

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti

Studia občanského sektoru

Bc. Simona Kolářová

**Kampaň sdíleného marketingu v organizaci  
Mamma HELP ve spolupráci se společností Ryor**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: PhDr. Tereza Pospíšilová, M.A., Ph.D.

Praha 2015



### ***Prohlášení***

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval/a samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužila k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

V Praze dne 15. 5. 2015

Simona Kolářová



### ***Poděkování***

Na tomto místě bych ráda poděkovala své vedoucí práce PhDr. Tereze Pospíšilové, M.A., Ph.D. , která mě po celou dobu psaní práce velmi podporovala a poskytovala mi cenné odborné rady. Dále bych ráda vyjádřila poděkování Evě Štěpánkové a Janě Štěpánkové za čas, který mi věnovaly. Také bych ráda poděkovala Mgr. Janě Drexlerové za její velmi přátelský přístup a přívětivé přijetí v organizaci Mamma HELP.



## ***Abstrakt***

Tato diplomová práce pojednává o sdíleném marketingu, jedná se o jednu z forem spolupráce mezi neziskovými organizacemi a firmami. V teoretické části práce je popsán širší kontext sdíleného marketingu, jeho zasazení jak do prostředí firemního, tak do prostředí neziskového sektoru. Jeden z oddílů teoretické části je věnován oblasti týkající se úspěchu kampaně sdíleného marketingu. Na toto téma je z velké části zaměřen i empirický výzkum. Jedná se o kvalitativní výzkum, který je založen na případové studii úspěšné kampaně sdíleného marketingu z českého prostředí. Kampaně byla vybrána podle faktorů předpokládající úspěch kampaně, jež jsou popsány v teoretické části. Nejprve je detailně popsán její vývoj a následně je zjišťován pohled neziskové organizace i firmy na úspěch zkoumané kampaně. Výzkum se v rámci problematiky úspěchu kampaně zaměřuje na to, jaké faktory mohly úspěch ovlivnit, a v čem je úspěch kampaně spatřován podle zástupců firmy i neziskové organizace.

### ***Klíčová slova***

Sdílený marketing, cause-related marketing, společenská odpovědnost firem, sociální marketing

### ***Abstract***

The master thesis focuses on cause-related marketing (CRM) as one of the type of cooperation between NGOs and companies. Broader context of CRM is described in a theoretical part from the perspective of corporate environment as well as non-profit sector. One of the sections of the theoretical part is devoted to areas related to the success of CRM campaigns and this topic covers largely an empirical part of the thesis. There is a qualitative study based on a case study of a successful CRM campaign from the Czech Republic. The campaign was chosen by factors assuming the success of the CRM campaign which are described in the theory. First, the historical development of the campaign is described; the success of the campaign is investigated from the view of the NGO and the company afterwards. The empirical research is focuses on factors which could influence the success of the CRM campaign and how is the success perceived by representatives of the NGO and the company.

### ***Key words***

Cause-related marketing, Corporate social responsibility, social marketing





## OBSAH

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>13</b>
<b>2 TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>16</b>
2.1 DEFINICE SDÍLENÉHO MARKETINGU .....	16
2.2 DEFINICE POJMU CSR .....	17
2.2.1 <i>Pilíře CSR</i> .....	18
2.3 ZASAZENÍ SDÍLENÉHO MARKETINGU DO PROSTŘEDÍ NNO .....	21
2.3.1 <i>Kritika CRM jako marketingového nástroje</i> .....	22
2.4 HISTORIE SDÍLENÉHO MARKETINGU .....	24
2.5 TYPY SDÍLENÉHO MARKETINGU .....	25
2.6 JAK REAGUJÍ SPOTŘEBITELÉ NA SDÍLENÝ MARKETING?.....	27
2.6.1 <i>Jaké faktory mohou ovlivňovat reakce spotřebitele na CRM kampaně?</i> .....	28
2.7 MOTIVACE FIREM ZAPOJENÍ SE DO CSR A VYUŽITÍ SDÍLENÉHO MARKETINGU.....	30
2.8 PŘÍNOSY A RIZIKA VYUŽÍVÁNÍ NÁSTROJE SDÍLENÉHO MARKETINGU PRO NNO ....	32
2.8.1 <i>Přínosy plynoucí z kampaně CRM pro NNO</i> .....	33
2.8.2 <i>Rizika plynoucí z kampaně CRM pro NNO</i> .....	35
2.9 HLEDÁNÍ PARTNERA PRO CRM KAMPAŇ.....	36
2.10 PŘEDPOKLADY ÚSPĚŠNÉ KAMPAŇ .....	40
2.10.1 <i>Jak měřit úspěšnost kampaně?</i> .....	45
2.11 SITUACE V OBLASTI CSR A SDÍLENÉHO MARKETINGU V ČESKÉ REPUBLICCE.....	46
<b>3 EMPIRICKÁ ČÁST DIPLOMOVÉ PRÁCE .....</b>	<b>51</b>
3.1 METODOLOGICKÁ ČÁST VÝZKUMU .....	51
3.1.1 <i>Výzkumné cíle a výzkumné otázky</i> .....	51
3.1.2 <i>Výzkumný design</i> .....	51
3.1.3 <i>Výzkumný vzorek</i> .....	53
3.1.3.1 <i>Analýza vybraných CRM kampaní v kosmetickém průmyslu z hlediska faktorů úspěšnosti</i> .....	53

3.1.4	<i>Metody sběru dat</i> .....	59
3.1.5	<i>Analýza dat</i> .....	62
3.1.6	<i>Hodnocení kvality výzkumu</i> .....	64
3.1.7	<i>Etické otázky výzkumu</i> .....	65
3.2	<b>VÝSLEDKY VÝZKUMU</b> .....	66
3.2.1	<i>Představení partnerů kampaně Korunka pro ženu</i> .....	66
3.2.2	<i>Vývoj kampaně Korunka pro ženu (-koruna pro zdraví)</i> .....	67
3.2.2.1	Roky 2001-2004 .....	68
3.2.2.2	Roky 2004-2006 .....	69
3.2.2.3	Roky 2007-2012 .....	74
3.2.3	<i>Považují zástupce Mamma HELP a zástupce Ryoru kampaň za úspěšnou, pokud ano, tak v čem úspěch spatřují?</i> .....	82
3.2.3.1	Ryor .....	83
3.2.3.2	Mamma HELP .....	86
3.2.4	<i>Jaké faktory mohly ovlivnit úspěch kampaně z pohledu zástupce Mamma HELP a z pohledu zástupce Ryoru?</i> .....	95
3.2.4.1	Faktory ovlivňující úspěch kampaně z pohledu Ryoru .....	96
3.2.4.2	Faktory ovlivňující úspěch kampaně z pohledu Mamma HELP .....	98
3.2.5	<i>Celkové zhodnocení zkoumané kampaně sdíleného marketingu</i> .....	103
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>109</b>
<b>5</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ</b> .....	<b>111</b>





## 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je sdílený marketing neboli cause-related marketing (CRM). Sdílený marketing, přestože obsahuje slovo marketing, je v oblasti studia občanského sektoru relevantním tématem pro diplomovou práci, jelikož jeho nedílnou součástí jsou neziskové organizace. Jedná se o způsob spolupráce mezi neziskovou organizací a firmou, kdy dochází k propojení prodeje produktů či služeb s veřejně prospěšnými účely. Sdílený marketing může být pro neziskové organizace velkou příležitostí, zároveň si musí uvědomovat i rizika s tímto typem marketingu spojená.

Sdílený marketing znamená jeden z nástrojů vícezdrojového financování, které umožňuje neziskovým organizacím větší finanční udržitelnost a samostatnost (Dohnalová, 2010). Kromě navýšení příjmů přináší sdílený marketing neziskovým organizacím zvýšení povědomí o organizaci samotné, ale i o problematice, kterou se zabývá. Jedním z neméně důležitých přínosů bývá navýšení profesních schopností, zejména z oblasti marketingu a managementu (Fórum Dárců, 2007; Docherty, Hibbert, 2003; Gourville, Rangan, 2004; Farache a kol., 2008).

Na druhé straně je třeba brát v úvahu i rizika tohoto marketingového nástroje. Nezisková organizace by se neměla spojovat s někým, kdo svými principy odporuje hodnotám neziskové organizace. Určitě také není vhodné spolupracovat v rámci sdíleného marketingu s někým, kdo nemá na trhu dobré jméno. Dalším typem rizika je snížení počtu pravidelných dárců. Ti si mohou říci, že přestanou danou neziskovou organizaci podporovat skrz dary, pokud podporují neziskovou organizaci prostřednictvím sdíleného marketingu. Mohou si také myslet, že když je zapojena organizace do kampaně s tou kterou firmou, tak pravděpodobně už peníze od dárců nepotřebuje (Docherty, Hibbert, 2003; Andreasen, 1996, Gourville, Rangan, 2004).

S rozvojem sdíleného marketingu souvisí také problematika tzv. komercializace neziskového sektoru. Jde o proces, při kterém neziskové organizace využívají přístupů či praktik, které jsou tradičně zasazeny do komerční sféry. V kratším časovém vymezení tedy může být využívání komerčních technik pro neziskovou organizaci výhodné, ale v dlouhodobějším horizontu však může být například problematické

naplňovat poslání organizace spolu s naplňováním požadavků firemních dárců (Eikenberry, Kluver, 2004). Komeracionalizace bude však pouze zmíněna pro zvýšení komplexnosti problematiky, hlubší analýza není v rámci této práce kvůli omezené kapacitě realizována. V této diplomové práci je na CRM primárně nahlíženo jako na jeden z nástrojů vícezdrojového financování.

Podle rešerše literatury mi není známo, že by se někdo věnoval kvalitativnímu výzkumu na téma sdíleného marketingu z pohledu obou stran, tedy jak NNO, tak firmy. Pokud byl výzkum kvalitativní, tak se zaměřoval zejména na pohled firmy (Demetriou, 2005). Na téma CRM bylo provedeno mnoho kvantitativních výzkumů se záměrem zjistit, jak sdílený marketing působí na spotřebitele. To mě tedy navedlo na myšlenku zrealizovat kvalitativní výzkum zaměřený na pohled neziskové organizace.

Teoretická část práce je koncipována tak, že je nejprve věnována definici sdíleného marketingu, jeho širšího zasazení do kontextu společenské odpovědnosti firem a také do kontextu NNO v rámci sociálního marketingu. Po kapitole o vývoji nástroje CRM a jeho typů je v teoretické části rozebráno, jak působí sdílený marketing na spotřebitele. Poté je pohled zúžen na přínosy a rizika CRM jak pro firmy, tak pro NNO. Část práce je také věnována hledání partnera pro kampaň sdíleného marketingu, jelikož se ukazuje, že výběr by měl být důkladný, a měl by být podložený analýzou trhu (Thomas a kol., 2010; Fórum Dárců, 2007).

Téma sdílený marketing bylo samo o sobě příliš široké, a proto musel být vybrán užší záběr problému. Jelikož jsem skrz rešerši našla poměrně velké množství zdrojů o problematice úspěšnosti kampaní sdíleného marketingu, rozhodla jsem se zaměřit právě na tuto problematiku. Různí autoři definují různé faktory, které by měly přispívat k úspěchu kampaně (Adkins, 1999; Business in the Community, 2004; Hebb, 2002). V rámci teoretické části jsem tyto faktory sjednotila a vytvořila seznam faktorů předpokládající úspěch kampaně (Viz. kap. 2.10.).

Teoretická část má přesah do empirické části v tom smyslu, že na základě seznamu těchto faktorů byla vybrána kampaň, kterou lze považovat na základě naplnění zanalyzovaných faktorů, za úspěšnou kampaň sdíleného marketingu v České Republice.

