

Podstatná část neziskových organizací se k marketingu stále staví nejistě a vyhýbavě. Přitom zejména sociální a zdravotní služby nejsou jen otázkou empatie a respektu ke klientovi, ale také regulérním byznysem. Projekt TAČR *Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje NNO v sociálních službách* (jehož je SANEK Ponte aplikačním garantem) zúčastněným organizacím přibližuje sociální jejich fungování z podnikatelského pohledu. Citlivě organizace učí využívat marketing k efektivnímu fungování, optimalizaci služeb a zajištění dobrého hospodaření.

V tomto čísle se proto ptáme na marketing v sociálních službách dvou stran projektu – auditorky Ing. Andreu Štolfové a její protistrany Mgr. Ivy Laštovicové, jedné ze zakladatelek organizace PFERDA.



Pohled
ANDREJ ŠTOLFOVÉ

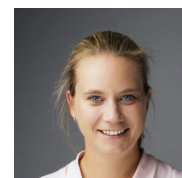
Marketing sociálních služeb z pohledu auditora

Co SANEK Ponte vedlo k zapojení do společného projektu věnujícího se právě marketingu nestátních neziskových organizací v sociálních službách?

Téma marketingu neziskového sektoru rezonuje v SANEK Ponte (SPON) již několik let. Vzpomínám, že před čtyřmi lety jsme v organizaci dokonce připravili produkt *Marketing pro sociální podnik*. Na nový produkt navazovala kampaň, pomocí které jsme produkt představovali nestátním neziskovým organizacím (NNO). Odezva z jejich strany byla ovšem velmi mizivá. Z jakého důvodu, to jsem poznala na vlastní kůži během kapacitního projektu Profesionalizace managementu v NNO (Operační program Zaměstnanost výzvy č. 031). V organizacích, kde jsem zastávala roli evaluátorky či expertky, jsem vysledovala, že **postoj neziskových organizací k marketingu býval neutrální**, dokonce až negativní. Ačkoli organizace pracovaly, nyní to vyjádřím marketingovým pojmem, s technikou 4P (*product, price, place, promotion* – produkt, cena,

místo, propagace) velmi obratně, nenazývaly své počínání *marketingem*, nýbrž pojmy *propagace, PR*, apod. **V minulém roce jsme byli osloveni Západočeskou univerzitou v Plzni (ZČU), se kterou spolupracujeme již několik let na Průzkumu vedení a řízení NNO v ČR, jestli bychom se v SPON nechtěli zapojit do projektu Technologické agentury ČR (TAČR), který se věnuje marketingu v neziskovém sektoru.** Odpovědí bylo jasné ano. Tématu se sice věnujeme již delší dobu, ale vhodné načasování přišlo až po nabídce spolupráce se ZČU. V tuto chvíli již na marketing nejsme sami, ale **spolupracujeme s vědeckými kapacitami, které se marketingem dlouhodobě zabývají a učí jej na univerzitě. Dále vidím vysokou přidanou hodnotu v sestavě projektového týmu, který se skládá z odborníků z návazných oblastí k marketingu**, které byste na první dobrou pod výzkum marketingu v neziskovém sektoru nezařadili. Jsou to obory filosofie, antropologie, financí a obchodu. **V týmu nejsou pouze**

[pokračování na další straně ↓](#)



Pohled
IVY LAŠTOVICOVÉ

Marketing sociálních služeb pohledem auditované organizace

Řešili jste ve Vaší organizaci před zapojením do projektu nějak koncepčně marketing?

V rámci organizace již nějakou dobu funguje procesní řízení, které se dotýká i marketingu. V rámci procesu PR a fundraisingu máme popsány i proces marketingu, který u nás funguje zejména v sociálních podnicích. **Protože ale pro nás na začátku marketing nebyl důležitou součástí naší práce, máme v něm stále velké mezery, které bychom rádi vyplnili.**

Při jaké příležitosti jste přišli na to, že je marketing důležitou součástí vaší práce?

Marketing jsme začali víc řešit až ve chvíli, kdy jsme se přihlásili do projektu *Impact First* a začali jsme intenzivně řešit náš druhý sociální podnik, pekárnu Na Plechu. Upřímně – byla před zavřením. **Teprve na workshopech v rámci projektu a na sezeních s naším mentorem jsme si uvědomili, že bez marketingu podnik nikam neposuneme.** Pekárna nás hodně prověřila a také nás hodně

naučila, všechno se snažíme aplikovat i do ostatních středisek. Předtím to byly spíše takové jednotlivosti – řešili jsme např. nové webové stránky celé organizace a dostali jsme dost špatnou zpětnou vazbu na naše tehdejší stránky. **A uvědomili jsme si, že na tom opravdu záleží, že nás „prodává“ opravdu všechno** a že ne všichni musí pochopit naše myšlenky hned. Hlavně laická veřejnost nás podle mě vůbec nechápala.

