

Lídři trhu často přehlížejí trendy, neboť mají averzi k riziku, jsou posedlí ochranou svých existujících trhů a fyzických zdrojů a zajímají se spíše o efektivitu než o inovace.

## 22.3 Společensky zodpovědný marketing

Účinný interní marketing musí být doprovázen silným pocitem společenské odpovědnosti.<sup>23</sup> Společnosti musí hodnotit, zda skutečně praktikují etický a společensky zodpovědný marketing (*socially responsible marketing – SRM*). K praktikování vyšší úrovně korporátní společenské odpovědnosti (*corporate social responsibility*) žene společnosti několik sil: zvyšující se očekávání zákazníků, měnící se očekávání zaměstnanců, vládní legislativa a nátlak, zájem investorů o společenská kritéria a měnící se praktiky B2B nákupu.<sup>24</sup>

Podnikatelský úspěch a neustálé uspokojování zákazníků a dalších zainteresovaných lidí jsou úzce spojeny s přijetím a implementací měřítek podnikatelského a marketingového chování. Nejjobdivovanější společnosti světa se řídí kodexem služeb zájmům lidí, nikoliv jen svým vlastním.

Podnikatelské praktiky jsou často napadány, protože podnikatelské situace často představují těžké etické dilema. Jedná se o složité záležitosti: není snadné narysovat jasnou čáru mezi normální marketingovou praxí a neetickým chováním. Zároveň jsou některé podnikatelské praktiky jasně neetické nebo nezákonné. Patří k nim úplatky a krádeže obchodního tajemství, falešná a klamavá reklama, exkluzivní ujednání a vázané dohody, vady kvality nebo bezpečnosti, falešné záruky, nepřesná označení, *price-fixing*, nemístná diskriminace, bariéry vstupu a dravá konkurence.

Dnešní společnosti, které se nechovají eticky správně, riskují, že budou díky internetu odhaleny. V minulosti mohl nespokojený zákazník ústně pomluvit výrobce nebo obchodníka před 12 lidmi, dnes se může dostat přes internet k tisícům lidí. Vznikly například desítky webových stránek, které jsou zaměřené proti společnosti Microsoft, včetně Hate Microsoft a Boycott Microsoft. Dobře řízené PR kampaně mohou také zapůsobit. Organizace Rainforest Action Network přišla v roce 1997 s trestnou PR kampaní, aby zastavila Home Depot v prodeji stavebního dřeva ze starých stromů. Po dvou letech negativní publicity a odporu k lokalitám nových obchodů souhlasila společnost Home Depot s tím, že její dodavatelé budou spolupracovat s ekologickými skupinami a skupinami bránícími lesy, aby dřevěné výrobky nepocházely z ohrožených oblastí.<sup>25</sup>

### 22.3.1 Společenská zodpovědnost firem

Zvyšování úrovně společensky zodpovědného marketingu vyžaduje útok, který spoléhá na **zákonné, etické a společensky zodpovědné chování firem** (*corporate social responsibility – CSR*).

**ZÁKONNÉ CHOVÁNÍ** Společnost musí využívat zákony k co nejpřesnějšímu vymezení praktik, které jsou nezákonné, protispolečenské nebo protikonkurenční. Společnost musí zajistit, aby každý zaměstnanec znal a dodržoval všechny důležité zákony. Manažeri prodeje musí kontrolovat, zda prodejní zástupci znají a dodržují zákony, například to, že je nezákonné, aby lhali spotřebitelům nebo je mylně informovali o výhodách kupovaného výrobku. Podle zákonů USA se musí tvrzení prodejních zástupců shodovat s tvrzeními reklamy. Při prodeji firmám nesmějí prodejní zástupci nabízet nákupčím nebo jiným lidem, kteří mají vliv na prodej, žádné úplatky. Nesmějí se pokoušet získat nebo používat technická nebo obchodní tajemství pomocí úplatků nebo průmyslové špionáže. A konečně, prodejci nesmí znevažovat konkurenty nebo soupeřící produkty tím, že by o nich tvrdili nepravdy. Každý prodejní zástupce by měl rozumět těmto zákonům a měl by se podle nich chovat.<sup>26</sup>

**ETICKÉ CHOVÁNÍ** Společnosti musí přijmout a šířit sepsaný etický kodex, založený na tradici etického chování společnosti, a musí požadovat od zaměstnanců, aby plně dodržovali zákonné a etické směrnice.<sup>27</sup> Výzkum veřejného mínění z roku 1999 provedený firmou Environics International, která se specializuje na výzkumy, zjistil, že 67 % Severoameričanů je ochotných kupovat, nebo bojkotovat výrobky kvůli etice. V reakci na zvýšenou citlivost spotřebitelů na tyto záležitosti zjistil výzkum 100 globálních společností, provedený KPMG v roce 1999, že 24 % z nich sestavuje výroční zprávy o udržitelném vývoji.<sup>28</sup>

