

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Bakalářská práce**

**2017**

**Martina Houlíková**

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut komunikačních studií a žurnalistiky

Katedra marketingové komunikace a public relations

**Martina Houlíková**

**Marketing sociálních podniků**

*Bakalářská práce*

Praha 2017

Autor práce: **Martina Houlíková**

Vedoucí práce: **Ing. Petra Koudelková, Ph.D.**

Rok obhajoby: 2017

## Bibliografický záznam

HOULÍKOVÁ, Martina. *Marketing sociálních podniků*. Praha, 2017. 45 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut komunikačních studií a žurnalistiky. Katedra mediálních studií. Vedoucí diplomové práce Ing. Petra Koudelková, Ph.D.

## Anotace (abstrakt)

Bakalářská práce *Marketing sociálních podniků* se věnuje současnému nově vznikajícímu fenoménu u nás – sociálnímu podnikání, zejména pak neprozkoumané oblasti marketingu sociálních podniků. V teoretické části jsou vysvětleny pojmy sociální ekonomika, sociální podnik a třetí sektor. Další problematické pojmy, které práce vysvětluje je koncepce CSR a sociální marketing. V další části jsou pak představeny principy sociálních podniků a příklad sociálního podniku. Práce se zabývá problematikou sociálního podnikání a přináší ucelený přehled o aktuálním stavu českých sociálních podniků. Práce se následně věnuje aktuálnímu stavu marketingu sociálních podniků a marketingové teorii. Práce mapuje nedostatky v této oblasti, stejně tak v oblasti komunikace. Autorka pak v praktické části porovnává tento stav s teorií a přináší návrhy na další rozvoj marketingu a komunikace sociálním podnikům.

## Abstract

The bachelor thesis *Marketing of social enterprises* deals with the current emerging phenomenon in our society - social enterprise. Then it examines especially unexplored

area of marketing in social enterprises. The theoretical part explains the concepts of social economy, social enterprise and the third sector. Other problematic concepts which are explained are the concept of CSR and social marketing. In the next part, the principles of social enterprises are mentioned and an example of a social enterprise is presented. The thesis follows up the problematics of social entrepreneurship and provides a comprehensive overview of the current situation of Czech social enterprises. The thesis also deals with the current state of marketing in social enterprises and marketing theory. It also maps the shortcomings in this area, as well as in the field of communication. In the practical part, the author compares this current state to the marketing theory and propose ssuggestions for further development of marketing and communication in social enterprises.

### **Klíčová slova**

sociální podnikání, sociální podnik, CSR, sociální marketing, marketing sociálních podniků, marketingová komunikace sociálních podniků

### **Keywords**

social entrepreneurship, social enterprise, CSR, social marketing, marketing in social businesses, marketing communication of social enterprises

## Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

Martina Houlíková

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Koudelkové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a trpělivost při konzultacích této bakalářské práce.

<b>Institut komunikačních studií a žurnalistiky FSV UK</b> <b>Teze BAKALÁŘSKÉ diplomové práce</b>	
<b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE STUDENT/KA:</b>	
<b>Příjmení a jméno diplomantky/diplomanta:</b> Houliková Martina	<b>Razítko podatelny:</b>
<b>Imatrikulační ročník diplomantky/diplomanta:</b> 2013	
<b>E-mail diplomantky/diplomanta:</b> <a href="mailto:houlikova@gmail.com">houlikova@gmail.com</a>	
<b>Studijní obor/forma studia:</b> Marketingová komunikace a public relations/prezenční	
<b>Předpokládaný název práce v češtině:</b> Marketing sociálních podniků v České republice	
<b>Předpokládaný název práce v angličtině:</b> Marketing in social businesses in The Czech Republic	
<b>Předpokládaný termín dokončení</b> (semestr, akademický rok – vzor: ZS 2012/2013): (diplomovou práci je možné odevzdat <u>nejdříve po dvou semestrech</u> od schválení tezí) LS 2015/2016	
<b>Základní charakteristika tématu a předpokládaný cíl práce</b> (max. 1000 znaků):	
<p>V současné době, kdy rostoucí nezaměstnanost přináší řadu sociálních problémů, které stát obtížně řeší, získává sociální podnikání stále větší význam. Sociální podnikání je momentálně na vzestupu všude ve vyspělých ekonomikách světa a každá země si ho přizpůsobuje svým kořenům, tradicím a kultuře.</p> <p>Ve své práci bych se chtěla zaměřit na sociální podnikání na území České republiky. Sociální podniky u nás mají často velmi důležitou roli v místním rozvoji a vytváří pracovní místa pro dlouhodobě nezaměstnané lidi, pro lidi se zdravotním postižením a lidem se sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Od běžného podnikání se liší především svým sociálním rozměrem. Stejně tak jako běžným podnikům, i sociálním podnikům jde vedle zvýšení veřejného prospěchu o dosahování zisku.</p> <p>Protože jedním z principů sociálního podniku je i ekonomický prospěch, marketing hraje ve strategickém plánování těchto podniků významnou úlohu. Cílem práce je zmapovat principy marketingu v prostředí sociálního podniku, snaha naleznout trend v marketingu na území ČR a na základě zjištěného trendu navrhnout marketingová doporučení vybranému sociálnímu podniku.</p>	
<b>Předpokládaná struktura práce</b> (rozdělení do jednotlivých kapitol a podkapitol se stručnou charakteristikou jejich obsahu):	
Úvod - předmět a cíl práce	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Problematika sociálního podnikání <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Historie sociálního podnikání na území ČR</li> <li>2. Teoretické vymezení sociálního podnikání a sociálních podniků</li> </ol> </li> <li>2. Marketingová koncepce v oblasti sociálního podnikání</li> <li>2. Komunikační trendy v oblasti sociálního podnikání</li> <li>2. Porovnání komunikačních trendů v sociálním podnikání ze zahraničí s komunikací českých sociálních podniků (bude prezentováno jak v teoretické rovině,</li> </ol>	



<p>tak i na konkrétním příkladu vybraných podniků)</p> <p>2. Vlastní návrhy a doporučení pro rozvoj marketingových a komunikačních aktivit českých sociálních podniků</p> <p>Závěr, shrnutí</p> <p>Literatura, zdroje</p> <p>Přílohy</p>
<p><b>Vymezení zpracovávaného materiálu</b> (např. konkrétní titul periodika a období jeho analýzy):</p> <p>Odborná literatura, webové stránky podniku, materiály agentury 3P</p>
<p><b>Postup (technika) při zpracování materiálu:</b></p> <p>Rešerše odborné literatury (zahraniční i české prameny)</p> <p>Analýza marketingových aktivit vybraných podniků (český a zahraniční) a jejich komparace</p> <p>Za využití metody indukce/dedukce a analýzy/syntézy budou stanoveny závěry z analýzy a připraveny návrhy</p>
<p><b>Základní literatura</b> (nejméně 5 nejdůležitějších titulů k <u>tématu a způsobu jeho zpracování</u>; u všech titulů je nutné uvést stručnou anotaci na 2-5 řádků):</p> <p>DURIEUX, Mark B a Robert A STEBBINS. <i>Social entrepreneurship for dummies</i>. Hoboken, N.J.: WileyPub., 2010, xx, 336 p. --Fordummies. ISBN 0470538082.</p> <p>Tato kniha je rozdělena do pěti částí, které jsou jak praktické, tak i teoretické. První část se zabývá komunikací a hlavními trendy komunikace v oblasti sociálního podnikání. Třetí část, ze které budu ve své práci čerpat, se zabývá vztahy s médii a sociálními sítěmi.</p> <p>KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ. <i>Manuál: jak založit sociální podnik</i>. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, 41 s. ISBN 9788026040422.</p> <p>Tento praktický průvodce založením vlastního sociálního podniku, seznamuje čtenáře s problematikou sociálního podnikání a přikládá užitečné příklady z praxe.</p> <p>DOHNALOVÁ, Marie. <i>Sociální ekonomika, sociální podnikání: podnikání pro každého</i>. Vyd. 1. Praha: WoltersKluwer Česká republika, 2012, 131 s. ISBN 978-80-7357-269-3.</p> <p>Tato kniha definuje klíčové pojmy jako občanský sektor, sociální ekonomika a ekonomie a věnuje se sociálnímu podnikání v USA a v Evropě a jejich vzájemnému srovnání. Věnuje se problematice sociální ekonomiky a sociálního podnikání u nás.</p> <p>MÉSZÁROS, Peter. <i>Sociální podnikání: 10 úspěšných příkladů z Evropy</i>. Praha: Nový prostor, 2008. 264 s. ISBN 9788090399013.</p> <p>Publikace představuje případové studie sociálních podniků z Velké Británie, České republiky, Slovenska, Švédska, Skotska a Rakouska, které v práci použiji při snaze nalézt trendy v oblasti sociálního podnikání. Česká republika je v této publikaci reprezentována třemi sociálními podniky.</p> <p>PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. <i>Marketingová komunikace</i>. Praha: Grada, 2003, 581 s., [16] s. barev. obr.přil. Expert (Grada). ISBN 80-247-0254-1.</p> <p>Tato obsáhlá kniha nabízí shrnutí technik marketingové komunikace a nabízí úplný přehled všech složek komunikačního mixu včetně reklamy, public relations, sponzoringu, podpory prodeje, direct marketingu, komunikace na místech prodeje, výstav, osobního prodeje a internetové komunikace. Jednotlivé kapitoly se těmito složkám věnují velmi podrobně. Tuto knihu využiji zejména v praktické části, kdy se budu snažit naléznout optimální komunikační mix pro vybraný český sociální podnik.</p>

<p>KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. <i>Marketing management</i>. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada, 2007, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.          Kniha, která se věnuje poznatkům z marketingové teorie a praxe, sociálním médiím a komunikaci, se mimo jiné v jedné z kapitol zabývá vytvářením a řízením integrované marketingové komunikace a významem marketingové komunikace pro podnik.</p> <p>KOTLER, Philip. <i>Moderní marketing</i>: 4. evropské vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.          Tato publikace se komplexně zabývá všemi důležitými oblastmi marketingu. Nabízí vhled do postupů při marketingovém plánování. Věnuje se úloze moderního marketingu v organizaci a integraci marketingových aktivit. Vysvětluje také strategické plánování na úrovni podniku a jeho nejdůležitější kroky.</p> <p><b>Diplomové práce k tématu</b> (seznam bakalářských, magisterských a doktorských prací, které byly k tématu obhájeny na UK, případně dalších oborově blízkých fakultách či vysokých školách za posledních pět let)</p> <p>TOPINKOVÁ, Helena. <i>Sociální podnikání - nový fenomén v České republice</i>. Olomouc, 2013. diplomová práce (Mgr.). UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI. Filozofická fakulta</p> <p>KERNOVÁ, Nikola. <i>Sociální ekonomika a podnikání v oblasti sociální sféry</i>. Pardubice, 2009. bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Mgr. Jan Mandys.</p> <p>PEŇÁZOVÁ, Alena. <i>Sociální podnikání</i>. Brno, 2013. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Vedoucí práce PhDr.Mgr.Zdeněk Šigut, Ph.D.</p> <p><b>Datum / Podpis studenta/ky</b></p> <p>.....</p>
--

<p><b>TUTO ČÁST VYPLŇUJE PEDAGOG/PEDAGOŽKA:</b></p> <p><b>Doporučení k tématu, struktuře a technice zpracování materiálu:</b></p> <p><b>Případné doporučení dalších titulů literatury předepsané ke zpracování tématu:</b></p> <p><b>Potvrzuji, že výše uvedené teze jsem s jejich autorem/kou konzultoval(a) a že téma odpovídá mému oborovému zaměření a oblasti odborné práce, kterou na FSV UK vykonávám.</b></p> <p><b>Souhlasím s tím, že budu vedoucí(m) této práce.</b></p> <p>.....</p> <p><b>Příjmení a jméno pedagožky/pedagoga</b> <span style="float: right;"><b>Datum / Podpis</b></span>  <b>pedagožky/pedagoga</b></p>
--

TEZE JE NUTNO ODEVZDAT **VYTIŠTĚNÉ, PODEPSANÉ** A VE **DVOU** VYHOTOVENÍCH DO TERMÍNU UVEDENÉHO V HARMONOGRAMU PŘÍSLUŠNÉHO AKADEMICKÉHO ROKU, A TO PROSTŘEDNICTVÍM PODATELNÝ FSV UK. PŘIJATÉ TEZE JE NUTNÉ SI **VYZVEDNOUT** V SEKRETARIÁTU PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY A **NECHAT VEVÁZAT** DO OBOUVÝTIŠKU DIPLOMOVÉ PRÁCE.

