

Marketingové nástroje sociálního podniku Bajkazyl Brno

Mgr. Petra Lazárková

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Mgr. Petra Lazárková**
Osobní číslo: **K13190**
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Marketingové nástroje sociálního podniku Bajkazy! Brno**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární rešerši a teoretická východiska pro problematiku marketingových nástrojů v sociálním podnikání.
2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.
3. Na základě stanovených výzkumných metod proveďte analýzu marketingových nástrojů vybraného sociálního podniku.
4. Z výsledků výzkumu formulujte závěry a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

AMBROŽ, M. a kol. Sociální firma výzva v podnikání 21. století. Praha: Fokus, 2007.

BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. ISBN 978-80-87500-01-9

HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. ISBN 978-80-7367-485-4

KURKOVÁ, G., FRANCOVÁ, P. Manuál. Jak založit sociální podnik. Praha: P3 – People, Planet, Profit, 2012

VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb – efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Marcela Göttlichová

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

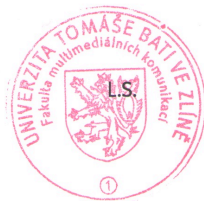
29. ledna 2016

Termín odevzdání bakalářské práce:

29. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016


doc. Mgr. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 4. dubna 2016

Petra Lazárková
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávající zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Bakalářská práce pojednává o využívání marketingových nástrojů k propagaci konkrétního sociálního podniku. Cílem práce je zjistit, zdali a jak využívá sociální podnik marketingové nástroje ke své propagaci a k získání zákazníků. První část se zabývá vymezením teoretických východisek pro druhou, praktickou část práce. Postupně objasňuje pojmy neziskový sektor, sociální služby, sociální podnikání a problematiku marketingu v neziskovém sektoru. Praktická část pomocí kvalitativního výzkumu metodou polostrukturovaných rozhovorů a analýzou dokumentů zjišťuje odpovědi na výzkumné otázky. Závěr práce na základě výsledných hodnot z empirického výzkumu předkládá odpověď na základní výzkumnou otázku, čímž naplňuje cíl bakalářské práce.

Klíčová slova: neziskový sektor, sociální podnikání, marketing, marketingové nástroje

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the employment of marketing tools for the promotion of particular social company. The aim of the thesis is to find out whether and how social company use marketing tools for its advertising and for obtaining the clients. The first part of the paper is concerned with the theoretical resource definitions necessary for the second, practical part. Subsequently, it elucidates terms such as nonprofit sector, social services, social business, and marketing in social sector. The practical part of the thesis determines answers for the research questions using qualitative research; semistructured interviews and analysis of documents were utilized. Finally, the conclusion introduces (upon the results of empiric research) the answer to fundamental research question, hence it fulfils the bachelor thesis objective.

Keywords: nonprofit sector, social business, marketing, marketing tools

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své práce PaedDr. Göttlichové za cenné rady.
Poděkování patří i mé trpělivé rodině, partnerovi a dceři Agnes.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 NEZISKOVÝ SEKTOR	11
1.1 DEFINICE A ČLENĚNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	11
1.2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÝ SEKTOR V ČESKÉ REPUBLICE	11
2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	13
2.1 DEFINICE SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	13
2.2 ZPŮSOBY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	13
2.3 SPECIFIKA FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	14
3 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ	16
3.1 HISTORIE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČR	17
3.2 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V KONTEXTU SOCIÁLNÍ EKONOMIKY	17
3.3 PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ	17
3.4 IDENTIFIKAČNÍ PRVKY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ	18
3.5 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	19
4 PROBLEMATIKA MARKETINGU V NEZISKOVÉM SEKTORU	23
4.1 DEFINICE POJMŮ	23
4.2 PROBLEMATIKA TRHU NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	24
4.3 MARKETINGOVÝ PROCES V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH	25
4.4 NEJČASTĚJŠÍ MARKETINGOVÉ NÁSTROJE V OBLASTI NEZISKOVÉHO SEKTORU	25
4.4.1 Marketingový mix	25
4.4.2 Stanovení marketingových cílů	26
4.4.3 Strategické marketingové plánování	26
4.4.4 Marketingový audit	26
4.4.5 Marketingová komunikace organizace	27
4.4.6 Public relations.....	27
4.4.7 Fundraising.....	27
4.5 SPECIFIKA MARKETINGU SOCIÁLNÍHO PODNIKU	28
4.5.1 Komunikační nástroje sociálního podnikání	28
5 PŘÍPRAVA A REALIZACE VÝZKUMU	30
5.1 CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	30
5.2 VÝZKUMNÉ METODY	31
5.3 ÚČEL ŠETŘENÍ	31
5.4 REALIZACE VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ, VOLBA VÝZKUMNÉHO VZORKU	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
6 CHARAKTERISTIKA ZŘIZUJÍCÍ ORGANIZACE	34

6.1	HISTORIE ORGANIZACE RATOLEST BRNO.....	34
6.2	POSKYTOVANÉ SLUŽBY A CÍLOVÉ SKUPINY	34
6.2.1	Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež.....	35
6.2.2	Preventivní programy.....	35
6.2.3	Sociálně aktivizační program pro rodiny s dětmi	35
6.2.4	Dobrovolnické centrum.....	35
6.2.5	Galerie Ratolest.....	36
7	BAJKAZYL BRNO.....	37
7.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SOCIÁLNÍM PODNIKU	37
7.2	ZÁMĚR ZALOŽENÍ A BRAND BAJKAZYLU BRNO.....	38
7.3	NÁVAZNOST NA POSKYTOVANÉ SLUŽBY RATOLESTI BRNO	40
7.4	STRATEGICKÝ PLÁN SOCIÁLNÍHO PODNIKU	41
7.5	CÍLOVÁ SKUPINA SOCIÁLNÍHO PODNIKU.....	42
7.6	MARKETINGOVÁ STRATEGIE SOCIÁLNÍHO PODNIKU	43
7.7	MARKETINGOVÝ MIX	44
8	ANALÝZA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ BAJKAZYLU BRNO.....	45
8.1	FACEBOOK	45
8.2	INSTAGRAM.....	48
8.3	PR A FUNDRAISING.....	49
8.3.1	Crowdfundingová kampaň.....	53
8.3.2	Firemní fundraising.....	54
8.4	WEBOVÁ PREZENTACE	55
8.5	CITY LIGHT VITRÍNY	56
8.6	OSOBNÍ PRODEJ	57
8.7	PODPORA V MÍSTĚ PRODEJE.....	58
9	SHRNUTÍ.....	60
10	VYHODNOCENÍ A NAVRŽENÁ OPATŘENÍ PRO PODPORU VYUŽÍVÁNÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ.....	61
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	69
	SEZNAM OBRÁZKŮ	70
	SEZNAM TABULEK.....	71

ÚVOD

Snažit se uspět v dnešním tržním světě v oblasti podnikání bez využití marketingových metod by se pokusil snad jen blázen. O nutnosti využití marketingu ví už i sektor, který je označován jako neziskový a svým způsobem se od něj propagace v tradičním ziskovém smyslu neočekává. Předkládaná bakalářská práce přichází s vytyčeným cílem, jímž je analyzovat v českém prostředí ne zcela známý fenomén. Jedná se o problematiku sociálního podnikání, které se v posledním desetiletí hlásí o svou pozornost. Jelikož této oblasti prozatím nebylo věnováno mnoho zájmu z pohledu využívání marketingových nástrojů, považuji toto téma za zajímavé – zejména proto, že neziskový sektor dlouhodobě ne zcela efektivně využívá marketingu k naplnění svých stanovených cílů. Svým rozsahem nemůže samozřejmě bakalářská práce pokrýt daný fenomén komplexně, a tak se zaměřuje na jeden konkrétní, nově otevřený sociální podnik spadající pod neziskovou organizaci poskytující sociální služby.

Práce bude rozčleněna do dvou stěžejních oddílů. Teoretická část, jak již z názvu vyplývá, předloží teoretická východiska pro následující část praktickou. Považuji za nezbytné vymezit základní terminologické pojmy z oblasti neziskového sektoru a jeho specifika, ať už v oblasti financování, strategického plánování či oblasti legislativní. První část se tak bude věnovat konkrétní problematice neziskového sektoru, druhá kapitola se zaměří na sociální služby, legislativní úpravu dané problematiky a jejímu členění. Třetí kapitola pokryje problematiku sociálního podnikání a čtvrtá kapitola teoretického oddílu se bude věnovat marketingu v neziskovém sektoru, nejčastějším metodám, které se zde používají, i různým pohledům odborníků zabývajícím se sledovanou oblastí. Poslední, pátá část teoretického oddílu, pak přiblíží metodologii, jež se váže k následné analýze v praktické části.

Praktická část práce bude již výsledkem empirického výzkumu. Čtenáři zde budou seznámeni se zřizovatelem sociálního podniku – konkrétní neziskovou organizací poskytující sociální služby. Dále se zevrubným popisem zvoleného sociálního podniku, jeho poslání, záměrem a dosavadním vývojem. Kapitola osmá konkrétně přiblíží marketingové nástroje, které sociální podnik používá, a to na základě jejich analýzy a vyhodnocení. Devátá kapitola přinese návrhy opatření na podporu využívání spektra marketingových nástrojů. Neoddělitelnou součástí pak bude následné komplexní shrnutí analýzy a případná doporučení, jež představují neodmyslitelnou součást závěru práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Aby bylo možné pojmut práci v komplexním měřítku, je třeba vymezit v práci se opakující pojmy a názvosloví. Neziskový sektor bývá definován z různých úhlů pohledu, a tak lze narazit na mnohé podoby dané definice. Na problematiku lze totiž nahlížet např. z pohledu sociologického, ekonomického či politologického. Právní vymezení tohoto pojmu v naší legislativě stále neexistuje. Navíc sám pojem neziskový sektor bývá nahrazován, či zaměňován za termíny synonymní, či podobné (např. třetí sektor, občanský sektor, nevládní sektor).

1.1 Definice a členění neziskového sektoru

„Do neziskového sektoru patří všechny organizace, které nepatří do ziskového. Podle Pestoffova vymezení sem tedy spadají jak organizace veřejného neziskového sektoru, tak organizace soukromého neziskového sektoru. V právním prostředí České republiky se sem řadí všechny organizace, které nebyly zřízeny či založeny za účelem podnikání (resp. dosahování zisku), jak jsou vyjmenovány v § 18, odstavci 7 zákona č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu.“ (Rosenmayer, 2005, s. 35)

1.2 Nestátní neziskový sektor v České republice

Specifickou částí neziskového sektoru je sektor nestátní. Organizace v něm působící je v běžném evropském pojetí organizace zřízená jiným subjektem než státem, jejímž primárním účelem není vytváření zisku. Pokud spotřebovává peníze či vytváří zisk, investuje ho výhradně do svých předem definovaných aktivit ve sféře veřejného zájmu, tj. v ochraně přírody, památek, v kultuře, ve zdravotnictví, ve vzdělávání, v sociálních věcech atd. (Matoušek, 2003, s. 123)

„Salamon a Anheier chápou nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují vně státních struktur, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům na rozdíl od zájmů nestátních. Za určující považují pět základních vlastností, podle nichž jsou nestátní neziskové organizace: institucionalizované (organized), soukromé (private), neziskové (non-profit), samosprávné a nezávislé (self-governing), dobrovolné (voluntary). (Salamon a Anheier in Vašítková, 2008, s. 206)

Od ledna 2014 vstoupila v platnost rekodifikace soukromého práva, jejíž součástí je i nový Občanský zákoník 89/2012 Sb. a zákon o obchodních korporacích nahrazující dosavadní

Obchodní zákoník. Změny, které tato rekodifikace přinesla, se dotkly i neziskových organizací. Nejrozšířenější forma neziskových organizací – občanská sdružení, přestala od 1. ledna 2014 existovat (zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů byl zrušen), místo nich zavedl nový Občanský zákoník právní formu zapsaný spolek (dosavadní občanská sdružení mají 3 roky na to, aby uvedla své základní dokumenty i způsoby fungování do souladu s novou právní úpravou). Moderních úprav se dočkaly nadace a nadační fondy, nově vznikla právní forma „ústav“. Další novinku, jakožto odpověď na rozvoj sociálního podnikání, představuje nová právní forma - sociální družstvo, kterou najdeme v zákoně o obchodních korporacích. Jde o družstva fungující na neziskových principech (nedochází v nich např. ke zhodnocování vkladů), sloužit by měla především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob.

K nejčastějším typům neziskových organizací v České republice (dále ČR) tak v současnosti patří:

- spolky
- obecně prospěšné společnosti
- ústavy
- nadace
- nadační fondy
- evidované právnické osoby (Nadace Neziskovky.cz, ©2016a)

2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Jelikož se bakalářská práce opírá o data získaná analýzou materiálů poskytovatele sociálních služeb a zřizovatele sociálního podniku, v této kapitole si stručně představíme problematiku sociálních služeb v kontextu nestátních neziskových organizací v České republice. Sociální služby se ve velkém poměru v porevoluční době etablovaly do soukromého sektoru, existuje však stále mnoho zařízení, jež zůstávají součástí veřejné sféry – tato zařízení pak povětšinou bývají příspěvkovými organizacemi obcí a krajů.

2.1 Definice sociálních služeb

„Sociální služby pomáhají lidem žít běžným životem – umožňují jim pracovat, nakupovat, navštěvovat školy, navštěvovat místa víry, účastnit se aktivit volného času, starat se sám o sebe a o domácnost apod. Zaměřují se na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti jejich života. Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti." (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2016)

2.2 Způsoby poskytování sociálních služeb

Sociální služby poskytují:

- Obce a kraje dbají na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb, zejména zjišťováním skutečných potřeb lidí a zdrojů k jejich uspokojení; kromě toho samy zřizují organizace poskytující sociální služby.
- Nestátní neziskové organizace a fyzické osoby, které nabízejí široké spektrum služeb, jsou rovněž významnými poskytovateli sociálních služeb.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí je v současnosti zřizovatelem pěti specializovaných ústavů sociální péče. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, ©2016)

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vymezuje sociální služby do následujících tří oblastí: sociální poradenství, služby sociální péče, služby sociální prevence.

Podle zákona o sociálních službách mohou být sociální služby poskytovány v několika formách, a to v podobě služeb:

- pobytových – služby spojené s ubytováním v zařízeních sociálních služeb,

- ambulantních – služby, za nimiž osoba dochází, je doprovázena, případně dopravována do zařízení sociálních služeb, avšak součástí služby není ubytování,
- terénních – služby poskytované osobě v jejím přirozeném sociálním prostředí.

2.3 Specifika financování sociálních služeb

V kontextu legislativy spadají sociální služby do sféry sociální pomoci. Matoušek uvádí, že v situacích, kdy jsou sociální služby poskytovány mimo státní sociální pomoc, mohou být hrazeny příjemcem služby na základě kontraktu jako jakákoli jiná služba a jejich poskytovatelem může být i nestátní subjekt, který je uživateli poskytuje bezplatně. Pro poskytování nestátních sociálních služeb je však stát v roli garanta, který prověřuje, zda při činnosti nestátních poskytovatelů nedochází k porušování lidských práv, a přidělováním licencí zavazuje nestátní instituce, aby konaly to, k čemu se zavázaly. (Matoušek, 2007, s. 219)

Neziskové organizace mohou mít tyto způsoby financování:

- z veřejných rozpočtů
- ze soukromých zdrojů
- z vlastní činnosti
- 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. (Bačuvčík, 2011, s. 49)

Většina organizací poskytujících sociální služby pro svou činnost využívá vícezdrojového způsobu financování. Tato problematika je velmi komplexní a samotní poskytovatelé ji považují také za velmi ožehavou: nedostatek financí se stal pro poskytovatele sociálních služeb jakýmsi zaklínadlem. Systém financování sociálních služeb z veřejných rozpočtů se totiž v průběhu let mění. Trh sociálních služeb je svým způsobem také velmi specifický, jelikož legislativa upravuje u registrovaných sociálních služeb nejen způsob výkonu těchto služeb, ale také jejich cenu (maximální výši úhrad za poskytované služby). Konkrétně se jedná o zákon o sociálních službách 108/2006 sb. a jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006.

Z důvodů nestability finančních dotací pro sociální služby a změna každoroční výše dotace se většina poskytovatelů sociálních služeb odklání od 100% krytí z veřejných rozpočtů a dotací. Trend je směřovat k vícezdrojovému financování, a to konkrétně k posílení financování ze stran soukromého (ziskového) sektoru a z vlastní výdělečné činnosti organizace.

To jsou důvody, proč poskytovatelé sociálních služby investují více energie do individuálního i firemního fundraisingu, nebo rozšiřují vlastní činnost o sociální podnikání.