Jak se Vám daří propojit byznys přemýšlení a hodnoty neziskového sektoru?

Asi úplně neřešíme, že bychom někdy zrazovali naši cílovou skupinu – nastavili jsme si priority, kdy je na prvním místě stále naše cílová skupina. Je ale pravdou, že musíme oddělovat – máme sociální služby i sociální podniky a vidíme mezi nimi velké rozdíly. Zároveň **chceme, aby v sociálních podnicích byli lidé opravdu zodpovědní** za svůj pracovní výkon, neměli úlevy, museli odvést svou práci

[pokračování na další straně ↓](#)



akademičtí pracovníci, ale také lidé ze ziskového sektoru se zkušeností certifikace metodik u nás i v zahraničí. Tento heterogenní tým se na téma výzkumu dívá komplexně a výstupům, mezi které patří například marketingová metodika, dodává vysokou přidanou hodnotu.

V čem spočívá role aplikačního garanta, již SPON v projektu zastává?

U grantových projektů akademického rázu, pod které TAČR spadá, je dbáno na aplikovatelnost výstupů do praxe. U „měkčích“ projektů je přenos teoretických konceptů a jejich aplikovatelnost do praxe náročnější oproti „tvrdším“ projektům, u kterých je výstupem například patent. **V měkčích projektech je proto role aplikačního garanta velmi důležitá**, a to nejen pro rozšíření výstupů projektu, ale také již v samotném začátku během přípravy sběru dat. Je třeba zprostředkovatele, který dokáže propojit každodenní práci a způsob přemýšlení neziskového sektoru a přiblížit je akademickému světu. **Jelikož SANEK Ponte spolupracuje s oběma světy, tedy s tím každodenním neziskovým i teoreticky akademickým, je schopen efektivně zprostředkovat vzájemnou komunikaci, překládat jazyk a myšlení obou světů, zároveň procesu zprostředkování přidat své odborné zkušenosti z managementu, které za svou více jak 15letou existenci má.** Ačkoli se aplikační garant zdá být v projektech nadbytečnou, či dokonce nevyhnutou tetou, jež ztěžuje splnění podmínek projektové žádosti, **ve výsledku je jeho přítomnost smysluplná a klíčová, neboť jeho působení zvyšuje pravděpodobnost praktického užití výstupů projektu** (tím je myšleno, že se dané výstupy v praxi opravdu používají, nikoli jen jako těžitka na stolech ☺).

Marketing byl v neziskovém sektoru ještě nedávno považován za jakýsi nevhodný a zakázaný pojem. Uskutečnila jste nyní audity bezmála ve 30 organizacích. Jak situaci vidíte teď?

Situaci po auditech hodnotím jako rozdělení organizací na tři nerovnoměrné skupiny.

První skupina marketing nepřijímá, marketing v ní evokuje něco, co se neslučuje s neziskovým sektorem a jeho hodnotami, vyznívá jako tvrdý až nekalý byznys. Pro druhou, největší skupinu je marketing něco, co tu existuje, ale nemá o něm dvakrát pozitivní mínění, avšak staví se k němu pragmaticky – tj. **marketing je něco, co prostupuje dnešním světem a pro udržitelnost organizace, byt působící v neziskovém sektoru, je důležité jej začít používat**, avšak s jistými omezeními, vyplývajícími z podstaty neziskového sektoru. Třetí skupina organizací vnímá marketing pozitivně. **Je to něco, co již využívá či se snaží aplikovat do fungování organizace již delší dobu, nevnímá jej nijak negativně, nevidí na marketingu nic špatného, naopak je mu otevřená a aktivně na něm pracuje.** Považuji za důležité zmínit, že i tento, tedy třetí typ organizací respektuje principy a hodnoty neziskového sektoru. Ráda bych dodala, že mé zkušenosti z provedených auditů sice rozdělily organizace na tři skupiny, avšak **nalezly také společného jmenovatele, jímž je udržitelnost služeb, které organizace poskytují. Všechny organizace realizují kroky vedoucí k jejich udržitelnosti, jež podporují vnitřní procesy a činnosti projevující se ve vnějším prostředí.** Úskalí vidím v definici (tedy na racionální rovině) a představě (tedy emoční rovině), co se pod pojmem marketing vlastně



ci. Nechceme, aby veřejnost kupovala naše výrobky a služby jenom proto, že to je „charitativní“ a že tak udělá dobrý skutek. **Chceme, aby vše bylo kvalitní a dobře odvedené. Pomohlo nám také, když jsme si v rámci posledního strategického plánování přeformulovali naši vizi:**

„PFERDA JE SCHOPNÁ FIRMA, UMÍ POSKYTOVAT SOCIÁLNÍ SLUŽBY A SOCIÁLNĚ PODNIKAT.“

V tom je řečeno vše.