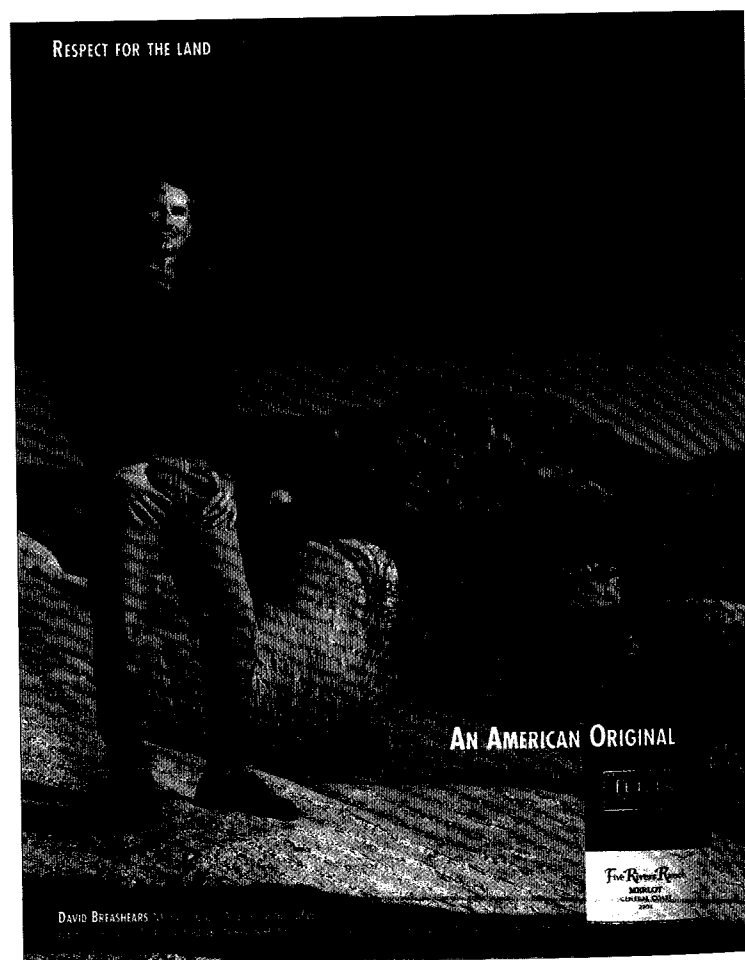
Tab. 22.1  
Společnosti na nejvyšších  
příčkách z hledisk a společen-  
ské zodpovědnosti

1. Johnson & Johnson	6. Walt Disney	11. UPS
2. Coca-Cola	7. Microsoft	12. FedEx
3. Wal-Mart	8. IBM	13. Target
4. Anheuser-Busch	9. McDonald's	14. The Home Depot
5. Hewlett-Packard	10. 3M	15. General Electric

**SPOLEČENSKY ZODPOVĚDNÉ CHOVÁNÍ** Jednotliví marketéři se musí chovat při jednáních se zákazníky a zainteresovanými skupinami „společensky svědomitě“. <sup>29</sup> Lidé ve stále rostoucí míře vyžadují informace o chování společností ve vztahu ke společenské a ekologické zodpovědnosti, aby se mohli rozhodnout, u kterých společností nakupovat, do kterých investovat a pro které pracovat. <sup>30</sup> V tab. 22.1 nalezneme seznam společností, které dosáhly nejvyšších známek za společenskou zodpovědnost. Fetzer Vineyards je jednou ze společností, která se staví ke společenské zodpovědnosti velmi zodpovědně.

#### ■ FETZER VINEYARDS

Šesté největší vinařství v USA – získalo mnoho ocenění za kvalitu – transformovalo své podnikání a svůj úspěch měří podle společenského a environmentálního dopadu společně se zisky a ztrátami. Každý z 2000 akrů, které společnost Fetzer vlastní, je přísně ekologický a vinice jsou státem Kalifornie označeny jako firma s „nulovým odpadem“. Tato filozofie se promítá i do balení produktů. Aby byly šetřeny stromy, jsou etikety vyráběny z rostlinného vlákna, známého jako kenaf, a jsou potišťeny sójovým inkoustem. Zátky nejsou dezinfikovány chlórem a kartony se dělají z recyklované lepenky. Společnost používá



Tato reklama společnosti Fetzer vyrazňuje odhodlání společnosti chovat se společensky zodpovědně. David Breashears je autorem, filmařem a světově známým horolezcem, který vystoupil několikrát na Everest.

alternativní solární a biopalivové zdroje energie, porušuje konvence poskytováním rozsáhlých programů a výhod nejen pro zaměstnance na plný pracovní úvazek, ale i pro zaměstnance na úvazek částečný. Přestože společnost Fetzer působí ve vysoce konkurenčním vinařském odvětví, věří, že podnikatelský a společenský pokrok by měl jít ruku v ruce. Její finanční a marketingový úspěch vedl Wine Institute, vinařskou podnikatelskou skupinu z Kalifornie k tomu, aby zavedla první celostátní praktiky pěstování vína s udržitelným rozvojem. <sup>31</sup>

Rozhodování o tom, jak komunikovat chování firem a jejich přístupy ke společenské zodpovědnosti, může být obtížné. Problémy jsou například s korporátní filantropií. <sup>32</sup> Merck, DuPont, Wal-Mart a Bank of America – všechny uvedené firmy dávají ročně na charitu i více než 100 milionů dolarů. Přestože si společnosti mohou připsat zásluhy za dobré skutky, mohou být tyto skutky snadno přehlédnuty, nejsou-li publikovány, a stejně snadno mohou být odmítnuty, není-li společnost přísně etická nebo nechová-li se tak, jak by se očekávalo. <sup>33</sup> Reklamní kampaň společnosti Philip Morris s rozpočtem 250 milionů dolarů nedokázala odstranit negativní image korporace, přestože zdůrazňovala její charitativní činnosti.