**TEZE SCHVALUJE NA IKSŽ VEDOUCÍ PŘÍSLUŠNÉ KATEDRY.**

# Obsah

<b>ÚVOD.....</b>	<b>3</b>
<b>1. VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ A HISTORIE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ.....</b>	<b>5</b>
1.1 SOCIÁLNÍ EKONOMIKA.....	5
1.1.1. <i>Sociální ekonomika v České republice.....</i>	<i>6</i>
1.2 TŘETÍ SEKTOR.....	7
1.3 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ.....	8
1.3.1. <i>Srovnání sociálního podnikání s konceptem CSR.....</i>	<i>9</i>
1.4 PRVNÍ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ.....	11
1.5 HISTORIE SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ NA ÚZEMÍ ČESKÉ REPUBLIKY A JEJÍ OSOBNOSTI.....	11
<b>2. PROBLEMATIKA SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....</b>	<b>13</b>
2.1 LEGISLATIVNÍ RÁMEC.....	14
2.2 PRINCIPY SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ A PŘÍKLAD SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ.....	14
2.2.1. <i>Příklad sociálního podniku.....</i>	<i>16</i>
2.3 ORGANIZACE PODPORUJÍCÍ SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ V ČR.....	16
2.3.1. <i>P3 - People, Planet, Profit, o. p. s.....</i>	<i>16</i>
2.3.2. <i>TESSEA ČR, z. s.....</i>	<i>16</i>
2.3.3. <i>Impact Hub Praha.....</i>	<i>17</i>
2.4 AKTUÁLNÍ STAV SOCIÁLNÍHO PODNIKÁNÍ V ČESKÉ REPUBLICE.....	17
<b>3. SOCIÁLNÍ MARKETING.....</b>	<b>19</b>
<b>4. MARKETINGOVÁ KONCEPCE SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ.....</b>	<b>21</b>
4.1 MARKETING V NOVODOBÉM POJETÍ.....	21
4.2 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	22
4.3 MARKETINGOVÝ PLÁN.....	22
4.4 SPECIFIKA MARKETINGU SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ.....	23
4.5 AKTUÁLNÍ STAV MARKETINGU SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE.....	25
4.6 POROVNÁNÍ STAVU MARKETINGU SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ V ČESKÉ REPUBLICE S MARKETINGOVOU TEORIÍ.....	26
<b>5. NÁVRHY NA ROZVOJ MARKETINGU SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ.....</b>	<b>27</b>
<b>6. MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE.....</b>	<b>29</b>
6.1 TEORIE MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....	30
6.2 KOMUNIKAČNÍ MIX.....	30
6.3 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE 21. STOLETÍ.....	31
6.4 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE ČESKÝCH SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ.....	31
<b>7. VLASTNÍ NÁVRHY NA ROZVOJ MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE ČESKÝCH SOCIÁLNÍCH PODNIKŮ.....</b>	<b>32</b>
7.1 WEBOVÉ STRÁNKY.....	33
7.2 E-SHOP.....	34
7.3 PPC REKLAMA.....	34
7.4 OBSAHOVÝ MARKETING.....	34
7.5 NEWSLETTER.....	35
7.6 FACEBOOK.....	36
7.7 INSTAGRAM.....	37
7.8 GUERILLA MARKETING.....	37
7.9 DALŠÍ DOPORUČENÍ.....	37
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>38</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>39</b>
<b>INTERNETOVÉ ZDROJE.....</b>	<b>41</b>

<b>OSTATNÍ ZDROJE.....</b>	<b>44</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>44</b>
<b>PŘÍLOHY.....</b>	<b>45</b>

## Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem sociálního podnikání, zejména pak oblastí marketingu těchto podniků. Sociální podnikání se u nás i ve světě v několika posledních letech stalo rychle rostoucím fenoménem a tento termín se stal hojně používaný nejen v médiích, ale stále častěji se o něm diskutuje i v akademických kruzích, proto je práce velmi aktuální. Tato narůstající popularita souvisí se současným globálním trendem udržitelnosti a také rostoucími nároky zákazníků na firmy a to zejména na jejich environmentální zodpovědnost, společenskou angažovanost a především na etické jednání. V České republice je sice mnoho podnikatelů, malých a středních firem, kteří se intuitivně chovají společensky odpovědně, avšak oproti vyspělým tržním ekonomikám, jako jsou například Velká Británie či USA, kde je společenská odpovědnost firem považována již řadu let za standard, je zde zatím velký prostor pro zlepšení.<sup>1</sup> Na území České republiky mají sociální podniky velmi důležitou roli v místním rozvoji a společenskou odpovědnost přijímají v největším možném rozsahu. Často také vytváří nová pracovní místa pro lidi znevýhodněné na trhu práce. Tyto firmy stojí na pomezí mezi komerčním a neziskovým sektorem. Fungují na základě komerčního modelu – jedním z jejich cílů je generace zisku a ekonomický prospěch, ale stěžejním prvkem je pro ně naplňování veřejně prospěšných cílů. Oproti komerčním podnikům je u sociálních podniků velká část vygenerovaného zisku, využívána (kromě naplňování sociálně či jinak prospěšného cíle) na další rozvoj daného podniku. Do této chvíle se v České republice k tomuto typu podnikání samovolně přihlásilo 235 podniků. Jsou to podniky, které samy sebe rozlišují jako sociální podnik a jsou zapsány v adresáři sociálních podniků.<sup>2</sup>

Výběr tématu ovlivnila autorčina praxe v neziskovém sektoru a skutečnost, že v českém prostředí neexistuje žádná publikace, která by se marketingu sociálních podniků věnovala komplexněji. Práce se stává lépe uchopitelnou, jelikož se soustředí především na české prostředí.

Vzhledem k značně omezeným literárním zdrojům byla autorka nucena pozměnit strukturu práce oproti původní tezi. V teoretické části jsou představeny

---

<sup>1</sup> VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s. 54-55. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4520-6.

<sup>2</sup> Adresář sociálních podniků. *České sociální podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, c2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/adresar-socialnich-podniku>

a vymezeny pojmy, které souvisí s tématem sociálního podnikání a pojmy, u kterých často dochází k záměně. Proto byla do práce například zahrnuta navíc také podkapitola srovnávající koncepci CSR se sociálním podnikáním a kapitola o sociálním marketingu. V teoretické části pak práce čtenáři představuje koncept novodobého vnímání marketingu, oblast marketingové komunikace a dnešní pojetí marketingové komunikace. Dále také poukazuje na roli strategického plánování a důležitost marketingového plánu v podnikání. Důležitou kapitolou teoretické části je vždy také kapitola o aktuálním stavu konkrétní oblasti v prostředí sociálního podnikání.

Autorka při psaní bakalářské práce pracovala s hypotézou, že marketing a marketingová komunikace sociálních podniků nebudou na vysoké úrovni a v této oblasti budou panovat značné nedostatky a limity.

V teoretické části autorka využívala metodu rešerše odborné literatury a publikací k tématu. V praktické části pak využila metodu analýzy dat průzkumů, následně pak metodu komparace s teorií. Cílem práce je pak na základě této komparace navrhnout řešení.

Práce je přínosná zejména díky tomu, že souhrnně vymezuje pojmy, které souvisí se sociálním podnikáním, a také díky tomu, že poskytuje ucelý přehled o aktuálním stavu sociálního podnikání, stejně tak jako o marketingu v této oblasti.

# 1. Vymezení základních pojmů a historie sociálního podnikání

## 1.1 Sociální ekonomika

Termín sociální ekonomika vznikl a utvářel se během 19. století. V té době byl chápán v širším pojetí, než jak jej vnímáme v současné době. Poprvé se objevil ve Francii již roku 1830. V tehdejší pojetí, na rozdíl od toho současného, byly za elementy sociální ekonomiky považovány jakékoliv ekonomické jevy se sociální dimenzí, nebo naopak sociální jevy s ekonomickou dimenzí.<sup>3</sup>

Sociální ekonomika má tradici již v 18. a 19. století, kdy začínají vznikat svépomocné organizace slabších sociálních vrstev a ohrožených skupin v důsledku rozvíjejícího se průmyslu a kapitalismu.<sup>4</sup> V první polovině 20. století byl koncept sociální ekonomiky v evropských zemích na vzestupu. Později v 50. a 70. letech byl tento vzestup razantně utlumen a do pomyslného popředí zájmu vstupuje sociální ekonomika během několika posledních let, kdy se napříč Evropou začíná projevovat krize sociálního státu a objevují se nové výzvy, kterým musí státy čelit.<sup>5</sup>

Sociální ekonomika se v současné době stává předmětem zájmu, jelikož stát v rámci své sociální politiky přerozděluje svou odpovědnost na další aktéry, kterými jsou kromě klasických neziskových organizací i subjekty třetího sektoru, do něž spadají mimo jiné právě sociální podniky. Sociální ekonomika se stala podstatným zdrojem alternativních řešení a kompetentní náhradou novodobých výzev, které stát není schopný adekvátně řešit. Sociální ekonomika působí lokálně, a dokáže se tak přizpůsobovat místním potřebám. Další výhodou je, že plní integrační funkci tím, že její subjekty do práce začleňují ohrožené skupiny a nabízí jim speciální podporu. Mezi lidmi znevýhodněné na trhu práce patří například dlouhodobě nezaměstnaní lidé, lidé se zkušeností se závislostí na návykových látkách či osoby se zdravotním postižením.<sup>6</sup> Dalším přínosem sociální ekonomiky je poskytování rozsáhlé škály služeb specifickým

<sup>3</sup> DEFOURNY, Jacques. *The worldwide making of the social economy: innovations and changes*. Den Haag: Acco, 2009, s. 15. ISBN 978-90-334-7597-9.

<sup>4</sup> BRIDGE, Simon. *Understanding the social economy and the third sector*. New York: Palgrave Macmillan, 2009, s. 73. ISBN 978-0-230-51813-1.

<sup>5</sup> DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 22-24. ISBN 978-80-7357-573-1.

<sup>6</sup> Osoby znevýhodněné na trhu práce. *Komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací*[online]. Komora sociálních podniků, c2014 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?page\\_id=151](http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?page_id=151)



cílovým skupinám, ale také široké veřejnosti. Sociální ekonomika také sama o sobě vytváří sociální kapitál a rozvíjí tak občanskou společnost.<sup>7</sup>

V dnešní době bývá nejčastěji sociální ekonomika definována, podobně jako třetí sektor, na základě subjektů, které do ní spadají.<sup>8</sup> Sociální ekonomiku definuje Dohnalová jako: „...soukromé ekonomické subjekty nezávislé na státu, které vykonávají ekonomické činnosti, ale odlišují se od tržních ziskových společností tím, že sledují sociální nebo environmentální cíle v daném místě. V sociální ekonomice jsou produkovány služby nebo zboží, jsou vytvářena pracovní místa a vedle zaměstnanců zde často pracují dobrovolníci.“<sup>9</sup>

K definování sociální ekonomiky se využívají různé přístupy. Nejčastěji je definována buď na základě právní formy subjektů, které jsou do ní zahrnuty (právně/institucionální přístup), anebo na základě charakteristických rysů jejich subjektů (normativní přístup).<sup>10</sup>

V tuto chvíli není možné, aby sociální ekonomika vyřešila všechny současné problémy, se kterými se státy potýkají. V současnosti totiž nejsou správně nastaveny potřebné mechanismy, které by ji dělaly nezávislou a navíc se subjekty sociální ekonomiky potýkají s dalšími obtížnostmi, nejčastěji s omezeným finančním kapitálem a omezenými lidskými zdroji.

### **1.1.1. Sociální ekonomika v České republice**

V České republice dochází v posledních letech k prosazování koncepce sociální ekonomiky. Začíná být vnímána jako cesta k možnému řešení některých problémů, avšak o tomto termínu a jeho obsahu panuje velmi nízké povědomí. Příklady dobré praxe a fungování sociální ekonomiky v Česku přejímáme ze zahraničí, nejčastěji z dalších zemí Evropské unie. Sociální ekonomika, obdobně jako další termíny s ní související, není v České republice, jako v mnoha dalších postkomunistických zemích, legislativně ani formálně definována. Ačkoliv sociální ekonomika u nás není formálně

---

<sup>7</sup>TRČKA, Lukáš. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014, s. 37-38. ISBN 978-80-260-7215-7.

<sup>8</sup>DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 27. ISBN 978-80-7357-573-1.

<sup>9</sup>Tamtéž s. 7.

<sup>10</sup>Tamtéž s. 27

ukotvený pojem, výzkumné studie potvrzují její existenci, a tedy i existenci sociálního podnikání.<sup>11</sup>

Dohnalová ve své publikaci *Sociální ekonomika – vybrané otázky* predikuje, že sociální ekonomika se u nás bude dále rozvíjet až ve chvíli, kdy se bude zvětšovat povědomí o tomto sektoru.<sup>12</sup>

## 1.2 Třetí sektor

Myšlenka potřeby rozlišení třetího sektoru přichází již na počátku 70. let. Termín „třetí sektor“ vznikl přibližně v polovině 90. let na základu potřeby diferencovat organizace, které do něj spadají.<sup>13</sup> Pojem vychází z anglického překladu *third sector* a logicky vychází z klasického sektorového dělení ekonomiky do tří částí. Prvním sektorem se rozumí tržní sektor, druhým sektorem pak veřejné neziskové organizace a třetí sektor má představovat soukromé neziskové organizace.<sup>14</sup> Pochopení toho termínu není nijak rozšířené, neboť termín „třetí sektor“ nenesé jasné vyjádření o jevu, který má označovat, a tak pozitivně nepřibližuje svůj obsah široké veřejnosti.<sup>15</sup>

Nejčastěji jsou do třetího sektoru řazeny organizace, které nepatří ani do veřejného, ani do soukromého tržního sektoru. Je to tedy prostor, který může být v praxi označován několika pojmy, a to jako občanský sektor, dobrovolnický sektor, třetí systém či solidární ekonomika. Zahrnuje koncepci sociální ekonomiky, sociálního podnikání a podniků.

Škarabelová definuje třetí sektor následovně: “Třetí sektor chápeme jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem nebo rodinou a společností. Představuje formy činností, které většinou mohou fungovat nezávisle na státu a jeho mocenských orgánech.”<sup>16</sup>

<sup>11</sup> DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 41. ISBN 978-80-7357-573-1.

<sup>12</sup> DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*. Praha: VÚPSV, 2009, s. 30-43. ISBN 978-80-7416-052-3.

<sup>13</sup> EVERS, Albert. *The third sector in Europe*. Repr. Northampton, Mass: Edward Elgar Pub, 2004, s. 12-14. ISBN 1843764008.

<sup>14</sup> TAYLOR, Rupert. *Third sector research*. Baltimore, Md.: Published in cooperation with the International Society for Third Sector Research, 2010, s. 1-10. ISBN 978-1-4419-5706-1.

<sup>15</sup> BAČUVČÍK, Radim. K terminologii neziskového sektoru. In *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 39-44. ISBN 80-239-4057-0.

<sup>16</sup> ŠKARABELOVÁ, Simona. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 24-28. ISBN 80-239-4057-0.

V současnosti prochází třetí sektor, stejně tak jako sociální ekonomika, transformací, a rozvinutý třetí sektor je považován za jeden z parametrů fungujícího moderního demokratického státu, proto má i ten český tendence rovnat se stavu vyspělých západních ekonomik.<sup>17</sup>

### **1.3 Sociální podnikání**

Tato kapitola navazuje na předchozí kapitoly o sociální ekonomice a třetím sektoru, neboť sociální podnikání je úzce propojené těmito koncepty. Jak je již zmíněno výše, odlišuje se od klasického modelu podnikání zejména svým sociálním rozměrem a posláním. Koncept sociálního podnikání je v praxi momentálně na vzestupu. Tato skutečnost nabádá k otázce, jaké subjekty mohou být pod pojem sociální podnikání řazeny.

Poprvé se tento pojem objevil v 90. letech. Dodnes je chápán napříč světem velmi rozdílně vzhledem k odlišnému historickému a politickému vývoji jednotlivých zemí, které sociální podnikání adaptují na své kulturní kořeny a podmínky. S ohledem na toto přizpůsobování lze vysvětlit i existenci více definic tohoto jevu, mnoho různých přístupů k němu a jeho různé interpretace. V západní Evropě je například vnímání sociálního podnikání úzce propojeno s evropskými demokratickými hodnotami. V českém prostředí dlouhou dobu převládalo užívání pojmu veřejně prospěšné podnikání.<sup>18</sup>

Společnost TESSEA ČR, z. s. (dále jen TESSEA) dnes definuje sociální podnikání takto: “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 znevýhodněním. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.”<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> FRIČ, P, GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkína University*. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2001.s. 33-45. ISBN 80-86432-04-1.

<sup>18</sup> DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 25. ISBN 978-80-7357-573-1.

