu lékařů?

Lékaři si ke svému protestu vybrali období vrcholící (či pomalu končící) hospodářské recese, kumulace schodků státního rozpočtu a nebyvale rychlého navyšování státního dluhu, kdy bylo z makroekonomického hlediska jasné, že je potřeba šetřit, kde jen to půjde. Třebaže nálady ve společnosti v tomto směru nejsou nikdy jednoznačné, přece jen významná část veřejnosti se s potřebou úspor ve veřejných rozpočtech ztotožňovala. Asi se nikdy nedozvíme, zda protestujícím lékařům skutečně šlo i o něco jiného než o platy, jisté ovšem je, že organizátorům mělo být zřejmé, že pro média i veřejnost toto téma bude klíčové, protože je nejsnáze uchopitelné. Jako definitivní rozkrytí skutečných motivací lékařů koneckonců můžeme vnímat také jejich postoj (respektive postoj LOK) v závěrečné fázi jednání během února 2011: ministr zdravotnictví Leoš Heger nabídl 2 mld. Kč pro nemocnice, ovšem s tím, že čtvrtina z toho půjde na platy zdravotních sester a dalších zaměstnanců nemocnic, což vyvolalo u lékařů velmi odmítavou reakci.

Tento text byl odevzdán do tisku ve chvíli, kdy došlo k dohodě mezi ministerstvem a lékaři v tom smyslu, že slíbené 2 mld. Kč půjdou skutečně pouze na platy lékařů, které se budou během následujících dvou let postupně zvyšovat na 2 – 3 násobek průměrné mzdy. To možná překvapivě vyvolalo dvojí odmítavé reakce – mnozí lékaři to považovali za příliš velkou slevu ze svých požadavků, na druhou stranu část veřejnosti – můžeme-li soudit podle internetových diskuzí – to považovala za příliš velký ústupek vlády, neboť „s vyděrači se nevyjednává“ (navíc „Petici proti kapitulanství“ apelující na vládu, aby podobnému nátlaku neustupovala, podepsalo koncem února téměř 40 tis. lidí). Ani další reakce na sebe nenechaly dlouho čekat – také hasiči a policisté se začali ozývat, protože jim přišlo nespravedlivé, že zatímco učitelé a lékaři dostali přidáno, oni naopak o část platu přišli. V okamžiku vzniku



tohoto textu nebylo každopádně zřejmé, zda je daná dohoda již definitivní, stejně jako nebylo zřejmé, zda lékaři stáhnou výpovědi a zda je vůbec ředitelé nemocnic vezmou zpět (někteří dokonce jasně řekli, že tak neučiní).

Pokud bychom chtěli mluvit o efektivitě celé kampaně, ta je pak mírně řečeno sporná – lékaři sice dostali jakýsi příslib, který ale v konečném důsledku nemusel nutně znamenat zvýšení platů, neboť umožňoval jistou manipulaci v rámci tarifních platů a odměn. Třebaže průzkumy na to téma ještě nebyly k dispozici, nelze pochybovat o tom, že image stavu lékařského – jakožto jedné z profesí, které lidé dlouhodobě nejvíce důvěřují – byla vážně poškozena. Subjektivně se situace může jevit tak, že lékaři se projeví jako lidé, kteří se nadřazují jak nad pacienty („Náš exodus ... váš exitus?“), tak i nad příslušníky ostatních profesí (k tomu již bez dalšího komentáře otázka novináře a odpověď jednoho lékaře – odborářského šéfa zveřejněná 11. 2. 2011 v rozhovoru na portálu zlinsky.denik.cz: Otázka: „Co kdyby chtěli podobně odejít třeba hasiči, policisté, učitelé?“ Odpověď: „Oproti všem těmto povoláním je to lékařské mimořádné. Je mohou v krátké době nahradit další, což u lékařů nejde. Navíc nemají oproti lékařům kam odejít, protože si nedokážu představit, že by je okamžitě zaměstnali v zahraničí. Samozřejmě chápu, že nejsou adekvátně finančně ohodnoceni, avšak podobný scénář je zřejmě nepravděpodobný. Vnímám těmito otázkami, že si občané příliš neváží špičkové zdravotní péče, pokud chtějí srovnávat hasiče s lékařem.“; Janalík, [online], 2011).