#### 22.3.2 Společensky zodpovědné podnikatelské modely

Budoucnost skýtá společnostem velké množství příležitostí. <sup>34</sup> Technologický pokrok, vyjádřený solární energií, on-line sítěmi, kabelovou a satelitní televizí, biotechnologií a telekomunikacemi, slibuje proměnit svět. Současně nám síly v sociálně-ekonomickém, kulturním a přírodním prostředí vnucují nové hranice marketingových a podnikatelských praktik. S největší pravděpodobností uspějí společnosti, které jsou schopné přicházet s novými řešeními i hodnotami a chovat se společensky zodpovědným způsobem. <sup>35</sup>

Mnohé společnosti, například The Body Shop, Stonyfield Farms a Smith and Hawken, berou společenskou zodpovědnost vážně. Z domácí salátové zálivky herce Paula Newmana se stal obrovský byznys. <sup>36</sup> Newmanova značka je i na jiných výrobcích, například na omáčce na těstoviny, salse, pražené kukuřici a citrónové šťávě, které se prodávají v osmi zemích. Společnost se vzdala veškerých svých zisků ve výši 150 milionů dolarů ve prospěch vzdělávacích a charitativních programů, jako jsou tábory Hole in the Wall Gang, které vytvořil Newman pro děti s vážnými chorobami. Dalším příkladem společnosti, která se v rámci svého podnikatelského modelu chová společensky zodpovědně, je Working Assets.

#### ■ WORKING ASSETS

Společnost Working Assets byla založena v roce 1985, aby pomáhala lidem v některých společensky potřebných oblastech prostřednictvím každodenních činností, například telefonními hovory. Pokaždé, když některý zákazník použije jednu ze služeb firmy Working Assets (meziměstský hovor, lokální hovor, bezdrátový hovor, platbu kreditní kartu nebo on-line připojení), věnuje společnost část zákaznickovy platby neziskovým skupinám. Working Assets věnuje nejméně jedno procento ročních příjmů na charitu a nechává zákazníky hlasovat, která z neziskových skupin má dostat peníze. Do dnešní doby vybrala společnost 40 milionů dolarů pro různé potřebné cílové skupiny, včetně darů organizacím Greenpeace, Oxfam America, Rainforest Action Network, Human Rights Watch, Planned Parenthood, Stand for Children, Doctors Without Borders a dalším. Zákazníci oslovení chytrým sloganem společnosti „We make your voice heard“ (postaráme se, aby váš hlas byl slyšet) jsou lidé, kteří se pokládají za stoupence podpory společenské zodpovědnosti. Korporátní idealismus Working Assets měl příznivý dopad i na výsledky společnosti. Příjmy se zvedly ze 2 milionů dolarů v roce 1991 na zhruba 300 milionů dolarů v roce 2003. <sup>37</sup>

#### 22.3.3 Sdílený marketing

Mnohé firmy kombinují své iniciativy společenské zodpovědnosti se svými marketingovými činnostmi. <sup>38</sup> **Sdílený marketing** (*cause-related marketing*, někdy se překládá také jako kauzální marketing nebo marketing spojený s charitou – pozn. red.) věnuje příspěvky firmy na předem určenou „kauzu – událost“ – na podporu řešení problémů určité cílové skupiny ve společnosti. Počítá se i s přímým nebo nepřímým zapojením zákazníků. <sup>39</sup> O sdíleném marketingu se rovněž hovoří jako o součásti *corporate societal marketing* (CSM); ten Drumwright a Murphy definují jako marketingové snahy, „které mají nejméně jeden neekonomický cíl spojený s obecným prospěchem a s využitím zdrojů společnosti nebo jejich partnerů.“ <sup>40</sup> Dalšími součástmi CSM mohou být tradiční a strategická filantropie a dobrovolná práce.

Sdílený marketing se objevil na počátku osmdesátých let 20. století. Mnozí pozorovatelé přikládají zásluhy společnosti American Express, neboť upozorňovala na vzájemné výhody tohoto typu marketingu již v roce 1983 ve své kampani, která měla pomoci restaurovat sochu Svobody. Tím, že společnost American Express věnovala cent za každou transakci provedenou kreditní kartou a dolar za každou novou vydanou kartu, věnovala nadaci Ellis Island 1,7 milionu dolarů na rekonstrukci sochy Svobody. V tomto procesu se transakce společnosti zvedly o 30 % a vydávání nových karet se ve stejném období zvýšilo o 15 %.