<sup>19</sup> Principy a definice. *České sociální podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, c2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

### 1.3.1. Srovnání sociálního podnikání s konceptem CSR

Obecně bychom mohli říci, že sociální podniky přijímají společenskou odpovědnost firem v největším možném rozsahu. Sociální podniky ale bývají často mylně zaměňovány s komerčními firmami, které přijaly koncepci CSR. Proto je v této podkapitole stručně představen koncept společenské odpovědnosti firem a představen princip trojí odpovědnosti.

Otázka vlivu podnikatelské činnosti na společnost a na životní prostředí je stále více diskutována v návaznosti na trend s trvale udržitelným rozvojem. Během druhé poloviny 19. století došlo k transformaci společností, začaly vznikat velké korporátní firmy, a tak došlo i ke změně vztahu mezi podnikatelskou sférou a společností.

Zkratka CSR vychází z anglického *corporate social responsibility* a v českém jazyce se pro ni používá ekvivalent „společenská odpovědnost firem“. V současné chvíli existuje několik různých definic CSR a v globálním měřítku nepanuje shoda na jednotné definici.

Kotler uvádí, že CSR „je závazkem zlepšovat blaho společnosti prostřednictvím dobrovolných obchodních praktik a příspěvkem z firemních zdrojů“.<sup>20</sup> Společensky odpovědné podniky integrují do svého podnikání tři dimenze – ekonomickou (profit), společenskou (people) a environmentální (planet).<sup>21</sup>

Přijetím konceptu CSR, který vychází z požadavku aplikované etiky, se firma zavazuje k zodpovědnému podnikání. To můžeme chápat na té nejzákladnější úrovni jako placení daní a férové obchodování. V další fázi firmy přijímají vysoké etické standardy. Zavazují se podnikat odpovědně nejen vůči svým zákazníkům, ale také vůči svému okolí, místním komunitám a v neposlední řadě také vůči svým zaměstnancům či dodavatelům. Ve skutečnosti tyto firmy plní více, než jim nařizuje zákonná povinnost a dělají to dobrovolně.<sup>22</sup>

Podobně jako koncept sociálního podnikání, také koncept CSR je v České republice v počáteční fázi. Za prvního, který ve svém podnikání aplikoval filosofii CSR, je považován jeden z předních československých podnikatelů Tomáš Baťa.

Do své dobře promyšlené podnikatelské strategie implementoval navíc sociální standardy, angažoval se například v oblasti vzdělávání svých zaměstnanců. Již v roce

<sup>20</sup> KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2005, s. 3. ISBN 0-471-47611-0.

<sup>21</sup> ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010, s. 2. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

<sup>22</sup> PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ní dál*. Praha: Grada, 2010, s. 19. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

1925 založil Baťovu školu a svým zaměstnancům nabízel dobrovolné večerní kurzy. Značně ovlivnil také podobu města Zlín, kde budoval infrastrukturu vhodnou pro svou podnikatelskou činnost, ale přispíval tak i k veřejnému blahobytu.<sup>23</sup>

V posledních několika letech si firmy u nás začínají uvědomovat existenci a důležitost koncepce CSR. Agentura IPSOS, která v roce 2015 uskutečnila projekt CSR & Reputation Research 2015, jehož cílem byla analýza vnímání CSR aktivit, potvrzuje, že lidé v České republice na základě CSR aktivity vnímají firmy jako důvěryhodnější a odpovědné společnosti vnímají spíše jako atraktivního zaměstnavatele.<sup>24</sup>

U nás se koncept CSR zatím vyvíjí, nemá zde příliš dlouhou tradici, ani formální podporu ze strany státu. Důvodem, proč velké korporace a průmyslové firmy u nás i v jiných zemích přijímají tuto koncepci, je, že CSR je vhodným marketingovým nástrojem pro budování podpory a legitimizaci činnosti firmy. Ale také nástrojem, který buduje dobrou image společnosti, a tím zvyšuje její konkurenceschopnost.

Koncepci CSR tak implementuje do své byznys strategie stále více firem. Firmy komunikují své CSR aktivity, protože chtějí být zákazníky vnímány jako odpovědné organizace. Často svou CSR činnost hojně komunikují firmy, které svou činností mají na společnosti či životní prostředí negativní dopad, a těmito aktivitami se ho snaží kompenzovat. Termín označující případ, kdy podniky dezinformují zákazníky v rámci prezentace svého environmentálně zodpovědného obrazu, se nazývá greenwashing.<sup>25</sup> Pojem CSR je často zaměňován s pojmy sponzoring a firemní filantropie, ale implementace CSR je dlouhodobá a promyšlená činnost.<sup>26</sup>

Z této podkapitoly vyplývá, že CSR aktivity komerčních firem nelze považovat za sociální podnikání, jelikož sociální podnikání je daleko komplexnější a koncept CSR přijímají i velké společnosti, které rozhodně nesplňují principy sociálních podniků.

## **1.4 První sociální podnikání**

Jedním z prvních moderních příkladů sociálního podnikání je projekt mikropůjček Greemaen bank z roku 1976. Tento projekt založil v Bangladéši

<sup>23</sup> POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlín, 2013. WALT. ISBN 978-80-7473-126-6.

<sup>24</sup> IPSOS s. r. o. *TISKOVÁ ZPRÁVA: CSR a reputace jdou ruku v ruce – potvrzuje Ipsos CSR Research* [online]. s. 1-2 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z:

[http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove\\_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos\\_01\\_03\\_2016.pdf](http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos_01_03_2016.pdf)

<sup>25</sup> HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015, s. 40. ISBN 978-80-246-3075-5.

<sup>26</sup> HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 193-199. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.

Muhammad Yunus, ekonom a držitel Nobelovy ceny za mír z roku 2006, kterou získal právě za tento projekt. Mnohými je považován za samotného zakladatele sociálního podnikání.

Jako jeden z prvních podnikatelů nahlížel na podnikání jako na nástroj, pomocí kterého lze řešit sociální problémy. Z původního záměru, půjčovat peníze bez ručení nejchudším a pomoci jim tak vymanit se z bludného kruhu chudoby, se stal mnohem větší projekt, který dnes není pouze o bankovníctví. Dnes je rozšířený o další podpůrné programy a funguje velmi dobře. Samozřejmě, že se projekt setkává i s kritikou, ale důležité je, že celkově se přibližně polovině klientů podařilo z tohoto bludného kruhu chudoby opravdu vyprostit.<sup>27</sup> Na podobném bankovním principu fungovala například také tzv. spotřební družstva.

## **1.5 Historie sociálního podnikání na území České republiky a její osobnosti**

V této podkapitole je stručně popsán vývoj sociálního podnikání na území České republiky. Myšlenky sociálního podnikání nejsou zcela novým jevem ve společnosti. Sociálnímu podnikání předcházely například obce či cechy řemeslníků již ve středověku a další charitativní organizace napojené nejčastěji na církve a občanskou společnost.

Vývoj českého sociálního podnikání je úzce propojen hlavně s budováním družstev. Družstva jako taková byla v rozkvětu zejména po dobu ekonomické krize ve světě, která následovala po průmyslové revoluci a přechodu na tržní hospodářství v první polovině 19. století. Počátky družstevnictví v České republice jsou datovány už druhou polovinou 40. let 19. století. V této době se začaly sdružovat nejchudší vrstvy společnosti do organizací/skupin, které byly založené na principu vzájemné pomoci a na solidaritě. Od 60. let pak začala v městech vznikat spotřební a výrobní družstva. V této době měl na vývoj družstev velký vliv František Ladislav Chleborad, český národohospodář a průkopník družstevnictví.

Sociální podnikání u nás pak procházelo další transformací během 80. let 19. století. Tato doba je spojována s osobností Cyrila Kampelíka, spisovatele a národního buditele, který se ve svém díle *Spořitelny po farských kollaturách orbě*,

---

<sup>27</sup> Sociální podnikání: Nobelova cena míru za sociální podnik. *České sociální podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, c2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/95-zahranicni-zkusenosti/507-nobelova-cena-miru-za-socialni-podnik>

*řemeslu ze svízely pomohou* zpropagoval zakládání svépomocných záložen. Jeho vize se však neuplatnily hned po vydání díla, ale až o několik let později v době, kdy začaly na našem území vznikat první záložny, které byly na jeho počest nazývány jako kampeličky.

Mezi další významné osobnosti, které se u nás věnovaly tomuto tématu, patří například Karel Engliš, který společně s Aloisem Rašínem ovlivňoval měnovou politiku našeho státu v období mezi světovými válkami, kdy u nás byla družstva na pomyslném vrcholu své slávy. Tento autor vnímal sociální politiku jako dynamický nástroj sloužící k povznesení národa. Píše o tom ve svém spise *Sociální politika*, který byl prvně vydán v roce 1916 a měl značný dopad na sociálně-politické smyšlení první republiky.

Až do vzniku protektorátu Čechy a Morava u nás počet spolků stoupal, po jeho vyhlášení jejich tradice ustala. V období druhé světové války a po roce 1948 tradice družstevnictví utrpěla další rány. V této době bylo zavedeno všelidové vlastnictví a docházelo k postupnému znárodňování, likvidování živnostníků atd. Po roce 1948 také Ústřední akční výbor Národní fronty Čechů a Slováků zřizoval další akční výbory, které kontrolovaly činnosti spolků a ty, které neprošly prověrkou, byly rozpuštěny. V období centralizace byla pak jednotlivá družstva spojována do velkých koncernů, což mělo za následek následující byrokratizaci těchto společností. Vše se začalo podřizovat diktátu komunistického režimu a spolková činnost podléhala přísné kontrole. Prakticky to znamenalo konec družstevnictví. Doposud fungující družstva byla nahrazena. Například zemědělská regionálně ukotvená družstva poskytující rozličné služby nahradil nový typ družstev, známý jako Jednotná zemědělská družstva.

Po roce 1989 a následném uvolňování byla snaha družstev navázat na svou dlouhodobou tradici a slávu. Avšak v 90. letech družstva nebyla schopna naplnit očekávání a v tomto období ztratila nejvíce na důvěryhodnosti.<sup>28 29</sup>

## **2. Problematika sociálního podnikání v České republice**

V posledních několika letech dochází k rozvoji sociálního podnikání v České republice, podmínky pro něj ale nejsou ideální. Sociální podnikání nemá oporu v české

---

<sup>28</sup> DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 40-42. ISBN 978-80-7357-573-1.

<sup>29</sup> DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*. Praha: VÚPSV, 2009, s. 29-32. ISBN 978-80-7416-052-3

legislativě, zatím také neexistuje jedna všeobecně akceptovaná definice.<sup>30</sup> Tyto podniky se navíc se potýkají s obecnou nedůvěrou v tento typ podnikatelské činnosti. Problematika tohoto odvětví souvisí i s výše zmíněnou historií, kvůli které jsou sociální podniky mnohdy vnímány jako přežitek komunismu a termín vyvolává u veřejnosti spíše negativní konotace. Obecně také o tomto fenoménu panuje velmi nízké povědomí, a dochází tak často k záměně rozdílných pojmů, mylně jsou například sociální podniky považovány za jakékoliv podniky, které zaměstnávají postižené osoby.

Přihlédneme-li navíc k tomu, že sociální podniky stojí na pomezí ziskového a neziskového sektoru, problémy se objevují i uvnitř těchto subjektů. Nejčastěji se tyto problémy týkají omezených lidských a finančních zdrojů.<sup>31</sup>

**Obrázek č. 1: Problémy sociálních podniků v České republice.**



Zdroj: P3 – People, Planet Profit, 2015.

## 2.1 Legislativní rámec

Zvolení vhodné právní normy je jedním z klíčových aspektů při zakládání nového sociálního podniku, v české legislativě ale nejsou definovány ani základní pojmy jako sociální ekonomika či sociální podnik – tyto pojmy náš právní řád nerozeznává a nereflektoval je ani v minulosti. Navíc zde není ani právně definována veřejná prospěšnost, která je pro sociální podnikání kruciólní. Pomocí legislativního ukotvení těchto pojmů by přitom byla legitimována jejich činnost.<sup>32</sup>

V České republice tedy vznikají sociální podniky podle občanského i obchodního práva a nabírají nejčastěji následující právní normy: společnost s ručením omezeným, občanské sdružení, družstvo, obecně prospěšná společnost. Mezi další

<sup>30</sup> DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 41. ISBN 978-80-7357-573-1.

<sup>31</sup> Rozhovor s Petrou Francovou, ředitelka a zakladatelka organizace P3 - People, Planet, Profit, Praha 4. 4. 2017

<sup>32</sup> KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 11. ISBN 978-80-260-4042-2.



právní normy, které mohou sociální podniky nabírat, patří: ústav, církevní právnická osoba, OSVČ, akciová společnost a sociální družstvo. Dosud neplatí jasná shoda nad tím, která právní norma je pro sociální podnikatele nejvýhodnější, jelikož každá má své výhody a nevýhody.<sup>33</sup>

Ze závěrečné zprávy studie srovnávací analýzy modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007-2013, kterou pro Ministerstvo práce a sociálních věcí zpracovalo Greater London Enterprise (GLE), vychází najevo, že současný právní řád rozvoj sociální ekonomiky nezastavuje, avšak nepomáhá mu ani v dalším rozvoji.<sup>34</sup>

## **2.2 Principy sociálních podniků a příklad sociálního podnikání**

Kvůli neúplné legislativě v tomto odvětví navrhla společnost TESSEA v roce 2011 základní principy sociálních podniků pro české prostředí.

---

<sup>33</sup> DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 55. ISBN 978-80-7357-573-1.

<sup>34</sup> Greater London Enterprise (GLE) a REDECo, spol. s r.o. *Závěrečná zpráva: Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013* [online]. s. 206-209 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna\\_zprava\\_230508.pdf](http://www.equalcr.cz/files/clanky/1368/Zaverecna_zprava_230508.pdf)

**Obrázek č. 1: Principy sociálních podniků podle TESSEA z roku 2011.**

PRINCIPY SOCIÁLNÍHO PODNIKU	1. Sociální prospěch	2. Ekonomický prospěch	3. Environmentální a místní prospěch
<p><b>Obecná definice:</b></p> <p><b>0a) Veřejně prospěšný cíl formulován v zakládacích dokumentech a naplňován prostřednictvím konkrétních aktivit.</b></p> <p><b>Podtrženo = vyžadováno.</b></p>	<p>1a) Provozování aktivity prospívající společnosti či specifické skupině (znevýhodněných) lidí.</p> <p>1b) Účast zaměstnanců a členů na směřování podniku.</p>	<p>2a) Případný zisk používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění veřejně prospěšných cílů.</p> <p>2b) Nezávislost (autonomie) v manažerském rozhodování a řízení na externích zakladatelích nebo zřizovatelích.</p> <p>2c) Alespoň minimální podíl tržeb z prodeje výrobků a služeb na celkových výnosech.</p> <p>2d) Schopnost zvládat ekonomická rizika.</p> <p>2e) Omezení nakládání s majetkem (tzv. <i>asset lock</i>).</p> <p>2f) Vykonávání soustavné ekonomické aktivity.</p> <p>2g) Trend směrem k placené práci.</p>	<p>3a) Přednostní uspokojování potřeb místní komunity a místní poptávky.</p> <p>3b) Využívání přednostně místních zdrojů.</p> <p>3c) Zohledňování environmentálních aspektů výroby i spotřeby.</p> <p>3d) Spolupráce sociálního podniku s místními aktéry.</p>

Zdroj: České sociální podnikání, ©2017.