Touto vybranou kampaní je kampaň s názvem Korunka pro ženu, která byla realizována mezi léty 2004-2012. Partnery v této kampani byla nezisková organizace

Mamma HELP, sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, o.s., jejímž záměrem je pomáhat ženám s rakovinou prsu a jejich rodinám, a rodinná česká kosmetická společnost Ryor a.s. Nejprve je detailně popsán vývoj kampaně v čase, aby byla kampaň chápána komplexně, po deskripci vývoje je teprve možné zkoumat výsledek kampaně.

Teorie se však nemusí vždy shodovat s realitou, což znamená, že mnou vybraná kampaň označená za úspěšnou nemusí být považována za úspěšnou pro samotné organizace. Pomocí rozhovorů se zástupci obou stran bude proto zjišťováno, zda i oni považují kampaň za úspěšnou. Pokud budou kampaň hodnotit jako úspěšnou, bude zjišťováno, v čem úspěch kampaně spatřují. Bude také zkoumáno, jaké faktory podle nich měly vliv na úspěch kampaně, a zda se některé tyto faktory shodují s faktory popsány v teoretické části. Jelikož podle Fóra Dárců zatím v České Republice neexistují obsáhlejší výzkumy či studie, které by dokládaly přínosy a úskalí sdíleného marketingu (Nadace Via, 2008), zaměřím se v empirické části i na tuto problematiku. Skrz rozhovory se zástupci organizací zapojených do CRM kampaně bude tedy zjišťováno, v čem spatřují přínosy, případně rizika či omezení kampaně sdíleného marketingu.

V poslední kapitole empirické části bude představeno celkové zhodnocení kampaně na základě všech zjištění jak z teoretické, tak empirické části výzkumu, a budou prezentována doporučení, díky kterým mohla být kampaň Korunka pro ženu ještě úspěšnější.

Cílem práce je tedy představit teoretické zakotvení sdíleného marketingu, které vychází zejména ze zahraniční literatury. Důraz je kladen zejména na problematiku úspěšnosti kampaně, co úspěch ovlivňuje a v čem úspěch spočívá. V empirické části je cílem nalézt úspěšnou kampaň CRM z českého prostředí a zjistit, co podle zástupců jak firmy, tak NNO, ovlivnilo úspěch jejich kampaně, v čem úspěch spatřují, a nakolik tato zjištění korespondují s teoretickou literaturou.

## 2 Teoretická část

### 2.1 Definice sdíleného marketingu

Tématem diplomové práce je sdílený marketing (cause-related marketing, CRM<sup>1</sup>) v neziskovém sektoru. Sdílený marketing znamená dlouhodobou spolupráci mezi nestátními neziskovými organizacemi (NNO<sup>2</sup>) a obchodními společnostmi, kdy dochází k propojení prodeje produktů či služeb s veřejně prospěšnými účely. Tato spolupráce může trvat i několik let (Dohnalová, 2010). Anglický název cause-related marketing přeložila paní Pěničková pro knihu *Strategické řízení značky* jako marketing vztahující se k případům (Keller, 2007). V knize *Marketing Management* je cause-related marketing přeložen jako kauzální marketing (Kotler, Keller, 2013). Ve své diplomové práci budu používat termín sdílený marketing, jelikož je tento termín v české literatuře rozšířen (Dohnalová, 2010; Bartošová, Krajníková, 2011; Přikrylová, Jahodová, 2010; Janoušková, 2008).

Jeden z prvních, kdo začal psát o CRM, ho definoval takto: „*Jde o proces, jež formuluje a implementuje marketingové aktivity. Tyto aktivity jsou charakterizovány tím, že firma nabízí přispívání specifické částky na určitý problém a kdy je do toho zapojen zákazník*“<sup>3</sup> (Varadarajan & Menon, 1988: 60 in Farache a kol., 2008). CRM je tedy definován jako komerční aktivita, kdy obchodní společnost a nezisková organizace formují partnerství na trhu s cílem vzájemného prospěchu. Tato definice se rozšířila a je využívána jak v UK, tak i v jiných zemích (Adkins, 1999; Farache a kol., 2008). CRM může být ale také definován jako marketingový nástroj, který spojuje společnost či značku s relevantním sociálním problémem, to vše pro vzájemný prospěch. Lze to provést skrz spolupráci s NNO, ale i sama firma může začít řešit konkrétní sociální problém- např. kampaň „Počítače do škol“ vedlo pouze TESCO (Pringle, Thompson, 1999).

Podle Adkins (1999) existuje mnoho definic CRM, ale shodují se v tom, že vidí CRM jako komerční vztah mezi firmou a neziskovou organizací či určitým problémem. Toto partnerství by mělo být přínosné pro obě strany.

---

<sup>1</sup> V rámci diplomové práce bude často využívána tato zkratka

<sup>2</sup> V rámci diplomové práce bude často využívána tato zkratka

<sup>3</sup> Přeloženo autorem



Ve své práci budu pracovat s definicí od paní Dohnalové, jelikož mi jde primárně o spolupráci firem s NNO a jedná se o definici, která by měla být v českém prostředí familiární. Sdílený marketing je tedy v rámci této diplomové práce definován takto: Sdílený marketing znamená dlouhodobou spolupráci mezi nestátními neziskovými organizacemi a obchodními společnostmi, kdy dochází k propojení prodeje produktů či služeb s veřejně prospěšnými účely (Dohnalová, 2010). V praktické části diplomové práce se zaměřím na propojení NNO a firmy skrz prodej produktů.

Některé odborné zdroje přistupují ke sdílenému marketingu pouze v jeho užším slova smyslu, zahrnují vlastně pouze jeden z typů CRM. Tyto interpretace kladou důraz na transakci založenou na donaci pro neziskovou organizaci (Adkins, 1999). Bartošová, Krajníková (2011: 18-19) definují CRM takto: „ *Principem sdíleného marketingu je, že se k propagaci určitého výrobku spojí ziskový a charitativní subjekt. Na konto neziskové organizace pak putuje předem určený objem získaných finančních prostředků z prodeje (například 1,- Kč z každé prodané lahvičky výrobku). Využití tohoto marketingového nástroje hraje v konkurenčním tržním prostředí významnou roli. Produkt tím získá „přidanou hodnotu“, je svým koncovým zákazníkem lépe vnímán a hodnocen“*. Přikrylová, Jahodová (2010), Janoušková (2008) a Fórum Dárců, AGNES (2004) též vymezují CRM tím, že firma věnuje z každého prodaného produktu určitou část peněz na dobročinné účely. Tento typ sdíleného marketingu je nazýván transakčním. Kromě tohoto typu existují ještě další dva základní typy sdíleného marketingu- informační a licenční (více viz. níže: Typy sdíleného marketingu).

CRM spadá do oblasti společenské odpovědnosti firem ze strany obchodních společností. Z hlediska neziskové organizace je CRM považován za jeden z nástrojů sociálního marketingu, který je využíván právě zejména v NNO (Fórum Dárců, 2007). Níže více rozeberu právě společenskou odpovědnost firem a sdílený marketing v prostřední neziskových organizací.

## **2.2 Definice pojmu CSR**

Pokud se budeme pokoušet definovat pojem CSR, zjistíme, že jednotná definice neexistuje. Je to způsobeno hlavně tím, že je společenská odpovědnost založena na dobrovolnosti a nemá přísně vymezené hranice. Vystává zde tedy prostor pro širokou

interpretaci pojmu. Evropská komise v tzv. Zelené knize, která byla vydána v roce 2001, definuje CSR takto: „*Společenská odpovědnost firem dobrovolně integruje sociální a ekologické ohledy do podnikatelských činností firmy, a to ve spolupráci se zainteresovanými stranami podniku neboli stakeholdery*“ (CSR Portal, 2012). Jinou definici, ale z velké části podobnou definici využívá platforma společensky odpovědných firem Business Leaders Forum: „*Společenská odpovědnost firem (CSR) představuje dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí i společnosti, ve které podnikají*“ (Business Leaders Forum, 2012a). Podle Adkins (1999) se CSR protíná s marketingem, s filantropií a s firemními investicemi do komunity.

### **2.2.1 Pilíře CSR**

Myšlenka CSR vychází ze skutečnosti, že firma není izolovaná jednotka, ale je součástí širších vztahů a vnějšího okolí. Prosperita firmy se odvíjí od toho, jak je brána společností a jaký k ní zastává postoj. Z tohoto pojetí byl vytvořen pojem „*triple-bottom-line business*“ (trojí základ podnikání) neboli „3P“ (*people, profit, planet* – lidé, zisk a planeta). Od „3P“ se odvíjejí 3 pilíře CSR a to: ekonomický pilíř, sociální pilíř a environmentální pilíř (Trnková in AISIS, 2005). Pro potřebu méj diplomové práce je nejvýznamnější pilíř sociální, ale krátce popíšu i ostatní pilíře.

Ekonomický pilíř se týká vnitřního prostředí v organizaci. Zahrnuje tedy zaměstnance, management, akcionáře apod. Tyto všechny aktéry bychom mohli zařadit pod pojem stakeholders<sup>4</sup>. Existuje několik typů dělení stakeholderů, pro naše účely postačí rozlišení základní na stakeholdery vnitřní a vnější. Toto rozlišení je založeno na dělení podle oblasti působnosti stakeholderů. Pak tedy do vnitřních stakeholderů patří zaměstnanci, vlastníci a manažeři (z právního hlediska nemusí být vždy zaměstnanci) a za vnější stakeholdery působící na podnik z vnějšího prostředí jsou považováni dodavatelé, zákazníci, konkurence, obchodní partneři, ale i vláda a lidé žijící v okolí firmy (Mayers, 2005). Lze tedy říci, že pro sdílený marketing jsou nejvýznamnějším stakeholderem pro firmu neziskoví partneři a potom také samozřejmě zákazníci, bez nichž by neměla kampaň smysl. Základními tématy ekonomického pilíře jsou tedy vztahy k zaměstnancům, vztahy k manažerům, vztahy s lidmi, které jsou s organizací spojeny (jako investoři, dodavatelé, klienti), dalšími

---

<sup>4</sup> Jednotlivci či skupiny, které vstupují do vztahů s firmou nebo které firma svou činností ovlivňuje. Stakeholdery mohou být akcionáři, obchodní partneři, zákazníci, neziskové organizace apod. (Trnková in AISIS, 2005).

tématy je transparentnost chodu organizace, odmítání korupce apod. (Trnková in AISIS, 2005; Skácelík, 2010).

Dalším pilířem je ekologický pilíř, jenž se má obecně zaměřovat na docílení trvale udržitelného rozvoje. Nejznámější definice trvale udržitelného rozvoje zní takto: „*Trvale udržitelný rozvoj je takovým rozvojem, který naplňuje potřeby přítomných generací, aniž by ohrozil schopnost naplňovat je i generacím budoucím*“ (Prskavcová a kol., 2008: 18). Úkolem firmy je tedy snižovat negativní dopad jejich činností na životní prostředí. V podnikové praxi je tato oblast řízena environmentálním managementem (EMS). Konkrétnějšími cíli je např. ochrana přírodních zdrojů, omezování emisí, ochrana pracovníků při práci atd. (Prskavcová a kol., 2008).

Sociální pilíř je obvykle rozdělován na pilíř interní a externí. Pro interní sociální pilíř se používá pojem sociální politika organizace. Jednoduchá definice sociální politiky by zněla: „*Sociální politika podniku je nástroj vytváření spokojenosti zaměstnanců, jež následně vede ke zvýšení zisků společnosti*“ (Prskavcová a kol., 2008: 13).

Do externího sociálního pilíře patří filantropie podniku, spolupráce s místní komunitou<sup>5</sup> a praktikování dobrých vztahů s vnějším prostředím organizace. Není také vyloučeno překrývání mezi externí a interní sociální politikou. Příkladem může být zapojování zaměstnanců do filantropie. Jinou podobou externího sociálního marketingu je právě sdílený marketing. V tomto případě ale nejde již o filantropii, nýbrž o nepřímé zvýšení zisku. Celkově by měl podnik budovat partnerství a „dobré sousedské vztahy“ s místní komunitou. Organizace může být mimo jiné partnerem např. místní školy. Plyne z toho několik pozitivních výsledků, např.: identifikace příležitostí a potřeb, posilování dobré pověsti firmy, zájem médií apod. Vytváření dobrých vztahů mezi firmou a vnějším prostředím je často označováno jako tzv.