3 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Jestliže se předchozí kapitoly věnovaly terminologickému vymezení neziskového sektoru a sociálních služeb, je záhodno, aby se kapitola o sociálním podnikání věnovala terminologickému vymezení pojmů „sociální podnik“ či „sociální podnikání“. Zde se ovšem můžeme dostat do svízelné situace, jelikož jednotná definice sociálního podnikání neexistuje a samotný jev sociálního podnikání je ještě „mladší“ než samotný neziskový sektor. V současnosti stále není sociální podnikání vymezeno českou legislativou. „Ty z vás, kteří jsou zvyklí na jasné a uchopitelné definice a očekávají, že se jednoznačně dozvědí, jak se pozná sociální podnik, nepotěšíme. Teritorium sociálního podnikání je členité, mnohotvárné a nejednoznačné a vzpírá se exaktním definicím. Diskuzemi o definicích již strávilo mnoho lidí mnoho času a nemá cenu se k nim přidávat. Nebavte se o tom, co to je, ale dělejte to v praxi, řekl Apostolos Yokanidis z Evropské komise v roce 2005 a měl pravdu.“ (Kurková, Francová, 2012, s. 4)

Neznamená to však, že by nebyly nastaveny alespoň určité mantinely, či sjednoceno pojetí o sociálním podnikání jako takovém. Přestože nebylo sociální podnikání v české legislativě prozatím ukotveno¹, byl již vytvořen systém ukazatelů, podle něhož jsou sociální podniky definovány – děje se tak zejména proto, aby bylo možno definovat žadatele pro účely možného získání dotací z fondů EU.

Nová ekonomika o.p.s., nezisková organizace věnující se tématu sociálního podnikání na svých webových stránkách definuje krátce: „Sociální podnikání je nový a velmi široký koncept, pro který je typické dosahování sociálních cílů ekonomickými prostředky.“ (Nová ekonomika, ©2016a)

Vlastní definice sociálního podnikání, schválená v roce 2011 projektem TESSEA (Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky) zní: „Sociální podnikání jsou podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí. Hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním

¹ Zákon o sociálním podnikání se začal připravovat v roce 2014. Jeho předkladatelem je ministr pro lidská práva, spolupředkladateli jsou Ministerstvo práce a sociálních věcí a Ministerstvo průmyslu a obchodu. Termín předložení věcného záměru zákona vládě, kterým mělo být původně září 2015, byl posunut na první čtvrtletí 2016. (České sociální podnikání, ©2016c)

znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.“ (České sociální podnikání, ©2016b)

3.1 Historie sociálního podnikání v ČR

Rychlý a srozumitelný exkurz do historie vzniku myšlenek sociálního podnikání přináší právě například Nová ekonomika o.p.s. Uvádí, že koncept sociálního podnikání je odvislý od historie, tradic, mentality i kultury dané země. V ČR tato tradice přetrvává hlavně na venkově. „Už na území habsburské říše byla česká kulturní a hospodářská identita založena na dobrovolnických aktivitách občanské společnosti. Byla vytvářena aktivní činností malých a středně velkých podniků, výrobních a spotřebních družstev, spolků, vzájemných či obecných záložen a družstevních kempelíček. V době velké hospodářské krize v průběhu 20. a 30. let 20. století úloha těchto družstev a společností ještě posílila. Tradice sociální ekonomiky byla přerušena totalitním vývojem v průběhu války a po roce 1948. Po roce 1989 se začala projevovat snaha o obnovu autonomního družstevního sektoru, ale až po roce 2000 lze zaznamenat nástup tématu sociální ekonomiky tak, jak ho u nás vnímáme v současné době.“ (Nová ekonomika, ©2016)

3.2 Sociální podnikání v kontextu sociální ekonomiky

Sociální podnikání je vnímáno jako součást sociálních ekonomik států. Jak? „Subjekty sociální ekonomiky jsou sociální podniky, podpůrné finanční, poradenské a vzdělávací instituce pro sociální podnikání a nestátní neziskové organizace, které vykonávají ekonomické aktivity za účelem pracovního uplatnění svých klientů nebo pro dofinancování svého poslání. Subjekty sociální ekonomiky sdílí společné hodnoty, kterými jsou naplňování veřejně prospěšného cíle, demokratické rozhodování, podpora iniciativy občanů, nezávislost na veřejných či soukromých institucích, jiný způsob zacházení se ziskem, zohledňování environmentálních aspektů, uspokojování přednostně místních potřeb a využívání přednostně místních zdrojů.“ (Bednáriková, Francová, 2011, s. 14)

3.3 Principy sociálního podnikání

Jak již bylo zmíněno výše, členění sociálního podnikání se v České republice ustálilo na třech oblastech prospěchu - a to sociálního, ekonomického a environmentálního. Níže je

uvedena tabulka charakteristik jednotlivých principů tak, jak jsou chápány v českém prostředí.

Tabulka 1 Tabulka principů sociálního podniku (zdroj: Kurková, Francová, 2012, s. 42)

Principy sociálního podniku	1. Sociální prospěch	2. ekonomický prospěch	3. environmentální prospěch
Charakteristiky (jsou v souladu s evropským pojetím sociálního podniku. Sociální podnik je má splňovat nebo k nim směřovat.) *není vyžadováno	Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí	Vykonává soustavné ekonomické aktivity	Přednostní uspokojování potřeb místní komunity
	Participace zaměstnanců a členů na strategickém směřování podniku	Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích	Využívání přednostně místních zdrojů
	Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů	Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech a jeho dynamika	Uspokojení přednostně místní poptávky*
		Schopnost zvládat ekonomická rizika	Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby
		Trend směrem k placené práci	Spolupráce sociálního podniku s důležitými místními aktéry
			Inovativní přístupy a řešení*

3.4 Identifikační prvky sociálních podniků

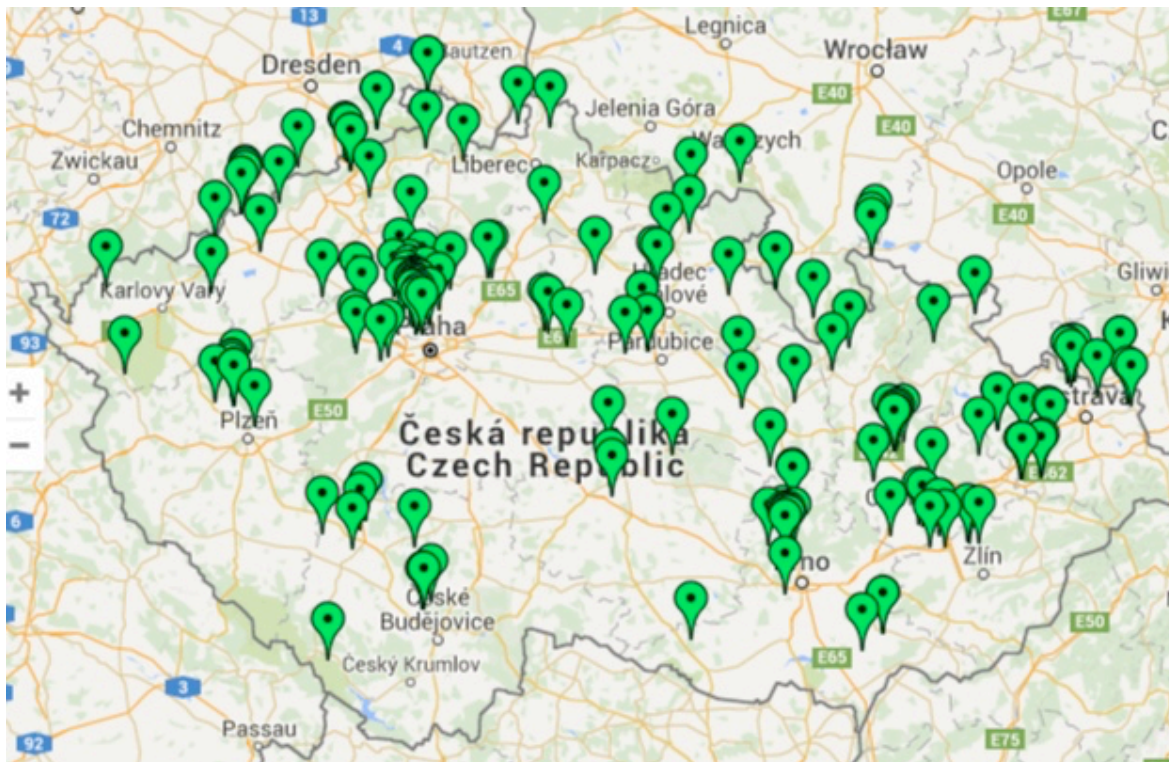
Pro ujasnění si, co lze a co nelze považovat za sociální podnikání, slouží následující tabulka zpracovaná pro potřeby Manuálu pro sociální podnikání.

Tabulka 2 Co je a co není sociální podnik (zdroj: Kurková, Francová, 2012, s. 10)

Co je sociální podnik	Co není sociální podnik
Chce dělat věci jinak a lépe, tj. Prvotní motivace vychází z odlišného hodnotového žebříčku zakladatelů a managementu	Sociálním podnikem není automaticky každý zaměstnavatel, který se tak označí
Umí podnikat a respektuje ekonomickou realitu, podnikání je základem většiny jeho finančních zdrojů	Není to každý společensky odpovědný podnik (CSR), protože ten bývá zřízen primárně za účelem zisku
Většinu z případného zisku vrací zpět do podniku nebo ho věnuje na společensky prospěšné účely	Není to nestátní nezisková organizace (dále jen NNO), která si přivydělává prodejem výrobků nebo služeb, ale podnikatelské projevy NNO mohou být základem sociálního podniku
Respektuje zájmy a individuální potřeby svých zaměstnanců, usiluje o jejich identifikaci se sociálním podnikem	Není to sociálně terapeutické pracoviště (zejména NNO) protože se jedná v zásadě o službu klientům a nejde v ní o zaměstnávání v ekonomickém smyslu
Zpravidla zaměstnává znevýhodněné osoby (integrační sociální podnik) ale není to podmínkou	Integračním sociálním podnikem nemusí být automaticky každý zaměstnavatel s více jak 50% osob se zdravotním postižením
Je nezávislý, spolupracuje s místní komunitou a zainteresovanými skupinami (stakeholdery), chová se partnersky	Není to nadnárodní společnost ani její část, případně podnik na této společnosti závislý

3.5 Sociální podnikání v České republice

Jak zaznělo výše, rozmach sociální ekonomiky nastává v naší zemi po roce 2000. Zásahu na tom má nejen příliv zahraničních investorů a rozvoj společenské odpovědnosti firem (CSR – Corporate Social Responsibility), ale také finanční podpora ze stran evropských dotačních programů. Významnou roli ve formování principů sociálního podnikání a v přenosu dobré praxe ze zahraničí sehrála již zmíněná TESSEA. Projekt TESSEA, financovaný Operačním programem pro lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ), byl založen za účelem podpory rozvoje sociálního podnikání v České republice a vytvoření modelu infrastruktury sociální ekonomiky v ČR. V návaznosti na hlavní cíl projekt vznikla tematická síť sestavená z volného uskupení příznivců a zájemců o tuto problematiku. Od prosince 2012 je síť koordinována obecně prospěšnou společností 3P – People, Planet, Profit (Nová ekonomika, ©2016b). Nezisková organizace 3P a její webový portál jsou v současnosti nejobsáhlejším zdrojem dat a informací o stavu sociálního podnikání u nás. Webový portál například informuje o aktuálním počtu a lokaci sociálních podniků v ČR:



Obrázek 1 Mapa sociálních podniků v České republice (zdroj: České sociální podnikání, ©2016a)

3P provádí již několik let v řadě dotazníkové šetření mezi vedoucími sociálních podniků (telefonické dotazování). Aktuální data z roku 2015 byla sesbírána ze 151 sociálních podniků, působících v ČR.² Pro potřeby této bakalářské práce zde budou uvedeny údaje, které jsou pro práci relevantní a data následně umožní zkoumaný sociální podnik zasadit do celorepublikového kontextu:

- Z celkového počtu 213 je nejvíce sociálních podniků (dále také SP) v Praze (47), na druhém místě se umístil Jihomoravský kraj s 24 SP, třetím v pořadí jsou současně Ústecký a Středočeský kraj s 19 SP.
- 48 % z dotazovaných subjektů jsou společnosti s ručením omezeným a z 25 % se jedná o obecně prospěšné společnosti. Následují mnohem nižší hodnoty: z 9 % se jedná o spolky (bývalá občanská sdružení), OSVČ jsou zastoupeny ze 7 % a druž-

² V době realizace dotazníkového šetření bylo v adresáři sociálních podniků, jenže je nejsouvislejší databázi

stva z 6 %. Zbytek tvoří jiné právní formy jako akciové společnosti, v.o.s. a církevní právnické osoby (náboženské společnosti).

- Většina, tj. 112 (79 %) dotazovaných podniků, měla samostatnou právní subjektivitu a pouze 26 (19 %) z dotázaných podniků bylo součástí větší organizace.
- Nejvíce dotazovaných podniků, tedy 36 (24 %), působí v oblasti zahradnických služeb, úpravy zeleně, údržby nemovitostí a úklidových prací. Na druhém místě s 30 (20 %) odpověďmi se nachází ostatní služby. Na třetím místě se umístil obecný prodej s 27 (18 %) záznamy. Na čtvrtém místě se umístily shodně s 23 (15 %) záznamy pohostinství a ubytování a potravinářská výroba. Následují předměty podnikání/činnosti, které jsou zastoupeny s méně než 15- ti procenty. Pohostinství a ubytování, které bylo v roce 2013 na prvním a v roce 2014 na druhém místě, kleslo na čtvrtou pozici (oproti roku 2013 pokles o 9 %).
- Nejčastěji zaměstnávanou cílovou skupinou jsou osoby se zdravotním postižením. Děje se tak v 64 % z celkových 151 podniků. Druzí v pořadí jsou dlouhodobě nezaměstnaní s 38 %. Jiné skupiny dosahují 17 % (jako příklad "jiné" lze uvést azy-lanty a imigranty či osoby ve věku 50 let a více). O procento méně (16 %) podniků zaměstnává mládež a mladé dospělé v obtížné životní situaci. 15 % podniků zaměstnává etnické menšiny (zpravidla se jedná o Romy).
- Oblast marketingu: Respondentům byly pokládány otázky ohledně marketingu, tj. zda mají marketingový a komunikační plán, případně zda mají kompetentní osobu, která se této oblasti věnuje. Celkem 60 (49 %) ze 123 subjektů přiznalo v této oblasti jeden nebo více nedostatků: 41 (33 %) subjektů odpovědělo, že jim chybí marketingový a komunikační plán, 38 (31 %) subjektů sice plán má, ale nemá kompetentní osobu, která by se marketingu věnovala, 26 (21 %) dotazovaných přiznalo, že nemá plán a na marketing nemá ani kompetentní osobu. Jako další z nedostatků uvedlo 17 (14 %) podnikatelů, že neumí hledat nové zákazníky a 9 (7 %) uvedlo, že se neumí orientovat na trhu. Zajímavé je i srovnání s rokem 2014 - v kategorii problémů týkajících se marketingu došlo k velkému nárůstu odpovědí "chybí nám kompetentní osoba" (z 12 % na 31 %) a "chybí nám marketingový a komunikační plán" (z 15 % na 33 %), mírnější nárůst byl u odpovědi "neumíme hledat nové zákazníky" (z 5 % na 14 %). To, že se neumí orientovat na trhu, uvedlo v obou letech nejméně respondentů a odpovědi jsou srovnatelné (nárůst ze 4 % na 7 %).

- Nejčastěji zmiňovaným problémem je nedostatek času, na který si stěžovalo 92 dotázaných, tedy tři čtvrtiny. Na druhém místě jsou problémy v oblasti financí – 78 respondentů (63 %) přiznalo, že ve finančním řízení podniku pocítuje nějaké nedostatky. Na třetím místě je problémem podle 67 respondentů (55 %) obchod a zakázky, za ním se umístil s 60 odpověďmi (49 %) marketing.
- Moderní technologie využívá většina sociálních podniků, ať už se jedná o online nástroje nebo informační systémy. Ze 151 dotazovaných jich 129 (85 %) uvedlo, že ke své práci využívají jednu nebo více moderních technologií. Nejčastěji se jednalo o sociální sítě, které zmínilo 119 respondentů, tedy přibližně 92 % z těch, kteří uvedli alespoň jednu technologii. Na druhém místě se umístily internetové obchody, které využívá 61 (47 %) podniků. Cloud computing zmínilo 51 (40 %) dotázaných. 37 (29 %) respondentů uvedlo, že využívají podnikový informační systém, který slouží k řízení a integraci různých oblastí jejich činnosti. (České sociální podnikání, ©2016c)

4 PROBLEMATIKA MARKETINGU V NEZISKOVÉM SEKTORU

Na konci roku 2015 bylo v České republice registrováno přes 125 000 nestátních neziskových organizací. (Nadace Neziskovky.cz, ©2016b) Není tedy nutné polemizovat nad faktem, že neziskový sektor zaujal v naší společnosti nezastupitelnou roli. Tato role se sice liší od komerčních subjektů či subjektů státní správy, ale jak uvádí Bačuvčík: „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, ..., musíme konstatovat, že se neziskový či sociální marketing od marketingu komerčního ve své podstatě ani lišit nemůže. Odlišné samozřejmě budou nástroje či techniky, respektive způsob jejich použití.“ (Bačuvčík, 2011, s. 9)

Při využití marketingu pro potřeby sociálního podnikání je sociální marketing tomu komerčnímu ještě blíže, možná se dokonce shoduje a je navíc obohacen. Jelikož se tato práce zabývá sociálním podnikem, jehož zakladatelem je nezisková organizace poskytující sociální služby, je důležité zorientovat se nejen v problematice marketingu sociálního podniku, ale v také v komplexní problematice neziskového sektoru, který je konkrétnímu sociálnímu podniku nadřazen. Specifická marketingová komunikace také nastává ve chvíli, kdy ziskový podnik „prodává“ sociální práci. Jak také ukázal výzkum z předchozí kapitoly, provozatelé sociálních podniků sami vyhodnocují, že v oblasti marketingu mají jejich podniky značné nedostatky.