Z těchto principů lze vyvodit závěr, že sociální podniky se svými principy značně odlišují od klasického podnikání. Vznikají z jiné motivace, než je primární generace zisku. Většina případného zisku se věnuje na veřejně prospěšné cíle nebo se vrací do rozvoje podniku. Sociální podnikatelé respektují potřeby svých podřízených a fungují v kooperaci s místní komunitou.<sup>35</sup>

### 2.2.1. Příklad sociálního podniku

Jako příklad dobře fungujícího sociálního podniku je v publikaci společnosti P3 – People, Planet, Profit, o. p. s. (dále už jen P3) *Příklady dobré praxe* uvedena

<sup>35</sup> KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 7. ISBN 978-80-260-4042-2.

společnost Ethnocatering o.s. Tato společnost sídlí v Praze a vznikla v roce 2006. Podnik se soustřeďuje na poskytování cateringových služeb. Podnik nabízí různé druhy jídel z Gruzie, Afghánistánu atd. Jeho roční obrat v roce 2011 byl 2 200 000 Kč. Podobně jako mnoho dalších sociálních podniků, byl i tento založen bez předchozí zkušenosti s podnikáním a na začátku podpořen finančním grantem. V současné chvíli zaměstnává 5 stálých zaměstnanců a soustřeďuje se na zaměstnávání žen migrantek.<sup>36</sup>

## **2.3 Organizace podporující sociální podnikání v ČR**

V současné chvíli působí v České republice několik organizací, které prosazují a podporují myšlenky sociálního podnikání.

### **2.3.1. P3 - People, Planet, Profit, o. p. s.**

Společnost dlouhodobě vyvíjí aktivity na podporu sociálního podnikání v České republice. Poskytuje informace o sociálním podnikání a poradenství začínajícím i zaběhnutým sociálním podnikům. Dlouhodobě si společnost uvědomuje nevýhody absence ukotvení některých pojmů v české legislativě a snaží se svými aktivitami přispívat k definování sociálních podniků. V rámci této činnosti úzce spolupracuje s Ministerstvem práce a sociálních věcí. Tato společnost stojí za vznikem jediného uceleného adresáře sociálních podniků, který je v České republice dostupný.<sup>37</sup>

### **2.3.2. TESSEA ČR, z. s.**

TESSEA – Tematická síť pro sociální ekonomiku je nestátní nezisková organizace, která zastřešuje sociální podnikání v České republice. Iniciativou této sítě je navzájem propojit sociální podniky. Nabízí poradenské a konzultační služby a spravuje Klub sociálních podnikatelů.<sup>38</sup>

### **2.3.3. Impact Hub Praha**

Sociálním podnikáním se zabývá také Impact Hub Praha, který se v rámci Social Impact Award snaží do sociálního podnikání zapojovat mladé lidi s kreativními nápady. Finančně pak podporuje start jejich podnikání a poskytuje informační zázemí. Každý

<sup>36</sup> BEDNÁRIKOVÁ, Daniela. *Příklady dobré praxe, aneb, Sociální podnikání v České republice i zahraničí*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 10-12. ISBN 978-80-260-4043-9.

<sup>37</sup> Aktivity P3. *P3: People, Planet, Profit* [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit, c2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/cz/uvod-home>

<sup>38</sup> Tessea otvírá nové příležitosti. *Tematická síť pro sociální ekonomiku* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/>

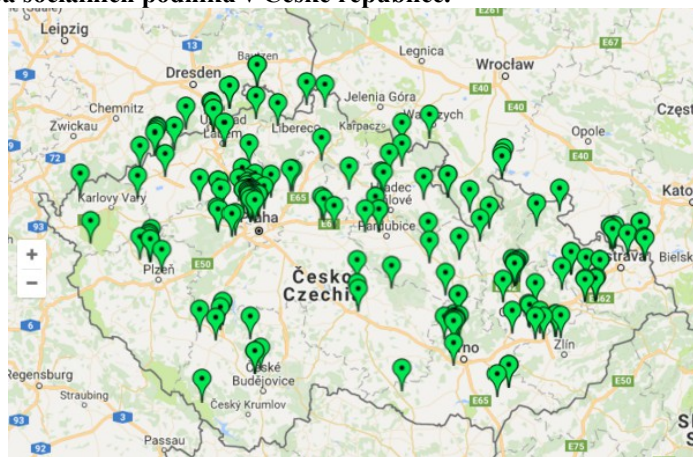
měsíc pořádá Social Business Breakfast, kde se setkávají nejen sociální podnikatelé, ale také zástupci neziskových organizací a vedoucí pracovníci CSR oddělení různých firem a společně si vyměňují zkušenosti.<sup>39</sup>

## 2.4 Aktuální stav sociálního podnikání v České republice

Jak již autorka zmiňuje v úvodu, v současné chvíli se k sociálnímu podnikání hlásí 235 podniků. Ty jsou zapsány v adresáři sociálních podniků, který vznikl na základě telefonického průzkumu uskutečněného v roce 2012 organizací P3. Tento adresář se neustále aktualizuje, a je tak unikátním zdrojem informací o sociálních podnicích různého zaměření a právních forem. Na tomto místě je však nutné zmínit, že podle společnosti P3 není automaticky každý zaměstnavatel, který se označí jako sociální podnik, skutečně sociálním podnikatelem.<sup>40</sup>

V této kapitole využívá autorka tento adresář, další šetření a publikace této organizace jako zdroj dat pro zmapování současné situace sociálního podnikání v České republice.

Obrázek č. 2: Mapa sociálních podniků v České republice.



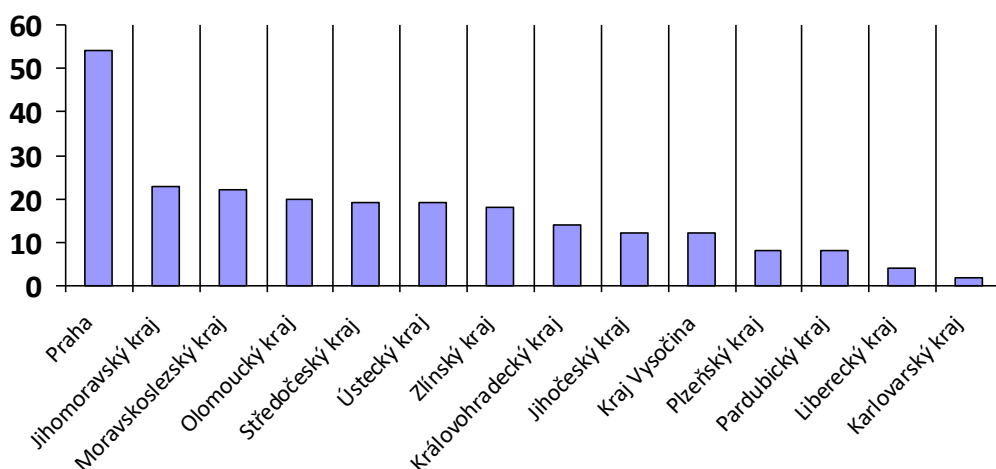
Zdroj: České sociální podnikání, ©2017.

Obrázek č. 2 zobrazuje umístění sociálních podniků v České republice. Tato mapa zobrazuje skutečnost, že největší počet sociálních podniků (54) sídlí v hlavním městě, a naopak nejméně sociálních podniků je evidováno v Karlovarském kraji.

<sup>39</sup> Impact Hub Praha. *České sociální podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, c2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/kdo-poradi/poradenske-organizace/1299-impact-hub-praha>

<sup>40</sup> KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 7. ISBN 978-80-260-4042-2.

**Obrázek č. 3: Graf zobrazující počet sociálních podniků v jednotlivých krajích.**



Zdroj: Autorka podle dat z České sociální podnikání, 2017.

Dalším zdrojem dat je telefonické šetření společnosti P3. Celkem bylo pro tento průzkum získáno 151 respondentů – nejčastěji to byli vedoucí sociálních podniků. Průzkum probíhal v období od prosince roku 2014 do července roku 2015.

Podle šetření je v České republice nejvíce sociálních podniků s právní normou společnost s ručením omezeným (48 %). Dále subjekty nabývají nejčastěji statutu obecně prospěšné společnosti (25 %) a třetí nejrozšířenější právní norma je spolek (9 %).

**Obrázek č. 4: Oblasti podnikání sociálních podniků v roce 2015.**

Hlavní oblasti činnosti SP	Počet absolutně	Počet v procentech
Zahradnické služby, úpravy zeleně, údržba nemovitostí a úklidové práce	36	24 %
Ostatní služby	30	20 %
Obecný prodej	27	18 %
Pohostinství a ubytování	23	15 %
Potravinářská výroba	23	15 %

Zdroj: P3 – People, Planet, Profit, 2015.

Obrázek č. 4 zobrazuje oblasti podnikatelské činnosti sociálních podniků. Je patrné, že nejvíce sociálních podniků se soustřeďuje na poskytování různých druhů

služeb. Z dotazovaných podniků pak 64 % uvedlo, že zaměstnává osoby se zdravotním postižením a značná část (38 %) potvrdila, že zaměstnává osoby, které se potýkají s dlouhodobou nezaměstnaností.<sup>41</sup>

### 3. Sociální marketing

U pojmů sociální marketing a marketing sociálních podniků dochází také často k záměně. Pokud hovoříme o sociálním marketingu v kontextu sociálního podnikání, hovoříme o možné inspiraci vzhledem k některým prvkům sociálního marketingu, které jsou blíže představeny na následujících řádcích.

Sociální marketing se vyvíjel současně vedle komerčního marketingu. V dnešní době je na vzestupu, což souvisí i se současnou tendencí sociálních institucí více komunikovat své aktivity. Termín sociální marketing byl poprvé použit v článku s názvem *Social marketing: an approach to planned social change* z roku 1971, který publikovali autoři Kotler a Zaltman v *Journal of Marketing*. Tento článek je některými považován za klíčový ve vývoji sociálního marketingu a někteří teoretici jej vnímají jako samotný začátek zrodu koncepce sociálního marketingu. Autoři v něm demonstrovali praktické příklady, kdy bylo pomocí marketingových aktivit dosahováno socio-politických cílů, a poukázali v něm na principy sociálního marketingu, který vnímali jako nástroj, pomocí kterého by měly neziskové organizace prodávat své služby.<sup>42</sup>

Sociální marketing se definuje především na základě cílů, které sleduje, a na základě metod, které pro splnění cílů využívá. Sociální marketing ve své podstatě vyzývá podniky k uplatňování výše zmíněné CSR koncepce a k její implementaci do své strategie. Sociální marketing tedy můžeme označit jako jádro marketingu pro CSR aktivity.<sup>43</sup>

Andreasen definuje sociální marketing následovně: „Sociální marketing je aplikací technik komerčního marketingu. Tedy způsobů analýzy, plánování, uskutečňování a evaluací programů, které jsou navrženy tak, aby ovlivnily svobodné jednání cílové populace a poskytly tak jak prospěch individuální, tak prospěch

---

<sup>41</sup> P3 - People, Planet, Profit, o.p.s. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR* [online]. s. 3-5 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni\\_podniky\\_setreni\\_2015.pdf](http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf)

<sup>42</sup> KOUDELKOVÁ, Petra. *Specifika marketingu v sociálním podnikání* [online]. 2014, s. 1-5 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF\\_sbornik/koudelkova.pdf](https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/koudelkova.pdf)

<sup>43</sup> Tamtéž

společnosti jako celku.“<sup>44</sup> Sociální marketing tedy ovlivňuje chování cílové skupiny tak, aby došlo ke zlepšení její celkové situace. Z této definice můžeme vyvodit závěr, že existuje mnoho jevů, které bychom zařadili do sociálního marketingu, ať už je to komunikace činnosti neziskových organizací, politické organizace či veřejné správy, která se v otázce společenských problémů angažuje.<sup>45</sup> Témata, kterými se sociální marketing zabývá, jsou také velmi různorodá – zdravý životní styl, prevence vůči drogám, třídění odpadů a recyklace, bezpečnost na silnici, domácí násilí, ženská práva či nenávisť vůči menšinám.

Sociální marketing i sociální podniky usilují o pozitivní změnu, ale liší se rozdílným přístupem, jak změny dosahují. Největší rozdíl mezi sociálním marketingem a marketingem sociálních podniků je takový, že sociální marketing má za cíl změnu chování zainteresované skupiny, kdežto marketing sociálních podniků se týká ovlivňování nákupního rozhodování cílové skupiny.<sup>46</sup>

## 4. Marketingová koncepce sociálních podniků

### 4.1 Marketing v novodobém pojetí

Podle Kotlera je žádoucí chápat marketing v jeho novém významu, nikoliv v tom starém, kdy byl chápán pouze jako nástroj, který měl za úkol „přesvědčit a prodat“.<sup>47</sup> Marketing by měl být chápán především jako nástroj, který slouží k uspokojování potřeb zákazníka a základem marketingové koncepce mají být právě jeho potřeby.

Jedna z definic marketingu zní takto: „Marketing je společenský a manažerský proces, jehož prostřednictvím uspokojují jednotlivci a skupiny své potřeby a přání v procesu výroby a směny produktů a hodnot.“<sup>48</sup>

---

<sup>44</sup> ANDREASEN, Alan R. *Marketing social change: changing behavior to promote health, social development, and the environment*. San Francisco: Jossey-Bass, c1995, s. 37. ISBN 9780787901370.

<sup>45</sup> Sociální marketing. *Institut politického marketingu* [online]. Institut politického marketingu, c2013-2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://politickymarketing.com/glossary/socialni-marketing>

<sup>46</sup> ROBERTO, Ardy a Ned ROBERTO. How does social marketing differ from social enterprise marketing. In: *Inquirer.net* [online]. INQUIRER.net, c1997-2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://business.inquirer.net/49501/%E2%80%98how-does-social-marketing-differ-from-social-enterprise-marketing%E2%80%99>

<sup>47</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>48</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 38-41. ISBN 978-80-247-1545-2.