Jaký vztah vnímáte mezi marketingem, PR a FR?

Jsou to velmi provázané oblasti, které bez sebe nelze provozovat. Alespoň u nás, u neziskové organizace, která provozuje sociální služby i sociální podniky. **Díky dobrému a propracovanému PR může organizace zvyšovat svoje výnosy z fundraisingu a může z toho těžit i marketing sociálních podniků.** U sociálních podniků je někdy velmi citlivá

otázka, do jaké míry prezentovat, že jde o službu, na které se podílí lidé s postižením – není to pro koncového zákazníka citové vydírání? Chceme se raději prezentovat kvalitním výrobkem nebo službou než tím, aby si lidé výrobek koupili kvůli tomu, že ho vyrobili „postižení“? Sami v tomto směru tápeme, jaká míra je ještě únosná.

Co Vaši organizaci vedlo k zapojení se do projektu *Efektivního marketingu neziskových organizací*?

Máme rádi různé externí audity (např. *Neziskovka roku* a *Značka spolehlivosti*, evaluace Královéhradeckého kraje nebo i inspekce sociálních služeb), které nám napoví, jak svou práci dělat lépe. **Chceme se dozvědět, kde máme rezervy, jak je lze vyplnit, co zlepšit a na čem můžeme stavět.**

Mgr. Iva Laštovicová

Jedna ze zakladatelek neziskové organizace PFERDA z.ú., v současné době zastává v organizaci roli fundraiserky.





skrývá. Je to přesně ten typ pojmu, který všichni znají, ale téměř nikdo ve výsledku neví, co znamená, respektive co všechno pod něj spadá. To způsobuje hromadu zmatků a nepochopení, které mohou dopadnout i na samotnou udržitelnost služeb.

Své audity zakončuji záměrně otevřenou otázkou, co si vedení organizace představuje pod pojmem *marketing*. Setkala jsem se s širokou škálou vnímání tohoto pojmu, ať již s velmi zúženým typem *klamavá reklama*, či naopak nejširším *všechny činnosti a procesy vedoucí od vzniku produktu až po jeho úspěšné doručení cílové skupině, pro kterou je náš produkt potřebný – tj. moji kvalitní službu jsem dokázal nejen kvalitně připravit, ale povedlo se mi ji realizovat u těch osob, které ji potřebují či chtějí a je pro ně důležitá*.

Vrátím se zpátky k rozdělení organizací do tří skupin. Osobně si myslím, že se jedná o postojovou věc každého z nás. V závěru auditu vyslechnu jednotlivé názory účastníků auditu a záměrně nechávám odpovídat každého jednotlivě. Co osoba, to zcela odlišný postoj k tomuto pojmu. Nemusím chodit daleko, znám to i u sebe. Když jsem na vysoké škole absolvovala předmět marketing, měla jsem k němu velmi negativní vztah, vyvolával ve mně nechutí šikovné obratnosti prezentace produktu zákazníkům, kteří jsou tak popleteni, že si produkt i přes počáteční odpor nakonec koupí – a je důležité všechno řádně napočítat, aby byl zisk. Až nyní **praxí jsem zjistila, že silně záleží na tom, jak k marketingu přistoupíme a využijeme jej**, přece jen je to nástroj a my jsme ti, kdo jej využívá. I díky tomu mi během auditů přišlo škoda, když **organizace poskytuje kvalitní službu, ale cílová skupina o ní neví**

nebo je služba finančně neudržitelná. Stačilo by přitom drobné přenastavení základního „4P“ a služba by mohla pokračovat bez hrozby ukončení činnosti ze dne na den.

V čem vidíte největší výhody pro organizaci, která se dívá na svou práci marketingovým pohledem?

Jak jsem psala u předchozí otázky, důležité je si pojmenovat co konkrétně je marketing či marketingový pohled. **Často zjistíte, že organizace marketing dělá (ač tvrdí, že ne), jen to marketingem nenazývá.**

Nakonec z auditů zjišťuji, že každá organizace má na halíř propočítané, kolik jí co stojí, má vytvořený plán aktivit s veřejností, připravený propagační materiál, má pojem o cílové skupině, umí si udělat přehled o potenciálním uživateli, má nápady jak a co změnit na webu, jaká videa natočit na YouTube, co sdílet na Facebooku a nakonec i jakou nastavit cenu pro zákazníka. **Co chybí, je vzájemné propojení, tedy jednotná a funkční souhra.** Vždy se najde nějaké slabé místo, na které buď organizace zapomene („Aha, nezapočítal jsem fixní náklady.“), nebo jsou pro ni věci dané („Přece vím i bez zpětné vazby, co můj zákazník chce a co si myslí.“); zná všechny poučky teoreticky, ale v praxi naráží (což se týká zejména regionálních specifik) nebo prostě na praktickou realizaci nemá kapacitu (ať již kvůli chybějícím plánům pro PR, nenastaveným procesům, či přetíženosti osob zodpovědných např. za PR kanály při úvazku 0,1 ke své přímé práci v sociálních službách). **Někdy také organizace marketingový pohled nedokáže přizpůsobit neziskovému sektoru**, tak jej raději nepoužívá.