---

<sup>5</sup> V České Republice má pojem komunita několik konotací a není v českém prostředí dostatečně usazen. V rámci ČR je pojem komunita nejčastěji chápán ve spojení s psychoterapeutickou tradicí (Szabó, 2011). Z hlediska ekonomického pohledu má pojem komunita zčásti odlišný význam. Pro některé podniky znamená komunita současné, bývalé, i potenciální zákazníky (Marconi, 2002). Navrátil (2001) uvádí následující rozdělení komunity: Teritoriální komunita – označuje lidi, kteří žijí na společném území; Zájmová komunita – skupina lidí, kteří mají společné zájmy; Komunita sdílející společný problém – například drogově závislý

Pro účely mé práce budu využívat tzv. teritoriální komunitu, jelikož v literatuře se píše o „místní komunitě“, což je vlastně totožný pojem pro teritoriální komunitu. Podle Navrátila (2001) nejsou hranice komunity závislé na velikosti území. Může to tedy znamenat jak sídliště, obec, kraj apod.

firemní občanství (*Corporate Citizenship*), tento pojem se používá zejména v anglosaských zemích (př. VB či USA) a zejména v USA (Prskavcová a kol., 2008).

Jak vidíme na obrázku níže, Prskavcová a kol. (2008) ve své knize využila schéma převzaté od Business Leaders Fora, dle tohoto obrázku patří sdílený marketing do oblasti podpory komunity, konkrétně se jedná o komerční aktivitu v místní komunitě.

Obr. č. 1: *Nástroje externích aktivit sociálního pilíře CSR*

*nástroje spolupráce s místní komunitou.*

**Tab. č. 2 - 3 Nástroje externích aktivit sociálního pilíře CSR**

CSR témata	CSR aktivity	Příklady
<b>Podpora komunity</b>	Firemní dárcovství	Finanční či materiální podpora, poskytnutí služeb se slevou či zdarma, zapůjčení firemních prostor
	Firemní dobrovolnictví	Zaměstnanci vykonávají dobrovolnou práci v pracovní době (manuální práci či předávání odborných znalostí)
	Firemní investice do místní komunity	Dlouhodobé strategické zapojení do místní komunity či partnerství s neziskovými organizacemi
	Komerční aktivity v místní komunitě	Sdílený marketing Sponzoring
	Vlastní firemní projekty	Vlastní veřejně prospěšné projekty
	Fair Trade, ethnocatering	Využití Fair Trade produktů a ethnocateringů na firemních akcích, rautech a snídaních
<b>Spolupráce se školami</b>	Spolupráce se studenty	Studentské stáže, praxe či exkurze
		Konzultace diplomových prací
		Podpora studentských aktivit
Podpora výuky	Zapůjčení či darování techniky	
	Účast na výuce	
<b>Zapojení stakeholders</b>	Zapojení zaměstnanců	Firemní dobrovolnictví
		Matchingový fond
		Benefiční akce s účastí zaměstnanců
	Zapojení zákazníků	Zapojení zákazníků do CSR aktivit firmy
Zapojení obchodních partnerů	Zapojení obchodní partnerů do CSR aktivit	

Zdroj: *Sociální pilíř CSR* [online]. [cit. 11/2008].

Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/NewsDetail.aspx?p=3&id=530>>

Zdroj: Prskavcová a kol., 2008: 17

Jak tedy vidíme, sdílený marketing je jedním z nástrojů společenské odpovědnosti firem a patří do sociálního pilíře, konkrétně do oblasti vztahů s místní komunitou. V rámci CSR je CRM dobrým způsobem, jak vysoce efektivním

způsobem budovat značku, jak poukázat na hodnoty firmy a jak viditelně prokazovat společenskou odpovědnost firmy (Adkins, 1999). Adkins (1999) poznamenává, že CRM neznamená filantropii, ale že jde pouze o dobrý obchod jak pro firmu, tak pro neziskovou organizaci.

### 2.3 Zasazení sdíleného marketingu do prostředí NNO

Sociální marketing je jedním z marketingových nástrojů neziskových organizací a jedním z nástrojů sociálního marketingu je právě sdílený marketing. Pojem sociální marketing není vůbec jednoduché definovat, ale podle Bačuvčíka (2010) spadá svým vymezením do oblasti marketingu společensky prospěšných myšlenek a je definován „jako specifický nástroj určený k prosazení určitých myšlenek, změně názorů, postojů, předsudků a hodnot, a v konečném důsledku samozřejmě také chování lidu“ (Bačuvčík, 2010: 25). Podobnou definici využívá také Fórum Dárců: „Sociální marketing znamená využívání marketingových technik k ovlivnění sociálního chování (např. přestat kouřit, neřídit pod vlivem návykových látek)“ (Fórum Dárců, 2007: 7). Sociální marketing nemusí být využíván pouze v NNO, ale také ve veřejné správě či v ziskovém sektoru (Bačuvčík, 2010, IDIS, 2007).

Jedním z příkladů sociálně laděné marketingové kampaně je projekt OZNAM TO, započatý na jaře roku 2014. Generálním partnerem projektu je firma České teplo, která mimo jiné již tři roky podporuje známý projekt Pomozte dětem realizovaný spolu s Nadací rozvoje občanské společnosti. Cílem projektu je anonymním způsobem upozornit na týrání dětí. Každý, kdo ví o týrání dítěte ve svém okolí, vyplní krátký dotazník, který putuje do rukou specialistů (Oznam to, 2014).

Obr. č. 2: vizuál z kampaně Oznam to



Zdroj: Oznam to, 2014

Pro NNO znamená sdílený marketing také jednu z možností, jak uplatňovat fundraising. Cílem fundraisingu je rozšiřování zdrojů financování pro organizaci a jedná se tedy vlastně o komunikaci s dárci. Kromě získávání finančních prostředků jde ve fundraisingu také o zisk hmotných darů (např. materiál potřebný k poskytování služeb), lidské energie a času (např. dobrovolnictví), jmen nebo značek či prostorů a zázemí (Bačuvčík, 2010). Sdílený marketing může poskytnout neziskové organizaci hned několik z těchto prostředků (více viz. Přínosy plynoucí z kampaně CRM pro NNO).

### **2.3.1 Kritika CRM jako marketingového nástroje**

Na sdílený marketing lze však nahlížet i jiným pohledem, a to takovým, který analyzuje jeho dlouhodobé dopady na samotnou povahu neziskového sektoru. Tzv. marketizace či komercionalizace neziskového sektoru je popisována jako proces, při němž neziskové organizace využívají přístupů či praktik, které jsou tradičně užívány v komerčním sektoru. Eikenberry a Kluver (2004) uznávají, že komercionalizace může být sice výhodná z hlediska krátkodobých potřeb neziskové organizace, ale v dlouhodobém horizontu může mít na neziskový sektor negativní dopady. Tím možným negativním dopadem může být poškození demokracie a občanství, jelikož neziskové organizace nemusí být schopny vytvářet a udržovat silnou občanskou společnost. Při rostoucí tendenci navazování vztahů s komerčními subjekty může být například problematické naplňovat poslání organizace současně s naplňováním požadavků firemních partnerů (Eikenberry, Kluver, 2004).

Užším vymezením marketizace neziskového sektoru je tzv. marketizace filantropie, o které hovoří Nickel a Eikenberry. Tento pojem zahrnuje například právě nástroj sdíleného marketingu, který je založen na spotřebě produktů, či aktivní zapojení známých osobností do veřejně prospěšných projektů. Sdílený marketing je nazýván jako tzv. spotřební filantropie<sup>6</sup>, kdy existuje spojení mezi nákupem produktu či služby a charitativním aspektem. Spotřebitel tedy může cítit povinnost vykonávat dobro skrz nákup produktu, jehož nákupem přispěje podle informací na etiketě na výzkum rakoviny prsu. Na druhé straně však ten samý produkt může obsahovat látky, které by mohly mít negativní dopady na lidské zdraví (Nickel, Eikenberry, 2009).

---

<sup>6</sup> Volný překlad z anglického termínu „consumption philanthropy“ (Nickel, Eikenberry, 2009: 975)

Příkladem kampaně, ve které se vyskytuje jak sdílený marketing, tak zapojení celebrity do kampaně, je kampaň RED. Tuto kampaň kriticky analyzoval Wirgau a kol. (2010).

Autoři analyzovali kampaň RED, kdy spotřebitelé nákupem produktů různých značek přispívají určitým procentem z nákupu na léčbu AIDS v Africe (konkrétně organizaci the Global Fund). Za kampaní stojí slavná osobnost- Bono Vox ze skupiny U2. Dle autora sdílený marketing vlastně funguje na předpokladu, že možným řešením společenských problémů je rozšíření jejich povědomí ve veřejnosti v podobě marketingové kampaně. Lze také tvrdit, že se společnosti v CRM kampaních jako RED snaží vyřešit společenské problémy bez smysluplného zapojení občana, jelikož občan je zde nahlížen jako pouhý spotřebitel. Autor ve své analýze zjistil, že v rámci kampaně je vlastně poskytováno nedostatek informací o samotném problému-tedy o AIDS. Například na webových stránkách RED je pramálo informací o způsobu spolupráce s neziskovou organizací The Global Fund. Další kritikou je, že na tričkách RED obrázky přímo nesouvisí s problematikou AIDS a ani v některých reklamách není vlastně o AIDS v Africe téměř nic zmíněno (Wirgau a kol., 2010). Zde tedy vidíme, že sdílený marketing má i stinné stránky a na příkladu RED bylo ukázáno, že neziskový partner vždy nemusí být rovnocenným partnerem.

Obr. č. 3: *Jak funguje kampaň RED*



Zdroj: Wirgau a kol., 2010: 617

## 2.4 Historie sdíleného marketingu

CRM se začal objevovat na počátku 90. let 20. století (Farache a kol., 2008). Velmi známá a vlastně první rozšířená kampaň sdíleného marketingu proběhla ve společnosti American Express. Během let 1981 až 1984 firma podpořila více než 45 případů v rámci CRM. Nejznámějším byl případ spojený s restaurováním Sochy Svobody. Zde American Express spolupracoval s nadací Restoration of the Statue of Liberty Fund. Tím, že z každé transakce kartou byl jeden cent odveden na fond pro restaurování této sochy, byli klienti banky podporováni ve využívání svých platebních karet. A pokud si jedinec založil u společnosti nový účet, do fondu putoval jeden dolar. Během tří měsíců se vybralo více než 1,7 bilionu dolarů a užití karty American Express vzrostlo o 28 % a počet žádostí o nový účet vzrostl o 45 %. Tato společnost tedy viděla potenciál v nové formě marketingu za účelem dosažení svých komerčních záměrů, zároveň se jejich zájmy protnulý se zájmy neziskového partnera (Adkins, 1999). Od té doby začala růst popularita CRM (Cause Marketing Forum, 2010).