Další všeobecně uznávanou definicí marketingu je ta, kterou formulovala v roce 2007 Americká asociace marketingu: „Marketing je činnost, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a společnost jako celek.“<sup>49</sup>

Philip Kotler ve své knize cituje Petera Druckera, amerického teoretika a filosofa managementu, který tvrdí že, „cílem marketingu je znát a chápat zákazníka tak dobře, aby mu výrobek nebo služba přesně odpovídaly.“<sup>50</sup> Dále říká, že marketing je jednou částí strategie firmy, která posouvá podnik dopředu.<sup>51</sup>

Dominantní myšlenkou moderního marketingu je pak marketingový mix. Kotler chápe marketingový mix jako: „soubor taktických marketingových nástrojů – produktové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů“. Marketingový mix tak zahrnuje všechny nástroje, kterými firma může ovlivnit poptávku po svém produktu. Jednotlivé složky marketingové mixu se označují jako 4P<sup>52</sup>:

- Product (produkt)
- Price (cena)
- Place (distribuce)
- Promotion (komunikace)

## **4.2 Strategické plánování**

Strategický marketing souvisí s obecným strategickým plánováním firmy. Podle Kotlera každá firma potřebuje vlastní strategii, protože neexistuje jednotná strategie zaručující úspěch pro všechny podniky. Vlastní strategie pomáhá společnosti najít cestu, která je pro ni nejsmysluplnější. Výsledkem strategického plánování je strategický plán – ten se skládá z několika částí, je v něm zahrnuto poslání firmy, strategické cíle, SWOT analýza, cíle a strategie. Tento strategický plán přináší podklady pro

---

<sup>49</sup> About AMA. *American marketing association* [online]. American Marketing Association, c2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>

<sup>50</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 38-41. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>51</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 59-60. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>52</sup> KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 70-71. ISBN 978-80-247-1545-2.



marketingový plán, z čehož vyplývá, že celková podniková strategie s marketingem úzce souvisí.<sup>53</sup>

### **4.3 Marketingový plán**

Vedle strategického plánu stojí marketingový plán. Tento plán by měl obsahovat hlavní marketingové cíle společnosti a být podkladem pro realizaci marketingové strategie. Marketingový plán je vnímán jako jeden z nejdůležitějších výstupů marketingového procesu. Za marketingový plán můžeme považovat soubor následujících kroků<sup>54</sup>:

1. Analýza současné marketingové situace
2. SWOT analýza
3. Cíle a problémy
4. Marketingová strategie
5. Programy činnosti
6. Rozpočty
7. Kontrolní mechanismy

### **4.4 Specifika marketingu sociálních podniků**

Jak už práce zmiňuje výše, sociální podniky kombinují obchod a společenskou odpovědnost. Jelikož tyto podniky usilují kromě naplňování veřejně prospěšných cílů také o generaci zisku, neměly by podceňovat marketing i přes to, že jejich sociální a ekonomické cíle jsou si rovny. Tento dvojitý princip, na kterém podniky staví, se stává ovlivňujícím faktorem procesu zvažování, jaké produkty či služby nabízet, a zvláště pak u vytváření marketingových plánů.<sup>55</sup> Marketing sociálních podniků, stejně tak jako u komerčních podniků, značně ovlivňuje jejich úspěšnost na trhu.<sup>56</sup> Sociální podniky si musí osvojit techniky komerčního marketingu, aby byly finančně soběstačné a nemusely čerpat žádné dotace.<sup>57</sup>

---

<sup>53</sup> KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 85-108. ISBN 978-80-247-1545-2.

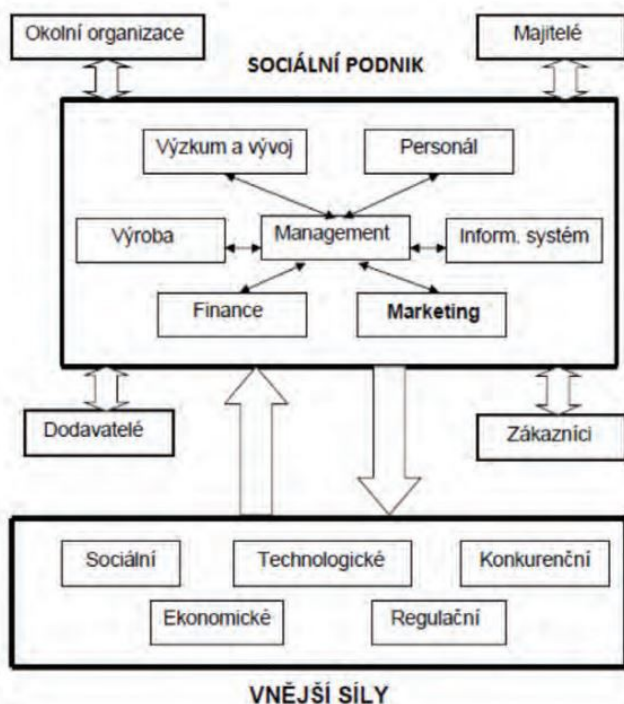
<sup>54</sup> KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, s. 109-110. ISBN 80-247-0513-3.

<sup>55</sup> BOSCHÉE, Jerr. *Strategic marketing for social entrepreneurs: How to make tough product and service decisions* [online]. 2006. s. 1-11 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.socialent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf>

<sup>56</sup> TRČKA, Lukáš. *Sociální podnikání: Teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014, s. 10. ISBN 978-80-260-7215-7.

<sup>57</sup> MITCHELL, Alex. *Journal of Social Marketing: Marketing and social enterprises: implications for social marketing* [online]. 2015, 4(5) [cit. 2017-05-10]. ISSN 2042-6763.

Obrázek č. 5: Sociální podnik a postavení marketingu uvnitř sociálního podniku.



Zdroj: Trčka, 2014, s. 10.

Sociální podniky nevěnují marketingu příliš pozornosti a v tomto směru zde převládá spíše alternativní přístup než zavedená fungující praxe. Marketing je sociálními podnikateli vnímán velmi úzce, například pouze jako reklama, propagace či sales promotion, ale ne jako přístup, který by měl být implementován do strategie podniku.<sup>58</sup>

Vzhledem k omezeným finančním zdrojům a omezeným lidským zdrojům jsou v praxi využívány zejména nízkonákladové metody. Dochází také k tomu, že marketing je zde značně podfinancován.<sup>59</sup>

Sociální podnikatelé mají mylný dojem, že jejich podnik marketing nepotřebuje. Často se domnívají, že své zákazníky naleznou skrze doporučení svých známých. Budeme-li hovořit o specifikách tohoto odvětví, můžeme říci, že v těchto podnicích převládá nedostatek zkušeností s marketingem a plánováním obecně.<sup>60</sup>

<sup>58</sup> Rozhovor s Gabrielou Kurkovou, zakladatelka organizace P3 - People, Planet, Profit, Praha 30. 3. 2017

<sup>59</sup> KOUDELKOVÁ, Petra. *Specifika marketingu v sociálním podnikání* [online]. 2014, s. 1-5 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF\\_sbormik/koudelkova.pdf](https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbormik/koudelkova.pdf)

<sup>60</sup> Rozhovor s Gabrielou Kurkovou, zakladatelka organizace P3 - People, Planet, Profit, Praha 30. 3. 2017

Sociální podniky často vznikají z neziskového sektoru a často sociální podnik začínají lidé, kteří s podnikáním nemají předchozí zkušenost – toto tvrzení dokazuje i příklad Ethnocateringu o.s. Manažeři často neznají tržní prostředí, často tak dochází k přehlížení důležitých strategických otázek, které souvisí také s marketingovým plánováním.

Stejně tak jako u běžných podniků je zásadním momentem pro sociální podniky při sestavování marketingové strategie identifikace zákazníka a následné vytváření hodnoty pro něj. Existuje více přístupů k růstu hodnoty pro zákazníka – například „více za více“ nebo „více za totéž“. Nejvíce užívanou strategií u sociálních podniků je „totéž za méně“. Tímto přístupem se sociální podniky snaží poukazovat na to, že jejich produkty či služby jsou na stejné úrovni jako produkty či služby komerčních podniků, ale navíc zákazníkům umožňují ušetřit.<sup>61</sup>

Sociální podniky mají oproti komerčním společnostem možnost uspokojovat svými službami nebo produkty zákaznickou potřebu na všech úrovních Maslowovy pyramidy, zejména pak společenskou potřebu.<sup>62</sup>

Ze zahraniční praxe vyplývá další specifický jev této oblasti. Sociální podniky oproti běžným podnikatelům mohou vstupovat na trh i v době konsolidace, kdy není poptávka po jejich produktech a službách, a to díky dotacím. V době fragmentace, která se vyznačuje vysokou poptávkou, pak mohou postupně rozšiřovat sortiment nabízených produktů či služeb.<sup>63</sup>

Specifická je u sociálních podniků také oblast cenotvorby. Cenu ovlivňuje ještě více faktorů než u tvorby cen výrobků či služeb komerčních podniků. Sociální podniky mohou přistupovat k cenotvorbě alternativní cestou. Cenu je totiž možné stanovit na základě počtu osob, kteří na projektu pracovali, na základě společenského prospěchu a pozitivní změny nebo na základě psychologické hodnoty.<sup>64</sup>

Sociální podniky také pracují s mnohem komplexnější cílovou skupinou a většinou dochází k uspokojování více segmentů najednou.<sup>65</sup>

---

<sup>61</sup> TRČKA, Lukáš. *Sociální podnikání: Teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014, s. 13. ISBN 978-80-260-7215-7.

<sup>62</sup> Tamtéž s. 19

<sup>63</sup> TRČKA, Lukáš. *Sociální podnikání: Teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014, s. 25. ISBN 978-80-260-7215-7.

<sup>64</sup> Tamtéž s. 27

<sup>65</sup> KALB, Ira. *Marketing: The Missing Ingredient in Social Entrepreneurship* [online]. In: The Huffington Post, c2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/marketing-the-missing-ing\\_b\\_6973658.html](http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/marketing-the-missing-ing_b_6973658.html)

## **4.5 Aktuální stav marketingu sociálních podniků v České republice**

Aktuálnímu stavu marketingu sociálních podniků v České republice se věnovaly zatím pouze dva výzkumy. Na stav marketingu se dotazovala společnost P3 v rámci již zmíněného telefonického šetření z roku 2015. Do šetření se sice zapojilo celkem 151 podnikatelů, ale pouze 123 z nich odpovědělo na jeho marketingovou část.

V rámci této části byly kladeny pouze základní otázky týkající se marketingu. Cílem bylo zjistit, zda mají podniky marketingový či komunikační plán. Druhá výzkumná otázka se pak tázala na přítomnost kompetentní osoby v podniku, která by se věnovala marketingu.

Z nasbíraných dat vyplývá, že 49 % dotázaných subjektů přiznalo, že v této oblasti mají nedostatky. 33 % dotázaných subjektů uvedlo, že nemá marketingový ani komunikační plán. Dalším zjištěním výzkumu bylo, že 31 % z nich nemá ve společnosti kompetentní osobu, která by se marketingovým aktivitám věnovala.

Dalších 14 % podniků přiznalo skutečnost, že neumí hledat nové zákazníky, 7 % subjektů o sobě řeklo, že se neumí orientovat na trhu a 24 % z nich nemá čas na rozvoj a plánování.<sup>66</sup>

Jak je již uvedeno výše, sociální podniky pracují s omezenými finančními zdroji a často jsou také omezeny v oblasti lidských zdrojů. Detailnější informace o těchto dvou oblastech jsou dostupné z průzkumu z druhé poloviny roku 2016, kterého se zúčastnilo 40 respondentů.

Z tohoto průzkumu vyplývá, že nejvíce subjektů se věnuje marketingu 1 hodinu týdně a jen 17,5 % dotázaných podniků se mu věnuje na denní bázi. Zajímavostí, na kterou průzkum přišel, je, že 75 % dotázaných se snaží sledovat aktuální dění v marketingu. Oproti tomuto zjištění, které je víceméně pozitivního charakteru, ale výzkum přišel i na skutečnost, že 45 % ze zapojených respondentů neplánuje navyšování finančního rozpočtu pro marketingové aktivity. Pouze 12 % dotázaných o navýšení rozpočtu v době jednoho roku zatím uvažuje a 25 % uvažuje nad zvýšením marketingového rozpočtu v období do tří let. Pozoruhodným zjištěním je, že 8 %

---

<sup>66</sup> P3 - People, Planet, Profit, o.p.s. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR* [online]. s. 12 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni\\_podniky\\_setreni\\_2015.pdf](http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf)

z dotazovaných podnikatelů s žádným marketingovým rozpočtem doposud neoperovala. Zbylých 10 % respondentů není rozhodnutých o budoucím navyšování.<sup>67</sup>

#### **4.6 Porovnání stavu marketingu sociálních podniků v České republice s marketingovou teorií**

Jelikož následující podkapitola této části práce představuje návrhy pro rozvoj marketingu sociálních podniků na území České republiky, je důležité nejprve porovnat praktickou zkušenost s teorií, ze které tyto doporučení vychází.

Z výše uvedeného průzkumu vyplývá, že značná část sociálních podniků nevládní marketingový či komunikační plán. Kotler považuje marketingový plán za stěžejní pro rozvoj podniku.<sup>68</sup> Pokud má tedy dojít k rozvoji marketingových aktivit, a potažmo pak k rozvoji celého podnikání, je naprosto klíčové, aby podniky do svého plánování zahrnuly také marketingový plán.

Dalším poznatkem telefonického šetření je fakt, že sociální podniky nemají v značné části případů kompetentní osobu, která by se marketingem zabývala kontinuálně. Kotler ale tvrdí, že pokud je společnost velmi malá, může mít sice jen jednu osobu, která se bude marketingem zaobírat, avšak také dodává, že jakákoliv společnost musí mít lidi věnující se marketingu.<sup>69</sup>

Další mezerou sociálních podniků je právě plánování, které souvisí také s marketingem. Sociální podnikatelé v průzkumu uvedli, že na plánování rozvoje a další plánování nemají dostatek času. Kotler však říká, že: „Neplánovat znamená plánovat vlastní prohru.“<sup>70</sup>

Z dotazování také vyplynulo, že část respondentů přiznává, že se neumí orientovat na trhu. To souvisí také s posledním nedostatkem – s hledáním nových zákazníků. Kotler definuje marketing management jako: „umění zvolit cílové trhy a vybudovat s nimi výnosné vztahy.“ Také říká, že v současné době na dnešním konkurenčním trhu rostou náklady na získávání nových zákazníků, proto by mělo být zájmem každé společnosti budování trvalých vztahů se zákazníky. Firmy by podle

---

<sup>67</sup> Koudelková, P. a F. Milichovský, *Komunikační nástroje sociálních podniků*. In *Megatrends and Media*, 2017 v tisku.