4.1 Definice pojmů

Vašítková uvádí, že neziskový marketing se definuje jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů. (Vašítková, 2008, s. 208) Také Rektořík vynechává z obecné definice marketingu ziskovost a přebírá tak definici od Hannagana, která pak zní: „Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka.“ Jak ovšem podotýká Bačuvčík, tyto definice mohou být problematické, jelikož kvůli vynechání profitů na straně poskytovatelů dochází k vytvoření nerovného vztahu. Komunikuje se uspokojování potřeb zákazníků, ale na poskytovatele není brán zřetel.“ (Rektořík, 2001, s. 81 in Bačuvčík, 2011, s. 21)

Na marketing neziskového sektoru je také potřeba pohlížet z hlediska produktu, který nabízí – tedy služby. Služby se vyznačují určitými specifiky, která se promítají i do vlastností marketingu. Je tedy třeba si charakterizovat zásadní specifika služeb a důsledky, které z těchto specifík vyplývají pro marketing.

„Služby jsou ve srovnání s hmotnými produkty specifické především následujícími charakteristickými znaky: nehmotnost, neoddělitelnost, proměnlivost, zničitelnost, nemožnost vlastnictví.“ (Škarabelová, 2007, s. 46-48)

4.2 Problematika trhu neziskových organizací

Vašítková v následujícím textu přibližuje jakousi „obtížnost“ při vydefinování toho, kdo je zákazník, nebo kdo představuje cílovou skupinu neziskové organizace. „Zákazníci neziskových organizací jsou různorodí a pohybují se na různých úrovních. V soukromém sektoru je obvykle zákazník ten, kdo zaplatí za produkt. V neziskových organizacích je to však ten, kdo využívá produkt (službu neziskové organizace). Není přitom podstatné, kdo za tuto službu zaplatí, ani to, zda je tento produkt placený přímo či nepřímo. Identifikace zákazníků (příjemců služby) není vždy jednoduchá. Osoby platící nebo přijímající produkt neziskové organizace nejsou jedinými zákazníky (cílovými trhy). Existují mimo ně, osoby, orgány či instituce, které rozhodují o tom, zda nezisková organizace například obdrží finanční prostředky z grantu, nadace veřejné sbírky nebo od jednotlivých dárců. Uvedené osoby či instituce přitom nemusí využívat služby dané organizace. Rozhodně je však zajímavá kvalita a úroveň produktu, image organizace a jiné, zejména společensky přínosné aktivity. Cílové trhy neziskové organizace jsou vždy dvousložkové, tvoří je donátor (příspěvatel, dárcé) a zákazník. Je důležité pamatovat na to, že dvě složky trhu neziskových organizací přinášejí také dva rozdílné proudy očekávání. Celé marketingové úsilí musí směřovat k naplnění těchto požadavků a očekávání v zájmu společného prospěchu všech tří stran – neziskových organizací, zákazníka a donátora.“ (Vašítková, 2008, s. 23)

Všechny zmíněné proměnné je třeba brát v potaz v následném nastavení marketingové strategie sociálního podniku. Ten totiž zahrnuje skutečně široké spektrum příjemců marketingové komunikace (od cílových zákazníků, přes donátory i širokou veřejnost k zaměstnancům a odběratelům sociálních služeb – klientům).

4.3 Marketingový proces v neziskových organizacích

Jak již bylo uvedeno v předchozím textu, neziskový marketing se od marketingu komerčního neliší ve své podstatě, ale v jednotlivých nástrojích a technikách – tedy spíše ve způsobu jejich použití. Proto i funkce marketingového řízení, jako jsou analýzy, plánování, implementace a kontrola, jakožto základní funkce marketingového řízení, musí být v neziskových organizacích realizovány. Obdobně marketingový proces v krocích marketingového výzkumu, marketingového auditu, stanovení marketingového mixu, stanovení komunikačního mixu, realizace marketingové kampaně a nakonec marketingové kontroly. Významnou roli v zavádění a realizaci marketingu v neziskových organizacích hraje strategické plánování. „Smyslem strategického plánování v neziskových organizacích (dále také NO) je dosáhnout konkurenční výhody, dále jí rozvíjet a dosahovat stanovených cílů. Prostřednictvím strategického plánování a strategického řízení by nezisková organizace měla dosáhnout výlučnosti, schopnosti nabízet zákazníkům víc, než ostatní. Strategické plánování ovlivní úspěšnost a efektivnost organizace, naplňování jejich vizí. Výhody, které strategické plánování přináší neziskovým organizacím, jsou: jasnější orientace pro vedení podniku, připravenost na možné interní konflikty, vyjasnění hranic pro závažná manažerská rozhodnutí, poznání rizik a možnost jejich eliminace.“ (Vostrovský, Štůsek, 2008, s. 17)

4.4 Nejčastější marketingové nástroje v oblasti neziskového sektoru

Níže uvedený výčet kopíruje nejčastěji využívané marketingové nástroje v oblasti neziskového sektoru zmiňované v odborné literatuře (ta je mnohdy mírně diverzifikuje názvoslovím, obsah ale bývá zachován). Teoretické poznatky z tohoto oddílu a také z oddílu 4.5, věnujícího se marketingovým nástrojům sociálních podniků, jsou aplikovány v praktické části při analýze marketingových nástrojů vybraného sociálního podniku.

4.4.1 Marketingový mix

V souvislosti s marketingovými nástroji nemůžeme na úvod vynechat plán marketingových funkcí, který definuje základní dimenze komplexního produktu. Marketingový mix tvoří v základu tzv. 4P: produkt/služba (product), cena (price), místo/distribuce (place) a propagace (promotion), jejichž správné nastavení je klíčové pro marketingové plánování a implementaci marketingové strategie. K základním 4P bývají různými autory přidávány další prvky.

V marketingu služeb jsou to například:

- lidé/people – zaměstnanci organizace, kteří službu poskytují
- cílová skupina/public – u NO se jedná o dva základní typy cílových skupin – ti, jimž jsou služby určeny a ti, kteří je financují

Renomovaný americký odborník Kotler navrhuje přidat k oněm 4P další 2P, jejichž význam stoupá a to zejména v globálním marketingu. Jsou to:

- POLITICS (politika)
- PUBLIC OPINION (veřejné mínění). (Trčka et al. 2014, s. 22)

4.4.2 Stanovení marketingových cílů

Pro neziskové organizace zde můžeme zahrnout nejen konkrétní cíle, ale také stanovení vize, poslání a strategie. Stanovení marketingových cílů popisuje Škarabelová jako „marketingový postup, který vědomě či nevědomě využívá téměř každá organizace. Marketingové cíle se dělí na dva druhy, a to na akční cíle (konkrétní, měřitelné) a na cíle v oblasti image (neměřitelné, podobné nebo totožné s posláním organizace).“ (Škarabelová, 2007, s. 37)

4.4.3 Strategické marketingové plánování

Jedná se o manažerský proces vytváření a udržování rovnováhy mezi cíli a zdroji organizace a potenciálními příležitostmi na trhu. Cílem tohoto plánování je chování a produkty organizace, které odpovídají potřebám zákazníků, a další rozvoj organizace. (Škarabelová, 2007, s. 54)

4.4.4 Marketingový audit

Podle Kotlera jde o „souhrnné, systematické, nezávislé a periodické prozkoumání prostředí, cílů, strategií a činností organizace na zjištění jejich problémů a příležitostí, stejně jako přípravy plánu akcí na zlepšení marketingového výkonu organizace. Jedná se o kontinuální proces s těmito složkami: audit marketingového prostředí, audit organizace marketingu, audit marketingových systémů, audit marketingové produktivity a audit marketingových funkcí. Výsledky marketingového auditu bývají shrnuty do Swot analýzy.“ (Kotler, 1992, s. 56 in Bačuvčík, 2011, s. 80)

„SWOT analýza je spojením analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Vnitřní prostředí neboli mikroprostředí organizace je odvislé od silných (strengths) a slabých (weaknesses) stránek organizace a je tvořeno trhem organizace. Vnější prostředí se odvíjí od příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) organizace a je tvořeno okolím organizace.“ (Škarabelová, 2007, s. 36)

4.4.5 Marketingová komunikace organizace

Tato oblast představuje nejviditelnější nástroj marketingu. V oblasti poskytování sociálních služeb (a služeb obecně) je komunikace organizace s uživateli služeb zvláště důležitá z důvodu charakteristických vlastností služeb zmíněných v předchozích kapitolách této práce. Tzv. komunikační mix organizace zajišťující veřejné služby je tvořen reklamou, PR, osobním prodejem a podporou prodeje, doplněnými o prvky specifické pro organizace veřejného sektoru, jimiž jsou mimo jiné sponzorství, direct marketing a internetová (on-line) komunikace. Komunikační mix je součástí celkové komunikační strategie. (Škarabelová, 2007, s. 64)

4.4.6 Public relations

PR je složka komunikačního mixu marketingové komunikace. Škarabelová ji popisuje jako cílevědomou snahu o udržení vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností. Souvisí s budováním corporate image, corporate identity, corporate designu, corporate culture a corporate communication. (Škarabelová, 2007, s. 77-79) Čepelka vnímá PR jako nástroj, který vytváří prostředí nakloněné donátorství a je jakýsi předstupeň fundraisingu. (Čepelka, 1997 in Bačuvčík, 2011, s. 93)

4.4.7 Fundraising

Fundraisingem se rozumí získávání prostředků neboli hledání potenciálních zdrojů k pokrytí nedostatku financí. V tomto případě je obzvlášť důležité zformulovat poslání organizace, které souvisí s následným hledáním potenciálních dárců, kterými mohou být nadace, občanská sdružení, církve a další NO, podnikatelské subjekty, obchodní společnosti, stát a jednotlivci či veřejnost. Mezi metody fundraisingu patří např. inzerce, direct mail, veřejná sbírka, benefiční akce, osobní dopis či telefonický rozhovor, písemná žádost o grant, fundraising „od dveří ke dveřím“, testament fundraising – získání majetku pomocí

jeho odkázání dárce, osobní setkání, členství, vlastní příjmy – samofinancování. (Škarabelová, 2007, s. 118)

4.5 Specifika marketingu sociálního podniku

Popsat blíže specifika marketingu sociálního podniku v obecné rovině může být svízelné. Jednak proto, že spektrum sociálního podnikání je velmi široké, svým způsobem nové, a také proto, že protíná oblast ziskového a neziskového sektoru. Marketing neziskového sektoru rámcově vymezují dřívější kapitoly, následující kapitola popisuje určitá specifika sociálního podnikání, ovšem pouze v úzkém pojetí. Úspornější verze je volena s ohledem na daný rozsah bakalářské práce, a také pro možnost zaměření se na témata konkrétního sociálního podniku, který bude blíže specifikován v praktické části práce.

4.5.1 Komunikační nástroje sociálního podnikání

Na základě teoretických pramenů i empirie ze zahraničních projektů lze dle publikace Sociální podnikání – Teorie pro praxi mezi nejúčinnější nástroje komunikačních strategií řadit:

- **„Propagaci (reklamu):** Jedná se o jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace a podpory zboží, služeb a myšlenek určitým sponzorem, využitím tiskových medií, internetu, rozhlasu a reklamních tabulí, plakátů, výloh apod. Jejich cílem je informování širokého okruhu potenciálních spotřebitelů se záměrem ovlivnit jejich kupní chování. Hlavním rysem reklamy je, že oslovuje široké vrstvy obyvatelstva základními informacemi. Slouží k upoutání pozornosti a vzbuzení zájmu. Tuto etapu nelze v tuzemských podmínkách podceňovat.
- **Podporu prodeje:** Krátkodobé stimuly pro povzbuzení nákupu nebo prodeje výrobku či služby. Podpora prodeje se zaměřuje na jednotlivé články distribučních cest nebo na konečného spotřebitele. Je vlastně kombinací reklamy a cenových opatření a snaží se přimět kupujícího přejít od zájmu k akci – nákupu.
- **Public relations:** Množství programů vytvořených pro zlepšení, udržení nebo ochranu image sociálního podniku či jeho produktu. Má za cíl vyvolat kladný postoj veřejnosti.
- **Prodejní personál (osobní prodej):** Ústní prezentace při konverzaci s jedním nebo více potenciálními zákazníky za účelem podpory a realizace prodeje. Výhodou

osobního prodeje je, že se konverzace přizpůsobuje konkrétnímu zákazníkovi a situaci. Zákazník tak získává informaci přímo od zaměstnance sociálního podniku, čímž se posiluje jeho vazba na podnik a zvyšuje se loajalita k budoucí spotřebě.

- **Přímý marketing:** Přímá, adresná komunikace mezi zákazníkem a prodávajícím, prováděná prostřednictvím pošty, telefonu, internetu, rozhlasového vysílání, novin a časopisů.“ (Trčka et al. 2014, s. 27)

5 PŘÍPRAVA A REALIZACE VÝZKUMU

Předmětem teoretické části práce bylo vytýčit a co možná nejlépe popsat a definovat problematiku neziskového sektoru, sociálních služeb a problematiku marketingu neziskovém sektoru včetně sociálního podnikání. Tyto pojmové celky a teoretická východiska se staly nezbytnými pro tvorbu konceptu výzkumného šetření.

Předmětem praktické části je prezentace vlastního výzkumu vytvořeného pro účely bakalářské práce. Tato kapitola se věnuje přípravě a plánování empirického výzkumu, kde je popsána jeho tvorba a realizace.

Pro potřeby bakalářské práce byla zvolena metoda kvalitativního výzkumu. Rozsah práce nenabízí prostor pro důkladné analýzy problematiky a také si neklade za cíl poskytnout vyčerpávající datový přehled. Kvalitativní výzkum přináší analýzu marketingových nástrojů vytipovaného sociálního podniku neziskové organizace. Veškeré závěry však nelze zobecňovat na všechny sociální podniky. Přesto můžeme některá data využít pro inspiraci – například při aktualizaci strategie užití marketingových nástrojů organizací a sociálních podniků jí podobných (jak velikostí, tak předmětem zájmu).

5.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

V rámci výzkumné části bakalářské práce jsou zvoleny následující cíle výzkumu. Stanovenými výzkumnými metodami budou zanalyzovány současné používané marketingové nástroje zvolené organizace, konkrétně sociálního podniku – bude zjištěno, jaké nástroje jsou využívány, ať už vědomě či nevědomě, a s jakým záměrem. Bude také hodnoceno, zdali je jejich využívání dostačující.

Dalším cílem výzkumu je zjistit současné postoje a přístupy vedení organizace k marketingové komunikaci (současný stav, výhled do budoucna). Na základě zjištěných informací bude navrženo možné další vylepšení užití marketingových prostředků dané organizací.

Výzkumné otázky jsou položeny následovně:

1. Jaké jsou v současné době aktivně využívané nástroje marketingové komunikace pro potřeby propagace zvoleného sociálního podniku?
2. Jsou tyto nástroje dostačující?

5.2 Výzkumné metody

K získání odpovědi na výzkumné otázky a dosažení cíle výzkumu bude použito kvalitativního výzkumu. V kvalitativní strategii se nejčastěji používají techniky sběru dat. Mezi ně patří podle Hendla rozhovor, pozorování, analýza dokumentů atp., které se mohou libovolně kombinovat. Pro potřeby této práce byla zvolena kombinace dvou technik: analýzy dokumentů a rozhovor (polostrukturované interview).

Analýza dostupných dokumentů je důležitým prvkem této práce. „Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.“ (Hendl, 2005, s. 130)

„V širším pojetí lze analýzu dokumentů chápat jako analýzu jakéhokoliv materiálu, který je zdrojem informací relevantních cílům studie (text, videonahrávka, malba, soška atp.)..., v užším pojetí tuto techniku chápeme jako analýzu již existujícího materiálu, případně materiálu, který vzniká interakcí mezi výzkumníkem a účastníky výzkumu.“ (Miovský, 2006, s. 84)

Dokumenty, jež budou analyzovány, náleží mezi interní dokumenty sociálnímu podniku a budou pro potřeby výzkumu zpřístupněny (tiskové zprávy, interní prováděcí dokumenty, data ze sociálních sítí atp.) nebo jsou veřejně dostupné (výroční zprávy, informace na webových stránkách atp.).

V rámci analýzy dokumentů bude vyhodnoceno, které nástroje marketingové komunikace jsou využívány a s jakým efektem.

5.3 Účel šetření

Sociální podnikání se od běžného podnikání liší v několika aspektech (např. v oblasti reinvestic zisků, naplňování veřejně prospěšných cílů atp.). Neliší se však v nutnosti konkurenceschopnosti, ziskovosti a ve formě využití efektivních marketingových nástrojů, stejně jako kterýkoliv jiný podnik toužící po ziskovosti. Jelikož se jedná o nově otevřený sociální podnik, existují v jeho životním cyklu velká rizika. Může se jednat o nedostatečnou konkurenceschopnost, nedostatek nových i stálých zákazníků, nedostatek inovace. Účelem šetření je zjistit, zdali sociální podnik využívá vhodně nástroje marketingové komunikace, jež jsou prokazatelně součástí potenciálního úspěchu podniku.