V posledních několika letech vzrostl zájem o CSR, dochází také k transformaci marketingových technik. Současně s tím se začal rozvíjet sdílený marketing. Začaly se vyvíjet CRM programy, a to zejména v USA, UK, ale i jinde. V Severní Americe je CRM jednou z nejrychleji se rozvíjejících marketingových strategií (Hebb, 2002). To vše v pozadí změny postojů spotřebitelů- stávají se sofistikovanějšími, od firem mají stále vyšší očekávání. Spotřebitelé očekávají individuálnější přístup a také to, aby firmy porozuměly jejich potřebám (Pringle, Thompson, 1999; Adkins, 1999). „*Lidé ve stále rostoucí míře požadují informace o chování společnosti v oblasti společenské a ekologické odpovědnosti, které jim pomáhají v rozhodování, od kterých společností nakupovat, od kterých investovat a pro které pracovat*“ (Kotler, Keller, 2013: 680). Toto vyvolává růst zájmu o budování udržitelných vztahů se stakeholdery. Nesmíme zapomínat na to, že v dnešní době má převážná většina spotřebitelů velmi snadný přístup k informacím, což znamená, že pokud jde o CRM, musí být náležitě naplánován, vybudován, implementován a komunikován (Adkins, 1999). CRM se tedy stává celosvětově stále úspěšnějším, a to z několika důvodů. Jedním z hlavních důvodů je to, že v ziskovém sektoru stále narůstá konkurence a firmy hledají nové a nové způsoby, jak se od ostatních odlišit. CRM je jeden ze způsobů, jak zvýšit své konkurenční výhody, jelikož klienti více začínají dbát na to, jak je firma odpovědná vůči svému okolí i prostředí. Pro firmu tedy implementace znamená zlepšení jména



firmy, zvýšení obrátu, zviditelnění, ale i posílení „přidané hodnoty“ pro potenciální či stávající zaměstnance apod. (Fórum dárců, 2007; Bronn, Vriony, 2001; Gourville, Rangan, 2004).

Rostoucí počet CRM kampaní je možné vyložit také tak, že jsou výsledkem proměny přispívání firem neziskovým subjektům. Zaprvé, jak bylo řečeno, jsou firmy pod tlakem komunity směřovány k společenské odpovědnosti, a pokud je součástí CSR i filantropie, firmy z ní chtějí vytěžit co nejvíce benefitů. Navíc firmy chtějí dávat svou společenskou odpovědnost navenek najevo, a to jim může poskytnout právě sdílený marketing (Basil, Herr, 2003). Lze říci, že v současné době je CRM již ustáleným marketingovým nástrojem (Farache a kol., 2008) a investice firem do CRM se rychle zvyšují. „Podle *International Events Group* se firemní investice do CRM v zahraničí zvýšily o více než 400 % ze 125 milionů dolarů v roce 1990 na 545 milionů v roce 1998“ (Fórum Dárců, 2007: 9). Zdroj bohužel neuvádí, pro jaké konkrétní země toto tvrzení platí.

V roce 1995 vznikla v rámci společnosti Business in the Community<sup>7</sup> speciální kampaň, která byla vybudována a také řízena významnou osobou na poli sdíleného marketingu Sue Adkins. Cílem kampaně bylo definovat CRM a ustanovit ho oficiálně ve Velké Británii jako marketingovou strategii. Tento cíl byl naplněn, kromě toho vzniklo díky podpoře partnerů mnoho významných výzkumů na národní úrovni o sdíleném marketingu, které napomohly jeho rozvoji a širšímu ukotvení zejména ve Velké Británii. Jedním z výstupů bylo vydání několika zásad pro vytvoření úspěšné kampaně sdíleného marketingu. Od roku 1995 tedy tato iniciativa poskytuje informace, výzkumy a rady v oblasti CRM (Adkins, 2003;).

## 2.5 Typy sdíleného marketingu

Existují tři základní typy sdíleného marketingu-transakční, informační a licenční. Alternativou tradičního sdíleného marketingu (podpora jednoho konkrétního případu) může být tzv. sdílený marketing s výběrem. CRM lze také rozdělit na strategický versus taktický a proaktivní versus reaktivní. Všechny tyto typy budou níže popsány.

Prvním typem je tzv. *transakční marketing*. Transakční sdílený marketing je založený na sdělení, že určité procento z transakce či konkrétního výrobku bude

---

<sup>7</sup> Společnosti založena roku 1982. Jedná se o sdružování firem v UK, které členstvím v této společnosti demonstrují jejich závazek vůči udržitelnému zvyšování kvality života v komunitách, ve kterých firmy fungují. (Adkins, 1999)

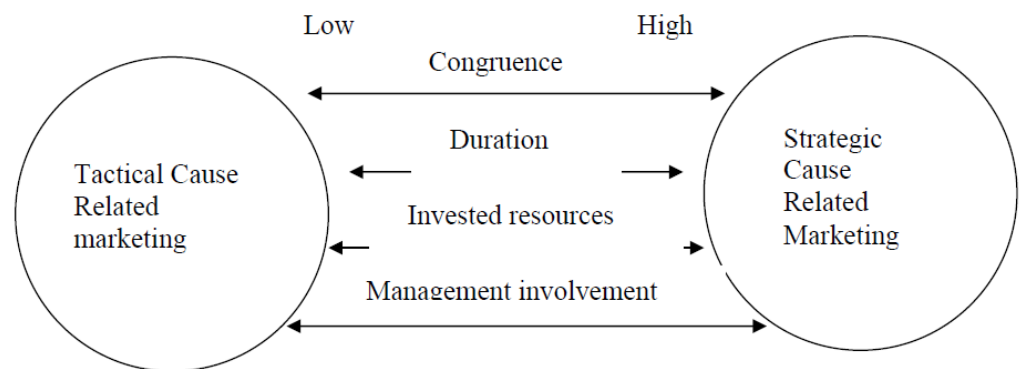
věnován neziskové organizaci. Část nákupu tedy půjde na podporu dobré věci (Fórum Dárců, 2007). S tímto typem CRM budu pracovat ve své praktické části diplomové práce, jak již bylo řečeno výše. Andreasen (1996) o transakčním CRM tvrdí, že je pravděpodobně tím nejběžnějším typem. Transakční typ CRM je podle Adkins (1999) spojen spíše než se strategií s taktikou, je zde vidina rychlejšího prospěchu než při využití CRM k budování značky firmy. Dalším typem je tzv. *informační sdílený marketing*, kdy firma veřejnosti prezentuje informace o určitém problému pomocí různých kanálů jako např. distribucí různých produktů či propagačních materiálů. Posledním typem je tzv. *licenční sdílený marketing*, v tomto typu sdíleného marketingu se název či logo neziskové organizace spojuje s určitým produktem či kampaní za účelem získání finančního příspěvku. Firma si tedy zaplatí licenci pro použití loga neziskové organizace pro své marketingové účely (Fórum Dárců, 2007; Adkins, 2000).

V poslední době se mimo jiné objevuje nový typ CRM, tzv. CRM s výběrem. Kampaň s výběrem zákazníkům umožňuje, že si mohou vybrat a přispět té organizaci, která je zajímá více. Navíc se díky aktu rozhodování stávají součástí procesu darování. Jinak řečeno, akt volby zvyšuje jejich roli v zainteresování se do řešení určitého problému. Autoři tvrdí, že toto posílení ve vnímání role jednotlivce je tím hlavním, co ovlivňuje reakce spotřebitelů na CRM kampaně s výběrem. Obchodní společnosti očekávají, že bude tento typ CRM kampaně s výběrem úspěšnější. V experimentální studii, které se účastnilo 41 Američanů, autoři potvrdili, že kampaň je úspěšnější, pokud si sám zákazník vybere, na co přispěje (Robinson a kol., 2010).

Dále můžeme rozdělit CRM na strategický a taktický. Nejefektivnější je dlouhodobě strategický CRM, pak se oběma stranám vrátí v největší míře vložený čas, námaha i peníze do spolupráce vložené. (Adkins, 1999). Firmy mohou prokázat velkou míru závazku vůči danému CRM projektu- např. podepsáním dohody na podporu projektu po dobu pěti let (Farache a kol., 2008). Ale i taktický CRM má své určité místo. Může uspokojit krátkodobě trvajícím potřebu obou stran či může znamenat pilotní verzi pro dlouhodobější schéma (Adkins, 1999). Strategický přístup vůči CRM je však klíčový pro budování dobré značky firmy (Farache a kol., 2008). Při taktickém CRM vzniká spolupráce v rámci předem stanovené doby se specifickým záměrem, např. se může jednat o spolupráci založené na pomoci po určité katastrofě (Docherty, Hibbert, 2003). Strategický a taktický marketing lze posuzovat podle čtyř faktorů, a těmi jsou:

délka spolupráce, míra „fitu“ mezi neziskovou organizací a firmou, míra investovaných zdrojů a míra zapojení managementu do CRM (Sundar, 2007; Douwe van den Brink et. al, 2006). Autoři vědeckých článků (Sundar, 2007; Douwe Van Den Brink et. al, 2006) uvádějí, že teoreticky by měl být nejúspěšnější takový sdílený marketing, který bude dlouhodobý, u kterého bude vysoký „fit“, vysoká míra investovaných zdrojů (v oblasti vyjednávání a komunikace) a také vysoká míra zapojení managementu firmy (někteří autoři uvádějí i zapojení zaměstnanců). Dle vědecké literatury není striktně uvedeno, jaká je hranice mezi krátkodobou a dlouhodobou kampaní, ale jeden ze zdrojů uvádí, že u taktického CRM je doba trvání kampaně do několika měsíců a u strategického odpovídá délka trvání nad několik měsíců (Douwe van den Brink et. al, 2006).

Obr. č. 4: rozdělení CRM na strategický a taktický podle 4 faktorů: fit, délka kampaně, investované zdroje a zapojení managementu



Zdroj: Sundar, 2007: 210

CRM lze také rozlišit na reaktivní a proaktivní. Reaktivní sdílený marketing reaguje např. na přírodní pohromu či na důsledky jiné katastrofy, snaží se tedy pomoci vyřešit nějaký akutní problém. Proaktivní naopak necílí na vyřešení důsledků, ale směřuje se na prevenci, na příčiny. Příkladem může být podpora vyšetřování prsu jako prevence rakoviny (Becker-Olsen, Hill, 2005).

## 2.6 Jak reagují spotřebitelé na sdílený marketing?

Akademické výzkumy o problematice sdíleného marketingu se zaměřují zejména na dvě oblasti. První oblastí je pohled na CRM z hlediska firmy a druhou oblastí je působení sdíleného marketingu na zákazníky a další stakeholdery (Anghel, D. a kol., 2011). V poslední době roste počet výzkumů zaměřujících se na pohled zákazníků

(Adkins, 1999; Pringle, Thompson, 1999). Jak již bylo řečeno, vlivem dnešního prostředí se marketing zaměřuje na trvající vztahy mezi zákazníky a danou společností. Výsledky výzkumu nazvaného *The Winning Game* z roku 1996, založených na odpovědích 1053 zákazníků, ukázaly, že by se měly velké společnosti zabývat problémy ve společnosti. Téměř devět z deseti zákazníků v UK naznačovalo, že existence CSR a sdíleného marketingu měly vysoký vliv na jejich vnímání té které společnosti (Adkins, 1999). I další výzkumy potvrdily, že zákazníci mají většinou pozitivní postoje vůči společnostem podporující nějaký sociální problém či NNO (Nelson, Vilela, 2009; Ferache a kol., 2008). Výzkum *The Winning game* také ukázal, že má sdílený vliv i na nákupní návyky. 86 % spotřebitelů v UK označilo, že pokud by byla cena a kvalita produktu stejná, důležitým indikátorem by se stal CRM. 86 % spotřebitelů mělo mnohem lepší vnímání vůči firmě, která se nějakým způsobem snažila udělat svět lepším. A 73 % spotřebitelů by pravděpodobně změnilo značku, pokud by cena a kvalita shodovaly, ale firma by využívala CRM. V Americe by značku změnilo téměř dvě třetiny zákazníků. Podobný výzkum proběhl i u sdružených organizací v Austrálii, Itálii a Belgii. I v těchto zemích dopadly výsledky obdobně jako v UK a v US (Adkins, 1999). Zde ale musíme brát v úvahu, že jde o výzkum postojů, reálné chování při nákupu může být odlišné.

Výzkum společnosti *Business in the Community*<sup>8</sup> prokázal, že téměř polovina respondentů (z UK a US) změnila značku kvůli existenci CRM kampaně či zvýšila využívání té značky, která byla zapojena do CRM kampaně. V kvalitativní části výzkumu<sup>9</sup> výsledky odhalily, že lidé vidí CRM jako skvělou možnost podpory NNO či konkrétního problému. Ukázalo se také, že CRM může podpořit změnu značky, pokud je kvalita a cena stejná (*Business in the Community*, 2004). Vidíme tedy, že CRM může ovlivnit jak vnímání firmy, tak i nákupní návyky spotřebitelů.