<sup>68</sup> KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 109. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>69</sup> KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 113. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>70</sup> KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 87. ISBN 978-80-247-1545-2.

Kotlera měly být zákaznický orientované, měly by se snažit pochopit jeho přání a potřeby a získávat jej tak, že mu poskytnou větší hodnotu.<sup>71</sup>

## 5. Návrhy na rozvoj marketingu sociálních podniků

V následující části práce autorka přichází s doporučeními pro rozvoj marketingu českých sociálních podniků. Při tvorbě těchto návrhů autorka vychází především z komparace dostupných dat o aktuálním stavu sociálních podniků v České republice s marketingovou teorií. Přihlíží při tom na specifika marketingu této oblasti. Některé návrhy jsou již logicky odvoditelné z předchozí podkapitoly, avšak pro přehlednou strukturu této práce jsou uvedeny explicitně. Jelikož rozsah této práce neumožňuje v této části vytvářet přesný manuál, podle kterého by jednotlivé kroky bylo možné implementovat, slouží návrhy především pro orientaci.

V první řadě je pro další rozvoj marketingových aktivit u těchto podniků nutné, aby si uvědomily důležitost marketingu a jeho samotnou podstatu, která vychází z uspokojování potřeb zákazníka, přestaly marketing vnímat v tak úzkém pojetí a uvědomily si, že například reklama je pouze jedním z nástrojů marketingového mixu. Doporučením je přestat se spoléhat na mylnou teorii, že dobrý produkt se prodá sám.

Pokud si podnikatelé začnou uvědomovat důležitost marketingu, měli by k němu začít přistupovat i více strategicky a uvědomit si, že strategie podniku je s marketingem provázána. Průzkumy totiž odhalily, že většina z nich se marketingu nevěnuje dlouhodobě, ale spíše nárazově.<sup>72</sup> Tím pádem může docházet i k neefektivnímu využívání marketingového budgetu, který je čerpán bez větších rozvah a bez dlouhodobějšího pohledu na situaci. Autorka se domnívá, že v budoucnu by sociální podniky měly zvyšovat svůj marketingový budget.

Marketing by se u těchto podniků měl stát jednou z částí strategického plánování daného podniku, jelikož musí být v souladu s ostatními složkami a funkcemi, které dosahují strategických cílů.<sup>73</sup> Implementace marketingu do strategického plánování pomůže těmto podnikům vybalancovat svůj sociální dopad a finanční životaschopnost.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Tamtéž s. 46

<sup>72</sup> Koudelková, P. a F. Milichovský, *Komunikační nástroje sociálních podniků*. In *Megatrends and Media*, 2017 v tisku.

<sup>73</sup> KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 87-88. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>74</sup> BOSCHÉE, Jerr. *Strategic marketing for social entrepreneurs: How to make tough product and service decisions* [online]. 2006. s. 1-11 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.socialent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf>

Autorka se domnívá, že o začlenění marketingu do chodu podniku by se měl postarat majitel nebo manažer podniku.

Jedním z dalších doporučení pro sociální podniky, které ještě nemají marketingový plán, je vytvoření vlastního marketingového plánu, pomocí kterého si stanoví vlastní cíle a definují možné problémy. Vytvoření toho plánu poskytne sociálním podnikům odpovědi na řadu otázek. Například SWOT analýza by jim měla pomoc odhalit své silné a slabé stránky, určit hrozby a možné příležitosti na trhu.<sup>75</sup> Manažeři sociálních podniků by se v první řadě měli zamyslet nad tím, jaké marketingové aktivity jsou potřebné a které je možné uskutečnit. Kromě vytvoření plánu by měli také dohlédnout na jeho implementaci a nastavit potřebné kontrolní mechanismy.

Praxe ukazuje, že sociálním podnikům často chybí kompetentní osoba, která by měla na starost pouze marketing, autorka vzhledem k teorii doporučuje tuto osobu začlenit do týmu. Pokud finanční rozpočet podniku neumožňuje zaměstnat dalšího vedoucího pracovníka, autorka doporučuje jednotlivé kroky a akce přiřadit ostatním vedoucím pracovníkům. Při tom je ale třeba jasně určit kdo, kde, kdy a jak bude jednotlivé kroky a akce uskutečňovat. Nabízí se také možnost nabídnout tuto pozici studentům, kteří by si tak splnili praxi.

Sociální podnikatelé by se měli snažit o nalezení ideálního rozpoložení jednotlivých složek marketingového mixu. Měly by se zamyslet především nad produktem. Pokud jde o podniky nabízející služby, je nutné, aby si uvědomily, že marketing služeb je značně specifický, jelikož nevytváří u zákazníka žádné hmotné vlastnictví.<sup>76</sup> Právě v těchto případech by se měli podnikatelé snažit o zhmotnění služby, dbát na dobré reference, školit své zaměstnance a využívat interního marketingu. Sociální podnikatelé by také měli reagovat na změny trhu a přizpůsobovat mu marketingový mix.

Pokud si sociální podniky uvědomí rozdíl mezi konečným spotřebitelem a nakupujícím, budou schopny lépe uspokojovat všechny zainteresované, vhodně k nim komunikovat svůj produkt, a lépe tak budou moci identifikovat nové zákazníky.

Dalším doporučením je nespoléhat pouze na cit, ale uskutečnit průzkumu trhu. Průzkum trhu je možné zadat agentuře, ale vzhledem k značně omezeným finančním

---

<sup>75</sup> KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 97. ISBN 978-80-247-1545-2.

<sup>76</sup> KOTLER P. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 707-710. ISBN 978-80-247-1545-2.

zdrojům nepovažuje autorka toto řešení za zcela optimální pro sociální podniky. Průzkum trhu lze uskutečnit pomocí ankety či experimentu. Pokud sociální podnik nemá kapacitu na vlastní průzkum, je možné dohledat informace o trhu i na webových stránkách různých asociací.<sup>77</sup>

## 6. Marketingová komunikace

V této kapitole se práce zaměřuje na marketingovou komunikaci sociálních podniků. V první části této kapitoly jsou proto vymezeny základní teorie marketingové komunikace, její definice a cíle. V další části je pak představena koncepce komunikačního mixu, jeho jednotlivé nástroje a dnešní podoba marketingová komunikace. Jelikož 21. století přineslo řadu změn pro marketingovou komunikaci, je v této části představena v novém internetovém pojetí. V další části této kapitoly pak autorka pracuje s výzkumem, který zmapoval, jaké komunikačních nástroje využívají české sociální podniky.

### 6.1 Teorie marketingové komunikace

Marketingová komunikace je velmi důležitou součástí již výše zmíněného marketingového mixu, je totiž jeho nejviditelnějším nástrojem, pomocí kterého firma relevantně komunikuje s trhem. Zahrnuje formy komerční i nekomerční komunikace přispívající k naplnění marketingové strategie firmy. Je považována za hlavní nástroj, pomocí kterého firma navazuje vztah se zákazníkem.<sup>78</sup>

Autoři Králíček a Král definují marketingovou komunikaci následovně: „marketingovou komunikací se rozumí řízené informování a přesvědčování cílových skupin, pomocí kterého naplňují firmy a další instituce své marketingové cíle.“<sup>79</sup>

Nejzákladnější funkce marketingové komunikace jsou: poskytnutí informace o dostupnosti určitého výrobku nebo služby, vytváření a stimulace poptávky, diferenciacie produktu nebo firmy od konkurence, stabilizace obratu, budování značky, posílení

---

<sup>77</sup> Marketing malé firmy: příklady z praxe a doporučení pro podnikatele. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, c1997-2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z:

<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-male-firmy-priklady-z-praxe-2821.html#!&chapter=3>

<sup>78</sup> PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). s. 600 ISBN 80-247-0254-1.

<sup>79</sup> KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, 2011. s. 224. ISBN 978-80-247- 3541-2.



firemního image či komunikace hodnoty výrobku.<sup>80</sup> Pokud budeme hovořit o moderním pojetí marketingové komunikaci firmy, jedná se o sjednocení komunikace na úrovni všech kanálů s ohledem na stanoviska firmy k různým otázkám se zaměřením na konkrétní cílové skupiny.<sup>81</sup> Nástrojem marketingové komunikace je komunikační mix, který je detailněji popsán v další části práce.

## **6.2 Komunikační mix**

Komunikační mix řadíme do forem komerční marketingové komunikace. Je to nástroj, který je podsystémem marketingového mixu. Pomocí tohoto nástroje se manažeři snaží dosáhnout předem vytyčených cílů marketingové komunikace, které souvisí se strategickými marketingovými cíli podniku. Řadíme sem jak osobní, tak i neosobní formy komunikace. Osobní komunikací se rozumí zejména osobní prodej, neosobní komunikace pak zahrnuje reklamu, podporu prodeje, přímý marketing, public relations a sponzoring. Za kombinaci těchto dvou forem můžeme považovat účast podniku na veletrhu či výstavě.<sup>82</sup>

Jednotlivé nástroje komunikačního mixu se navzájem doplňují, mají své výhody a nevýhody, proto by firmy měly v rámci vytváření komunikačního mixu hledět také na jeho optimalizaci s ohledem na charakter trhu, charakter produktu, jeho cenu a disponibilní finanční zdroje podniku.<sup>83</sup>

## **6.3 Marketingová komunikace 21. století**

V současné době, kdy je klasická reklama považována zákazníky za stále méně důvěryhodný zdroj informací, hledají firmy nové nástroje ke komunikaci. 21. století a nárůst technologií v oblasti telekomunikace a výpočetní techniky spolu s globalizací mění i způsob komunikace firem se zákazníkem. O současném období mluvíme jako o době internetové.<sup>84</sup> Internet značně ovlivnil naši dobu, firmy se snaží této změně přizpůsobit a vyhledávat zákazníky právě na internetu. Forma komunikace se

---

<sup>80</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). s. 40. ISBN 978-80-247-3622-8

<sup>81</sup> Tamtéž s. 48

<sup>82</sup> Tamtéž s. 42

<sup>83</sup> HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace - součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2001, s. 58-59. ISBN 8024501767.

<sup>84</sup> PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). s. 254-255. ISBN 978-80-247-3622-8

zákazníkem, při které společnost využívá řadu online nástrojů, se nazývá internetový marketing.<sup>85</sup>

Social media marketing je pak jedním z nízkonákladových způsobů marketingu, který využívá sociální sítě jako nástroj pro komunikaci.<sup>86</sup> Populární se stává zejména v několika posledních letech, kdy se sociální sítě se staly expandujícím fenoménem a začaly být vnímány jako mocný a sofistikovaný marketingový kanál.<sup>87</sup>

## **6.4 Komunikační nástroje českých sociálních podniků**

Sociální podniky stejně jako komerční podniky hledají nejen způsoby, jak přilákat nové zákazníky a se stávajícími budovat dobré vztahy, ale řeší také otázku, jak informovat trh o svých nabízených produktech či službách. Vzhledem k omezeným finančním možnostem sociálních podniků, značná část z nich využívá nástrojů, které jsou nízkonákladové či úplně zdarma.<sup>88</sup>

Jediný výzkum, jehož předmětem byly právě komunikační nástroje českých sociálních podniků, potažmo komunikace těchto podniků, uskutečnili v roce 2016 Koudelková a Malichovský. Tohoto výzkumu formou dotazníkového formuláře se zúčastnilo celkem 40 respondentů z řad sociálních podnikatelů. Výzkum přišel na skutečnost, že mezi nejpoužívanější nástroje patří zejména ty online, což je očekávaný výsledek vzhledem k úrovni finančních prostředků vyčleněných na marketingové aktivity u těchto podniků.

Z průzkumu vyplývá, že 95 % respondentů vlastní webové stránky. Druhým nejužívanějším nástrojem je Facebook, kde má firemní profil 72,5 % respondentů. E-shop vlastní celkem 32 % z dotazovaných. Kromě těchto online kanálů využívají sociální podniky podle průzkumu také tradiční formy propagace, jako jsou letáky adresované do schránek, inzerce v tisku. Tyto nástroje využívá kolem 20 % dotázaných a jen minimum z nich pak využívá reklamní bannery na internetu.<sup>89</sup>

---

<sup>85</sup> KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. Marketing. Praha: Grada, c2004, s. 55-57. ISBN 80-247-0513-3.

<sup>86</sup> ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Nízkonákladová marketingová vícevrstevnatá komunikace*. Louny: Adart, 2013, s. 335. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-5-1.

<sup>87</sup> SHIH, Clara Chung-wai. *Vydělávejte na Facebooku: jak využít sociální sítě k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. Brno: Computer Press, 2010. s. 57 ISBN 978-80-251-2833-6.

<sup>88</sup> KOUDELKOVÁ, Petra. *Specifika marketingu v sociálním podnikání* [online]. 2014, s. 1-5 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF\\_sbornik/koudelkova.pdf](https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/koudelkova.pdf)

<sup>89</sup> Koudelková, P. a F. Milichovský, Komunikační nástroje sociálních podniků. In *Megatrends and Media*, 2017 v tisku.

Z výše uvedených dat můžeme vyvodit, že i u sociálních podniků převládá v současné době trend směřující zejména k využívání online komunikačních nástrojů.

## **7. Vlastní návrhy na rozvoj marketingové komunikace českých sociálních podniků**

Na tomto místě práce přináší doporučení pro rozvoj komunikačních aktivit českých sociálních podniků. Při tvorbě těchto doporučení autorka přihlížela k reálné situaci a brala v úvahu omezené rozpočty na marketingovou činnost českých sociálních podniků. Doporučení jsou tedy formulována bez většího navyšování investic do marketingových aktivit. Vzhledem k zjištění, že současný trend spěje k online komunikačním nástrojům, zůstávají i následná doporučení především v online prostoru a přivádí čtenáře na způsob, jak pomocí těchto nástrojů komunikovat co nejefektivněji a využívat jejich plného potenciálu.

### **7.1 Webové stránky**

Z předchozí části práce vyplývá, že téměř všechny sociální podniky, které se zúčastnily průzkumu, vlastní webové stránky. Webové stránky jsou podle Janoucha základním prostředkem pro marketingovou komunikaci.<sup>90</sup> Sociální podniky, které webové stránky nevlastní, by tedy měly zvážit jejich vytvoření. Janouch říká, že: „nemít webové stránky nebo je mít zastaralé znamená ignorovat zákazníky.“<sup>91</sup> Webovým stránkám by podniky měly věnovat zvýšenou pozornost, neboť jsou vizitkou jejich firmy. Autorka doporučuje zpočátku investovat při jejich vytváření do kvalitního jednotného designu a snažit se je vytvářet tak, aby byly uživatelsky co možná nejpříjemnější. Janouch říká, že zákazník musí mít důvod, proč na webové stránky vstoupit,<sup>92</sup> proto by si sociální podnikatele měli odpovědět na otázku, jaký je účel jejich webových stránek a zda tento účel splňují.