5.4 Realizace výzkumného šetření, volba výzkumného vzorku

Analýza všech dokumentů proběhne v období ledna až března 2016. V březnu téhož roku budou provedeny rozhovory s managementem sociálního podniku.

Analyzován bude konkrétní sociální podnik Bajkazy1 Brno spadající pod nestátní neziskovou organizaci v České republice – Ratolest Brno. Polostrukturovaný rozhovor bude veden s představiteli managementu sociálního podniku, kteří jsou zodpovědní za marketingovou komunikaci a také za strategické plánování celé organizace (konkrétně se bude jednat o ředitelku spolku Mgr. Alenu Přikrylovou, pracovníci PR a FR oddělení Mgr. Veroniku Křížkovou a promotéra sociálního podniku Štěpána Kubu). Bude se tedy jednat o záměrný, cílený výběr výzkumného vzorku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA ZŘIZUJÍCÍ ORGANIZACE

První kapitola praktické části bakalářské práce se věnuje nestátní neziskové organizaci, jež je zřizovatelem a nositelem prvotní myšlenky založení zkoumaného sociálního podniku. Pro potřebu komplexní analýzy zvoleného podniku je nezbytné věnovat se právě tomuto poskytovateli sociálních služeb, jelikož osoby v něm zainteresované jsou hybatelé samotné idey sociálního podnikání tohoto subjektu a také jsou zodpovědní za manažerská rozhodnutí v něm realizovaná. Zároveň strategický plán sociálního podniku a způsob komunikace je nedílnou součástí komplexního strategického plánu celé organizace Ratolest Brno (dále také RB).

Data a informace získané v tomto oddíle pocházejí z analýz interních i veřejně dostupných dokumentů organizace (webové stránky, výroční zprávy) polostrukturovaných rozhovorů s managementem Ratolesti Brno i z vlastní analýzy daného prostředí.

6.1 Historie organizace Ratolest Brno

Historie dané organizace sahá do roku 1995, loni tedy tato nezisková organizace oslavila dvacet let své působnosti v Brně a okolí. Ratolest Brno vznikala na dobrovolnických základech, jednalo se o uskupení dobrovolníků, kteří cítili potřebu věnovat se dětem a mládeži. Pomáhali jim se smysluplným naplňováním volného času, se školní přípravou, s běžnými problémy, které mladé lidi mohou trápit. Postupem času se Ratolest Brno vykrystalizovala v poskytovatele několika typů sociálních služeb, z dobrovolníků se stali placení zaměstnanci a z nadšených amatérů profesionální, kvalifikovaní sociální pracovníci a další odborníci. Na sklonku loňského roku (tj. 2015) se z důvodů legislativních úprav transformovalo toto občanské sdružení na novou právní formu – spolek.

6.2 Poskytované služby a cílové skupiny

Práci Ratolesti Brno lze vydefinovat dle cílových skupin, kterým se věnuje. Jsou jimi děti, mládež i celé rodiny a také široká veřejnost. Nejedná se ovšem paušálně o všechny děti a rodiny, ale o ty, které se nacházejí v tíživé životní situaci.

Dětem a mládeži se Ratolest Brno věnuje ve dvou nízkoprahových klubech a v preventivních programech. Pro rodiny je určen sociálně aktivizační program a pro širokou veřejnost je určeno Dobrovolnické centrum a projekt Galerie Ratolest.

6.2.1 Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

Klub Pavlač určen dětem a mladým lidem ve věku od 6 do 26 let, kteří žijí v sociálně vyložené lokalitě v centru Brna. Jejich dětství a dospívání je ovlivněno špatnou sociální a finanční situací rodin, ale také riziky danými prostředím, jako jsou zvýšená kriminalita, drogy nebo nezaměstnanost.

Klienti mají často potíže při hledání školy, práce nebo bydlení, stávají se obětí rasismu a diskriminace. Sociální pracovníci s nimi řeší jejich problémy a zároveň jim dlouhodobě pomáhají začlenit se lépe do společnosti.

Nízkoprahový klub Likusák je určen dětem a mladým lidem od 12 do 26 let vyrůstajícím na brněnských sídlištích Líšeň, Vinohrady, Nový Lískovec a dalších, kteří se někdy vlastní a jindy cizí vinou dostávají do těžkých situací.

Sociální pracovníci pomáhají dospívajícím, kteří nevědí, jak trávit svůj volný čas, řeší problémy s rodiči, se školou nebo v partě, jsou ohroženi drogami, kriminalitou nebo nezájmem svého okolí. S klienty se pracuje v klubu, v ulicích a na internetu.

6.2.2 Preventivní programy

Preventivní programy Aristoteles a Změnit směr, nejsou ze zákona registrovanými sociálními službami, přesto jsou pro svou unikátní povahu zařazeny do výčtu poskytovaných služeb. Programy jsou určeny dětem a mladým lidem od 12 do 18 let, kteří spáchali trestný čin, nebo se pohybují na hraně zákona. Náplní programů se sociální pracovníci a psychologové snaží zabránit tomu, aby mladí lidé své jednání opakovali.

6.2.3 Sociálně aktivizační program pro rodiny s dětmi

Tento program je registrovanou sociální službou – je určen pro rodiny s dětmi nacházející se v obtížné životní situaci, kterou nejsou schopny samostatně řešit a v jejímž důsledku je ohrožen zdravý vývoj dítěte. Hrozí jim odebrání dítěte mimo rodinu, nebo již dítě z rodiny odebráno bylo. Sociální pracovníci se tak věnují celým rodinám, které bydlí v Brně nebo blízkém okolí.

6.2.4 Dobrovolnické centrum

Dobrovolnické centrum poskytuje služby zájemcům o dobrovolnictví v Brně a okolí a propojuje je s organizacemi, které mají chuť a vůli zapojit dobrovolníky do svých činností.

Dobrovolnické centrum je specifické tím, že se zaměřuje na pomoc v sociálních službách – vysílá dobrovolníky do služeb pomáhajícím ohroženým dětem, seniorům či osobám se zdravotním postižením.

6.2.5 Galerie Ratolest

Tato galerie je speciálním dlouhodobým fundraisingovým projektem Ratolesti Brno. V Galerii Ratolest si veřejnost může zakoupit autorská díla zavedených i začínajících umělců převážně z Brna a okolí, kteří svými obrazy podpořili práci Ratolesti Brno. Cílem projektu je propagovat zapojené umělce a současně výtěžkem z prodeje obrazů podpořit děti a mladé lidi z programů Ratolesti Brno.

7 BAJKAZYL BRNO

Předchozí kapitola seznámila čtenáře se zřizovatelem sociálního podniku, jehož se týká kapitola sedmá. Jejím obsahem je komplexní popis historie vzniku podniku, záměru jeho založení, účelu i přesahu. Všechny informace vycházejí z interních dokumentů organizace, které byly pro potřeby bakalářské práce zpřístupněny a také z polostrukturovaného rozhovoru, vedeného s managementem sociálního podniku. Díky komplexní analýze těchto dat a informací se zde vyskytují také fragmenty strategického plánu, specifikace cílové skupiny podniku aj. Všechny tyto informace napomáhají k lepšímu pochopení důvodů využívání jednotlivých marketingových nástrojů tohoto sociálního podniku.

7.1 Základní informace o sociálním podniku

Sociální podnik Bajkazyl Brno tvoří čtyři pilíře: kavárna, cyklo dílna, kulturní scéna a sociální práce. Vše propojené v jeden funkční podnik sídlící v centru Brna, vzniklý v klenbách historického železničního viaduktu.

Kavárna je profilována jako nekuřácká, nízkoprahová, s nabídkou převážně lokálního nápojového sortimentu, doplněná o veganské a vegetariánské občerstvení. V kavárně je k dispozici prostorný dětský koutek, přilehlý sál slouží jako možné co-workingové prostředí.

Cyklo dílna nabízí servis kol nejen na počkání, zatímco zákazník může využít zázemí kavárny. Cyklisté také mohou provádět opravy sami a využít k tomu vybavení a prostor dílny. Součástí dílny je i prodejna nových a repasovaných cyklokomponentů. Dílna funguje na principu nízkoprahovosti, staví na vstřícném přístupu k zákazníkům (rady zdarma), opravují i kola, které jiné servisy odmítají, k dispozici emergency box pro opravu kol i mimo otevírací dobu. Komunita v dílně podporuje vztah k alternativní dopravě, propojuje Bajkazyl s brněnskou bike-scénou.

Kulturní scéna Bajkazylu Brno nabízí hudební koncerty napříč žánry, propojuje slavná jména se začínajícími kapelami a místní tvůrce se zahraničními. Dramaturgie podporuje minoritní a alternativní žánry, klade důraz na vlastní tvorbu a kreativní kombinace forem. Vedle hudebního programu nabízí Bajkazyl akce rozvíjející komunitní život – diskuse, autorská čtení, filmová promítání, zdravý životní styl, ekologie, sociální otázky, aj. Akce propojují organizace a jednotlivce napříč komunitou (komerční a neziskový sektor, státní správa, aktivní občané, studenti a mladí lidé, matky na mateřské). Sál, kavárna i bar je

k pronájmu pro veřejné i soukromé akce s možností zajištění cateringu. „Program Bajkazylu se tak se dvou třetin tvoří sám. Lidi, co k nám chodí na akce, se sami hlásí s nápady, co by se tu mohlo dít. V sále zkouší místní divadlo, už tady byly dvě premiéry. Lidi si sál můžou pronajmout na vlastní párty, nebo diskuzi – teď konkrétně třeba k přesunu nádrazí... , přesně tohodle jsme chtěli docílit. Aby se lidi zapojili, aby se rozvíjela taková komunita,“ říká k programovému obsahu promotér sociálního podniku Š. Kuba.

Sociální práce, jakožto poslední „pilíř“ sociálního podniku, se prolíná všemi předchozími. Bajkazyl Brno nabízí tréninková pracovní místa mladým lidem – klientům sociálních služeb Ratolesti Brno. Sociální pracovník je s nimi v provozu, dohlíží na rozvoj jejich dovedností, kompetencí, pracovní morálku, přístup k zákazníkům atd. Poskytuje jim návazné sociální poradenství směřované k hledání další práce a řešení dalších problémů. V provozu jsou pracovníci na tréninkových místech rovnocennými partnery dalších pracovníků, díky pracovnímu místu přijdou do kontaktu (v bezpečném prostředí) s řadou lidí mimo svůj obvyklý okruh známých, což je velmi cenná zkušenost především pro lidi žijící v sociálně vyloučených lokalitách. Pozitiva daných tréninkových pracovních míst z hlediska jejich variability vyzdvihuje ředitelka organizace A. Příkrylová. „Naši klienti mohou pracovat na pozici kavárenské obsluhy, v kuchyni při přípravě vegetariánských pokrmů, v cyklodílně či mohou pomáhat promotérovi při přípravě akcí. Zaujímáme se o to, co zajímá je a co jim vyhovuje. Manuálně zručný kluk nebo holka se vyprofiluje na mechanika v dílně, extroverti se zase cítí dobře za barem při komunikaci se zákazníky.“

7.2 Záměr založení a brand Bajkazylu Brno

Vedení Ratolesti Brno se dlouhodobě zabývalo otázkou sociálního podnikání. Ve strategickém plánu organizace se několik let objevovala potřeba začít sociálně podnikat, zejména kvůli částečné finanční samostatnosti a nezávislosti na státních finančních dotacích a projektech. (viz. Teoretická část práce – problematika financování sociálních služeb). Další snahou bylo také využít potenciál stávajících sociálních služeb a dělat návazné kroky pro lepší integraci klientů Ratolesti Brno do běžného života. „Dlouhodobě jsme hledali řešení, které by vyhovovalo jak etickým a sociálním záměrům naší organizace, našemu poslání

a cílům, ale taky našim klientům. Taky bylo samozřejmě důležité, aby zároveň mělo úspěch – takže bylo ziskové,“ popisuje vznik myšlenky ředitelka spolku Ratolest Brno. „Věci se daly do pohybu po setkání s majiteli pražského Bajkazylu. Nadchla nás myšlenka

propojení určité formy ekologie v podobě podpory alternativní dopravy, kavárenského stylu života, kultury, muziky atp. Všechno tohle zajímá i naše mladé klienty, kteří tráví většinu času na ulicích. Našli jsme platformu, která láká širokou veřejnost, je zisková a přitom nebude našim klientům proti srsti. Naši terénní sociální pracovníci mají bohatou zkušenost s mládeží. Ví, že na práci v pekárně nebo keramické dílně by nikoho nenalákali.“

Samotný brand vznikl v roce 2010 založením prvního podniku Bajkazyl na Rašínově náplavce v Praze, v místě známém jako Náplavka. Od té doby vznikly v Praze další dva Bajkazyly (v Meetfactory a na Žižkově). Všechny tři podniky nesou společnou myšlenku alternativní dopravy, nejsou však zcela stejné. Bajkazyl na Náplavce funguje sezónně, od jara do podzimu, obsahuje bar, cyklo dílnu a pořádá kulturní akce. Prostor v Meetfactory se soustřeďuje na stavbu, opravu a prodej kol, naopak podnik na Žižkově je přezdíván „kultúrák“ a rozvíjí kulturní scénu v okolí. (Bajkazyl, © 2015)

To, že může brand Bajkazylu vystupovat jako funkční franšíza potvrdil v roce 2012 vznik první mimopražský Bajkazyl. Zakladatelé Bajkazylu Olomouc usoudili, že Olomouc potřebuje pořádné „bajkové“ zázemí a také stmelení bajkové komunity. S tímto posláním otevřeli podnik, který se v olomoucké podobě věnuje zejména recyklaci a opravě kol, občas také ale jejich stavbě a prodeji. (Bajkazyl Olomouc, © 2015)

Na podzim roku 2014 se tak začalo jednat o zřízení samostatného podniku Bajkazyl Brno. Pro potřeby podnikání byla založena společnost Crankazyl s.r.o. Pro podnik byla vytipována lokalita, která naplňovala poslání sociálního podniku i skýtala lukrativní prvky. „Bajkazyl pracuje s myšlenkou oživení a recyklace. Sociální podnik vzniknul v prostorách bývalého zanedbaného non-stopu, spojeného s hernou. V místě hranice vyloučené lokality, přitom v centru města, v historickém železničním viaduktu. Předtím, než jsme prostor trochu zrekonstruovali, se tomuto místu lidi vyhýbali. Pro naši filosofii oživení a nových šancí je to příznačné. Chceme, aby se Dornych³ díky kavárně s koncertními prostory stal živým a navštěvovaným místem, aby cyklo dílna vdechovala život starým kolům. Díky tré-

³ Pozn. autorky: Dornych – lokalita, kde sídlí Bajkazyl Brno. Část v centru města u čtyřproudé silnice, v blízkém sousedství lukrativního objektu nákupního centra Vaňkovka a Hlavního nádraží, ale také sousedící s vyloučenou lokalitou.

ninkovým pracovním místům chceme nabídnout klientům Ratolesti Brno pracovní zkušenosti a dát jim tak lepší budoucnost na trhu práce. Chceme, aby druhé šance existovaly pro všechny – pro lidi, pro kola i pro opuštěná místa,“ komentuje výběr prostor i filosofii podniku ředitelka spolku.

7.3 Návaznost na poskytované služby Ratolesti Brno

Jak bylo zmíněno výše, proces hledání podnikatelského záměru byl dlouhodobý, a to zejména s ohledem na volbu oblasti podnikání. RB totiž měla enormní zájem na tom, aby podnikatelský záměr korespondoval s celkovým posláním organizace a také sloužil ku prospěchu cílové skupině, na kterou jsou zaměřené poskytované sociální služby.

Při výkonu své činnosti se sociální pracovníci v terénu často setkávali s následujícím – mladí lidé ze sociálně znevýhodněného prostředí a se základním vzděláním se často potýkají s problémem uplatnit se na trhu práce. Důvody byly různé: nevyhovující domácí podmínky, neochota zaměstnavatelů věnovat jim zvýšenou pozornost při zácviku, absence vnitřní motivace, absence pracovních návyků. Nezaměstnanost mladých dospělých vede k dalším patologickým jevům, jako jsou vznik/prohloubení závislosti na návykových látkách, závislost na sociálním systému, bezdomovectví atp.