Sdílený marketing se vyskytuje v mnoha podobách. Tesco, přední maloobchod ve Velké Británii, vytvořil program *Počítáče do škol*: zákazníci dostávají poukázky za každých utracených 10 liber, které mohou být darovány škole podle jejich volby. Škola pak vymění poukázky za nový počítač a příslušenství. Značka Dawn, přední přípravky v USA na mytí nádobí, přišla s kampaní, v níž zvýrazňovala skutečnost, že síla výrobku při odstraňování mastnoty měla ještě jeden neobvyklý vedlejší prospěch – byla použita na očistu ptáků postižených ropnými skvrnami. Webové stránky [www.saveaduck.com](http://www.saveaduck.com) vysvětlují své finanční dary a vzdělávací program. Nike je hlavním sponzorem Nike 26.2 Women's Marathon konaného v San Franciscu, jehož výtěžek jde na účet Leukemia a Lymphoma Society. Společnost Nike navíc pracuje s více než 60 indiánskými kmeny a pomáhá bojovat s cukrovkou typu 2 poskytováním tenisek pacientům, kteří si dají vyšetřit krev. British Airways má mimořádně úspěšný a vysoce viditelný program.

#### ■ BRITISH AIRWAYS

Letecká společnost British Airways se spojila se společností UNICEF a vytvořila sdílenou marketingovou kampaň nazvanou *Change for Good*. Cestující jsou při letech British Airways vybízeni, aby darovali zbylou zahraniční měnu. Schéma je jednoduché: pasažéři vkládají nadbytečné peníze v zahraničních měnách do obálek, které jim poskytne British Airways. British Airways je pak vybere a daruje přímo společnosti UNICEF. British Airways propaguje svůj program za letu během filmů, na zadní straně časopisů a navíc na tento program upozorní za letu posádka letadla. British Airways také vytvořila televizní reklamu, v níž dítě děkuje letecké společnosti za její příspěvky pro UNICEF. Protože kampaň *Change for Good* cílí na pasažéry přímo a dokáže přinést okamžité výsledky, nevyžaduje rozsáhlou reklamu ani propagaci a je vzhledem k vynaloženým nákladům vysoce účinná. Od roku 1994 bylo vybráno a rozděleno po celém světě téměř 40 milionů dolarů.

**PŘÍNOSY A NÁKLADY SDÍLENÉHO MARKETINGU** Úspěšný program sdíleného marketingu může přinést řadu výhod: zlepšuje sociální péči, vytváří diferencovaný positioning značky, vytváří silné svazky se spotřebiteli, posiluje veřejnou image společnosti u státních úřadů a dalších činitelů, kteří mají moc rozhodovat, vytváří zásobárnu goodwill, zlepšuje interní morálku a zvyšuje tržby.<sup>42</sup>

Díky „polidštění“ firmy si s ní spotřebitelé mohou vytvořit silné, jedinečné pouto, které přesahuje běžné tržní transakce.<sup>43</sup> K některým specifickým prostředkům, jimiž mohou programy sdíleného marketingu budovat hodnotu značky, patří: 1. vytvoření povědomí o značce, 2. posílení image značky, 3. vytvoření důvěryhodnosti značky, 4. vyvolání kladných pocitů ke značce, 5. vytvoření pocitu spojení se značkou, 6. vyvolání závazku ke značce.<sup>44</sup> Ve své „kauze“ se silně angažovala společnost Liz Claiborne.

#### ■ LIZ CLAIBORNE

V roce 1991, v době, kdy domácí násilí bylo často tabu nebo „horkým bramborem“, přišla společnost Liz Claiborne se svým programem *Women's Work*, zaměřeným proti domácímu násilí. Program byl posléze přejmenován na *Love Is Not Abuse* (Láska není zneužívání). Před zahájením kampaně provedla společnost výzkum, který odhalil, že 96 % jejích zákazníků zastávalo názor, že domácí násilí je problém a 91 % stejných zákazníků by mělo pozitivní názor na společnost, která by na tento problém ve své kampani upozornila. Hlavní událostí k získávání příspěvků je každoroční charitativní nákupní den – koná se v říjnu ve všech obchodech společnosti Liz Claiborne po celých Spojených státech. Společnost věnuje 10 % z prodeje místním organizacím bojujícím proti domácímu násilí. Liz Claiborne rovněž přispívá výnosem z prodeje triček, šperků a dalších výrobků vztahujících se k této kampani. Společnost navíc platí kampaně státních úřadů, které se objevují v televizi a radiu, na billboardech, v autobusových čekárnách, a distribuuje plakáty a brožury upozorňující na tento problém. V průběhu let společnost Liz Claiborne také sponzorovala workshopy, výzkumy a kampaně propagované celebritami i další akce upozorňující na tento problém.<sup>45</sup>

Nebezpečí však spočívá v tom, že propagační úsilí v pozadí programu sdíleného marketingu se může obrátit proti společnosti, začnou-li si spotřebitelé klást otázku ohledně spojení mezi produk-