### 7.13 Ostatní a smíšené

Mimo všechny dosud zmíněné skupiny jsou v klasifikaci ICNPO vyčleněny organizace, které vyvíjejí paralelně *několik činností*, z nichž žádná není považována za hlavní. Může jít také o organizace, které se *komplexně starají* o určitou vymezenou *cílovou skupinu*, u nichž je vhodnější použít *členění podle jejich demografických charakteristik*. Z tohoto pohledu jsou asi nejvýznamnější dětské (mládežnické) a seniorské organizace. *Dětské a mládežnické organizace* se většinou zabývají organizací sportovní, kulturní a jiné volnočasové činnosti, jakož i sociálními službami pro mládež ohroženou delikvencí apod. Mezi nejznámější představitele patří např. Junák – svaz skautů a skautek ČR, o.s., Pionýr, o.s., T-klub, Astra, př.o. Zlínského kraje, ad. *Seniorské organizace* jsou např. různé Kluby seniorů – dle situace bývají zřizovány jako občanská sdružení, součástí jiných organizací (charitní kluby seniorů), příspěvkové organizace nebo organizační složky obcí a měst. Jak již bylo výše zmíněno, specifikem *marketingové komunikace* dětských a seniorských organizací je to, že komunikace probíhá také se *zástupci uživatelů služeb* (v případě dětských organizací s rodiči, v případě služeb pro přestárlé osoby s jejich dětmi či vnuky, a to zvláště tehdy, když jsou tyto osoby zbaveny svéprávnosti), který často rozhoduje o spotřebě služby a je většinou i tím, kdo za ni (částečně) platí. V daných oblastech bývá také realizována celá řada sociálních marketingových kampaní, které je ovšem většinou možné řadit do jiných oblastí práce neziskového sektoru, například do sociálních služeb (opuštěné děti, domácí násilí, anti-ageismus – tolerance k seniorům apod.).

## BIBLIOGRAFICKÝ ZÁZNAM

- ANDERLE, Petr. *Máme na čem stavět. Útržky ze života občanské společnosti* [online]. Dostupné z <<http://www.neziskovky.cz>> [cit. 2004-02-12]
- ANDREASEN, Alan R. *Ethics in Social Marketing*. Georgetown University Press. ISBN 0878408207
- ANDREASEN, Alan, KOTLER, Philip. *Strategic Strategic Marketing for NonProfit Organizations* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall, 2003. ISBN 013041977X
- BORCHARDT, Peter a kol. *Marketing pro veřejné knihovny*. Přel. J. Pilař. Praha: Národní knihovna, 1994. – 187 s. ISBN 80-7050-173-1
- BOUC, František. *Lékaři zatlačili vládu do kouta. Měli promyšlenou kampaň za miliony*. [online]. In: Lidovky.cz, 16.1.2011. ISSN 1213-1385. Dostupné z <[http://byznys.lidovky.cz/lekari-zatlacili-vladu-do-kouta-meli-promyslenou-kampan-za-miliony-1f5-/firmy-trhy.asp?c=A110116\\_194021\\_ln\\_domov\\_pks](http://byznys.lidovky.cz/lekari-zatlacili-vladu-do-kouta-meli-promyslenou-kampan-za-miliony-1f5-/firmy-trhy.asp?c=A110116_194021_ln_domov_pks)> [cit. 2011-01-18]
- BRÁZDA, Radim. *Ethicum*. 1. vyd. Zlín : VeRBuM, 2010. 188 s. ISBN 978-80-904273-9-6
- ČEPELKA Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie, II. díl*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003. 178 s. ISBN 80-902376-4-9
- ČEPELKA, Oldřich. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 1997. 243 s. ISBN 80-902376-0-6
- ČEPELKA, Oldřich. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie, I. díl*. Vyd. 1. Liberec: Omega, 2003. 135 s. ISBN 80-902376-3-0
- ČICHOVSKÝ, L. *Marketing generických léčiv – velká výzva v letech 2010-2013*. [online]. <cit. 2010-12-14>. Dostupné z: <<http://www.m-journal.cz/blog/Cichovsky/?detail=39>>
- DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika v evropském kontextu*. Brno: Akademické nakladatelství CERM v Brně, 2006. 314 s. ISBN 978-80-7204-428-3
- DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Vyd. 1. Praha, Management Press, 1994. 184 s. ISBN 80-85603-38-1
- DUBEN, Rostislav. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Vyd. 1. Praha: Codex Bohemia, 1996. 376 s. ISBN 80-85963-19-1
- EWING, M. T. (ed.). *Social Marketing*. Best Business Books. ISBN 0789017164
- FRIČ, P. a kol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. Praha: NROS a Agnes, 2001
- GLADKIJ, Ivan. *Management ve zdravotnictví*. Vyd. 1. Brno: Computer press, 2003. 380 s. ISBN: 80-7226-996-8
- HANKOVÁ, J. *Sociální kampaně jako systém*. in: Strategie 22. 4. 2003. s. 23
- HANNAGAN, Tim J. *Marketing pro neziskový sektor*. Přel. J. Novotná. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7
- HORŇÁK, Pavel. *Reklama. teoreticko-historické aspekty reklamy a marketingové komunikace*. Vyd. 1. Zlín: VeRBuM, 2010. 318 s. ISBN 978-80-904273-3-4