### **2.6.1 Jaké faktory mohou ovlivňovat reakce spotřebitele na CRM kampaně?**

Případ, který je v kampani sdíleného marketingu podporován, je také cílem výzkumů v oblasti CRM (Adkins, 1999; Pringle, Thompson, 1999). Jeden

---

<sup>8</sup> Kvantitativní studiez roku 2003, vzorek 4tisíce spotřebitelů z UK a 2 tisíce z US (*Business in the Community*, 2004).

<sup>9</sup> Provedeném v roce 2004 ve spolupráci se společností TESCO

z výzkumů<sup>10</sup> ukázal, že v UK je nejdůležitějším problémem zdravotnictví/zdraví, následuje vzdělávání a životní prostředí (Adkins, 1999). Výzkum prováděný v Brightonu (UK) potvrdil<sup>11</sup>, že největší počet respondentů by podporoval kampaň spojenou s dětmi, na druhém místě pak označili zdraví. Výzkumníci ale pozorují, že je výběr ovlivněn konkrétní motivací. Např. jeden z respondentů, který vybral zdraví jako nejdůležitější, dodal, že měl matku, jež měla rakovinu prsu (Farache a kol., 2008). Míra důležitosti se u jednotlivých oblastí s časem proměňuje a variace se také ukazují v rámci jednotlivých zemí. Firma tedy může podporovat nějaký sociální problém, který už je ve společnosti viděn jako důležitý. Tato nasycenost však může pro firmu znamenat, že bude její kampaň přehlídna.

Na druhé straně si může firma zvolit méně rozšířený typ problému, jelikož se pak bude odlišovat od ostatních firem a příležitosti kampaně tak mohou být větší. Kotler a Keller (2013) tvrdí, že např. rakovina prostaty či srdeční choroby u žen jsou v porovnání s rakovinou prsu zanedbávány, přestože jde také o častou příčinu smrti (Adkins, 1999; Kotler, Keller, 2013).

Otázkou je také to, kolik případů bude firma podporovat. Někteří experti se domnívají, že pozitivní dopad sdíleného marketingu bývá redukován v důsledku sporadického angažování se ve velkém počtu různých případů. Proto se většina společností soustředí na jeden či několik důležitých problémů. Tím se zjednoduší realizace a naopak se maximalizuje dopad kampaně. Na druhou stranu při výběru pouze jednoho případu existuje riziko, že se může snížit počet stakeholderů, které by právě ten jeden vybraný případ oslovil (Kotler, Keller, 2013).

Výzkum Hyllegard a kol. (2011)<sup>12</sup> poukázal na jiný pohled věci. Jejich výzkum potvrdil, že účastníci, kterým byl typ problému určitým způsobem blízký či se jich nějak týkal, měli tendenci mít lepší postoje vůči značce firmy a zvyšovala se pravděpodobnost nákupu. Jiné studie prý ale nepotvrdily, že by typ případu v rámci CRM kampaně ve větší míře ovlivňoval postoje či nákupní chování spotřebitelů (Hyllegard a kol., 2011). Marconi (2012) ve své knize tvrdí, že by si firma měla vybrat

---

<sup>10</sup> The Corporate Survey II, Business in the Community/Research International (UK) Ltd, vzorek: 1053 zákazníků, 57 marketingových ředitelů a 80 ředitelů zabývajících se komunitními záležitostmi (Adkins, 1999: 85)

<sup>11</sup> Výzkum založený na dotazování prováděný v roce 2004 na vzorku 227 respondentů.

<sup>12</sup> Dotazníkový výzkum prováděný v USA na vzorku 562 studentů.

takový případ, který by byl kompatibilní s posláním firmy a který by byl určitým způsobem spojen s regionem, ve kterém společnost působí.

Některé studie nad to zohledňují další faktory, které mohou ovlivňovat postoje CRM. Jedním z faktorů, který může ovlivňovat vnímání CRM, je gender. Ukazuje se, že ženy mohou mít obecně pozitivnější postoje vůči CRM kampaním než muži (Hyllegard a kol., 2011). Výzkum Ferache a kol. (2008) ale na druhou stranu neprokázal, že by ženy vnímaly spolupráci NNO a firmy lépe než muži. Výsledky jedné studie (Youn, Kim, 2008)<sup>13</sup> například prokázaly pozitivní vztah mezi prosociálním chováním a mírou podpory CRM.

Další proměnnou, která může ovlivňovat reakce na kampaně sdíleného marketingu, je věk a vzdělání. Ukazuje se, že studenti vysokých škol jsou jednou z hlavních skupin, která CRM vnímá pozitivně (Fórum dárců, 2007). Jeden z výzkumů se zaměřil na to, jak je sdílený marketing vnímán generací Y. Výzkum probíhal v USA, účastnilo se ho 562 studentů z generace Y, šlo o dotazníkové šetření (Hyllegard, 2011). Tzv. generace Y je segment populace, který obsahuje jedince narozené mezi léty 1978 a 1994 (Sheahan, 2005). Jako zákazníci jsou jedinci z generace Y v porovnání s generací X<sup>14</sup> popisováni jako více vzdělaní, materialističtější a více spontánní, mají větší očekávání vůči zboží a službám, ke zjišťování informací využívají Internet, vůči médiím a reklamám jsou více skeptičtí. Tvrdí se, že členové generace Y sdílí dvě důležité hodnoty: Touha/schopnost stát se vzdělaným spotřebitelem; zadruhé se charakterizují zájmem o sociální problematiku a aktivismus. 45-89 % jedinců z generace Y se účastní nějaké dobrovolnické aktivity. Výsledky této studie ukázaly, že je pro generaci Y v rámci CRM kampaně důležité vědět, kolik přesně přispívají. Mezi pohlavími se nenašel signifikantní rozdíl v postojích vůči značce firmy. Na druhou stranu, pohlaví ovlivňovalo nákupní záměr (Hyllegard, 2011).

## **2.7 Motivace firem zapojení se do CSR a využití sdíleného marketingu**

Proč by se tedy měly firmy zapojit do společenské odpovědnosti firem a do CRM kampaní? Důvodů je hned několik. CRM kampaně například mají pozitivní vliv na širší komunitu. Je důležité uvědomit si, jak je zisková sféra propojena se širší

---

<sup>13</sup> Autoři použili data ze studie z roku 2003 založená na dotazníkovém šetření, které probíhalo přes e-mail a zúčastnilo se ho 3021 jedinců.

<sup>14</sup> Generace X: jedinci narození mezi léty 1966-1976 (Schroer, 2014).

komunitou, že vzájemně ovlivňují své silné i slabé stránky. Pokud je tomuto symbiotickému partnerství porozuměno, je objeven další důvod proč ve firmě rozvíjet CSR a sdílený marketing. Pokud společnosti dobře rozumí prostředí, ve kterém působí a pokud odpovídají na změny, které v tomto prostředí probíhají, umožňuje to zvýšení efektivity společnosti. Proto je velmi užitečné budovat CSR. CSR umožňuje budování oddanosti mezi firemními stakeholdery, rozvoj silného partnerství s vládou a dalšími institucemi, usnadňuje vstup na nové trhy, pomáhá budovat pozitivní publicitu. CRM je jednou z cest, jak dát velmi snadno a zřetelně najevo CSR aktivity firmy. A navíc je sdílený marketing nástrojem, který pomáhá jak firmě, tak komunitě (Adkins, 1999).

Kromě komunity, ve které se firma pohybuje, je také velmi důležitá její reputace. Trvá léta ji vybudovat, a přesto může být během jedné chvíle zničena. Klíčovými komponenty usnadňující její vybudování jsou cena, kvalita, služby a chování firmy. Dobrou pověst může navíc ovlivnit pozitivní interakce s různými stakeholdery či například existence etického kodexu. Každý zaměstnanec by se měl v obchodní společnosti podílet na budování dobré pověsti, ale vůdčí roli má v tomto případě marketing. Jeho úkolem je externí komunikace za účelem budování dobré reputace a značky. Jednou z cest pro posílení dobré pověsti je budování CSR a sdíleného marketingu (Adkins, 1999). Cone et. Al. (2003 in Farache a kol., 2008) však varuje, že CRM není řešením pro zničenou reputaci. Spotřebitelé se zajímají o CSR firmy, stejně tak vnímají její pověst, a tyto faktory ovlivňují jejich rozhodnutí a chování. CRM znamená přidání hodnoty k firemním hodnotám. Hodnoty či mise společnosti mohou mít mnoho podob, jednou z nich je například cíl Walta Disneyho: *‘To make people happy’*. Ať už jsou formy mise či hodnot jakékoliv, je potřeba se jimi řídit a jednat podle nich. Jedním ze způsobů, jak demonstrovat tyto hodnoty, je právě CRM (Adkins, 1999).

CRM se stává stále důležitějším marketingovým nástrojem, jelikož cena a kvalita se více a více vyrovnávají a spotřebitelé si vybírají dle jiných ukazatelů, například dle důvěry. A výzkumy v USA ukazují, že dvě třetiny Američanů více důvěřují těm firmám, které jsou zapojeny do řešení nějakého sociálního problému (Adkins, 1999). A právě zvýšení důvěryhodnosti z pohledu spotřebitelů je jedním z hlavních benefitů sdíleného marketingu (Fórum Dárců, 2007).

Mimo to se ukazuje, že má CRM pozitivní vliv i na oblast lidských zdrojů. Jeden z výzkumů ukázal, že 87 % britských respondentů souhlasilo s výrokem, že obchodní

firma podporující komunitu je pravděpodobně také dobrým místem pro zaměstnání. Další z výzkumů prokázal, že 9 z 10 zaměstnanců bylo pyšných na hodnoty jejich zaměstnavatele, pokud tato společnost využívala CRM, oproti tomu 56% bylo pyšných na hodnoty společnosti, která nebyla zainteresována do programu CRM (Adkins, 1999). Ukazuje se tedy, že „sdílený marketing posiluje firemní kulturu a výrazně podporuje hrdost zaměstnanců, jejich morálku i věrnost firmě“ (Fórum Dárců, 2007: 15).

Pokud bychom měli tedy shrnout, co může firmy vést k využívání CRM, bylo by to budování CSR či jeho demonstrace; budování či posilování pověsti či značky; demonstrace hodnot firmy. Pro odvětví vztahů s komunitou by sem patřilo budování vztahů s lokální komunitou či vládou a samozřejmě také posilování vztahů se spotřebiteli. Pro odvětví lidských zdrojů někteří autoři zmiňují např. zvýšení atraktivity firmy v očích nejlepších potenciálních zaměstnanců, budování motivace zaměstnanců, jejich morálky a větší nadšení z práce. V neposlední řadě dochází ke zvyšování tržeb společnosti a její tržní hodnoty (Adkins, 1999; Farache a kol., 2008; Kotler, Keller, 2013).

Na druhé straně se může stát, že sdílený marketing nemusí být vždy přínosný a úspěšný, například pokud začnou mít spotřebitelé pochybnosti o vazbě mezi výrobkem a podporovaným případem. Dalším problémem může být zjištění, že společnost dělá kampaň pouze kvůli svým zájmům a využívá situace (Kotler, Keller, 2013; Keller, 2007). Činnost firmy také nesmí být v rozporu s tím, co podporuje. Například společnost KFC vedla kampaň transakčního CRM na podporu rakoviny prsu. Problémem bylo, že v tu samou dobu uvedla firma na trh nový produkt, který obsahoval vysoké množství kalorií, tuku a soli, přispívající k obezitě. Na stránkách nadace, se kterou KFC spolupracovalo, bylo však uvedeno, že nadváha zvyšuje u žen po menopauze riziko výskytu rakoviny prsu o 30-60 %. Kvůli tomu se spustila velká vlna kritiky, která poškodila obě zainteresované společnosti (Kotler, Keller, 2013).