Z průběhu programu Give the Gift of Sight společnosti LensCrafters

tem a charitou, a shledají-li, že společnost pouze slouží svým zájmům a využívá situace.<sup>46</sup> Například Bristol-Meyers Squibb (BMS) podporuje Tour de Cure, která přispívá na výzkum cukrovky a její prevenci. Na oficiálních webových stránkách Tour de Cure se nachází logo BMS a tvrzení, že BMS je „lídrem v potírání cukrovky typu 2“. Toto potenciálně ziskové spojení mezi sponzorem a událostí může vést některé spotřebitele k názoru, že podpora BMS Tour de Cure je oportunistická.<sup>47</sup>

Při vytváření a implementaci programu sdíleného marketingu je třeba učinit několik rozhodnutí, například jaké druhy aktivit sdíleného marketingu (jaké kauzy) zvolit a jak tento program brandovat.

**VÝBĚR KAUKY** Někteří experti se domnívají, že pozitivní dopad sdíleného marketingu na značku může být snížen sporadickým angažováním se v mnoha kauzách. Například Cathy Chizauskasová, ředitelka pro občanské záležitosti společnosti Gillette, tvrdí: „Rozmělníte-li váš dar 1000 dolarů a rozdáte-li ho po padesátkách, neví nikdo, co děláte... Nezpůsobí žádné velké žbluňknutí – nikdo si toho nevšimne.“<sup>48</sup>

Mnohé společnosti se rozhodnou, že se zaměří na jednu nebo několik důležitých kauz, aby zjednotily realizaci a maximalizovaly dopad. Jednou ze společností, která se v tomto ohledu nejvíce zaměřuje, je McDonald's. Ronald McDonald Houses ve více než 20 zemích poskytují každou noc přes 5000 pokojů rodičům, kteří potřebují pomoc, když jsou jejich děti v nemocnici. Program Ronald McDonald House poskytl od svého zahájení v roce 1974 „domov mimo domov“ téměř čtyřem milionům členů rodin.

Omezení podpory na jedinou kauzu však může také omezit množinu spotřebitelů nebo akcionářů, kteří by mohli přenést pozitivní pocity z kauzy na firmu. Mnoho populárních kauz má již kromě toho četné korporátní sponzory. Tvrdí se, že boj s rakovinou prsu nyní sponzoruje tím či oním způsobem přes 300 společností, včetně společností Avon, Ford, Estée Lauder, Revlon, Lee Jeans, Polo Ralph Lauren, Yopalit, Saks, BMW a American Express.<sup>49</sup> V důsledku může značka zjistit, že je „ztracena v tlačnici“, přehlédnuta v moři symbolických růžových stužek.

Příležitosti mohou být potenciálně větší u sponzorování léčby či diagnostikování chorob, které se týkají méně než 200 000 lidí.<sup>50</sup> Další možností je sponzorování léčby či diagnostikování chorob, například rakoviny slinivky břišní, která je čtvrtou nejsmrtelejší formou rakoviny hned za rakovinou kůže, plic a prsu, a přesto boji s ní se dosud dostává od společností malé nebo vůbec žádné podpory.

Většina firem si volí kauzy, které se hodí k image jejich korporace nebo značky a které jsou blízké jejich zaměstnancům nebo akcionářům. Program společnosti Lens Crafters nazvaný *Give the Gift of Sight* je souborem charitativních programů péče o zrak, které poskytly oční prohlídky a brýle zdarma více než třem milionům potřebných lidí po celé Severní Americe a v rozvojových zemích po celém světě. Všechny obchody mají zplnomocnění poskytovat brýle zdarma lidem v okolí. Give the Gift of Sight kromě toho sponzoruje dva dodávkové automobily, tzv. Vision Vans, které jezdí dva týdny v měsíci za dětmi po Severní Americe a další dva týdny za dětmi v zahraničí.

Co-branding: Závodník série NASCAR Kyle Petty a jeho manželka Pattie vytvořili pro nemocné děti v Randelmanu v Severní Karolině tábor Victory Junction Gang. Na fotografii přebírají šek od společnosti Nextel na 1 000 000 dolarů.



**BRANDOVÁNÍ PROGRAMU SDÍLENÉHO MARKETINGU** Pro branding programu sdíleného marketingu existují tři potenciální možnosti:

- 1. Self-branded (vlastní značka):** Vytvořte si vlastní program spojený s nějakou kauzou. Firma si kauzu přivlastní a vytvoří zcela novou společnost poskytující výhody spojené s kauzou. Nově vytvořená kauza s vlastní značkou může nést rodičovskou značku nebo značku konkrétního výrobku. Ronald McDonald House Charities a Avon Breast Cancer Crusade jsou klasickými příklady vlastních značek spojených s určitou kauzou.
- 2. Co-branded: Spolupráce s již existujícím programem.** Firma se stane partnerem existujícího programu sdíleného marketingu. Obvykle spočívá identifikace spojení značky s kauzou pouze v jejím označení jako sponzora nebo podporovatele – aktuální zapojení není opatřeno jakoukoliv značkou. V současnosti jsou co-brandingové vztahy s kauzami nejoblíbenějším typem činnosti. Příkladem může být sponzorování programu táborů Victory Junction Gang firmou Sealy, které spočívá v darování lůžek táborem určeným dětem ohroženým smrtelnými chorobami. Firma při této události spolupracovala s účastníky seriálu závodů NASCAR.
- 3. Jointly branded: Připojení se k existujícímu programu.** V tomto hybridním přístupu se firmy spojí s již existující kauzou a explicitně brandují program, který se ke kauze váže. Příkladem může být The Rocky Mountain Challenge, organizovaný třídenní dobročinný cyklistický závod, který je sponzorován prodejcem kol Colorado Cyclist, a přispívá nadaci Tyler Hamilton Foundation for MS, nadaci, založené účastníkem Tour de France (a absolventem University of Colorado).

Co-branding s již existující kauzou je pro firmy prostředkem, jak doplnit existující image své značky specifickými asociacemi, které jsou „vypůjčeny“ nebo „převzaty“ od nějaké kauzy. Self-branding může být užitečný, když se firma pokouší rozšířit existující asociace spotřebitelů prostřednictvím emocionálního a symbolického působení. Společný branding může vést k nejlepšímu výsledku vytvořením silného spojení s existující kauzou a zároveň udržením odlišné identity.

Marketingová vsuvka *Making a difference* poskytuje některé typy přední firmy zabývající se sdíleným marketingem.

### 22.3.4. Sociální marketing

Některý marketing je prováděn tak, že se přímo zabývá společenským problémem nebo kauzou. Sdílený marketing provádí společnost na podporu určité kauzy. **Sociální marketing** (*social marketing*) provádí nezisková organizace nebo státní instituce, například *Řekněte ne drogám* nebo *Více cvičte a jezte kvalitněji*.<sup>51</sup> Potřeba sociálního marketingu je zřejmá: stačí se zamyslet nad fakty a čísly z roku 2002:

## MARKETINGOVÁ VSUVKA: MAKING A DIFFERENCE

Jednou z nejspěšnějších poradenských firem v oblasti sdíleného marketingu je Boston's Cone. Poskytuje následující perspektivy vývoje sdíleného marketingu a rady, jak by měl být nejlépe praktikován.

S velkým zájmem a pozorně sledují spotřebitelé, zákazníci, zaměstnanci, investoři a komunity, jak se firmy chovají ve vztahu k nim a k celé společnosti. Vlivné skupiny, například Business for Social Responsibility, Dow Jones Sustainability Index, časopis *Fortune* i další posuzují společnosti podle komplexních globálních standardů. Podnikatelské praktiky, prostředí, vztahy mezi zaměstnanci a vztahy s komunitou se přesunuly z pozadí do středu zájmu. Pro manažery nebylo nikdy důležitější správné definování, provádění a sdělování korporátní společenské zodpovědnosti (*corporate social responsibility* – CSR).

Pro účinnější provádění a sdělování CSR nabízí Cone následující rady:

- **Definujte CSR pro vaši společnost.** Ujistěte se, že vaši nejvýše postavení pracovníci hovoří o tomtéž. CSR zahrnuje široký rozsah komplexních interních a externích podnikatelských praktik. Přestože se jedná o důležité složky mixu CSR, CSR není určována pouze firemním sponzorstvím a vztahy s komunitou.
- **Vytvořte různorodý tým.** Vytváření a provádění CSR strategií vyžaduje týmovou spolupráci a sladěné úsilí. Vytvořte rozhodovací sílu, která integruje a spojuje široký rozsah znalostí a zdrojů, včetně marketingu, veřejných záležitostí, vztahů s komunitou, právních záležitostí, lidských zdrojů, výroby atd. Zaveďte formální proces vytváření strategie CSR, její průběžné implementace a nepřetržitého vylepšování.
- **Analyzujte své současné činnosti vztahující se k CSR a pokud to bude nutné, přepracujte je.** Abyste pochopili CSR, zkoumejte důsledně hned od začátku rizika, která jsou specifická pro vaši společnost. Prošetřujte příklady z odvětví a volte nejlepší praktiky z důležitých ukazkových případů. Ujistěte se, že berete v úvahu globální trendy, protože Evropa je v tomto ohledu pokročilejší než USA.
- **Vytvářejte a posilujte vztahy s nevládními organizacemi.** Více než 300 000 nevládních organizací (*non-governmental organizations* – NGO) po celém světě představuje velkou sílu ovlivňující politiku a chování firem a slouží nejen jako obhájci, ale i jako hlasití kritici. Vytvářejte upřímné partnerské vztahy s těmito organizacemi, které vám mohou poskytnout nezávislý a nezaujatý pohled na vaše CSR činnosti a zároveň je zhodnotit, dodat znalosti o společenských záležitostech, vývoji globálních trhů a zajistit přístup k důležitým a vlivným lidem.
- **Dávejte si pozor na to, co řeknete.** Kritici často tvrdí, že společnosti využívají CSR jako kouřovou clonu PR, aby skryly své nevhodné chování nebo od něho odvrátily pozornost. Než přijdete s jakoukoliv novou CSR iniciativou nebo než upoutáte pozornost na vhodné firemní chování, ujistěte se, že vaše společnost splňuje očekávání stakeholderů alespoň na té nejzákladnější úrovni.
- **Nemlčte.** Obyvatelé USA nejen očekávají, že se společnosti budou chovat společensky zodpovědně, ale většina také chce, aby jim společnosti říkaly, jak se chovají. Převážná většina obyvatel USA rovněž tvrdí, že se raději dozvědí o CSR aktivitách z nezávislých zdrojů, zvláště z médií.
- **Mějte se na pozoru.** Zvýšené povědomí veřejnosti o historii vaší společenské odpovědnosti může být dvousečné. Tvrzení o společensky zodpovědném chování, i to nejupřímnější, často vyvolá zkoumavé pohledy veřejnosti. Buďte na to připraveni. I když vaše společnost není připravena proaktivně komunikovat o CSR aktivitách, buďte vy připraveni odpovídat okamžitě na dotazy veřejnosti. Nenechte se hrozbou zkoumavých pohledů veřejnosti umlčet. Mlčení ohledně záležitostí CSR je často pokládáno za lhovost, v horším případě za nečinnost.