- JANALÍK, Stanislav. *Tak kritickou situaci odborář nečekal*. [online]. Zlínský deník, 11. 2. 2011. Dostupné z: <[http://zlinsky.denik.cz/zpravy\\_region/tak-kritickou-situaci-odborar-necekal.html](http://zlinsky.denik.cz/zpravy_region/tak-kritickou-situaci-odborar-necekal.html)> [cit. 2011-02-16]
- JANDÁKOVÁ, P. *Jak napsat projekt a žádost o dar*. Vyd. 1. Praha: Lotos, 1998. 22 s.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2001. 180 s. ISBN 80-7169-995-0
- KALOUSOVÁ, J. *Co je filantropie?* [online]. Dostupné z <<http://www.donorsforum.cz/index.php?lang=&kat=11&id=81>> [cit. 2004-03-12]
- Kodex reklamy 2003*. Rada pro reklamu, 2003. [online] Dostupné z <[http://www.rpr.cz/cz/zaklad/uvod\\_zaklad.htm](http://www.rpr.cz/cz/zaklad/uvod_zaklad.htm)> [cit. 2004-03-11]
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, G. *Marketing*. (Marketing: An Introduction). Přel. H. Labská a kol. Vyd. 1. Bratislava: SPN, 1992. 385 s. ISBN 80-08-02042-3
- KOTLER, Philip, ROBERTO, Ned, LEE, Nancy. *Social Marketing: Improving the Quality of Life*. Vyd. 2. Sage Publications, 2002. 456 s. ISBN 0761924345
- KOTLER, Philip. *Marketing Management*. (Marketing Management: Millenium Edition, Tenth Edition by Philip Kotler). Přel. V. Dolanský, S. Jurnečka. Vyd. 10. rozš. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6
- KOTLER, Philip. *Marketing*. Vyd. 3. dopl. a opr. Praha: Victoria Publishing, 1997. 789 s. ISBN 80-85605-08-2
- KUNŠTÁT, Daniel. *Veřejné mínění, politika a racionalita*. In: Socioweb 3/2007 [online]. Dostupné z: <<http://www.socioweb.cz/index.php?disp=teorie&shw=289&lst=114>> [cit. 2011-02-07]
- LINHART, J. a kol. *Slovník cizích slov pro nové století*. Litvínov: Dialog, 2003. 412 s. ISBN 80-85843-61-7
- McQUAIL, Daniel. *Úvod do teorie masové komunikace*. (Mass Communication Theory: An Introduction). Přel. J. Jiráček, M. Kabát. Vyd. 1.. Praha: Portál, 1999. 448 s. ISBN 80-7178-2009
- NĚMEC, Petr. *Public relations. Komunikace v konfliktních a krizových situacích*. Praha: Management Press, 1999. 125 s. ISBN 80-85943-66-2
- PAVLŮ, Dušan. *Sociální odpovědnost firem*. in: Strategie, 3.2.2003, str. 30 – 31
- POPOV, A. *Novák sežene práci snadněji než Prokopenko*. in: MF Dnes, 6. 2. 2004, s. F1
- Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Red. Vosmíková, H., Pernicová, H. dle Norton, M. The Worldwide Fundraiser's Handbook. Praha: Nadace Via, 2003
- PROUZOVÁ, Z. *Rozbor financování neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2008* [online]. Dostupné z: <[http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/publikace/rozbor\\_2008.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/publikace/rozbor_2008.pdf)>
- Průvodce fondy Evropské unie*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004. www.strukturalnifondy.cz, staženo 1. 7. 2004.
- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2002. 264 s. ISBN 80-86119-60-2

- REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
- SALAMON, Lester M., ANHEIER, H. K. a kol. *Nástup neziskového sektoru (mezinárodní srovnání)*. (The Emerging Sector Revisited (A Summary)). Přel. A. Dočkal. Praha: Agnes, 1999. 59 s. ISBN 80-902633-1-3
- SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0
- Sociální reklama smí šokovat* [online]. Dostupné z <[www.jina-priorita.cz/texty/srss.html](http://www.jina-priorita.cz/texty/srss.html)> [cit. 2004-05-26]
- Sociální reklama žádá koordinaci* (aut. zkr. vv). Strategie č. 18/26.4.2004
- SOKOL, Jan. *Společnost jako komunikace*. In: Dohnalová, M., Anderle, P. *Občanský sektor: Úvahy a souvislosti*. Praha: FHS UK, 2002.
- Standardy kvality sociálních služeb. Příručka uživatele*. Red. Straková M., Čermáková, K. Vyd. 1. Praha: MPSV, 2008. Dostupné z <[http://www.mpsv.cz/files/clanky/5965/skss\\_final\\_web.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5965/skss_final_web.pdf)>
- STOJAR, Pavel. *Prezentace českých nevládních ekologických organizací (ročníková práce)*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2004. 20 s.
- STŘELSKÁ, K. *Event marketing jako nástroj interní komunikace*. In: Ročenka Mospra 2001. 2003. s. 59 – 65. Praha: Mospra, 2003. ISBN 80-238-7521-3
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Euromarketing*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta multimediálních komunikací, 2003[a]. 158 s. ISBN 80-7318-144-4
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing pro evropský trh*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003[b]. 272 s. ISBN 80-247-0422-6
- SVĚTLÍK, Jaroslav. *Marketing školy*. Vyd. 1. Zlín: Ekka, 1996. 382 s. ISBN 80-902200-8-8
- SVOBODA, Václav. *Marketingové komunikace*. in: *Manažer marketingových komunikací*
- SVOBODA, Václav. *Základy public relations*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2001. 152 s. ISBN 80-7318-043-X
- ŠILHÁNOVÁ, H. a kol. *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. Vyd. 2. Praha: NROS, 1996. 43 s.
- ŠINDLER, Petr. *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2003. 236 s. ISBN 80-247-0646-6
- TOMEK, J. *Marketing non-profit organizací*. Praha: PedF UK [1996?], 50 s.
- TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2002. 149 s. ISBN 80-7178-514-8
- VARNEROVÁ, Jana. *Marketingové komunikace církve: Návštěva papeže Benedikta XVI. v České republice v roce 2009*. Bakalářská práce na Ústavu marketingových komunikací, Fakultě multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí Radim Bačuvčík. 2010
- VOJKŮVKA, V. *Reklama a zdravotnictví*. in: Bulletin Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče ČR, 8/2001 [online] Dostupné z <[http://osz.cmkos.cz/CZ/Z\\_tisku/Bulletin/08\\_2001/index.html](http://osz.cmkos.cz/CZ/Z_tisku/Bulletin/08_2001/index.html)> [cit. 2004-03-11]

- VŠETEČKOVÁ, V. *Sociální reklama: Bojuje za dobrou věc i image agentur.* in: Strategie, 19. 4. 2004. s. 26 – 28.
- VŠETEČKOVÁ, V. *Věšší svoboda při tvorbě sociální reklamy může být pastí na tvůrce.* in: Strategie č. 17, 22. 4. 2003, s. 20, 21.
- WEINREICH, Nedra Kline. *Hands-On Social Marketing : A Step-by-Step Guide.* SAGE Publications. ISBN 0761908676
- WESTWOOD, J. *Jak sestavit marketingový plán.* Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 120 s. ISBN 80-7169-542-4
- Zavádění standardů kvality sociálních služeb do praxe. Průvodce poskytovatele.* Red. Čermáková, K., Johnová, M. Vyd. 1. Praha: MPSV, 2003. – 112 s. ISBN 80-86552-45-4
- ZLÁMAL, Jaroslav. *Marketing ve zdravotnictví.* Vyd. 1. NCO NZO: 2006. 150 s. ISBN: 80-7013-441-0