Sociální pracovníci často identifikovali právě absenci zaměstnání jako jeden z důvodů, proč selhává sociální práce s klientem jako taková. Právě na základě tohoto popisu se začala rodit myšlenka variabilních tréninkových míst pro klienty RB (mladé osoby bez pracovních zkušeností, mladé rodiče atp.), kde by byli v celém procesu zapojení se na trh práce provázeni sociálními pracovníky. V praxi vykristalizovala tato myšlenka do podoby zapojení klientů na různé pozice v Bajkazyly Brno. Přítomný sociální pracovník mimo otevírací dobu podniku napomáhá klientům s řešením jejich komplexní životní situace (komunikace s úřady, atp.), během otevírací doby funguje jako supervizor a školitel. Tréninkové pracovní místo je samozřejmě pozice placená, nefunguje však dlouhodobě: „Naším cílem je naučit klienty pracovním návykům, tomu, že nemůžou přijít do práce v podnapilém stavu, zdrogovaní a podobně. Na druhou stranu, když se tak stane, nedostanou automaticky výpověď tak, jak by se stalo jinde. Tohle je náš prostor pro sociální práci,“ vysvětluje pointu tréninkových pracovních míst ředitelka spolku. „Pokud s klienty pravidelně řešíme neschopnost najít pracovní uplatnění, bylo nasnadě nejen jim s hledáním práce pomoci, ale některé rovnou zaměstnat. V Bajkazyly je skvělé, že se můžou profilovat na barmany, me-

chaniky, nebo kuchaře. Navíc ta samotná alternativa toho podniku, to jak je cool, je pro klienty lákavá.“

7.4 Strategický plán sociálního podniku

Sociální podnik do dnešní doby nemá zpracován strategický plán. Na jeho podobě se ovšem pracuje a dokončení jeho první verze je stanoveno na červen 2016 – toto datum je uvedeno ve strategickém plánu celé organizace Ratolest Brno, jež svůj komplexní strategický plán zpracovala a průběžně aktualizuje již od roku 2008. Na tvorbě strategického plánu SP se podílejí všichni jeho zaměstnanci (tzv. včetně klientů na tréninkových pracovních místech) ve spojení s managementem Ratolesti Brno.

V současné chvíli existují pouze projektové fiše, kde jsou popsány cíle sociálního podniku („Kde chceme být v horizontu 5 let“). Z těchto cílů je možné alespoň rámcově odvodit směřování sociálního podniku, jeho záměr a odborníci z oblasti marketingu si mohou vizualizovat možné marketingové strategie.

Stanovené cíle sociálního podniku byly pro potřeby dotační žádosti rozděleny dle jednotlivých odvětví sociálního podniku.

Kavárna:

- ziskovost – černá čísla – jednotlivých segmentů (denní provoz kuchyně v kavárně a cateringové služby) – s tím spojen dostatečný počet návštěvníků (strávníků) sociálního podniku i odběratelů cateringových služeb
- spuštění provozu kuchyně (vybavení a kolaudace kuchyně pro přípravu teplých jídel) a její soběstačnost (příprava veškeré nabídky jídel na místě – bez externích dodavatelů hotových výrobků)
- vracející se zákazník, který zná principy sociálního podniku, ztotožňuje se s nimi
- zasmluvnění několika stěžejních, dlouhodobých odběratelů cateringových služeb (jsou ztotožnění s hodnotami sociálního podniku, z konkurenční škály volí Bajkazyl Brno)

Cyklodílina:

- být v černých (ziskových) číslech

- být rovnocenným partnerem na alter-cyklo scéně v Brně a mít zástupce v cyklo-iniciativách
- do 5 let provozovat také půjčovnu kol

Kulturní scéna:

- ziskovost (černá čísla)
- pravidelné akce – (sezónní, víkendové) zaběhlý program
- kvalitně připravený sál (po zvukové stránce – rekonstrukce, odhlučnění)
- stát se místem na hudební promotérské mapě
- vlastní vybavení (aparát, stoly, plátna aj...)

7.5 Cílová skupina sociálního podniku

V interních dokumentech RB je cílová skupina (dále také c. s.) – tedy zákazníci – rozčleněna mezi tyto podskupiny (procenta vyjadřují odhadovaný podíl dané skupiny na tržbách – tento odhad tvořen dva měsíce po otevření SP):

- | | |
|---------------------------|------|
| • cyklisté | 10 % |
| • vegetariáni/vegani | 20 % |
| • matky s dětmi | 5 % |
| • alternativní subkultury | 60 % |
| • cestující | 5 % |

Z výše uvedeného je znát, že potenciální zákazníci sociálního podniku tvoří vcelku různorodou a širokou skupinu. Pro lepší pochopení ji ještě blíže specifikuji, na základě doplňujících otázek k tomuto tématu s pracovníky PR a FR oddělení.

Alternativní subkultury – tato skupina není striktně věkově omezena (cca 17-45 let) – jedná se o osoby sdílející zájem o občanský prostor, politiku, alternativní životní styl, zájem o dění kolem sebe (protipól konzumní společnosti), vyhledávající okrajové hudební žánry (styl DIY), zájem o udržitelný rozvoj, recyklaci, ekologii atp.

Vegetariáni, vegani – skupina zájemců o nabídku jídel v kavárně, částečně se může a nemusí krýt s c. s. alternativní subkultury, bez věkového omezení.

Cyklisté – celý Bajkazyl vychází z poslání preference alternativní dopravy nad dopravou automobilovou. Cílová skupina cyklistů není definována sportovními/volnočasovými cyklisty, ale spíše lidmi, kteří pro pohyb ve městě cíleně využívají alternativní způsob dopravy. Jejich vybavení tak opět neodpovídá mainstreamové nabídce sportovních cykloobchodů. Cyklodílna kola repasuje, opravuje a nabízí náhradní díly i na kola staršího typu, cílí i na uživatele obyčejných jízdních kol. Sociální podnik má nejen nést myšlenky podporující alternativní dopravu, ale být také centrem pro diskuzi a opinion leaderem v problematice městské cyklistiky. Věk cílové skupiny 18-35.

Matky s dětmi – tato cílová skupina vznikla záměrně s posláním Ratolesti Brno. Bajkazyl Brno má být podnik otevřený matkám s dětmi, pokrýt jejich poptávku po prostorném dětském koutku a personálu nakloněnému této c. s. – neboli být „kids friendly“. Zároveň mají vyplňovat dopolední a odpolední otevírací dobu podniku, kdy slouží primárně jako kavárna a ne jako koncertní prostor. Cílová skupina je jakousi odnoží výše popsané alternativní subkultury. Věk 20-40 let.

Cestující – jelikož se prostor sociálního podniku nachází v těsné blízkosti vlakového a autobusového nádraží, má sloužit jako prostor cestujících, kteří čekají na spoj. Tato cílová skupina je těžko definovatelná a uchopitelná. Věk cílové skupiny 17-45 let.

Jak lze hodnotit, cílové skupiny sociálního podniku jsou nekoherentní a pro jejich oslovení by bylo zapotřebí využít rozličných marketingových strategií. S ohledem na fakt, že se jedná o sociální podnik, je nutné zdůraznit, že zde chybí také cílová skupina potenciálních donátorů podniku (oblast firemního fundraisingu). Jak vyplynulo z teoretické části práce, sociální podnik totiž nemusí získávat 100 % svých finančních zdrojů ze stran koncových zákazníků (tedy podnikáním), ale může být také částečně dotován z oblastí podpůrných programů či firemním dárcovstvím.

7.6 Marketingová strategie sociálního podniku

Marketingová strategie SP byla v písemné podobě zpracována pouze pro potřeby žádosti o dotace z EU na podporu nově vzniklých sociálních podniků. Tato strategie popisuje stav a vize podniku za dva roky od otevření, nepopisuje tedy současný stav ani stanovené cíle. Jedná se o dokument neúplný, zpracovaný managementem RB. Pro účel jeho tvorby byla svolána speciální skupina, která se tématu sociálního podnikání věnovala. Bohužel v této, ani jiné fázi nebyli přizváni odborníci z oblasti marketingu či strategického řízení, a pra-

covníci tak vycházejí jen ze svých zkušeností v oblasti neziskového sektoru. Tuto skutečnost si ovšem uvědomují, v určitých obměnách se toto několikrát objevuje jako slabá stránka ve zpracované SWOT analýze sociálního podniku.

Pro marketing SP nevznikla pozice marketingového pracovníka. Veškeré aktivity spojené s propagací SP má na starosti PR a FR oddělení spolku Ratolest Brno. Jelikož nedošlo k personálnímu navýšení, na veškeré marketingové propagaci se až do sledovaného období podílely dvě osoby s celkovým úvazkem max. 0,3.

„Ze startu nebylo možné, abychom pro marketing nabírali nového člověka. To si neziskovka jako naše nemůže dovolit. Naše PR oddělení ale má zkušenosti s prezentací naší neziskovky, a protože Bajkazyl byl naší novou částí, bylo na nich, jak tu prezentaci uchopí.“

Stejně tomu bylo se stanovením rozpočtu pro marketingové aktivity. Ředitelka spolku uvedla: „O investicích do reklamy budeme uvažovat, až jak se podnik rozběhne. Teď si nemůžeme dovolit nějaké inzeráty, nebo reklamu v rádiu.“ Na marketingové aktivity tak není stanovena položka v rozpočtu, investuje se pouze do pracovních pozic PR oddělení, které má za úkol propagovat Bajkazyl Brno dle uvážení.

7.7 Marketingový mix

Marketingový mix, stejně jako komplexní marketingová strategie, není kompaktně zaznamenán v písemné podobě (jeho fragmenty byly součástí žádosti o dotaci z EU). Tato strategie však popisuje stav a vize podniku za dva roky od otevření, nepopisuje tedy současný stav ani stanovené cíle. Pro potřeby bakalářské práce tak nejsou tyto údaje relevantní. Právě z důvodů absence těchto podkladů je věnována pozornost zejména stávajícímu stavu využívání marketingových nástrojů. I přestože nejsou dostupné písemné podklady o strategii, či stanovení marketingového mixu, neznamená to, že by sociální podnik žádné z nástrojů

a marketingových metod nevyužíval, jak je patrné z následující kapitoly.

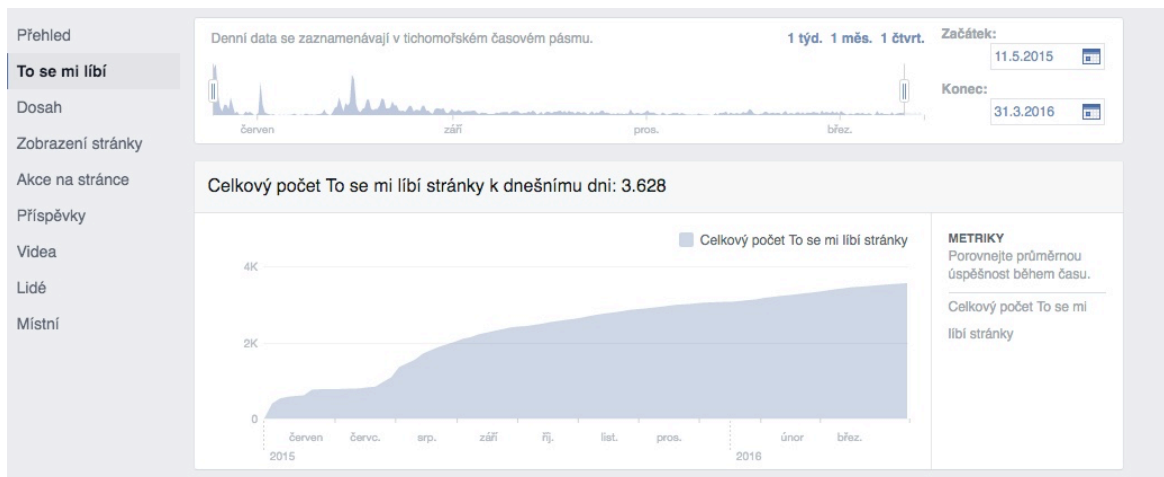
8 ANALÝZA MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ BAJKAZYLU BRNO

Kapitola se věnuje konkrétní analýze využívání marketingových nástrojů jmenovaným sociálním podnikem. Jelikož je podnik otevřen od léta 2015, je možné vysledovat a analyzovat konkrétní marketingové úkony přibližně k tomuto datu (informační kampaň začala na přelomu dubna/května 2015). Na základě důkladné analýzy interních dokumentů, veřejně dostupných materiálů (např. webové vyhledávače, archivy tisku) a polostrukturovaných rozhovorů s managementem vznikl soupis nejčastěji využívaných marketingových nástrojů. Každá z podkapitol obsahuje konkrétní popis, jak k samotnému využití tohoto nástroje dochází, proč tomu tak je (zdali je toto činěno nevědomě či vědomě) a jaký je případný dopad využití tohoto nástroje (v případě, že to lze určit).

8.1 Facebook

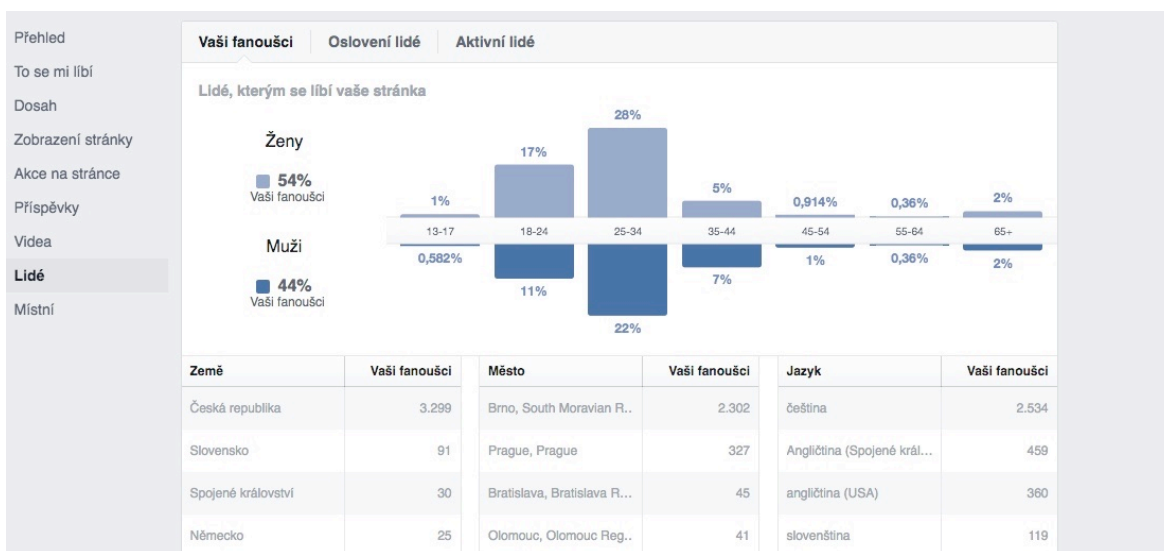
Facebooková stránka Bajkazylu Brno na této populární sociální síti byla založena 11. 5. 2015. Při bližším pohledu zjistíme, že tato online propagace na sociální síti je neaktivněji využívaným marketingovým nástrojem sociálního podniku, a proto je mu také věnován následující prostor. Komunikace skrze sociální síť se zdá být v dnešní době nezbytností – dle průzkumu AMI Digital Index, který v únoru 2016 realizovala agentura AMI Digital ve spolupráci se společností Stem/Mark zná a používá Facebook 93 % uživatelů internetu. (Media Guru, ©2016b)

Jak je z data patrné, facebookový stránka byla založena ještě před otevřením sociálního podniku (cca 2 měsíce). Správci využívali stránku ke komunikaci s potenciálními zákazníky, tvořili jakýsi warm up před otevřením, snažili se o co největší zapojení sledujících do dění kolem SP (poptávka vyřazeného nádobí, vybavení, nabídka brigád, sdílení obsahu o postupující rekonstrukci). Cílenou snahou bylo navázání na lovebrand Bajkazylu tak, jak funguje v Praze. Obrázek níže ukazuje nárůst fanoušků stránky od jejího založení – nejvyšší nárůst byl právě v době spuštění stránky (cca 150 označení To se mi líbí). Další dva výrazné nárůsty nastaly v době trvání crowdfundingové kampaně (viz dále). Počet fanoušků nadále stoupá, v počtu cca 100 osob měsíčně. Ke konci sledovaného období dosáhl počtu přes 3600 fanoušků.



Obrázek 2 Celkový počet „To se mi líbí“ Facebook (zdroj: Facebook Bajkazyl Brno, ©2016a)

Pozitivem je struktura fanoušků. Jak je patrné z dalšího obrázku, jedná se o vcelku vyrovnaný poměr mužů a žen ve věkovém rozmezí, v kterém je výše vydefinována cílová skupina sociálního podniku. Pozitivem je také fakt, že většina fanoušků pochází z místa působení SP a používá ke komunikaci češtinu (stejně jako stránka Bajkazyl Brno).



Obrázek 3 Struktura fanoušků Facebook (zdroj: Facebook Bajkazyl Brno, ©2016a)

Počet fanoušků není samozřejmě nejdůležitějším ukazatelem úspěšnosti dané stránky. Pro SP je důležitý dosah příspěvků a míra zapojení fanoušků. Cíleno by mělo být samozřejmě

na co nejvyšší dosah příspěvku (pokud možno organický) a vysokou míru zapojení fanoušků. Tím se může efektivněji komunikovat se zákazníky, úspěšněji propagovat pořádané eventy a následně docílit primárního účelu stránky: aby zákazník uskutečnil nákup – v tomto případě konkrétně aby navštívil sociální podnik (nejlépe opakovaně).

Jak si z tohoto pohledu stojí Bajkazyl Brno? Úspěch lze vysledovat zejména v oblasti propagace crowdfundingové kampaně skrze facebookovou stránku (viz dále v Kapitole 8.3.1) a také v zapojení fanoušků, kteří navštívili eventy (koncert, diskuze, foodmarket). V průběhu trvání crowdfundingové kampaně docházelo k nejvyššímu počtu zapojení fanoušků (sdílení, označení To se mi líbí, komentáře). Vysokou aktivitu lze sledovat u pořádaných koncertů – nahrání fotek z akce, při Call to action výzvě (označte přátele, napište, jak se vám koncert líbil,...).