V dnešní době navíc masivně roste počet uživatelů, kteří na webové stránky přistupují skrze telefonní zařízení či tablety. V lednu roku 2017 poměr uživatelů vstupujících na webové stránky z mobilního zařízení a z desktopu téměř vyrovnaný a od tohoto měsíce dále se tento poměr příliš nemění. Z mobilních zařízení to bylo celkem

---

<sup>90</sup> JANOUGH, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010, s. 297. ISBN 978-80-251-2795-7.

<sup>91</sup> Tamtéž s. 233

<sup>92</sup> Tamtéž

49,6 % uživatelů a z desktopu 44,79 %, zbylých 5,13 % z tabletu.<sup>93</sup> Autorka tedy s přihlédnutím k těmto statistikám k dosažení ideálního zobrazení doporučuje responzivní web design.

Dalším nedostatkem webových stránek některých sociálních podniků je jejich špatná optimalizace. V dnešní době se mění algoritmus vyhledávačů a s ním i hodnocení webových stránek.<sup>94</sup> Pokud stránky nejsou optimalizovány, nebo jsou optimalizovány špatně, dochází k tomu, že jsou prakticky neviditelné a nedohledatelné. SEO je metodika vytváření a upravování webových stránek takovým způsobem, abych jejich obsahová i formální část byla vhodná pro algoritmus vyhledávače.<sup>95</sup> Autorka navrhuje, aby si autoři webových stránek sociálních podniků osvojili tyto metody. Tím se stránky posunou ve vyhledávání směrem nahoru a stanou se viditelnější, také tímto krokem zkrátí cestu zákazníka na jejich web.

## 7.2 E-shop

Téměř třetina sociálních podniků, které se zúčastnily průzkumu, využívá e-shop. Přes elektronický obchod v České republice nakupuje 33 % lidí.<sup>96</sup> Sociálním podnikům, které již e-shop vlastní, doporučuje autorka optimalizaci pro vyhledávače, ostatním doporučuje zvážit potenciál elektronického obchodu pro svůj podnik. Sociální podniky by se měly na svůj e-shop podívat z pohledu uživatele a co možná nejvíce mu zjednodušit cestu k cíli. Zejména sociální podnikatelé by neměli používat jednotné popisky produktů, ale vždy u konkrétního produktu mluvit vlastními slovy a komunikovat jeho přidanou hodnotu. Mnoho lidí touží po produktech s příběhem, zde se nabízí velký potenciál právě sociálním podnikům, které by zde měly komunikovat, proč je právě jejich výrobek výjimečný. Konverzní poměr lze vylepšit také pomocí stimulační pobídky, která vyvolá motivaci ke koupi nebo ji zesílí. Příkladem této pobídky může být časově omezená sleva či nabídka dalšího produktu se slevou. Možností, jak e-shop zviditelnit, je reklama na internetu.

---

<sup>93</sup> Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Worldwide: Apr 2016 to Apr 2017. *StatCounter: GlobalStats*[online]. StatCounter, c1999-2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet>

<sup>94</sup> JANOUC, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010, s. 235. ISBN 978-80-251-2795-7.

<sup>95</sup> PROCHÁZKA, David. *SEO: cesta k propagaci vlastního webu*. Praha: Grada, 2012. Průvodce (Grada). s. 11 ISBN 978-80-247-4222-9.

<sup>96</sup> JANOUC, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010, s. 299. ISBN 978-80-251-2795-7.

### **7.3 PPC reklama**

Bannerová, tedy plošná reklama na internetu, kterou v současné době sociální podniky využívají, byť jen minimálně, je jednou z nejnámějších forem internetové reklamy. V současné době se ale snižuje její efektivita a mluví se o tzv. bannerové slepotě. Oproti tomu roste význam PPC (pay-per-click) reklamy, která souvisí s vyhledáváním a zobrazuje se pouze lidem, kteří hledají podobný obsah. V současnosti je jednou z nejúčinnějších forem marketingové komunikace na internetu.<sup>97</sup> Proto by autorka navrhovala PPC reklamu také sociálním podnikům. Vhodná je především pro sociální podniky, které se poskytují specifické služby.

### **7.4 Obsahový marketing**

Autorka se domnívá, že další věcí, kterou by si měly podniky osvojit, je content marketing. Content marketing neboli obsahový marketing je jedním z trendů současné marketingové komunikace. Tato nízkonákladová marketingová strategie spočívá ve vytváření vlastního obsahu, který přináší zákazníkovi hodnotu, a při tom současně propaguje produkt či značku. V ideálním případě by měl vyvolávat debatu nebo další sdílení. V minulosti využíval jako komunikační kanály například brožury a tištěné letáky, dnes jsou to zejména blogy.<sup>98</sup> Blog může být doplňkem webových stránek nebo být umístěný přímo na webu podniku. Autorka se domnívá, že u sociálních podniků by na blog mohli přispívat také řadoví zaměstnanci, což by pro čtenáře bylo jistě zajímavé. Obsahový marketing pracuje mimo jiné také na bázi oslovení zákazníka v moment, kdy vyhledává podobnou službu či produkt na internetu. Blog by tak v případech sociálních podniků mohl obsahovat například i recepty nebo zajímavé návody. V případě již zmíněného příkladu Ethnocateringu o.s., by blog mohl mít formu kuchařky exotických jídel. Blog nemusí mít jen společnost, blogy zakládají také jednotlivci. Někteří se stali za poslední roky velmi populární a na sociálních sítích mají několik tisíc fanoušků. Podle některých marketingových průzkumů jsou blogy, potažmo blogeři – jejich autoři, v dnešní době považováni za důvěryhodný zdroj informací na internetu. Blogeři se tak stali součástí content marketingu komerčních společností.<sup>99</sup> Spolupráce blogerů a firem často funguje na principu, kdy bloger obdrží finanční obnos nebo výrobek, který se

---

<sup>97</sup> Tamtéž s. 94

<sup>98</sup> GUNELIUS, Susan. *Content marketing for dummies*. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2013. s. 10-11 ISBN 978-111-8093-788.

<sup>99</sup> Proč by firmy (ne)měly pracovat s blogery. *Tyinternety.cz* [online]. c2014 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/proc-by-firmy-nemely-pracovat-s-blogery/>

rozhodne na svém blogu propagovat. Sociální podniky by se nemusely dle autorčina názoru ubírat cestou darování peněz, měly by zkusit oslovit blogery a pracovat se svou přidanou hodnotou, totiž naplňování společenské potřeby.

## 7.5 Newsletter

Dalším komunikačním nástrojem, který mnoho sociálních podniků nevyužívá, ale kde by mohl být užitečný podnikem vytvořený vlastní obsah, je newsletter. Newsletter je v podstatě e-mail s informacemi, které nemají prodejní charakter.<sup>100</sup> Sociální podniky ho mohou využívat na obnovu komunikace se stávajícími zákazníky. Newsletter jim svou povahou obsahu může připomenout jejich kontinuální činnost, upozornit na nové úspěchy či chystané plány, akce atp. Obsahem newsletteru může být například také zajímavý rozhovor s pracovníky nebo zakladateli podniku.

## 7.6 Facebook

Celkem 27,5 % respondentů průzkumu uvedlo, že nemá profil na Facebooku. Hlavním argumentem, proč by měly mít všechny sociální podniky svůj firemní profil na Facebooku, je skutečnost, na kterou upozorňuje Clara Shih, a totiž že marketéři by měli být tam, kde jsou zákazníci.<sup>101</sup> V roce 2016 vydal Facebook aktuální statistiky ohledně počtu uživatelů v českém prostředí, které ukazovaly, že denně se na Facebook přihlásí více než 3,4 milionů lidí.<sup>102</sup> V České republice je Facebook druhá nejnavštěvovanější sociální síť, kterou denně navštěvuje až 93 % uživatelů internetu.<sup>103</sup> Firmy zde mohou získat důležitou zpětnou vazbu a informace o svých fanoušcích. Tuto funkci nabízí Facebook Insights, kde je možné pozorovat, jaké procento žen či mužů firmy sleduje, v jakém věku a odkud. Na základě této funkce mohou sociální podniky lépe definovat svou cílovou skupinu.

Zbiejczuk definuje 4 základní předpoklady pro úspěch sdělení na sociálních sítích: vtip, užitečnost, okamžitost a osobní přístup.<sup>104</sup> Sociální podniky by tedy měly

---

<sup>100</sup> JANOUCHEK, Viktor. *Internetový marketing: prosadte se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010, s. 212. ISBN 978-80-251-2795-7.

<sup>101</sup> SHIH, Clara Chung-wai. *Vydělávejte na Facebooku: jak využít sociální sítě k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. Brno: Computer Press, 2010. s. 95 ISBN 978-80-251-2833-6.

<sup>102</sup> Jak se daří Facebooku v ČR? *Newsfeed* [online]. c2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>

<sup>103</sup> Nejoblíbenější sociální sítě na internetu v ČR. *Unet* [online]. COMA, c2015-2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.unet.cz/blog/2016/04/18/nejoblíbenější-socialní-site-na-internetu-v-cr/>

<sup>104</sup> ZBIEJCZUK, Adam, 2014. Sociální média – revoluce nebo buzzword? In: Kolektiv autorů. *Online marketing*. Brno: Computer Press. ISBN: 9788025141557.

komunikovat hlavně aktuální informace, které jsou pro jejich fanoušky relevantní. Příkladem takového příspěvku může být informace o novém produktu, který je nyní nabízen za zaváděcí cenu, nové služby nebo také informace o plánované události.

Facebook nabízí také velký potenciál v rámci distribuce sdělení cílové skupině. V rámci zefektivnění propagace autorka navrhuje využít nástroje Facebook Ads. Tento nástroj umožňuje tzv. *hypertargeting*<sup>105</sup>, tedy cílení na uživatele podle věku, demografie či zájmů. Za poměrně malou částku je na Facebooku možné oslovit několik tisíc lidí, které lze předem nadefinovat. Autorka se domnívá, že u sociálních podniků by cílovou skupinu na Facebooku mohli tvořit lidé, kteří projeví zájem o environmentální témata, neziskové organizace, ekologii, fair trade výrobky atp. v jeho okolí.

## **7.7 Instagram**

Další nástroj, který sociální podniky momentálně příliš nevyužívají je Instagram. Instagram je bezplatná mobilní aplikace, která je dostupná pro mobilní zařízení. Slouží především ke sdílení fotek a videí. Autorka by radila sociálním podnikům zvážit využívání tohoto nástroje, jelikož i firemní účet je zde zdarma a může sloužit jako platforma pro komunikaci se zákazníkem či propagaci služeb a produktů. Tuto aplikaci využívá v České republice přes milion lidí, z toho 580 000 uživatelů na denní bázi.<sup>106</sup>

## **7.8 Guerilla marketing**

Dalším doporučením, které se již netýká online prostředí, je využití potenciálu guerilla marketingu. Guerilla marketing je nekonvenční forma marketingu, který má šokovat a využívat netradiční mediatypy, při tom je ale uskutečnitelný i při malém rozpočtu.<sup>107</sup> Sociální podniky by na sebe pomocí guerilla marketingu mohly upozornit v místě svého působení. Příkladem jednoduché formy guerilla marketingu, který je prakticky zdarma, může být vzkaz či šipka na zemi před obchodem, které upoutají pozornost kolemjdoucích.

---

<sup>105</sup> SHIH, Clara Chung-wai. *Vydělávejte na Facebooku: jak využít sociální sítě k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. Brno: Computer Press, 2010. s. 95 ISBN 978-80-251-2833-6.

<sup>106</sup> Český instagram v číslech: zajímavé statistiky, které stojí za zhlédnutí. *LCG New Media* [online]. LCG-360°Consulting, 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.lcgnewmedia.cz/cesky-instagram-v-cislech-zajimave-statistiky-ktere-stoji-za-zhlednuti/>

<sup>107</sup> Mediální slovník: Guerilla marketing. *MEDIAGURU* [online]. PHD, a.s, c2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/guerilla-marketing/>

## 7.9 Další doporučení

Co se týče obsahové stránky komunikace, z tohoto hlediska je vhodné doporučit storytelling. Hlavním cílem storytellingu v marketingové komunikaci je ztotožnění zákazníka se značkou. Tato forma komunikace stojí na autenticitě a emocích.<sup>108</sup> V případě sociálních podniků lze těchto principů velmi dobře využít. Autorka se také domnívá, že by si sociální podniky měly udržovat dobré vztahy s místními novináři. Průběžně o svých výsledcích a úspěších informovat místní média, a budovat tak dobrou image podniku. Získávat tak přízeň místní veřejnosti a budovat tak povědomí o svém podnikání.

## Závěr

Práce představila velmi aktuální téma sociálního podnikání, které je v současné době rychle rostoucím fenoménem jak ve světě, tak i v České republice. V teoretické části byla představena zejména jeho koncepce a stručná historie na území České republiky. Dále se práce zabývala problematikou sociálního podnikání v České republice a jeho aktuálním stavem. Stručně pak práce představila jeho neukotvený legislativní rámec a organizace prosazující myšlenky sociálního podnikání u nás. V teoretické části se autorka věnovala pojmům souvisejícím s tímto fenoménem a byly také vysvětleny rozdíly mezi sociálním marketingem a marketingem sociálních podniků a mezi sociálními podniky a komerčními podniky, které pouze implementují do své strategie koncepci CSR. Pro lepší pochopení tématu a uvedení čtenáře do kontextu práce pak autorka uvedla základní principy sociálních podniků u nás a příklad sociálního podnikání. Práce se také zabývala specifiky marketingu sociálních podniků, kterým byla věnována samostatná kapitola. Na základě analýzy dat z různých průzkumů byly v práci souhrnně zmapovány nedostatky sociálních podniků v oblasti marketingu a komunikace.

Práce potvrzuje autorčinu hypotézu a poukazuje na skutečnost, že sociální podniky skutečně nevěnují marketingu dostatek pozornosti a neuvědomují si jeho plný rozsah a možnosti. Mnoho z nich nereflektuje marketing jako strategii, kterou by měly implementovat do celkové strategie svého podniku, ale vnímají marketing pouze jako

---

<sup>108</sup> DIETZ, Karen. *Business storytelling for dummies*. Unabridged. New York: Wiley, 2013. s. 15 ISBN 9781118730171.



reklamu. Pokud se někteří podnikatelé marketingu věnují, mají k němu převážně alternativní přístup a užívají především nízkonákladové marketingové metody. Práce také odhalila skutečnost, že i u sociálních podniků v současné době panuje trend směřující k využívání především online nástrojů komunikace.