Zdroje: Cone Buzz, duben 2004. Viz rovněž Carol L. Cone, Mark A. Feldman a Alison T. DaSilva, „Cause and Effects“, *Harvard Business Review*, červenec 2003, str. 95–101.

- Odhaduje se, že zhruba milion dívek mezi 13–19 lety otěhotnělo.
- 5–10 milionů dospívajících dívek a žen zápolilo s poruchami příjmu potravy.
- Přes 16 000 lidí bylo zabito při dopravních nehodách spojených s alkoholem.
- Před 3000 dětí a mladých lidí do 20 let podlehl zraněním střelnými zbraněmi.
- Zemřelo přes 5000 lidí, kteří čekali na transplantaci nějakého orgánu.

Sociální marketing je globálním jevem, který se objevil již před řadou let. V padesátých letech 20. století začala Indie s kampaněmi na plánování rodiny. V sedmdesátých letech 20. století začalo Švédsko s kampaněmi společenského marketingu, aby se stalo zemí nekuřáků a abstinentů. Ve stejné době vedla australská vláda kampaně za jízdu v automobilech s bezpečnostními pásy. Na konci sedmdesátých let vedla kanadská vláda kampaně s názvy *Say No to Drugs* (Řekněte ne drogám), *Stop smoking* (Přestaňte kouřit) a *Exercise for Health* (Cvičte pro zdraví). V osmdesátých letech začaly tento

termín používat a zájem o společenský marketing propagovat Světová banka, Světová zdravotnická organizace a Centra pro kontrolu a prevenci chorob. K některým významným úspěchům sociálního marketingu patří následující:

- Orální rehydratační terapie významně snížila v Hondurasu úmrtí na následky průjmu u malých dětí do pěti let.
- Sociální marketéři umístili na tržištích v Ugandě stánky, v nichž porodní báby prodávají za přijatelnou cenu antikoncepci.
- Population Communication Services vytvořily a propagovaly v Latinské Americe dvě nesmírně populární písně *Stop a When We Are Together*, které pomáhaly mladým ženám „říkat ne“.
- Program National Heart, Lung and Blood Institute úspěšně zvýšil znalosti o cholesterolu a vysokém krevním tlaku, což pomohlo výrazně snížit úmrtnost.

V USA provádí sociální marketing řada různých typů organizací. K vládním institucím patří Centers for Disease Control and Prevention (centra pro kontrolu a prevenci chorob), Department of Health (ministerstvo zdravotnictví), Social and Human Services (sociální a humánní služby), Department of Transportation (ministerstvo dopravy) a U.S. Environmental Protection Agency (úřad ochrany životního prostředí). Sociální marketingem se však zabývají doslovně stovky neziskových organizací, včetně American Red Cross (Amerického červeného kříže), World Wildlife Fund a American Cancer Society.

#### ■ BOYS & GIRLS CLUB OF AMERICA

Tento klub – známý jako „pozitivní místo pro děti, když mají po škole“ – slouží více než 6 milionům dětí ročně ve 3400 klubových lokalitách. Děti tráví čas sportem, rekreací, cvičením pro dobrou fyzickou kondici, ale i psaním školních úkolů a dokonce se zabývají i programy pro rozvoj osobnosti, uměním vést a dalšími dovednostmi, důležitými pro život. K významným členům tohoto klubu patřili Bill Cosby, Brad Pitt a Denzel Washington. Za pouhých deset či dvanáct let si klub vytvořil seznam korporátních partnerů, kteří pomáhají s programy a službami pro členy klubu. Crest Cavity Free Zone napravuje stav chrupu dětí, které pravidelně nechodí k zubaři, Club Tech využívá grant od Microsoftu ve výši 100 milionů dolarů k umístování počítačů a softwaru v klubech a podpora společnosti Blockbuster Národnímu dni dětí, který pořádají Boys & Girls Clubs, pomohla shromáždit miliony dolarů.<sup>52</sup>

Volba správného cíle programu sociálního marketingu je nesmírně důležitá. Měla by se kampaň ohledně plánovaného rodičovství zaměřit na sexuální zdrženlivost nebo antikoncepci? Měla by se kampaň zaměřená na boj se znečišťováním ovzduší soustředit na větší obsazenost automobilů nebo na hromadnou dopravu? Kampaně sociálního marketingu mohou mít za cíl změnu vědomí, hodnot, jednání nebo chování. Následující příklady ilustrují rozsah možných cílů.