Nejčastější příspěvky jsou fotografie (původní), doplněné o text (většinou se vztahují k aktuální nabídce jídla nebo dění v cyklo dílně) a sdílení eventů, které SP pořádá. Na stránce se její správci neřídí pravidlem 40:40:20 (vlastní obsah, cizí obsah, marketing). Poměr lze z příspěvků odhadnout spíše na 70:5:25. Sdílení cizího obsahu se děje velmi omezeně, ačkoliv funguje aspoň nárazové sdílení informací – zejména s cyklotématikou.

Aktivita fanoušků je nejvyšší v denním čase vcelku konstantně od 9:00 do 21:00 h. Aktivita fanoušků se nijak výrazně neliší ve všední dny a o víkendech. Příspěvky na stránku jsou přidávány vcelku rovnoměrně, 1-2 denně, včetně víkendů. Dle interních informací není stanoven žádný publikační plán, příspěvky nejsou nijak systematicky plánovány dopředu. Pozitivně lze hodnotit také komunikaci formou soukromých zpráv. V současné chvíli si tato stránka udržuje status „Velmi dobře odpovídá na zprávy“, což může fanoušky navnadit ke komunikaci skrze tento kanál. Nejčastější dotazy jsou směřovány na fungování cyklo dílny, možnost opravy kol, rezervace míst v kavárně a baru. Pozitivně je toto hodnoceno zejména proto, že je zákazníkům nabídnuta alternativa ke komunikaci skrze telefon (tudíž zpoplatněnou) či email, kde si nemohou být jistí rychlostí odpovědi.

„O správě facebookové stránky toho víme vcelku hodně, věnujeme se analýze dat a zajímá nás dosah příspěvků i zapojení uživatelů. Máme výhodu, že v týmu je člověk, který této síti rozumí. Máme i dobré ohlasy v offline světě, lidi, kteří chodí do kavárny, nás několikrát chválili, že se jim to líbí. Hodně energie věnujeme tvorbě jednotlivých událostí na koncerty, aby lidi v kalendářích viděli, kdy co pořádáme a na akce chodili. A aby o nich řekli dál,“ komentuje využívání tohoto nástroje V. Křížková, pracovnice PR oddělení, která za obsah zodpovídá. Slova potvrzují také data z Facebooku a konkrétní návštěvnost akcí.

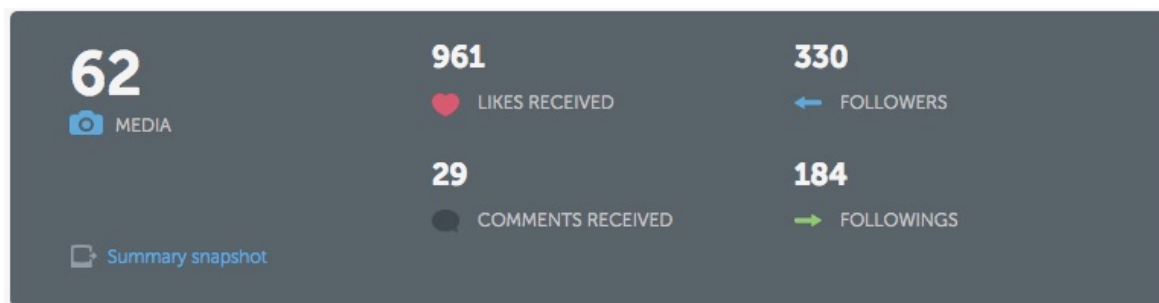
K poslednímu sledovanému dni, tj. 31. 3. 2016, odebíralo události sociálního podniku 152 osob. „Je to pro nás dobrý ukazatel. Víím, že to tak nechodí všude, ale u nás když se lidi na akci přihlásí, tak i přijdou. Je to teď vcelku spolehlivý ukazatel návštěvnosti,“ komentuje aktivitu v eventech promotér SP Kuba.

8.2 Instagram

Dle výše uvedeného výzkumu využívá sociální síť Instagram 25 % českých uživatelů internetu. Podrobnější data o českém Instagramu přináší sumarizace z listopadu 2015: „Počet uživatelů Instagramu v České republice dosáhl hranice 600 000 MAU (Monthly Active Users – aktivní alespoň jednou měsíčně), z toho je 400 000 DAU (Daily Active Users – aktivní alespoň jednou denně). Ženy jsou u nás přitom aktivnější než muži. Největší podíl uživatelů Instagramu v České republice jsou Millenials (18-24 let), podíl Millenials v ČR je přitom vyšší než globální průměr. Druhou největší populací jsou Maturing Millenials (25-34 let). Čeští uživatelé přistupují na Instagram častěji z Android zařízení než z iOS zařízení. Rozdíl je zhruba 10 %. Čeští uživatelé jsou aktivní, vygenerují větší množství příspěvků, než je globální průměr.“ (Český Instagram v datech, ©2016)

Opětovně je tedy vcelku kopírován věkový průměr vybraných cílových skupin sociálního podniku. Bohužel, aktuálně dostupná data k instagramovému účtu nejsou nijak důkladná, nelze z nich tudíž odvodit tolik, kolik z dostupných dat Facebooku. Přesto však lze tento marketingový nástroj alespoň rámcově zanalyzovat.

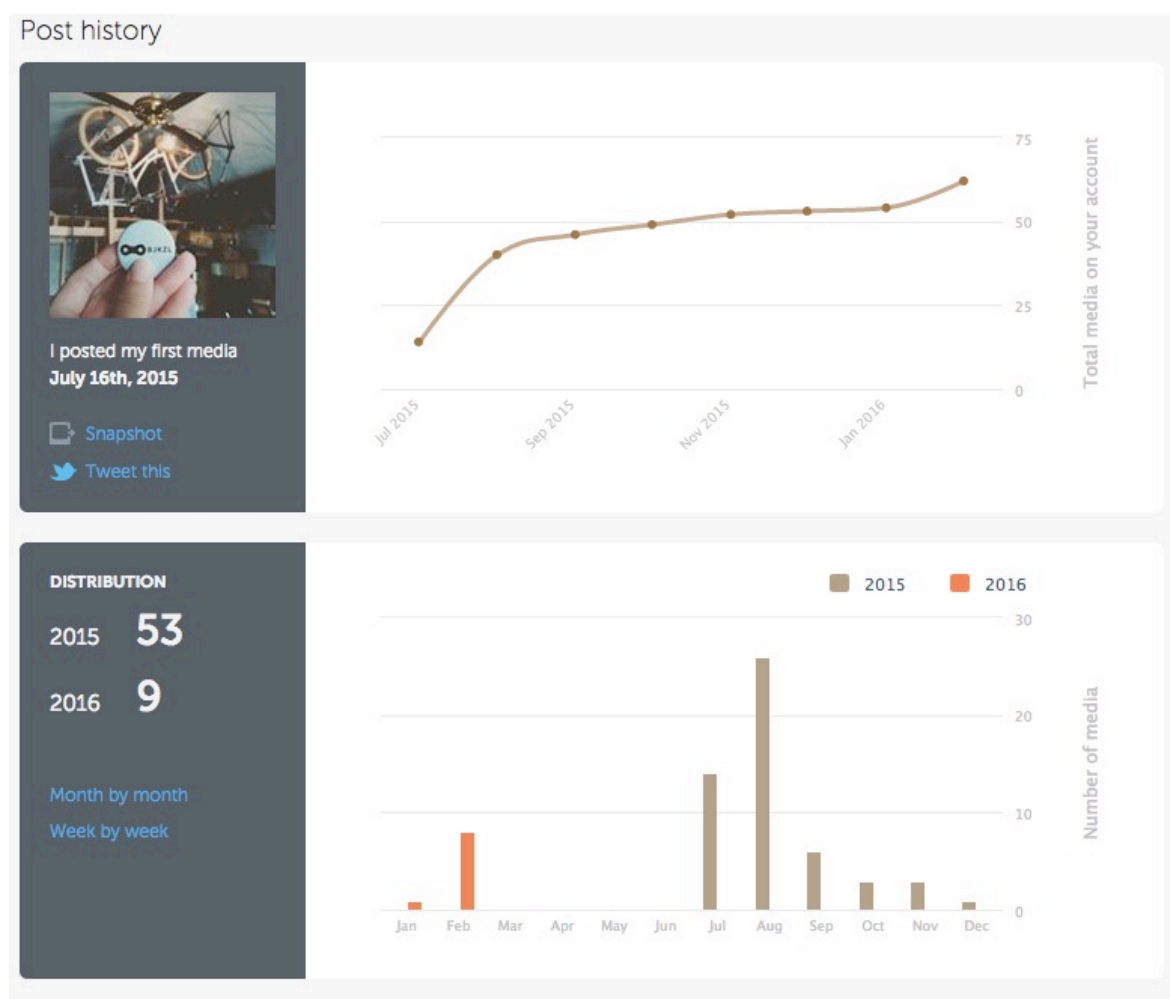
Účet byl založen 16. 7. 2015, tedy přibližně v době otevření sociálního podniku. Ke konci března 2016 měl účet 330 sledujících fanoušků, 62 sdílených fotografií získalo 961 označení To se mi líbí (v průměru tedy 15,5 Likes na fotografii).



Obrázek 4 Celkové shrnutí Instagram (zdroj: Iconsquare Bajkazył Brno, ©2016)

Jak lze vysledovat z následujících infografik, sdílení fotografií není konstantní, nemá žádný řád a lze ho vyhodnotit jako nahodilé. Nejvyšší počet fotografií byl sdílen v létě 2015

(v době trvání crowdfundingové kampaně). Instagram ovšem neslouží pouze ke sdílení vlastních fotek. Zajímavé je také využití hashtagů – díky kterým lze prohledávat fotografie s podobným obsahem. Jelikož struktur příspěvků (fotografií) cílí povětšinou na skupinu foodies (vegetariány a vegany) a k prezentaci aktuálního menu, je dobré sledovat využití unikátního hashtagu #bajkazylbrno, který „patří“ tomuto podniku. Lze dohledat téměř 200 příspěvků s tímto hashtagem, je tedy využíván i návštěvníky sociálního podniku a povědomí o podniku se šíří organicky. Toto lze vyzdvihnout jako pozitivum, potenciál tohoto marketingového nástroje je však větší. Více v Kapitole 9: Navržená opatření.



Obrázek 5 Historie sdílení na Instagramu (zdroj: Iconsquare Bajkazyl Brno, ©2016)

8.3 PR a fundraising

Oddělení PR již před otevřením intenzivně komunikovalo se stakeholdery Ratolesti Brno a informovalo je o záměru sociálního podniku, rekonstrukci pronajatých prostor i násled-

ném otevření SP. S širokou veřejností bylo komunikováno formou novinových článků a zveřejňováním tiskových zpráv v místním tisku, na webových stránkách organizace i facebookovém profilu Ratolesti Brno (a následně i Bajkazylu Brno). Z daného období před otevřením lze dohledat množství online článků. Medializaci napomohlo několik proměnných - nezisková organizace RB má v Brně za dvacet let působení stabilní postavení. Zároveň se PR aktivitám aktivně věnuje a vlastní aktualizovanou databázi médií, kterým je zvyklá předkládat témata ke zveřejnění (toto je zejména ze stran lokálních médií pozitivně hodnoceno). Dalším aspektem je aktuálnost a atraktivita tématu sociálního podnikání – a to zejména v rozsahu a nabídce, jakou poskytuje Bajkazyl Brno (neobvyklý podnikatelský záměr trojkombinace poskytovaných služeb, netradiční prostory, zapojení sociální práce, brand Bajkazylu atp.) K dobrému šíření a mediálnímu buzzu přispěla také výhra projektu Bajkazylu Brno v „Brněnském vývaru“.⁴ Pozitivní dopad měla také podpora ze stran radnice Městské části Brno střed (dále také MČ BS). Při otevření sociálního podniku tak docházelo k pozitivnímu PR také ze stran radnice (na Facebooku i webu) i jednotlivých zastupitelů (např. starosty MČ BS).

⁴ Brněnský vývar je populární brněnská crowdfundingová akce naživo. Během jednoho večera se představí 4 projekty – jejich autoři mají 10 minut na představení svého záměru a přesvědčení publika, že si zaslouží vyhrát. Výhru tvoří vybrané vstupné z akce. Projekt vynesl Bajkazylu Brno výhru 27 tisíc korun. (Brněnský vývar, © 2016)

Oficiální facebooková stránka starosty největší brněnské městské části Brno-střed.
<http://chcu.zitbrno.cz/>

FOTKY

Brno-střed - Kdo hlásval u konkrétních návrhů pro a kdo proti? Všechny rady městské části Brno-střed to už měly na stole. Od prázdného jednání, které se odehrávalo na dva týdny, budou radní hlasovat o návrhu je jednodušší. Vždy bude každý radní. Všechny bude následně v sídli o hlasování zveřejněny v sídli z

VIADUKT 15. 7. 2015
 POD HLAVNÍM NÁDRAŽÍM V 18:00

ROZJÍŽDÍME

BAJKAZYL BRNO

KAVÁRNA • CYKLODÍLNA • KULTURNÍ SCÉNA

VIADUKT 15. 7. 2015
 POD HLAVNÍM NÁDRAŽÍM V 18:00

ROZJÍŽDÍME

BAJKAZYL BRNO **RATOLEST BRNO**

Městská část Brno-střed

Vytvořit stránku

Aktuální
 2015
 Založeno

Martin Landa sdílel(a) fotka uživatele Městská část Brno-střed.
 18 hod · 🌐

Včera se pod viaduktem na Domychu, v místech bývalé hemy, jak jinak, otevřelo centrum Bajkazyly Brno - kavárna, cyklo dílna a zároveň i kulturní scéna, kde bude Ratolest Brno rozvíjet spolupráci s mladými lidmi a rodinami, a to tím způsobem, že jim poskytne možnost získat pracovní zkušenosti a návyky, které jim mohou usnadnit otevření dveří na pracovní trh a ukotvení se ve svém životě. Přeji jim hodně úspěchů a mnoho spokojených zaměstnanců i zákazníků.

PŘÍSPĚVKY NA STRÁNKĚ

Alan Hrejdic
 2 červen v 9:35 🌐

Proč si z pěší zóny Zelného trhu necháváme dělat parkoviště? Napočít... Zobrazit více

Obrázek 6 Facebookový příspěvek starosty MČ BS (zdroj: Facebook, ©2016b)

Pro potřeby Bajkazyly Brno je aktuálně zpracovávána samostatná databáze médií, jelikož v mnoha databázích RB pokrývá pouze oblast sociálních služeb. Databáze SP je rozšířena o oblast kultury (kulturní deníky a magazíny, hudební časopisy a weby, weby a tiskoviny s cyklotématikou atp.).

Po formální stránce byly pro potřeby prezentace sociálního podniku vytvořeny hlavičkové papíry, vizitky, malé samolepky s logem a letáky, jež jsou součástí tištěných materiálů Ratolesti Brno. Byl tak vytvořen jakýsi základ pro corporate identity sociálního podniku. Logotyp vychází ze základu, který používá pražský Bajkazyly, je doplněn o místní specifikaci. Pro lepší představu jsou níže zobrazeny loga a návrh vizitek.



Obrázek 7 Logo sociálního podniku varianta A (zdroj: interní materiály)



Obrázek 8 Logo sociálního podniku varianta B (zdroj: interní materiály)



Obrázek 9 Vizitka sociálního podniku strana A (zdroj: interní materiály)



Obrázek 10 Vizitka sociálního podniku strana B (zdroj: interní materiály)

8.3.1 Crowdfundingová kampaň

Speciální podkapitola v oblasti PR a FR je věnována úspěšné crowdfundingové kampani, realizované na české platformě pro tento typ kampaní určené – na Hithitu. Pro upřesnění, mediální slovník Media Guru definuje crowdfunding jako „způsob získávání peněz formou sbírky, ke které se hojně využívá možností internetu. Mezi provozovateli crowdfundingu se řadí například americká platforma Kickstarter.com, který jen v roce 2012 pomohl financovat 18.109 projektů, mezinárodní Indiegogo.com či česká obdoba Hithit.com.“ (Media Guru, ©2016a)

Kampaň trvající 45 dnů byla spuštěna v den otevření zkušebního provozu SP, tj. 15. 7. 2015. Na webové platformě nabízela přes 30 typů odměn pro přispěvatele ve finanční výši od 150 Kč do 30.000 Kč. Kampaň byla vedena jako podpora sociálního podniku – s cílem získat 350.000 Kč. Vybraná částka měla sloužit k dovybavení prostor sociálního podniku. Projekt skončil po 45 dnech úspěchem a vybranou celkovou částkou ve výši 371.250 Kč, což je 106 % požadované částky. Celkem na projekt přispělo 357 osob. Pozitiv měla kampaň hned několik. Jednak přispěla k vysokému mediálnímu buzzu týkajícího se sociálního podniku, přilákala nejen novináře, ale zejména potenciální zákazníky sociálního podniku. Přispěla k podpoře vzniku lovebrandu Bajkazyl Brno – princip crowdfundingu totiž spočívá v tom, že lidé věří projektu, na který přispívají. Již v této době se tak začala tvořit určitá komunita podporovatelů kolem sociálního podniku (vzniknuvší také z podporovatelů Rato-

lesti Brno). Další výhodou kampaně byly její odměny – velkou většinu z nich tvořily odměny ve formě voucherů na určitou službu v SP (voucher na kávu, pivo, koncert, opravu kola atp.) Jejich distribuce tak měla přilákat přispěvatele z online komunity přímo do sociálního podniku – tj. přivést zákazníky přímo ke zdroji. Kampaň měla vysoký virální online potenciál i po svém ukončení. Lidé byli prostřednictvím dalších marketingových nástrojů vyzýváni k „pochlubení se“ – tzn. optimální call to action strategie.