## **2.8 Přínosy a rizika využívání nástroje sdíleného marketingu pro NNO**

V této části bude text zaměřen na CRM z pohledu neziskové organizace. CRM spadá v neziskových organizacích do oblasti fundraisingu. Jak bylo dříve řečeno, je zároveň jedním z nástrojů sociálního marketingu. Fundraising a marketing mají



v základu stejné cíle: posilování image společnosti, zvyšování povědomí, budování vztahů a oddanost (Adkins, 1999). Některé NNO se cítí nesvé v souvislosti s využíváním brandingových technik. Jiné si ale uvědomují, že je branding spojen s „image“<sup>15</sup> společnosti. Pozitivní image pak může zvyšovat povědomí o společnosti i důvěry v ní, mimo jiné to může ovlivňovat i míru dárcovství (Nelson, Vilela, 2009).

V poslední době se mluví o tom, že CRM má potenciál narušovat tradiční formy filantropie (Adkins, 1999), jelikož se stává tradiční fundraising stále a více kompetitivní, neziskové organizace jsou nuceny hledat nové a inovativní metody a také budovat vztahy s těmi, kteří je podporují. V posledním desetiletí se tak sdílený marketing stal velmi užívaným fundraisingovým nástrojem (Docherty, Hibbert, 2003). Na druhé straně může kampaň sdíleného marketingu pro neziskovou organizaci znamenat i určitá rizika (Basil, Herr, 2003; Andreasen, 1996; Harvey, Strahilevitz, 2009). Níže budou tedy popsány jak přínosy kampaně sdíleného marketingu pro neziskovou organizaci, tak možná omezení či konflikty týkající se využívání tohoto marketingového nástroje v NNO.

### **2.8.1 Přínosy plynoucí z kampaně CRM pro NNO**

Pro neziskové organizace přináší spolupráce s firmami ve formě kampaně sdíleného marketingu mnoho přínosů. Prvně jde o způsob, jak si zajistit vícezdrojové financování, což je jedním ze základních cílů NNO, jelikož vede k finanční nezávislosti a větší finanční udržitelnosti dané neziskové organizace (Dohnalová, 2010). Zejména v dnešní době je vícezdrojové financování klíčové. Důkazy totiž ukazují, že dotace pro NNO ve Velké Británii, ve Spojených státech amerických i jinde klesají či jsou minimálně pod význačným tlakem. Na druhé straně se počet NNO stále zvyšuje, a to znamená větší boj o zdroje (Adkins, 1999; Banjo a kol., 2010). Kdybychom se podívali na situaci v České Republice, zjistíme, že pokud jde o poskytování dotací pro neziskové organizace ze státního rozpočtu, je zde pozorován opačný trend. Podle zdrojů Rady vlády pro nestátní neziskové organizace „bylo v roce 2013 ze státního rozpočtu poskytnuto NNO celkem 6.993.775.000 Kč. Za sledované období 2006 až 2013 se jedná o údaj nejvyšší“ (RVVNO, 2014: 2), což dokazuje níže uvedená tabulka. Ta ukazuje počet příjemců dotací, bohužel ale nevíme údaj o počtu

---

<sup>15</sup> „Image znamená soubor významů, pod kterými je ten který objekt znám. Skrz tyto významy lidé objekt popisují a pamatují si na něj“ (Demetriou a kol., 2009: 269).

žadatelů dotací. Je možné, že počet žadatelů je nepřímě úměrně velký k počtu příjemců.

Obr. č. 5: rozbor veřejných dotací pro NNO v letech 2006-2013

**Tabulka č. 1: Vývoj v letech 2006 až 2013**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Objem dotací<sup>3</sup></b>	5 570	6 600	6 311	5 603	5 767	5 741	6 680	6 994
<b>Počet dotací</b>	4 506	5 505	8 794	8 038	7 620	8 403	8 825	7 171
<b>Počet příjemců</b>	2 999	3 527	3 703	3 006	3 215	3 036	3 075	2 407

*Zdroj: Rozbory za roky 2006, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013.*

Zdroj: RVVN, 2014: 2, poznámka: objemy dotací jsou uvedeny v mil. Kč

Další změny z oblasti financování NNO představil výzkum prováděný společností The National Council for Voluntary Organizations ve Velké Británii. Výsledky ukázaly, že míra individuálního dárcovství klesá, na druhou stranu roste počet firemních dárců. V roce 1994 přispívalo na dobročinné aktivity 81 % populace v UK, v roce 1997 klesl tento počet na 65% (Adkins, 1999). Situace v České Republice je shodná podle statistických údajů v tom, že míra firemního dárcovství vzrůstá. „Podle provedené analýzy 180 největších firem v České republice se právě finanční dárcovství zdá být na současném maximu“ (Kalousová, 2015: 7). Míru individuálního dárcovství lze měřit například ze zdrojů Ministerstva financí ČR, které zpracovává, z pohledu dárcovství, agregované údaje z podaných daňových přiznání fyzických i právnických osob. Paní Kalousová při hlubší analýze dokumentů zjistila, že „individuální dárcovství uplatňované dárce jako odpočet ze základu daně výrazněji nestoupá a ročně se průměrně udržuje kolem objemu 1,5 miliardy korun. Průměrná výše daru na jednoho dárce pak činí mezi 12 000 a 13 000 korunami. Tedy opět za posledních pět let výrazněji nestoupá“ (Kalousová, 2015: 8).

Pro rozvoj fundraisingu i jiných druhů podpory je pro mnoho neziskových organizací překážkou nízké povědomí o dané organizaci spolu s nízkou důvěryhodností. Nicméně pokud se nezisková organizace spojí se známou a respektovanou firmou, může se tím posílit právě její viditelnost i důvěryhodnost (Gourville, Rangan, 2004).

Primárně se tedy díky CRM navyšují NNO příjmy, kromě toho napomáhá CRM ke zviditelnění problematiky, na kterou se organizace zaměřuje, zvyšuje i povědomí o

organizaci samotné, s tím souvisí i rozšíření oslovení nových potenciálních klientů/dárců/dobrovolníků (mimo jiné i od partnerské firmy) a budování potenciálních vztahů s dalšími stakeholdery jako např. s firemními zaměstnavateli, dodavateli, distributory apod. V neposlední řadě získá NNO mnoho informací a zkušeností z oblasti marketingu i managementu (Fórum Dárců, 2007; Docherty, Hibbert, 2003; Gourville, Rangan, 2004) a celkové navýšení profesních a technických dovedností. Neméně významným benefitem je šíření publicity a bezplatné public-relation, a to jak pro NNO, tak i pro firmu (Farache a kol., 2008). Christopher Holmes, manažer rozvoje a výzkumu ve společnosti Business in the Community vidí CRM jako rozhodující komponent fundraisingového mixu. Podle něj CRM přináší NNO navýšení finančních zdrojů, zvýšení povědomosti, budování a posilování jejího jména (Farache a kol., 2008). Dle Kotlera a Kellera (2013: 684) „*mohou být znalosti, dovednosti a prostředky té které firmy pro neziskovou organizaci mnohdy důležitější než finance samotné.*“

### **2.8.2 Rizika plynoucí z kampaně CRM pro NNO**

Příležitosti pro NNO spojené s CRM jsou obrovské, musí ale brát v úvahu to, že risk je stejně významný jako případný zisk. A rizika by měla být brána v úvahu ještě před započítáním partnerství založeného na CRM. Zaprvé by si měli neziskoví partneři uvědomit, že sdílený marketing není firmou považován za čisté dárcovství, ale že kromě podpory dobré věci míní firma zvýšit své zisky (Harvey, Strahilevitz, 2009). Někteří tvrdí, že je CRM relevantní zejména pro větší a známější NNO či oblíbený případ, který by měl být podporován. S tím Adkins (1999) příliš nesouhlasí. Ukazuje takové případy, kde i malé či neznámé NNO mohou provést velmi úspěšnou kampaň. Rakovina prsu se také nezdálo být jako oblíbené téma, ale například kampaň Avon Crusade Against Breast Cancer se stala vele-úspěšnou.

Jedním z rizik spolupráce obchodní společnosti s neziskovou organizací v rámci CRM je změna postoje k NNO. Když hovoříme o postoji vůči NNO, musíme brát v úvahu různé skupiny jednotlivců. Zatímco veřejnost může mít k té které firmě kladný postoj, podporovatelům NNO se firma zamlouvat nemusí (nechová se ekologicky např.). Pokud má tedy některý z klíčových donorů k firmě negativní postoj, partnerství může být škodlivé. Což znamená, že krátkodobě mohou zisky NNO narůst díky CRM kampani, jelikož veřejnost ji podporuje, na druhou stranu se mohou snížit

příjmy od klíčových donorů. Výsledky studie<sup>16</sup> ukázaly, že partnerství s oblíbenou firmou mohou změnit postoj vůči NNO pozitivním směrem. Toto zjištění by mohlo pomoci NNO, které jsou méně známé. Spojenectví s oblíbenou firmou může změnit neutrální postoj /neexistující postoj k NNO v postoj pozitivnější. Pokud se ale NNO spojí s neoblíbenou firmou, může jí to naopak uškodit (Basil, Herr, 2003). Obecněji lze tedy říci, že by se NNO neměla spojovat s firmou, jejíž fungování a chování jde proti hodnotám NNO či s firmou, která by potenciálně ohrozila dobré jméno NNO (Docherty, Hibbert, 2003).

O dalších rizicích spolupráce s firmou v rámci CRM kampaně hovoří Andreasen (1996). Například pokud má organizace nízký počet zaměstnanců a omezené zdroje, může nastat situace, že kvůli CRM kampani budou ohroženy jiné aktivity organizace, jako např. fundraising či budování vztahů s jinými organizacemi či firmami. Jak bylo řečeno, díky CRM kampani často organizace získává nové zisky, ale celkové zisky může kampaň negativně ohrozit (Andreasen, 1996). Pokud byli například lidé zvyklí přispívat na danou organizaci, která je nyní zapojena do kampaně, kde jde z každé transakce určité procento pro NNO, dárci si řeknou, že když teď přispívají skrz transakce, běžným způsobem už přispívat přestanou. Dárci si mohou také říci, že přestanou přispívat, jelikož organizace už jejich peníze nepotřebuje, když je zapojena do kampaně s tou kterou firmou (Andreasen, 1996; Gourville, Rangan, 2004). Proto by měla nezisková organizace před zapojením do CRM kampaně provést analýzu mezi jejich dárci, aby se ujistila, že spojení s danou firmou nebude v budoucnu snižovat právě příspěvky od dlouhodobých dárců (Harvey, Strahilevitz, 2009). Organizace by si také měly dávat pozor na to, aby zaměstnanci v oblasti marketingu partnerské firmy nevyužívali takové techniky, které by byly v konfliktu s image a strategií organizace (Andreasen, 1996).