Aktuální projekty

- **TAČR/ZČU:** aplikační garant projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby
- **Evaluace OPZ 022:** Dotyk II
- **Evaluace OPZ 007:** Zlínský kraj (Centrum Áčko Valašské Meziříčí, Dětské centrum Zlín)
- **Koučování managementu:** Pestrá společnost, Magdaléna, SPRP
- **Evaluace OPZ 064:** DaR – Centrum pro dítě a rodinu
- **Evaluace sociálních služeb:** Diecézní charita Brno
- **Evaluace OPZ 071:** Cesta pro rodinu
- **PR a FR matice:** Magdaléna o.p.s.
- **Evaluace sociálních služeb:** Evaluace OPZ 064: Spolek NUDZ



// Myšlenka dne

„Není třeba složitě vymýšlet, v čem podnikat. Jen vnímejte vaše potřeby a brzy najdete něco, co byste rádi, ale na trhu to schází anebo to není dostupné v odpovídající kvalitě. Až přijdete na to, co je to, tak se HNED pusťte do práce. Člověk stejně nikdy nebude schopen vychytat všechny mouchy dopředu a za pochodu vymyslí mnohdy mnohem efektivnější řešení, než kdyby o něm přemýšlel jen teoreticky. Začít se dá i s málem – a je to mnohdy naopak lepší, protože pak člověk řeší jen ty opravdu důležité věci“.

Petra Štastná, Zajíci v krabici

SANEK Ponte nabízí produkty pro jednotlivé cílové skupiny, které přispívají k rozvoji organizace jako celku. Veškeré produkty tvoříme organizacím na míru, aby respektovaly jejich potřeby a přispěly jak k jejich rozvoji, tak k pochopení jednotlivých souvislostí s ohledem na budoucí trendy v jednotlivých oblastech.

Ředitelkám či ředitelům nabízíme řešení v oblastech:

OBLAST	PRODUKT/SLUŽBA
Formulace vize, poslání a hodnot	Formulace strategických východisek organizace
Strategického plánování a řízení	Tvorba strategického plánu organizace Revize strategického plánu organizace Dopadová evaluace organizace
Finančního řízení	Audit finančního řízení organizace Nastavení vyrovnaného hospodaření organizace
Marketingu organizace	Marketingový audit organizace Nastavení produktů organizace Kalkulace návratnosti produktů
Správy organizační struktury	Audit organizační struktury
Práce s lidmi	Zadávání úkolů a hodnocení lidí Vzdělávání a rozvoj lidí
Byznys plánu sociálního podnikání	Tvorba byznys plánu sociálního podniku
Procesním řízení organizace (metodika CAF)	CAF – procesní audit organizace
Řízení rizik	Tvorba katalogu rizik Zavedení managementu rizik

Písemně či telefonicky kontaktujte Kateřinu Brunclíkovou
E katerina.brunclikova@saneck.cz,
T 733 755 817,
 která Vám poskytne bližší informace
 a ráda se s Vámi osobně setká.



Fundraiserům, PR pracovníkům nabízíme podporu při:

OBLAST	PRODUKT/SLUŽBA
Tvorbě FR/PR strategie	Vytvoření strategie PR a FR
Fundraisingovém plánování a komunikaci s dárci	Tvorba FR plánu Nastavení FR mixu služeb organizace Komunikace s dárci
Tvorbě komunikační strategie a PR plánování	Tvorba PR plánu Plánování a řízení PR kampaní

Vedoucím služeb poskytujeme konzultace v oblastech:

OBLAST	PRODUKT/SLUŽBA
Strategie a evaluace služeb	Vytvoření strategie služby Evaluace služby
Procesní řízení služeb	Procesní audit služby
Řízení změn ve službách	Změnový management při transformaci/ zavedení nové služby

Projektovým manažerkám či manažerům poskytujeme podporu při:

OBLAST	PRODUKT/SLUŽBA
Tvorbě logického rámce projektu	Tvorba logického rámce / teorie změny projektu
Přípravě projektové žádosti včetně rozpočtu	Vytipování vhodných titulů pro konkrétní organizaci Příprava a podání projektové žádosti Administrace projektů
Provádění procesní a dopadové evaluace projektu	Procesní a dopadová evaluace projektu