Pro potřeby následné jednotné komunikace se ujal i slogan kampaně „Bez vás to nepošlape“, ukrývající výzvu k zapojení i odkaz na cyklotematiku Bajkazyly Brno.

Nesporným pozitivem jsou nevysoké náklady na kampaň. „Sice jsme hithitu zaplatili smluvní poměrnou částku z vybrané sumy, ale jinak nás kampaň moc nestála. Všechno jsme řešili přes Facebook a zapojovali hodně zaměstnance Ratolesti, aby šířili info o kampani dál, odměny nebyly samy o sobě moc nákladné, tohle jsme si spočítali dopředu,“ komentuje úspory na kampani ředitelka spolku Příkrylová a dodává, „čímž jsme si zajistili taky návštěvníky – i když si přišli vyzvednout už vlastně zakoupené věci, většinou si třeba ke kafi dali zákusek, nebo něco navíc. Podívali se, jak to u nás vypadá, mohli se doptat na sociální práci. To je myslím hodně výhodou. Na druhou stranu si spousta lidí vouchery vůbec nevyzvedla, takže na tom jsme svým způsobem taky vydělali.“

8.3.2 Firemní fundraising

Ruku v ruce s crowdfundingovou kampaní se rozjížděl i firemní fundraising. Dle slov pracovnice PR Křížkové toto probíhalo zejména emailovou formou. „Oslovovali jsme třeba stolařství a žádali je o dodání materiálu pro rekonstrukci. To ale nebylo moc úspěšné, firmy tohoto typu neznali ani Ratolest, ne tak značku Bajkazyly. Mnohem větší úspěch jsme měli u našich stávajících donátorů, kteří podporují Ratolest Brno dlouhodobě. Některé z nich projekt hodně zaujal a přispěli finančně, jiní s námi počítají do budoucna na akce.“

Firemní dárci nebyli oslovoováni pouze s žádostí o finanční příspěvek, nabízen jim byl také pronájem sálu (využití např. pro firemní párty, porady, workshopy atd.) Jako přidaná hodnota k tomuto multifunkčnímu prostoru je nabídka vegetariánského občerstvení a kompletního servisu s obsluhou. Jako nedostatek je zde opětovně zmiňován nedostatek času. „Vše se řeší po mejlech, maximálně telefonátem. To ale není efektivní fundraising. Nejlepší je vždycky představit prostory osobně, setkat se s těmi lidmi z firem. To ale není v naší kapacitě. Takhle jsme dost prošvihli potenciál Vánoc a večírků,“ hodnotí racionálně jistou neefektivnost a absenci fundraisingové strategie pracovnice PR.

8.4 Webová prezentace

Přestože předchozí využívání online marketingových nástrojů sociálním podnikem lze hodnotit relativně kladně, webová prezentace sociálního podniku zdá se být jeho „Achillovou patou“. Přestože SP doménu www.bajkazylbrno.cz vlastní, již tři čtvrtě roku se na stránkách nic neděje. Při prokliku se dostaneme pouze na úvodní stránku, která slouží jako další proklik na facebookovou stránku Bajkazylu Brno. „Web je zadaný do výroby, prozatím fungujeme na Facebooku a je to ok. Myslím, že lidi už dneska na webové stránky moc nechodí, takže na to aktuálně netlačíme,“ komentuje dotaz na časovou prodlevu tvorby webu ředitelka Příkrylová. Při bližším ohledání návštěvník odhalí, že lze srolovat stránku níže, kde se zobrazuje google mapa s lokací podniku v Brně. Až po dalším rolování stránky dolů se objeví stěžejní informace - otevírací doba podniku, kontaktní adresa, telefon a email. Tato nutnost rolování k základním informacím se zcela přičí uživatelské příjemnosti i elementární logice. Navíc uživatel s jiným rozlišením monitoru vůbec nemusí zjistit, že má stránku srolovat níže. Úvodní proklik na sociální síť Facebook sice může uživatele nasměrovat na stránku s relevantním obsahem (facebookový stránka je pravidelně aktualizovaná a lze na ní dohledat také kontaktní údaje, otevírací dobu atd.), ale ne každý tuto sociální síť používá a má chuť trávit čas hledáním. Pro potenciální investory, novináře či jiné stakeholdery se přesměrování na sociální síť zdá být neprofesionální a ne zcela vhodné. Finální webové stránky jsou stále ve výrobě a není jim přikládána vysoká důležitost. Nevhodná je také absence informace o tom, že se jedná o sociální podnik a jeho návaznost na Ratolest Brno. Királ'ová uvádí, že „webové stránky musí být atraktivní, aktuální, mít zajímavý obsah, aby přilákaly zákazníky... měly by poskytovat základní informace o společnosti, kontaktní adresu, e-mailovou adresu, telefonní čísla, informaci o službách, jídelní a nápojový lístek, přehled článků o podniku v tisku, aktuální ceník, reklamní bannery partnerů, případně volná pracovní místa, objednávkový formulář apod. Tvorba webových stránek musí být součástí marketingového plánu podniku a restaurace by je měla pravidelně aktualizovat.“ (Királ'ová, 2006, s. 80-82)

Poněkud obsáhlejší informace lze alespoň dohledat právě na webových stránkách zřizovatele, neziskové organizace RB v záložce www.ratolest.cz/socialni-podnik-bajkazyl-brno. Zde již může návštěvník nalézt informace v ucelenější a logičtější podobě (popis, otevírací doba, mapa, kontaktní údaje, bližší informace).

8.5 City light vitríny

Jako téměř jediný reklamní marketingový nástroj, který záměrně využívá sociální podnik, je reklama skrze City light vitrine (dále CLV). V rámci výzvy radnice Brno Střed se podařilo prezentovat sociální podnik na komerčních plochách EuroAWK s.r.o. v nosičích venkovní reklamy – Radnice Městské Části Brno Střed (dále jen MČ BS) má totiž k dispozici 36 stabilních ploch, které mohou využít k propagaci svých akcí (na základě Žádosti o poskytnutí záštity) různé komerční i nekomerční subjekty. Přednostně dostávají CLV příspěvkové organizace MČ BS, p. o. města Brna a akce podporované souběžně z dotačních titulů MČ BS a z rozpočtu města Brna. Nárok na CLV vzniká na základě schválení Radou MČ BS a trvá jeden měsíc. O CLV lze žádat opakovaně. (Brno-střed, ©2016)

Bajkazyľ Brno tak získal opakovanou záštitu od listopadu 2015 do dubna 2016 a plakáty se objevovaly ve třech vitrínách na různých místech městské části BS. Celková hodnota této reklamy dosáhla částky 126.000 Kč, pro SP byla poskytnuta zdarma (tři plakáty po dobu 6 měsíců v nákladu 7.000 Kč za jeden CLV).

Nevýhodou je nemožnost žadatele zvolit si vitrínu – místo je mu přiděleno dle rozhodnutí agentury. Může se tak stát, že se CLV objeví v bezprostřední blízkosti podniku, nebo naopak na druhém konci městské části. Nelze tak tvořit variabilní postery, např. s motivačním popisem „už jen 100 m“ apod. Jasnou devizou je však hodnota dané plochy a reklamy, do které by SP sám o sobě nebyl schopen, ani ochoten investovat.

Pro potřeby CLV tak byl navržen univerzální poster s logotypem Bajkazyľu Brno se siluetou železničního viaduktu (místa, kde sídlí SP) a hesly „Bez vás to nepošlape“ (opakující se slogan z předchozích kampaní) a „Místo které vás překvapí“ (slogan, jenž má vyvolat zájem kolemjdoucích).



Obrázek 11 Fotodokumentace CLV (zdroj: vlastní zpracování)

8.6 Osobní prodej

Obsahem následující subkapitoly je analýza využití marketingového nástroje osobního prodeje. Osobní prodej, jak vyplývá z teoretické části práce, je velmi důležitým marketingovým nástrojem sociálního podniku – zákazník získává informaci přímo od zaměstnance sociálního podniku, čímž se posiluje jeho vazba na podnik a zvyšuje se loajalita k budoucí spotřebě. V rámci Bajkazyly Brno zákonitě dochází k osobnímu kontaktu mezi prodávajícím a kupujícím. V pozici prodejce se objevují následující osoby: barmani (včetně klientů na tréninkových pracovních místech), provozní podniku, sociální pracovník, pracovník cyklo dílny a promotér. Všichni tito lidé by si měli být vědomi své role v sociálním podniku, být zde pro zákazníky, být profesionály. V neposlední řadě by měli znát principy sociálního podniku tak, aby je mohli prezentovat zákazníkovi. Osobní prodej byl analyzován několika návštěvami sociálního podniku, pozorováním i interakcí se zaměstnanci. Lze konstatovat, že mezi jednotlivými zaměstnanci existují značné rozdíly. Někteří jsou vyškolení profesionálové, kteří poskytnou komplexní servis, na zákazníka působí pozitivně a není jim co vytknout. Jsou schopní s přehledem nabídnout nerozhodnému zákazníkovi celou nabídku kavárny, podat jasné informace o provozu cyklo dílny i nalákat na případný kon-

cert, který se v nejbližší době koná. Někteří zaměstnanci nemají s obsluhou v podniku četné zkušenosti, nahrazují je však aktivitou a vstřícným přístupem (zde se jedná zejména o zaměstnance na tréninkových pracovních místech, tedy klienty Ratolesti Brno). Najde se však i zcela neprofesionální personál, který se obsluhování zákazníků nevěnuje, zboží není sto odprezentovat a o principech sociálního podniku nemá ponětí. Rozdílů mezi schopnostmi personálu si je vědoma i ředitelka spolku.

„S vyškolením personálu – nejen klientů na tréninkových pozicích – máme ještě mnoho práce. Prozatím se nám personál hodně mění a je těžké uhlídat všechny tak, aby se dostatečně věnovali zákazníkům a byli schopni předat i myšlenky sociální práce,“ hodnotí kvalitu osobního prodeje ředitelka Přikrylová.

Osobní prodej však v tomto případě neprobíhá pouze v místě prodeje – tedy v sociálním podniku. Bajkazyľ Brno se již několikrát účastnil také veřejných akcí a festivalů – např. Ghettofest, Veganfest, Restaurant day – také zde za pomoci prodeje veganských a vegetariánských výrobků docházelo k osobnímu prodeji a propagaci sociálního podniku. Na tyto akce se scházely pozitivní zpětné vazby, jistě také proto, že výrobky prodávaly přímo jejich tvůrkyně, které k nim měl pozitivní vztah a zvýšenou motivaci prodat a uspět mezi konkurencí.

8.7 Podpora v místě prodeje

Jestliže pro koupi výrobku se zákazník rozhoduje až v místě prodeje, v případě gastronomických či pohostinských zařízení platí toto pravidlo dvojnásob. Zákazník musí být něčím upoután, zaujat a přesvědčen, že toto je to místo, kde si skutečně má objednat kávu, nebo drobné občerstvení. I pokud se podařilo jej nalákat online reklamou k vyhledání podniku, ještě to neznamena, že nákup skutečně uskuteční. Rozhodnutí záleží na mnoha faktorech. Jedním z nich je rozhodně osobní prodej – viz předchozí subkapitola – profesionalita personálu, sympatie atd. Důležitou roli ale hraje také samotné prostředí podniku a podpora v místě prodeje.

Z těchto aspektů lze pro sociální podnik hodnotit následující:

- Venkovní označení podniku – rozhodně slabé místo propagace. Dle zpětných vazeb mají zákazníci často problém podnik najít (online mapy ukazují zkreslenou pozici podniku). Zejména v zimních měsících, kdy nefunguje venkovní posezení, chybí

velký prostorový poutač, který by určil polohu podniku. V prostoru je postavena pouze malá „áčková“ tabule, která není dostatečně viditelná.

- Venkovní tabule s nabídkou – na venkovních zdech jsou umístěny 3 tabule s křídou napsanými nabídkami (nápoje, denní menu, kulturní program) – tato nabídka může zaujmout zákazníky čekající na blízké zastávce, či zákazníky na zahrádce. Při nepříznivém počasí jsou však křídou napsané cedule nepraktické a také jim chybí prostorové zvýraznění.
- Uvnitř podniku na baru zaujme chladicí skříň s vystavenými výrobky – veganské a vegetariánské dorty, zákusky atd. Umístění je optimální, téměř každý zákazník kolem tohoto prostoru projde.
- Stylové tabule s denním menu – na zdech baru jsou dvě velké tabule s denním menu, které se aktualizují – je uvedena i cena výrobku. Bohužel tyto cedule chybí ve vedlejší místnosti kavárny (zákazník si tak menu musí přečíst při vstupu, nebo se doptávat obsluhy).
- Měsíční program kulturní scény – přehledné zobrazení všeho, co se daný měsíc v podniku odehrává, umístěno viditelně vedle baru na velké tabuli (obrandované, potištěné) – na baru také k dispozici malé letáčky s měsíčním programem k rozebrání.
- Nápojové lístky s brandem Bajkazylu – lístky k dispozici na stolcích v kavárně i baru – vyjma nabídky nápojů obsahují stručné informace o sociálním podniku a jeho principech, uvedeno i číslo účtu pro případnou finanční podporu. Jsou natištěny na recyklovaném papíře a proti poškození vloženy do obyčejné folie. Působí špinavým a zanedbaným dojmem. Zde je potenciálně velký prostor pro zlepšení.

9 SHRNU TÍ

Předchozí kapitola, věnující se analýze využití marketingových nástrojů, dopodrobna popsala jednotlivé využívané marketingové nástroje a vyhodnotila také jejich účinnost (pokud to bylo možné). Je žádoucí, vrátit se nyní k cílům bakalářské práce a položeným výzkumným otázkám. Jestliže cílem práce bylo stanovenými výzkumnými metodami zanalyzovat současně používané marketingové nástroje sociálního podniku Bajkazyl Brno a zhodnotit, je-li jejich využití dostačující, lze konstatovat, že **stanoveného cíle bylo dosaženo**.

Stejně tak byla zodpovězena i 1. výzkumná otázka - **Jaké jsou v současné době aktivně využívané nástroje marketingové komunikace pro potřeby propagace zvoleného sociálního podniku?** Podrobnou odpověď lze nalézt v kapitole č. 8. Má-li být zodpovězena i 2. výzkumná otázka - **Jsou tyto nástroje dostačující?** - lze konstatovat, že nikoliv. Ačkoli sociální podnik využívá spektrum marketingových nástrojů, tyto jsou v současné chvíli využívány vcelku intuitivně, nestrategicky a nárazově. Do jejich využití se promítá několik faktorů: nedokonalá znalost marketingu jako takového, absence komplexního strategického plánu, stanovení marketingového mixu atd. Důležitou roli hraje také faktor finanční a postojový. Pro marketingové aktivity doposud nebyl stanoven adekvátní rozpočet a výhledově pro to ani není záměr.

I přes tyto překážky je však možné, aby se využití marketingových nástrojů, alespoň v některých ohledech, vylepšilo, přitom však není nutné navýšovat dosavadní finanční investice. Jak potenciálního zlepšení dosáhnout odkrývá následující kapitola, která obsahuje spektrum navržených opatření pro podporu využívání marketingových nástrojů.

10 VYHODNOCENÍ A NAVRŽENÁ OPATŘENÍ PRO PODPORU VYUŽÍVÁNÍ MARKETINGOVÝCH NÁSTROJŮ

Nedá se říct, že by se v oblasti využívání marketingových nástrojů chovali pracovníci pasivně, či zcela neefektivně. Některé nástroje ovládají zdatně, jiné jsou využívány okrajově, nebo nárazově. Na vše je nahlíženo také tak, že dle slov pracovníků na danou oblast kapacitně nestačí. Kdyby měli časového prostoru více, věnovali by se i více jednotlivým oblastem propagace. Níže navržená opatření korespondují s aktuální situací ve stále ještě relativně novém podniku. S ohledem na to, že podnik není výrazně dotován z externích zdrojů a nemá finanční rezervy, jsou navržená opatření co možná nejúspornější a finančně nenákladná. Přitom i drobné změny se mohou projevit ve zvýšení efektivity marketingových nástrojů a na navýšení návštěvnosti podniku ve spojení s vyššími tržbami.