## **2.9 Hledání partnera pro CRM kampaň**

Podle Fóra Dárců probíhá výběr neziskového partnera pro kampaň CRM trochu odlišněji než u ostatních forem firemní podpory. Firma by proto před samotným hledáním měla začít dvěma analýzami. Primární analýzou by mělo být vnímání značky ze strany zákazníků a v rámci toho také zjistit, co zákazníci od značky v souvislosti se společenskou odpovědností očekávají. Firma by si také měla zjistit, jaké typy případu

---

<sup>16</sup> Studie probíhala na západě US v jedné z univerzit. Studie se účastnilo 60 studentů ekonomického zaměření. Šlo o experiment, kdy studenti párovali 4 firmy se 4 NNO (Basil, Herr, 2003: 67).

byli klienti ochotni podporovat (Fórum Dárců, 2007). Výběr neziskového partnera by tedy měl být pečlivý a měl by být podmíněn delším budováním vztahu mezi partnery spolu s vytvořením speciální smlouvy. Tato smlouva by měla obsahovat obsah a formu spolupráce spolu s výší vyplacených příspěvků (Nadace Via, 2008). Při výběru problému, který bude firmou podporován, je žádoucí vytvoření si určitých kritérií, které výběr ulehčí. IDIS ve své příručce uvádí otázky, které by si měly firmy položit v průběhu vytváření CRM kampaně. Zde uvedu pouze pár příkladů:

*„Objevuje se tento problém ve společnosti a v médiích?*

*Je tento problém dlouhodobý?*

*Zaujalo vrcholový management toto téma? “*

(IDIS, 2007: 17)

Další neméně důležitou otázkou je, kolik bude firma svému partnerovi darovat. Bude firma darovat procenta ze zisku, procento z příjmů či určitou stanovenou částku? V případě, že firma garantuje poskytnutí minimálního příspěvku, jaká je jeho výše? Nebo naopak existuje strop, jaký je ochotna firma neziskové organizaci poskytnout? Je zřejmé, že si neziskové organizace přejí, aby byly příspěvky co největší stejně tak jako si přejí, aby byl garantován minimální příspěvek výměnou za účast v kampani. Z pohledu firmy závisí optimální míra příspěvku na cílové skupině, stejně tak jako na ceně a povaze produktu, který je nabízen (Harvey, Strahilevitz, 2009).

Hebb (2002) ve svém článku o sdíleném marketingu také hovoří o hledání ideálního partnera pro kampaň CRM. Klade důraz na detailní průzkum trhu neziskových organizací. Průzkum neziskového sektoru je Fórem Dárců (2007) považován za sekundární analýzu. Firma by měla provést analýzu z několika hledisek: z hlediska zaměření poslání neziskových organizací, ale i z hlediska mediální atraktivity tématu CRM kampaně. Dalším hlediskem by mělo být to, nakolik je už téma „nasycené“ mezi ostatními firmami a nakonec by měla analýza zjistit, jaký by měla kampaň přínos pro veřejnost. Fórum Dárců také uvádí několik rad, díky kterým by mělo být partnerství udržitelné a srozumitelné. Zaprvé je důležité, aby firma i nezisková organizace velmi úzce znala své cíle, poslání, výzvy apod. a také tyto faktory porovnála se svým partnerem, je důležité, aby se partneři co nejvíce poznali. Výběr neziskového partnera by měl být aktivní, firma by si měla definovat, co od NNO očekává (Fórum Dárců, 2007). Neziskové organizace by si ale měly vstup do

marketingové kampaně velmi důkladně promyslet, a pokud se jim nezdají být podmínky spolupráce správné, měly by být připraveny k vyjednávání lepších podmínek (Harvey, Strahilevitz, 2009).

Thomas a kol. shrnují, že spolupráce mezi firmou a neziskovou organizací může být velmi prospěšná, pokud si firma vybere svého partnera pečlivě, pokud bude tento partner vysoce kompatibilní s danou firmou a pokud bude spolupráce dlouhodobá (Thomas a kol., 2010). Důraz na pečlivost při výběru partnera klade i komunikační agentura Cone, jež se specializuje na sdílený marketing a společenskou odpovědnost firem (Kotler, Keller, 2013). Tato tvrzení jsou podložena jedním výzkumem, který byl prováděn na Kypru. V kvalitativní části výzkumu byly prováděny hloubkové rozhovory se zástupci dvou bank na Kypru mimo jiné i na téma výběru partnera pro CRM kampaň. Ukázalo se, že výběr partnera by měl být opravdu pečlivý. Firma by si měla udělat screening neziskových organizací a vybírat mezi těmi, které mají na společnost velký vliv (Demetriou a kol., 2009).

Z výše uvedené literatury je vidět, že proces výběru je spíše jednosměrný - firmy si vybírají své neziskové partnery a neziskové organizace poté reagují na jejich nabídky. Výjimkou je kniha (Andreasen, 1996), ve které autor tvrdí, že by měly být neziskové organizace při hledání partnera pro kampaň sdíleného marketingu proaktivní, neměly by tedy čekat, že si je firma najde, naopak ony by si měly najít ji. „*Myslím si, že je pro přežití neziskových organizací stěžejní, aby vytvořily explicitní vazby s firmami*“, tvrdí Andreasen (1996: 48).

Další výjimkou je příručka od organizace IDIS, ve které je proces hledání stanoven jako oboustranný, tedy že partnera může vyhledat první jak firma, tak i nezisková organizace. Část textu je tedy věnována tomu, jak si má najít nezisková organizace správného partnera pro CRM kampaň. Důležité je stanovit si, co je hlavním cílem CRM kampaně. Pokud je cílem nárůst finančních zdrojů, měla by se NNO zaměřit na společnosti, které generují vysoké zisky. Pokud má ale kampaň za cíl zviditelnit určité téma, je vhodné vybírat si partnery z jiných odvětví jako např. z telekomunikačního, jelikož je tak snadné předat informaci do obrovského počtu domácností (IDIS, 2007).

Neziskové organizace mohou firmám nabídnout svou image, ta je z pohledu marketingových specialistů firmy nejvíce ceněná. Některé firmy totiž očekávají, že

spolupráce s NNO pomůže vybudovat, posílit či napravit jejich image. Kromě toho přináší firmám spolupráce s NNO úsporu peněz v oblasti reklamy a propagace, jelikož tato spolupráce přináší bezplatnou publicitu a také mnoho PR-příležitostí. A dále může organizace získat přístup ke klientům, zaměstnancům i dárcům organizace. Je pravděpodobné, že firma bude cílit na vytvoření spolupráce s takovou organizací, jejíž příznivci reprezentují velkou skupinu potenciálních zákazníků firmy. Například NNO, jež se zaměřuje na dětské nemoci, najde pravděpodobně spojence u firem prodávajících hračky či oblečení. Cenné je také to, pokud mají obě strany podobné organizační struktury a cíle. Velké organizace, které fungují jak na národní, tak i lokální úrovni, by si měly hledat podobně strukturované partnery. Naopak lokální NNO by neměly tvořit partnerství s národně či mezinárodně zaměřenými firmami (Andreasen, 1996). Shodu v geografické struktuře zdůrazňují i další zdroje (Varadarjan and Menon, 1988; IDIS 2007).

Při hledání partnera si také musí NNO zodpovědět několik otázek, které vedou k hlubšímu poznání sebe sama. Díky tomu se může například dozvědět, co může či nemůže svému firemnímu partnerovi nabídnout. Zde je pár příkladů:

*Jakou má NNO pověst? NNO s neposkvrněnou pověstí naleznou partnera jednodušeji.*

*Je NNO na veřejnosti známá? Firma, která chce být více vidět, budete chtít pravděpodobně navázat partnerství se známou NNO.*

*Je NNO stabilní a bohatá na zkušenosti? Firma hledající dlouhodobé partnerství si pravděpodobně vybere takovou NNO, která bude disponovat dlouho historií, stabilními financemi a vyšším počtem zaměstnanců (Andreasen, 1996).*

Po tomto procesu může začít NNO s vyhledáváním ideálního partnera pro CRM kampaň (Andreasen, 1996). Když je partner pro CRM kampaň nalezen, ještě před započítím kampaně by měla být jasně definována očekávání obou stran, aby se tak předešlo stresu, konfliktům a nespokojenosti. Měla by být podepsána smlouva, kde budou sepsány podmínky pro obě strany. Také by měly být identifikovány všechny možné problémy (spolu s navrženými řešeními), které by mohly při spolupráci nastat (Demetriou a kol., 2009). Pokud je NNO v nejistotě, co se týče navázání spolupráce v rámci CRM kampaně, je vždy lepší začít s navázáním jiného druhu partnerství a

později případně přejít na vytvoření společné CRM kampaně (Gourville, Rargan, 2004).

## 2.10 Předpoklady úspěšné kampaně

Aby byla spolupráce úspěšná, měla by být kampaň sdíleného marketingu podle Adkins (1999) postavena na několika klíčových principech a těmi jsou integrita, transparentnost, upřímnost, vzájemný respekt, partnerství a vzájemný prospěch. Dalšími faktory, které jsou důležité pro vytvoření úspěšné CRM kampaně, jsou vize, představitivost, kreativita, vášně, energie a závazek (Adkins, 1999). Důležité je také to, aby byly obě strany vyvážené, aby věděly o svých silných i slabých stránkách a respektovaly je. Dále by k sobě měly mít závazek vytvořit dlouhodobé partnerství (Pringle, Thompson, 1999; IDIS, 2007), jelikož některé výzkumy ukazují, že dlouhodobé partnerství přispívá k vytvoření úspěšné kampaně (Till and Nowak, 2000 in Thomas, 2010). Tento faktor lze rozdělit do dvou kategorií, jelikož jeden ze zdrojů míní dlouhodobost délku partnerství (Thomas, 2010), jiný zdroj odkazuje k dlouhodobosti samostatné kampaně (Business in the Community, 2004). Může se tedy stát, že kampaň bude sice krátkodobá, ale může se pravidelně opakovat v určitém časovém období.

Business in the Community dle výsledů svého výzkumu<sup>17</sup> navrhuje pomocí čtyř faktorů, jak by měl být sestaven CRM tak, aby byl úspěšný. Zprv: spojení mezi firmou a neziskovou organizací musí být jasné. Dále se musí spotřebitelům sdělit záměr spolupráce a důležitá je také publicita kampaně. V neposlední řadě by měla být kampaň vymyšlena jednoduše tak, aby spotřebitelé nemuseli měnit své chování. A nakonec, kampaň sdíleného marketingu by měla být dlouhodobá, jelikož u krátkodobé kampaně si mohou spotřebitelé myslet, že cílem je pouze navýšení zisků (Business in the Community, 2004).

Dále je potřeba, aby „*CRM programy byly v souladu s celkovou firemní strategií, a aby žádná z aktivit firmy neodporovala tomu, co je komunikováno navenek. Například není možné, aby společnost podporovala NNO bojující proti práci dětí či Fair Trade a přitom neměla ověřené své dodavatele a jejich chování k zaměstnancům. To samé by ale mělo platit i na straně NNO*“ (Fórum Dárců, 2007:23).

---

<sup>17</sup> Výzkum realizovaný společností Business in the Community v roce 2003, studie se zúčastnilo 6 tisíc spotřebitelů z Velké Británie a Spojených států amerických.



Táňa Hlavatá, zakladatelka Nadace Via, úspěšnosti kampaně říká: „ *Zásadou úspěšné CRM kampaně je, že mezi cílovou skupinou zákazníků a činnostmi, kterými se zabývá podporovaná organizace, existuje nějaká souvislost a že veřejnost je informována o získaných penězích a jejich využití*“ (Nadace Via, 2008). I Fórum Dárců (2007) popisuje jako jednu ze zásad CRM to, aby byla nastavena jasná a zřetelná komunikace výnosu z kampaně, tedy aby byla sdělena částka či procento transferu. Tato informace je velmi důležitá pro získání důvěry spotřebitele.

Teoretické diskuse o CRM tedy ukazují, že pro vybudování efektivní spolupráce je velmi důležitá míra, do jaké je firma propojena se svým partnerem či do jaké míry dává jejich spolupráce smysl, tzv. „fit“ mezi oběma stranami. Míní se tím, aby mezi stranami existoval soulad v jejich hodnotách, image a identitě. „Fit“ může být definován jako míra podobnosti a kompatibility vnímaná veřejností mezi případem a firmou. Mezi oběma partnery by měla existovat jakási synergie (Fredenslund, Pedersen, 2010; Demetriou a kol., 2009). Dobrým příkladem je kampaň AVONU proti rakovině prsu. Soulad je mezi cílovou skupinou zákazníků AVONU, zaměstnanci a cílovou skupinou kampaně. Společným znakem jsou tedy dospělé ženy (Gourville, Rangan, 2004).