## Internetové stránky

- Ad Council* [online]. Dostupné z <[www.adcouncil.org](http://www.adcouncil.org)> [cit. 2011-01-06]
- ADRA.cz* [online]. Dostupné z <<http://www.adra.cz>> [cit. 2010-10-02]
- Agentura* [online]. Dostupné z <[www.agentura.utb.cz](http://www.agentura.utb.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Ave Via, o.p.s.* [online]. Dostupné z <[www.avevia.cz](http://www.avevia.cz)> [cit. 2011-01-06]
- Centrum pro komunitní práci* [online]. Dostupné z <[www.cpkp.cz](http://www.cpkp.cz)> [cit. 2011-01-04]
- Daruj správně.cz* [online]. Dostupné z <[www.darujspravne.cz](http://www.darujspravne.cz)> [cit. 2011-01-06]
- Děkujeme, odcházíme* [online]. Dostupné z <[www.dekujeme-odchazime.cz](http://www.dekujeme-odchazime.cz)> [cit. 2011-02-02]
- Ďolíček S.O.S* [online]. Dostupné z <[www.dolicek.cz](http://www.dolicek.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Ekologický právní servis. Ochrana životního prostředí a lidských práv* [online]. Dostupné z <[www.eps.cz](http://www.eps.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Ekonomicko-manažerská olympiáda 2011* [online]. Dostupné z <[www.olympiada.fame.utb.cz](http://www.olympiada.fame.utb.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Fórum dárců* [online]. Dostupné z <<http://www.donorsforum.cz>> [cit. 2011-01-05]
- Greenpeace* [online]. Dostupné z <<http://www.greenpeace.cz>> [cit. 2010-10-09]
- Hnutí Duha* [online]. Dostupné z <<http://www.hnutiduha.cz>> [cit. 2010-09-15]
- Charita Česká republika* [online]. Dostupné z <<http://www.charita.cz>> [cit. 2011-01-06]
- Mamma Help. Sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu* [online]. Dostupné z <[www.mammahelp.cz](http://www.mammahelp.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Neziskovky.cz* [online]. Dostupné z <<http://www.neziskovky.cz>> [cit. 2010-10-10]
- Památník Lidice* [online]. Dostupné z <[www.lidice-memorial.cz](http://www.lidice-memorial.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Regionální značky. Portál o regionálním značení výrobků a služeb* [online]. Dostupné z <[www.regionalni-znacky.cz](http://www.regionalni-znacky.cz)> [cit. 2011-01-04]
- Sanep.cz. Středisko analýz a empirických průzkumů* [online]. Dostupné z <[www.sanep.cz](http://www.sanep.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Skutečný dárek.cz* [online]. Dostupné z <[www.skutecnydarek.cz](http://www.skutecnydarek.cz)> [cit. 2011-01-06]

- Společnost pro Fair Trade* [online]. Dostupné z <[www.fairtrade.cz](http://www.fairtrade.cz)> [cit. 2011-01-06]
- Total burn-out of Lidice* [online]. Dostupné z <[www.totalburnout.cz](http://www.totalburnout.cz)> [cit. 2006-09-07]
- Tříkrálová sbírka* [online]. Dostupné z <[www.trikralovasbirka.cz](http://www.trikralovasbirka.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Unie pro vznik městských částí statutárního města Zlín* [online]. Dostupné z <[www.uniezlin.cz](http://www.uniezlin.cz)> [cit. 2011-01-04]
- United Colours of Benetton* [online]. Dostupné z <[www.benettongroup.com](http://www.benettongroup.com)> [cit. 2011-01-06]
- Virtuální Ďolíček. Stránky Družstva fanoušků Bohemians* [online]. Dostupné z <[www.bohemians.cz](http://www.bohemians.cz)> [cit. 2011-01-05]
- Za morální očistu radnice ve Zlíně* [online]. Dostupné z <[www.mornaradnici.cz](http://www.mornaradnici.cz)> [cit. 2011-01-04]