Cílem práce bylo zmapovat aktuální stav marketingu a marketingové komunikace u českých sociálních podniků. Stěžejní přidanou hodnotou práce jsou doporučení vytvořená autorkou s ohledem na specifika a problémy sociálních podniků pro rozvoj této oblasti. Díky těmto doporučením je práce také prakticky využitelná pro sociální podnikatele, kteří mají ambice tuto oblast více prozkoumat a zlepšit.

Jistě by bylo zajímavé, kdyby téma bylo v budoucnu otevřeno znovu a práce zmapovala, jestli sociální podnikatelé marketing rozvíjí a využívají strategičtější přístup a další komunikační nástroje.

## Použitá literatura

ANDREASEN, Alan R. *Marketing social change: changing behavior to promote health, social development, and the environment*. San Francisco: Jossey-Bass, c1995, s. 37. ISBN 9780787901370.

BAČUVČÍK, Radim. K terminologii neziskového sektoru. In *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 39-44. ISBN 80-239-4057-0.

BEDNÁRIKOVÁ, Daniela. *Příklady dobré praxe, aneb, Sociální podnikání v České republice i zahraničí*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 10-12. ISBN 978-80-260-4043-9

BRIDGE, Simon. *Understanding the social economy and the third sector*. New York: Palgrave Macmillan, 2009, s. 73. ISBN 978-0-230-51813-1.

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Nízkonákladová marketingová vícevrstevnatá komunikace*. Louny: Adart, 2013, s. 335. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-5-1.

DEFOURNY, Jacques. *The worldwide making of the social economy: innovations and changes*. Den Haag: Acco, 2009, s. 15. ISBN 978-90-334-7597-9.

DIETZ, Karen. *Business storytelling for dummies*. Unabridged. New York: Wiley, 2013. s. 15 ISBN 9781118730171.

DOHNALOVÁ, Marie a Ladislav PRŮŠA. *Sociální ekonomika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011, s. 22-24. ISBN 978-80-7357-573-1.

- DOHNALOVÁ, Marie. *Sociální ekonomika - vybrané otázky*. Praha: VÚPSV, 2009, s. 30-43. ISBN 978-80-7416-052-3.
- EVERS, Albert. *The third sector in Europe*. Repr. Northampton, Mass: Edward Elgar Pub, 2004, s. 12-14. ISBN 1843764008.
- FRIČ, P, GOULLI, R. *Neziskový sektor v České republice : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkína University*. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2001.s. 33-45. ISBN 80-86432-04-1.
- GUNELIUS, Susan. *Content marketing for dummies*. Hoboken, N.J: John Wiley, 2013. s. 10-11 ISBN 978-111-8093-788.
- HALADA, Jan. *Marketingová komunikace a public relations: výklad pojmů a teorie oboru*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, nakladatelství Karolinum, 2015, s. 40. ISBN 978-80-246-3075-5.
- HEJLOVÁ, Denisa. *Public relations*. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 193-199. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5022-4.
- HESKOVÁ, Marie. *Marketingová komunikace - součást marketingového mixu*. Praha: Vysoká škola ekonomická, Fakulta managementu Jindřichův Hradec, 2001, s. 58-59. ISBN 8024501767.
- JANOUC, Viktor. *Internetový marketing: prosad'te se na webu a sociálních sítích*. Brno: Computer Press, 2010, s. 297. ISBN 978-80-251-2795-7.
- KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 1.vyd. Praha: Grada publishing, 2011. s.224. ISBN 978-80-247- 3541-2.
- KOTLER, Philip a Gary AMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada, c2004, s. 109-110. ISBN 80-247-0513-3.
- KOTLER, Philip a Nancy LEE. *Corporate social responsibility: doing the most good for your company and your cause*. Hoboken, N.J.: Wiley, c2005, s. 3. ISBN 0-471-47611-0.
- KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007, s. 38. ISBN 978-80-247-1545-2.
- Koudelková, P. a F. Milichovský, *Komunikační nástroje sociálních podniků*. In *Megatrends and Media*, 2017 v tisku.
- KURKOVÁ, Gabriela a Petra FRANCOVÁ. *Manuál: jak založit sociální podnik*. Praha: P3 - People, Planet, Profit, 2012, s. 11. ISBN 978-80-260-4042-2.

PAVLÍK, Marek a Martin BĚLČÍK. *Společenská odpovědnost organizace: CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada, 2010, s. 19. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3157-5.

PELSMACKER, Patrick de, Maggie GEUENS a Joeri van den BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. Expert (Grada). s. 600 ISBN 80-247-0254-1.

POKLUDA, Zdeněk. *Baťa v kostce*. Zlín: Kniha Zlin, 2013. WALT. ISBN 978-80-7473-126-6.

PROCHÁZKA, David. *SEO: cesta k propagaci vlastního webu*. Praha: Grada, 2012. Průvodce (Grada). s.11 ISBN 978-80-247-4222-9.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). s. 40. ISBN 978-80-247-3622-8

SHIH, Clara Chung-wai. *Vydělávejte na Facebooku: jak využít sociální sítě k oslovení nových zákazníků, vytvoření lepších produktů a zvýšení prodejů*. Brno: Computer Press, 2010. s. 57 ISBN 978-80-251-2833-6.

ŠKARABELOVÁ, Simona. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In *Definice neziskového sektoru. Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 24-28. ISBN 80-239-4057-0.

TAYLOR, Rupert. *Third sector research*. Baltimore, Md.: Published in cooperation with the International Society for Third Sector Research, 2010, s. 1-10. ISBN 978-1-4419-5706-1.

TRČKA, Lukáš. *Sociální podnikání: teorie pro praxi*. Brno: Ústav sociálních inovací, 2014, s. 37-38. ISBN 978-80-260-7215-7.

ZADRAŽILOVÁ, Dana. *Společenská odpovědnost podniků: transparentnost a etika podnikání*. V Praze: C.H. Beck, 2010, s. 2. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-192-5.

ZBIEJCZUK, Adam, 2014. Sociální média – revoluce nebo buzzword? In: Kolektiv autorů. *Online marketing*. Brno: Computer Press. ISBN: 9788025141557.

## Internetové zdroje

About AMA. *American marketing association* [online]. American Marketing Association, c2017 [cit. 2017-05-17].

Dostupné z: <https://www.ama.org/aboutama/pages/definition-of-marketing.aspx>

Aktivity P3. *P3: People, Planet, Profit* [online]. Praha: P3 - People, Planet, Profit, c2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.p-p-p.cz/cz/uvod-home>

BOSCHEE, Jerr. *Strategic marketing for social entrepreneurs: How to make tough product and service decisions* [online]. 2006. s. 1-11 [cit. 2017-05-17].

Dostupné z: <http://www.socialent.org/pdfs/StrategicMarketing.pdf>

Český instagram v číslech: zajímavé statistiky, které stojí za zhlédnutí. *LCG New Media* [online]. LCG-360°Consulting, 2017 [cit. 2017-05-17].

Dostupné z: <http://www.lcgnewmedia.cz/cesky-instagram-v-cislech-zajimave-statistiky-ktere-stoji-za-zhlednuti/>

Desktop vs Mobile vs Tablet Market Share Worldwide: Apr 2016 to Apr 2017. *StatCounter: GlobalStats* [online]. StatCounter, c1999-2017 [cit. 2017-05-17].

Dostupné z: <http://gs.statcounter.com/platform-market-share/desktop-mobile-tablet>

Greater London Enterprise (GLE) a REDECo, spol. s r.o. *Závěrečná zpráva: Srovnávací analýza modelů sociální ekonomiky v EU a možnosti jejich aplikace v ČR v rámci programového období Evropského sociálního fondu 2007 – 2013* [online]. s. 206-209 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z:

[http://www.equaler.cz/files/clanky/1368/Zaverecna\\_zprava\\_230508.pdf](http://www.equaler.cz/files/clanky/1368/Zaverecna_zprava_230508.pdf)

Impact Hub Praha. *České sociální podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, c2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/kdo-poradi/poradenske-organizace/1299-impact-hub-praha>

IPSOS s. r. o. *TISKOVÁ ZPRÁVA: CSR a reputace jdou ruku v ruce – potvrzuje Ipsos CSR Research* [online]. s. 1-2 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z:

[http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove\\_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos\\_01\\_03\\_2016.pdf](http://www.ipsos.cz/public/media/tiskove_zpravy/Tiskov%C3%A1%20zpr%C3%A1va%20Ipsos_01_03_2016.pdf)

Jak se daří Facebooku v ČR? *Newsfeed* [online]. c2016 [cit. 2017-05-17].

Dostupné z: <http://newsfeed.cz/jak-se-dari-facebooku-v-cr/>

KALB, Ira. *Marketing: The Missing Ingredient in Social Entrepreneurship* [online]. In: The Huffington Post, c2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z:

[http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/marketing-the-missing-ing\\_b\\_6973658.html](http://www.huffingtonpost.com/ira-kalb/marketing-the-missing-ing_b_6973658.html)

KOUDELKOVÁ, Petra. *SPECIFIKA MARKETINGU V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ* [online]. 2014, s. 1-5 [cit. 2017-05-17].

Dostupné z: [https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF\\_sbornik/koudelkova.pdf](https://www.tvp.zcu.cz/cd/2014/PDF_sbornik/koudelkova.pdf)

Marketing malé firmy: příklady z praxe a doporučení pro podnikatele. *BusinessInfo.cz: Oficiální portál pro podnikání a export* [online]. CzechTrade, c1997-2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://www.businessinfo.cz/es/clanky/marketing-male-firmy-prikлады-z-praxe-2821.html#!&chapter=3](http://www.businessinfo.cz/es/clanky/marketing-male-firmy-prikklady-z-praxe-2821.html#!&chapter=3)

Mediální slovník: Guerilla marketing. *MEDIAGURU* [online]. PHD, a.s, c2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/medialni-slovník/guerilla-marketing/>

Osoby znevýhodněné na trhu práce. *Komora sociálních podniků a společensky odpovědných organizací* [online]. Komora sociálních podniků, c2014 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?page\\_id=151](http://www.komora-socialnich-podniku.cz/?page_id=151)

P3 - People, Planet, Profit, o.p.s. *Vyhodnocení dotazníkového šetření sociálních podniků v ČR* [online]. s. 3-5 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: [http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni\\_podniky\\_setreni\\_2015.pdf](http://ceske-socialni-podnikani.cz/images/pdf/Socialni_podniky_setreni_2015.pdf)

Principy a definice. *České sociální podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, c2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://www.ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/principy-a-definice>

Proč by firmy (ne)měly pracovat s blogery. *Tyinternety.cz* [online]. c2014 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://tyinternety.cz/prirucka-marketera/proc-by-firmy-nemely-pracovat-s-blogery/>

ROBERTO, Ardy a Ned ROBERTO. How does social marketing differ from social enterprise marketing. In: *Inquirer.net* [online]. INQUIRER.net, c1997-2016 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://business.inquirer.net/49501/%E2%80%98how-does-social-marketing-differ-from-social-enterprise-marketing%E2%80%99>

Sociální marketing. *Institut politického marketingu* [online]. Institut politického marketingu, c2013-2016 [cit. 2017-05-17].

Dostupné z: <http://politickymarketing.com/glossary/socialni-marketing>

Sociální podnikání: Nobelova cena míru za sociální podnik. *České sociální podnikání* [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, c2017 [cit. 2017-05-13]. Dostupné z: <http://ceske-socialni-podnikani.cz/cz/socialni-podnikani/95-zahranicni-zkusenosti/507-nobelova-cena-miru-za-socialni-podnik>

Tessea otevírá nové příležitosti. *Tematická síť pro sociální ekonomiku* [online]. [cit. 2017-04-16]. Dostupné z: <http://www.tessea.cz/>

## **Ostatní zdroje**

Aranžerie, Instagram účet, <https://www.instagram.com/aranzerie>, 2017

Café Therapy, Facebook účet, <https://www.facebook.com/cafetherapycz>, 2017

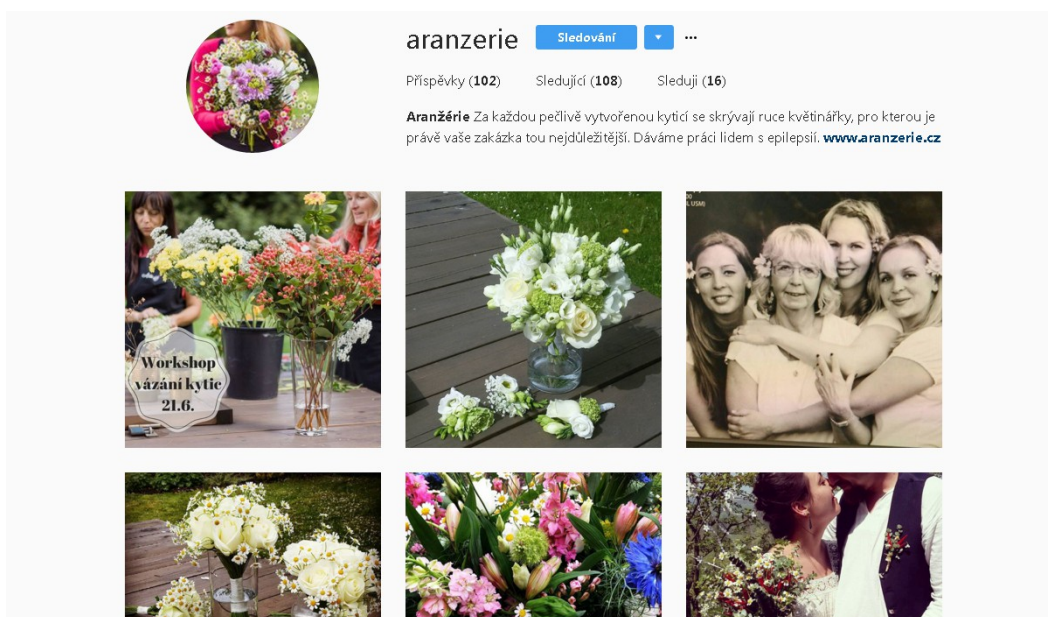
## **Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Instagramový účet sociálního podniku Aranžerie (obrázek)**

**Příloha č. 2: Ukázka vhodného příspěvku sociálního podniku na Facebooku (obrázek)**

## Přílohy

### Příloha č. 1: Instagramový účet sociálního podniku Aranžérie (obrázek).



Zdroj: Aranžérie, Instagram účet, 2017.

### Příloha č. 2: Ukázka vhodného příspěvku sociálního podniku na Facebooku (obrázek).



Zdroj: Café Therapy, Facebook profil, 2017.