#### Znalostní kampaně

- Vysvětlení výživné hodnoty různých potravin.
- Vysvětlení důležitosti ochrany přírody.

#### Akční kampaně

- Motivujte lidi k hromadnému očkování.
- Motivujte lidi, aby v konkrétní záležitosti hlasovali „ano“.
- Motivujte lidi k darování krve.
- Motivujte ženy, aby si nechaly provést test na rakovinu prsu.

#### Kampaně týkající se chování

- Demotivujte kouření cigaret.

#### Kampaně týkající se hodnot

- Demotivujte užívání drog.
- Změňte názory na potraty.
- Demotivujte nadměrné užívání alkoholu.
- Změňte postoje bigotních lidí.

#### Kde jsme teď?

- Určete zaměření programu.
- Identifikujte účel kampaně.
- Proveďte SWOT analýzu.
- Projděte si minulé a podobné snahy.

#### Kam chceme jít?

- Vybete cílové publikum.
- Stanovte cíle.
- Analyzujte cílové publikum a konkurenci.

#### Jak se tam dostaneme?

- Produkt: Navrhněte tržní nabídku.
- Cena: Zkuste změnit chování.
- Distribuce: Učiňte produkt dostupným.
- Komunikace: Vytvořte sdělení a zvolte média.

#### Jak nesejdeme z cesty?

- Vytvořte plán hodnocení a monitoringu.
- Stanovte rozpočty a najděte zdroje financování.
- Dokončete plán implementace.

Tab. 22.2  
Plánovací proces  
společenského marketingu

Společenský marketing může k dosažení svých cílů využívat řadu různých taktik.<sup>53</sup> Plánovací proces společenského marketingu se řídí stejnými kroky, jako procesy týkající se tradičních výrobků a služeb (viz tab. 22.2). Podívejme se nyní na několik klíčových faktorů při vytváření a implementaci programu společenského marketingu:

- Prostudujte literaturu a předchozí kampaně.
- Zvolte si cílové trhy, které jsou nejpřípravenější reagovat.
- Propagujte jediné, uskutečnitelné chování v jasných a prostých pojmech.
- Vysvětlujte výhody v lákavých pojmech.
- Usnadňujte přijetí určitého chování.
- Vytvářejte k upoutání pozornosti sdělení a mediální zprávy.
- Přemýšlejte o přístupu, který by spojoval vzdělání se zábavou.

Vzhledem ke složitosti a problémům spojeným se sociálním marketingem, je důležité zaujmout dlouhodobou perspektivu. Programy sociálního marketingu zaberou čas a mohou obsahovat řadu rozfázovaných programů nebo akcí. Vezměte si například sled akcí, které byly podniknuty, aby odradily od kouření: zprávy o rakovině, označování cigaretových balíčků, zákaz reklam na cigarety, poučení o sekundárních účincích kouření, odrazování od kouření doma, zákaz kouření v restauracích, zákaz kouření v letadlech, zvyšování daní na cigarety. Aby se zaplatily protikuřácké kampaně, státy podávají na cigaretové společnosti žaloby.

Skutečný úspěch programu sociálního marketingu musí být vyhodnocován podle cílů programu. Ke kritériím může patřit: vysoký výskyt přijetí, vysoká rychlost přijetí, vysoká trvalost přijetí, nízké náklady na jednotku přijetí a žádné větší kontraproduktivní důsledky.

## 22.4 Implementace marketingu

Tab. 22.3 shrnuje charakteristiky jedné vynikající marketingové společnosti. Marketingová společnost není skvělá „tím, co je, ale tím, co dělá“.<sup>54</sup> **Implementace marketingu** mění marketingové plány v přidělení úkolů a zajišťuje, aby tyto úkoly byly prováděny takovým způsobem, který by splnil stanovené cíle plánu.<sup>55</sup>

Výborný strategický marketingový plán nemusí uspět, není-li řádně implementován. Podívejme se na následující příklad:

Jedna chemická továrna zjistila, že zákazníkům se nedostává od žádného z konkurentů dobré obsluhy. Společnost došla k rozhodnutí, že svým strategickým cílem učiní obsluhu zákazníků. Když tato strategie neuspěla, byla následně objevena celá řada selhání implementace. Oddělení služeb zákazníkům bylo nadále zanedbáváno nejvyšším vedením, nemělo dostatek pracovníků