Nezbytným konstatováním je, že primárně podniku chybí nastavení **marketingové strategie**, která by měla vycházet z celkového uceleného **strategického plánu** sociálního podniku (a ten by měl samozřejmě navazovat na celý strategický plán neziskové organizace Ratolest Brno). Na podnik je potřeba nahlížet nejen z pohledu aktuální ziskovosti, ale i z pohledu komplexní provázanosti se svým zřizovatelem a s posláním, které nese. Jelikož je součástí většího uskupení, je zapotřebí pamatovat na nadřazenou společnou prezentaci. Sociální podnik málo využívá skutečnosti, že je sociálním podnikem silné neziskové organizace, která již má vybudované určité renomé. Velké množství zákazníků, kteří do podniku přicházejí, neví, že se ocitli v ne zcela tradičním prostředí. Sociálnímu podniku tak unikají potenciální věrní a loajální zákazníci. Sociální podnik by měl být nositelem myšlenek a měl by je umět propagovat ve všech úrovních své prezentace.

Vytvoření marketingové strategie je tak nezbytné považovat za bezpodmínečné, na druhou stranu z pozice vedení podniku je vidět patrná skepse vůči zaměstnání marketingového pracovníka, či navýšení úvazků stávajícím pracovníkům. Pro tyto případy by bylo možné využít **externího odborníka v oboru**, který by mohl formou konzultací napomoci při tvorbě marketingového plánu – zhodnocení stávajících aktivit, stanovení priorit a nastavení strategie. Zároveň v samotném SP pracují lidé s vysokým potenciálem, kteří rozumí svému oboru (mechanici, sociální pracovníci, promotér). Všichni tito mohou přinášet zajímavé podněty pro tvorbu kampaní, např. jednomu zvolenému koordinátorovi propagace/zodpovědné osobě – přínosným by tak bylo navýšení **využití vnitřních zdrojů podniku**. V neposlední řadě lze využít nabídky **školení v oblasti marketingu sociálního pod-**

niku, které v dnešní době lze získat i zdarma formou čerpání dotace z EU. Dobré je také pamatovat na vlastní zdroje ve zřizující organizaci. Ratolest Brno disponuje Dobrovolnickým centrem s dlouholetou tradicí, z toho důvodu by bylo vhodné **využít dobrovolníky** z různých oblastí působení (grafiky pro návrhy plakátů, dobrovolníky pro zpracovávání administrativy atp.).

Online komunikace je slibně rozběhnuta, je zaměřena na silnou cílovou skupinu a zákazníci si již zvykli s podnikem, např. skrze Facebook, komunikovat (objednávat, rezervovat, doptávat se). Stále ovšem chybí reprezentativní styčný bod pro ty, kteří z různých důvodů facebookovou komunikaci nevyhledávají. **Kvalitně zpracovaný web** (zejména po stránce obsahové) by měl přinášet alespoň základní informace o podniku a měl by uspokojit každého návštěvníka (potenciálního zákazníka, stávajícího zákazníka, sponzora, partnera). Samozřejmostí by měly být informace v anglickém jazyce (na kulturní scéně se objevuje mnoho zahraničních interpretů a také mnoho brněnských firem má mezinárodní zastoupení). V rámci online komunikace by tak měl být více podpořen také **linkbuilding** a sdílení cizího obsahu.

Oblast Brna disponuje pestrou cyklo a alternativní komunitou, vhodné je více do této komunity proniknout a nevyhraňovat se jí. **Spojení s opinion leadery, společné akce a workshopy**, podpora i cizích akcí vždy v očích veřejnosti vypadá zajímavěji, než rivalita. Online spolupráce tak může přerůst ve společné akce v reálném světě.

I oblast PR je vcelku aktivně využívána, pozitivně je hodnocena zejména rozšiřující se **mediální databáze**. SP by měl těžit ze zájmu médií, udržovat dobré vztahy, nabízet cíleně aktuální témata. Více by rovněž mělo být podpořeno sdílení příběhů (zejména klient-ských), dále podnik postavený na „známých tvářích“ (ne ve smyslu populárních). Silné lidské příběhy propojují podnik se zákazníky, podporují věrnost zákazníka i lovebrand.

Podnik by mohl také aktivně využívat pozitivní vnímání ze stran městské samosprávy a spřátelených organizací (neziskových i ziskových). **Nabídka pronájmu** multifunkčního sálu pro porady, workshopy a jiná setkání včetně cateringu by měly opakovaně směřovat na tyto instituce, orgány i organizace. Cílená komunikace podpořená o rozměr společenské odpovědnosti firem by mohla k pronájmu a opakovanému využití prostor vyburcovat nejednoho zájemce.

Podnik tohoto typu může také velmi dobře pracovat se **zpětnými vazbami** od svých zákazníků (ať již v online či offline podobě). Zákazníky vždy potěší, pokud jsou vyslyšeny

jejich připomínky – navíc toto přesně koresponduje s posláním sociálního podniku, který chce více propojovat komunitu a podporuje zapojení komunity do chodu podniku (realizace vlastních akcí).

Za velmi důležité je třeba považovat i zaměření na **kvalitně proškolený personál** ve všech oblastech (nejen obsluhy, ale i reprezentace sociálního podniku navenek, ztotožnění se personálu s posláním a myšlenkami sociálního podniku). Tito lidé hrají při samotném prodeji nezastupitelnou roli a často mají v rukou osud zákazníka – stane-li se z něj věrný, vracející se spokojený zákazník, či zákazník sdílející negativní recenze. Ke zvážení je také doplnění podpory určité podnikové identity, která by se mohla zohlednit v alespoň částečně sjednoceném oblečení personálu, či nějakém konkrétním označení.

Co se **podpory v místě prodeje** týče, v současné chvíli podnik postrádá lákavé a viditelné označení podniku tak, aby byl snáze k nalezení. Investice do vhodně umístěné bannerové reklamy v okolí, světelné reklamy nebo přehledného vývěsního štítu by neměla být považována za promarněnou. Další možností s přihlédnutím k jisté alternativě podniku může být využití konkrétních **guerrilových kampaní** (reverse graffiti, guerilla gardening atp.).

K zásadním vylepšením však patří zviditelnění denní nabídky, využití principů Call to action a zároveň zdůraznění a zvýšení povědomí o tom, že se zákazník nachází v sociálním podniku.

Sociální podnik prozatím nemá odzkoušeny žádné **promo akce** – zejména v mimosezónním období by tak bylo vhodné se alespoň určitým typům promo akcí věnovat (předsezónní opravy kola, studentské slevy, happy hours atp.).

ZÁVĚR

Předložená bakalářská práce se zabývala problematikou marketingových nástrojů a jejich využitím ve specifické oblasti neziskového sektoru – v sociálním podnikání. Hlavní snahou práce bylo vytvořit komplexní analýzu marketingových nástrojů, které pro účely své propagace využívá nově otevřený sociální podnik. V první části práce byla definována teoretická východiska pro praktickou část. Obsahovala terminologické i historické vymezení pojmů neziskového sektoru, sociálních služeb i konkrétní problematiky marketingu v těchto specifických oblastech. Tím byl naplněn první stanovený cíl práce. Druhým cílem bylo analyzovat využívané marketingové nástroje vybraného sociálního podniku, popsat, o které nástroje se jedná a jak účinně jsou využívány. Cílem byl nejen jejich popis a analýza, ale také odpověď, zdali jsou využívány v dostatečné míře.

Daná analýza byla provedena empirickým kvalitativním výzkumem, díky studiu veřejně dostupných dokumentů (výročních zpráv, webových stránek sociálního podniku i zřizovatele). Důležitou součástí byla také analýza interních dokumentů a dat (interní směrnice, projektové záměry, interní data ze sociálních sítí, atp.). Pro dosažení komplexní analýzy a získání odpovědi na výzkumnou otázku byly provedeny tři polostrukturované rozhovory se zodpovědnými zástupci daného sociálního podniku, které napomohly doplnit analýzu o subjektivní názory a ozřejmily důvody využívání jednotlivých marketingových nástrojů.

Z provedené analýzy lze konstatovat následující. Sociální podnik pro své potřeby propagace využívá některé z běžně používaných marketingových nástrojů. Vyčnívá zejména online marketing, konkrétně v orientaci na sociální sítě (zejm. Facebook). Dále jsou aktivně využívány nástroje PR, částečně funguje také osobní prodej a podpora v místě prodeje. Zde se však již objevují nedostatky, které jsou v analýze popsány. Tím byla zodpovězena výzkumná otázka, zdali a v jaké míře využívá sociální podnik marketingové nástroje po potřeby své propagace.

Ačkoliv sociální podnik používá spektrum marketingových nástrojů, tyto jsou v současné chvíli využívány vcelku intuitivně, nestrategicky a nárazově. Nejpalčivějším slabým místem je jasné strategické plánování s napojením na plánování marketingové, stanovení marketingového mixu atp. Chybí analýzy mikro i makroprostředí a ústřední myšlenka celého marketingového plánu. Z analýzy vyplynula také absence dostatečného rozpočtu pro marketingové aktivity. Z výstupů tak bylo možno odpovědět i na druhou výzkumnou otázku, zdali jsou marketingové nástroje využívány v dostatečné míře. Jejich využití bylo vyhod-

noceno jako nedostatečné, a také proto byla navržena opatření, která mohou vést ke zlepšení situace. Navržená opatření, kterým se věnovala poslední kapitola práce, přitom respektovala současný stav sociálního podniku, který nemá stanoven rozsáhlý rozpočet na marketingové aktivity a management nemá marketingové znalosti. Opatření proto směřovaly k tomu, aby byly finančně nenákladné, ale efektivní. Stěžejně se jednalo o externí podporu marketingového konzultanta, který by pomohl s vytvořením marketingové strategie, zvýšení důrazu na využití vnitřních zdrojů ze stran dobrovolníků a dále dlouhodobé posilování povědomí o Bajkazylu Brno jakožto o sociálním podniku (a tím zvýšení povědomí o jeho unikátnosti).

Bakalářská práce svým obsahem naplnila stanovené cíle a zodpověděla výzkumné otázky. Závěry a doporučení v ní uvedené si nekladou ambice na to, být zobecnovány jakožto vhodné pro jakýkoliv jiný typ sociálních podniků. Mohly by však napomoci při dalším vylepšování marketingové strategie sociálního podniku a přispět tak k jeho úspěchu mezi silnou konkurencí. V neposlední řadě tato práce velmi pomohla mně samotné pro získání dalšího penza informací týkajícího se fungování marketingu v neziskovém sektoru, což je hlavní důvod mého dosavadního studia oboru Marketingových komunikací.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAČUVČÍK, Radim (2011). *Marketing neziskových organizací*. 1.vyd. Zlín: VeRBuM. ISBN 978-80-87500-01-9
- [2] BEDNÁRIKOVÁ, Daniela a FRANCOVÁ, Petra (2011). *Studie infrastruktury sociální ekonomiky v ČR*. Praha: Nová ekonomika. ISBN 978-80-260-0934
- [3] DISMAN, Miroslav (2002). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7
- [4] DOHNALOVÁ, Marie a kol. (2009). *Sociální ekonomika-vybrané otázky*. 1. vydání. Praha: VÚPSV. ISBN 978-80-7416-052-3
- [5] HENDL, Jan (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-485-4
- [6] HYÁNEK, Vladimír, PROUZOVÁ, Zuzana, ŠKARABELOVÁ, Simona a kol. (2007). *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1.vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4423-4
- [7] KIRÁĽOVÁ, Alžběta (2006). *Marketing hotelových služeb*. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-05-1
- [8] KURKOVÁ, Gabriela a FRANCOVÁ, Petra (2012). *Manuál: Jak založit sociální podnik*. Praha: P3 – People, planet, profit. ISBN 978-80-260-4042-2
- [9] MATOUŠEK, Oldřich (2003). *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál. ISBN 80-7178-548-2
- [10] MATOUŠEK, Oldřich (2007). *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 1. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-310-9
- [11] MIOVSKÝ, Michal (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1362-4
- [12] ŠKARABELOVÁ, Simona (2007). *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4292-6
- [13] TONKIN, Sebastian, WHITMORE, Caleb a CUTRONI, Justin (2011). *Výkonnostní marketing s Google Analytics*. 1. vydání, Computer Press, Brno. ISBN 978-80-251-3339-2

- [14] TRČKA, Lukáš at al. (2014). *Sociální podnikání – Teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací. ISBN 978-80-260-7215-7
- [15] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava (2008). *Marketing služeb - efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2721-9
- [16] VOSTROVSKÝ, Václav, ŠTUSEK, Jaromír (2008). *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Agnes. ISBN 978-80-903696-5-8

Elektronické zdroje:

- [1] Bajkazyl. *Inspirace* ©2015 [online]. [cit. 2016-3-3]. Dostupné z: http://www.bajkazyl.cz/?page_id=47
- [2] Bajkazyl Olomouc. *O nás* ©2015 [online]. [cit. 2016-3-3]. Dostupné z: www.bajkazylolomouc.cz/onas.html
- [3] Brněnský vývar. *Co je Brněnský vývar* ©2016 [online]. [cit. 2016-2-23]. Dostupné z: <http://vyvary.cz/co-je-brnensky-vyvar/>
- [4] Brno-střed. *Zásady pro poskytnutí záštity*. ©2016 [online]. [cit. 2016-2-23]. Dostupné z: <http://www.brno-stred.cz/pravidla-pro-poskytnuti-zastity>
- [5] České sociální podnikání. *Adresář sociálních podniků*. ©2016a [online]. [cit. 2016-2-3]. Dostupné z: http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf
- [6] České sociální podnikání. *Sociální podnikání – principy a definice* ©2016b [online]. [cit. 2016-2-5]. Dostupné z: <http://ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>
- [7] České sociální podnikání. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR*. ©2016c [online]. [cit. 2016-2-3]. Dostupné z: http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf
- [8] Facebook. *Bajkazyl Brno analytics* ©2016a [online]. [cit. 2016-3-31]. Dostupné z: https://facebook.com/bjkzlbno/stats_overview.php
- [9] Facebook. *Martin Landa* ©2016b [online]. [cit. 2016-3-30]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/MartinLanda.ZTB/?fref=ts>

- [10] Iconsquare. *Analytics* ©2016 [online]. [cit. 2016-2-3]. Dostupné z:
http://iconsquare.com/stats_overview.php
- [11] Media Guru. *Crowdfunding* ©2016a [online]. [cit. 2016-3-5]. Dostupné z:
<http://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/crowdfunding/>
- [12] Media Guru. *V Česku dominuje YT a FB, roste Instagram.* ©2016b [online]. [cit. 2016-3-13]. Dostupné z: <http://www.mediaguru.cz/aktuality/v-cesku-dominuje-yt-a-fb-roste-instagram/#.VxSrjZOLRbU>
- [13] Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Sociální služby* ©2016 [online]. [cit. 2016-2-2]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/18661#sszp>
- [14] Nadace Neziskovky.cz. *Co to je neziskový sektor.* ©2016a [online]. [cit. 2016-2-11]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_540/fakta_neziskovky-v-co-to-je-neziskovy-sektor-/
- [15] Nadace Neziskovky.cz. *Statistika počtu NNO v letech 2014 a 2015 podle údajů ČSÚ.* ©2016b [online]. [cit. 2016-2-11]. Dostupné z:
<http://www.neziskovky.cz/data/Statistika%20po%C4%8Dtu%20nest%C3%A1tn%C3%ADch%20neziskov%C3%BDch%20organizac%C3%AD%202014-2015txt15643.pdf>
- [16] Nová Ekonomika. *Sociální podnikání* ©2016a [online]. [cit. 2016-3-1]. Dostupné z:
<http://nova-ekonomika.cz/trend/socialni-podnikani/>
- [17] Nová Ekonomika. *Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky.* ©2016b [online]. [cit. 2016-3-11]. Dostupné z: <http://projekty.nova-ekonomika.cz/projekty/ukoncene-projekty/41-tematicka-sit-pro-rozvoj-socialni-ekonomiky>
- [18] PODOLINSKÝ, Peter, 2015. *Český Instagram v datech.* [online]. [cit. 2016-4-2]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/cesky-instagram-v-datech/>
- [19] Ratolest Brno. *O nás* ©2016 [online]. [cit. 2016-4-2]. Dostupné z:
<http://www.ratolest.cz/co-delame>

Interní zdroje:

- [1] Projektový záměr žádosti o podporu sociálních podniků
- [2] Strategická plán Ratolest Brno 2014-2016
- [3] Logomanuál Bajkazyl Brno

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CLV	City light vitrine
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
FR	Fundraising
MČ BS	Městská část Brno Střed
NO	Nezisková organizace
PO	Příspěvková organizace
PR	Public relations
RB	Ratolest Brno
SP	Sociální podnik
TESSEA	Tematická síť pro rozvoj sociální ekonomiky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1: Mapa sociálních podniků v České republice	str. 20
Obr. č. 2: Celkový počet „To se mi líbí“ Facebook	str. 46
Obr. č. 3: Struktura fanoušků Facebook	str. 46
Obr. č. 4: Celkové shrnutí Instagram	str. 48
Obr. č. 5: Historie sdílení na Instragramu	str. 49
Obr. č. 6: Facebookový příspěvek starosty MČ BS	str. 51
Obr. č. 7: Logo sociálního podniku varianta A	str. 52
Obr. č. 8: Logo sociálního podniku varianta B	str. 52
Obr. č. 9: Vízitka sociálního podniku strana A	str. 52
Obr. č. 10: Vízitka sociálního podniku strana B	str. 53
Obr. č. 11: Fotodokumentace CLV	str. 57

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1: Tabulka principů sociálního podniku	str. 18
Tab. č. 2: Co je a co není sociální podnik	str. 19