**Radim Bačuvčík**

**Marketing neziskových organizací**

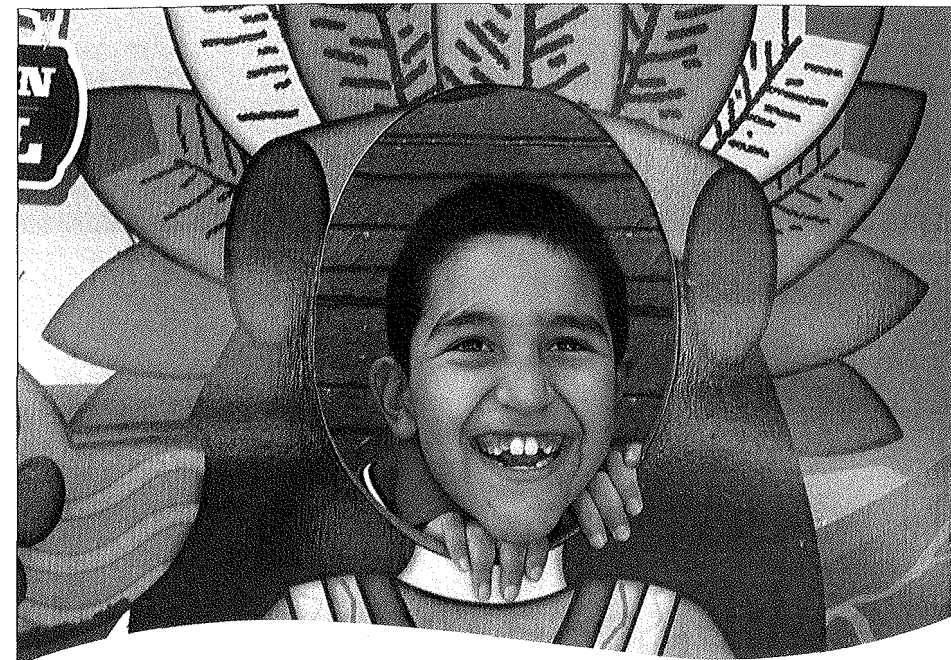
**Vydavatel:** Radim Bačuvčík – VeRBuM  
(Přehradní 292, 763 14 Zlín 12, Česká republika)  
Zlín, 2011

1. vydání. 190 stran. Náklad: 500 ks.

**Tisk:** Kodiak print, s.r.o., Zlín

[www.verbum.name](http://www.verbum.name)  
[www.verbum.webnode.cz](http://www.verbum.webnode.cz)

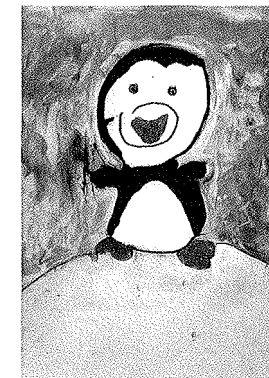
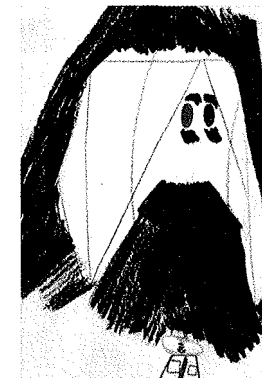
ISBN 978-80-87500-01-9



## Můj svět / Mi mundo

Nadační fond Mi Mundo na pomoc dětem s poruchami autistického spektra a mentální retardací směřuje svoji pomoc do zemí třetího světa, kde žijí tito lidé bez jakékoli odborné pomoci.

Už v prvním roce jsme podpořili několik projektů v zemích Latinské Ameriky – seznamte se s námi a pokud vás naše práce zaujme, přidejte se k nám.



Nadační fond  
**Mi Mundo**

Více o Nadačním fondu Mi Mundo najdete na [www.autismo-mimundo.com](http://www.autismo-mimundo.com),  
nebo kontaktujte Perchtu Kazi Pátou, tel. 608 075 513,  
mail [perchtakazipata.autismus@seznam.cz](mailto:perchtakazipata.autismus@seznam.cz)