Fit lze rozdělit do třech různých typů. První typem je tzv. „*image fit*“, jde o nejobecnější typ, který určuje, nakolik je firma propojena s tím, čemu se NNO věnuje. Druhým typem je tzv. „*functional fit*“ tedy určité propojení produktu s případem, který je kampaní podporován. Jako poslední je uváděn tzv. „*geografický fit*“, který značí, nakolik existuje podoba mezi geografickou strukturou firmy a NNO. Znamená to tedy například, že by měly národní firmy spolupracovat s národními neziskovými organizacemi (Steffen, Günther, 2013; Andreasen, 1996).

I některé výzkumné studie uvádějí, že je úspěch kampaně ovlivňován právě mírou tohoto souladu (Gupta, Firsch, 2006; Basil, Herr, 2003; Pracejus et al., 2004 in Thomas et al., 2010). Ukazuje se tedy, že partnerství s větším propojením je u zákazníků úspěšnější než u partnerství s propojením nízkým. Pokud je tedy soulad mezi stranami nedostatečný, je možné, že vzroste míra skepticismu vůči firmě zapojené v kampani a poklesne efektivita kampaně (Nelson, Vilela, 2009). Autoři ale tvrdí, že v případě kampaně s výběrem (sám zákazník si ze seznamu vybere, na co chce přispět) může docházet k opačnému efektu, tedy že kampaně s nízkou provázaností jsou zákazníky vnímány lépe, jelikož to ještě zvyšuje jejich roli ve

výběru toho správného případu (Robinson a kol, 2012, 129 a 136). Výzkum Basil, Herr (2003) například ukázal, že pokud je tedy „fit“ pozitivní, může to pozitivně ovlivnit postoj k NNO, ale funguje to i naopak. Dokonce je podle studie „fit“ důležitější než postoj vůči společnosti před kampaní CRM. To pro NNO znamená širší možnosti při hledání partnera.

Také komunikace hraje v oblasti sdíleného marketingu významnou roli. V jednom z výzkumů<sup>18</sup> byla obsažena otázka, proč se jedinec nezapojuje do CRM kampaně. Pro 53 % respondentů byl důvod ten, že o takovém dobročinném produktu nevěděli a 42 % odpovědělo, že neznají žádnou společnost, která by byla v kampani zapojena (IDIS, 2007). Je tedy velmi důležité, aby byla kampaň sdíleného marketingu vidět.

Ještě před započítáním kampaně je důležité sestavit komunikační plán kampaně, aby se našla nejlepší cesta, jak kampaň představit potenciálním spotřebitelům. Mělo by být tedy stanoveno, co a jakým jazykem bude prezentováno. Navíc by měla diskuse o komunikaci kampaně probíhat ve všech jeho fázích, tedy při zahájení kampaně, v jejím průběhu i ve fázi vyhodnocení kampaně. I v během kampaně by tedy měla být cílová skupina informována o tom, co se v kampani právě děje, lze například zveřejňovat průběžné hodnocení kampaně. Po skončení kampaně by mělo být jasně řečeno, kolik se vybralo, na co budou peníze využity a mělo by se poděkovat všem partnerům a zákazníkům/klientům. Tyto informace by se měly dostat všem zainteresovaným stranám (IDIS, 2007).

A jak by tedy medializace kampaně měla vypadat? Sdělení by mělo být jasné a důraz by měl být kladen na případ, který je podporován. Nejprve by měla být kampaň prezentována interně, tedy v rámci neziskové organizace a firmy, které kampaň organizují. Díky internímu sdělení o kampani mají zaměstnanci pocit, že jsou součástí organizace, která se snaží přispět ke zlepšení určitého problému ve společnosti. V rámci kampaně by mělo být samozřejmě stanoveno, jaké komunikační prostředky budou pro kampaň použity (IDIS, 2007).

Jedním ze způsobů PR komunikace je využívání sociálních médií. K úspěšné kampani může tedy přispět také využití sociálních médií. Díky sociálním médiím jako

---

<sup>18</sup> Dle výzkumu provedeného v Brazílii v roce 2005 na vzorku 811 jedinců, se kterými byly vedeny rozhovory (IDIS, 2007: 7).

např. Twitter, YouTube či LinkedIn je nyní snadné zacílit na tisíce, ne-li miliony lidí za pouhý zlomek ceny tradičních marketingových a reklamních kanálů. Sociální média jsou tak se svými charakteristikami (popularita, velký dosah a snadná dostupnost) atraktivním prostředkem, který využívají neziskové organizace, školy, nemocnice apod. Kampaně v sociálních médiích mohou být užitečné ke vzdělávání, k informování, ke zvýšení povědomí i zvýšení zdrojů financování (Adkins, 2015). Jedna studie, která byla založena na online experimentu, ukázala, že pokud se zmínila obchodní firma na svých FB stránkách o své CRM kampani, měla více „likes“ a „joining“ než firma, která se o CRM kampani nezmiňovala (Center Corporate Citizenship, 2013). Jednou z možností využití Internetu v rámci kampaně je napojení se na online skupiny se stejným případem. Firma tedy může být zainteresovaná v diskusích v těchto skupinách. Touto iniciativou lze posilovat značku firmy (Keller, 2007).

S komunikací úzce souvisí transparentnost kampaně. Potenciální spotřebitelé, a vlastně také potenciální dárci mohou zjistit, zda je kampaň transparentní, právě skrz veřejně dostupné informace. Jak již bylo řečeno výše, je velmi důležité zveřejnit informaci o účelu kampaně, o tom, jaká částka/jaké procento z prodeje je věnováno neziskové organizaci a nakonec to, jaká celková částka byla vybrána (IDIS, 2007; Nadace Via, 2008; Business in the Community, 2004).

Dalším předpokladem úspěšné kampaně je stanovení cílů kampaně a její evaluace. Je důležité, aby byly předem nastaveny konkrétní měřitelné cíle kampaně, a aby byl změřen dopad kampaně, tedy aby byl vyhodnocen její přínos (Fórum Dárců, 2007; IDIS, 2007). Evaluace by však měla být realizována průběžně, jelikož to umožňuje zjišťovat detailní průběžné výsledky kampaně. Dále odhalí, co se v kampani daří a co by se naopak mělo vylepšit. Kromě toho pomáhají zjištěné informace ke shromažďování informací k závěru kampaně, jež budou veřejně prezentovány. Indikátory umožňující evaluaci kampaně jsou např.: navýšení sociální mobilizace pro případ, který je podporován; navýšení prodeje produktu, který je spojen s CRM kampaní; počet referencí v médiích; zisk ceny spojené s kampaní apod. (IDIS, 2007). Hodnocení kampaně by mělo probíhat průběžně, ne pouze když se kampaň blíží ke konci. Mělo by se také pracovat na průběžném prohlubování partnerství, na feedbacku, všechny tyto tipy slouží ke zvýšení pravděpodobnosti dosažení úspěchu (Gourville, Rargan, 2004).

Když tedy shrneme, které faktory předpokládající úspěšnost kampaně se v teoretické literatuře opakují nejvíce, vznikne nám tento seznam:

- Dlouhodobost kampaně/spolupráce
- Jednoduchost kampaně
- Transparentnost kampaně
- Fit mezi NNO a firmou
- PR a propagace kampaně
- Průběžný monitoring a evaluace.

Pokud funguje kampaň CRM efektivně, hovoří se o tzv. win-win-win situaci. To znamená, že profitují tři strany. Z hlediska firmy je posílena její image, zvyšují se jí zisky atd. (více viz. Motivace firem zapojení se do CSR a využití sdíleného marketingu) NNO zvyšuje povědomí o sobě i své zisky a zákazníci získávají dobrý pocit z nákupu pro dobrou věc (více viz. Přínosy plynoucí z kampaně CRM pro NNO). Třetí stranou, která z kampaně CRM profituje, jsou tedy zákazníci. Zákazníci jsou důležitou součástí kampaně. Bez jejich zainteresování a koupě daného výrobku spojeného s kampaní by nemohla být kampaň úspěšná (Nilsson, Rahmani, 2007). Zákazníci mají z kampaně minimálně dvojitý prospěch, a tím je užívání koupeného výrobku a uspokojení, že darovali část peněz na určitý problém (Robinson a kol., 2012). Autorka odkazuje na zdroj Polonsky and Wood (2001), kteří shrnuli, co CRM kampaň přináší právě zákazníkům. Pokud chce zákazník nakupovat od společensky odpovědné firmy, CRM mu dává možnost, jak takovou firmu rozeznat. Zákazníci mají díky nakoupení výrobku zahrnutého do CRM kampaně pocit, že pomohli společnosti s řešením určitého problému. A jelikož je nákup součástí jejich běžné rutiny, nemusí tak měnit své jednání, avšak i tak přispějí na dobrou věc (Nilsson, Rahmani, 2007). Navíc pokud je zákazník zainteresovaný do CRM kampaně, může tím přispět komunitě, ve které žije, či může mít z CRM kampaně dokonce přímý zisk (Ferache a kol., 2008).

Ještě bych zde chtěla zmínit velmi zajímavou diplomovou práci prováděnou ve Švédsku. Šlo o kvalitativní výzkum, který byl založen na případové studii s pěti případy. Autoři se snažili dle výše uvedené literatury zjistit, zda byla kampaň spíše strategická či taktická. Podle rozhovorů se zástupci firem provedli analýzu čtyř faktorů

určujících, o jaký typ CRM jde. Velmi mě zaujaly některé jejich myšlenky. Zprvé vznášejí domněnku, že pokud je kampaň dlouhodobá, může u zaměstnanců firmy vyvolat po určité době jakýsi nezájem, naopak když je kampaň spíše krátkodobá, zaměstnanci se pro ni dokážou snadno a rychle zapálit. Dále je také zajímavá domněnka, že podle předchozích výzkumů by měly být nejúspěšnější kampaně ty dlouhodobé, ale pokud se krátkodobá kampaň po určité době opakuje, může dosáhnout stejných výsledků jako dlouhodobá kampaň (Berggren, Stark, 2010).

### **2.10.1 Jak měřit úspěšnost kampaně?**

Po mnoho let byla výzkumníky úspěšnost kampaně měřena tím, nakolik se zvýšily zisky pro obě strany, tedy pro firmu i NNO. Přestože se identifikovaly i další přínosy plynoucí z CRM kampaně, důraz byl kladen právě na zvýšení zisků. I když je navýšení zisku pro firmu žádoucí, nemusí to být to nejdůležitější. I z pohledu NNO sahají benefity dále za hranice finanční oblasti. Autoři nazývají zvýšení zisků tzv. „prvním řádem“ benefitů, „druhým řádem“ jsou potom ostatní benefity plynoucí z CRM kampaně. Existuje tedy několik modelů odvozených od těchto dvou typů benefitů. Může se stát, že výsledkem CRM kampaně je navýšení zisků jak u firmy, tak u NNO. Dalším modelem je, že benefity pro firmu jsou prvního řádu, kdežto pro NNO je to druhý řád a naopak. Posledním modelem je, že obě strany získaly díky kampani benefity druhého řádu (Gourville, Rargan, 2004).

Kampaň může z pohledu firmy ovlivnit tři důležité skupiny stakeholderů. První skupinou jsou zákazníci, poté zaměstnanci a investoři a nakonec široká veřejnost. Potenciální i existující zákazníci mohou být ovlivněni několika způsoby. Pokud je kampaň efektivní, pravděpodobnost nákupu roste. Dalším ovlivněním může být, že je v procesu rozhodování snižován význam ceny. Jak již bylo popsáno, sdílený marketing má pozitivní vliv také na zaměstnance i investory firmy (na již existující, ale i potenciální). Díky efektivní kampani také lze zlepšit vztahy s širokou veřejností a s lokálními zájmovými skupinami (Gourville, Rargan, 2004).

Když pomineme transfer peněz od firmy k NNO v rámci kampaně, existují i další možnosti, skrz které lze určit úspěšnost kampaně. Autoři mají na mysli nárůst fundraisingu a podpory ze strany veřejnosti a potom změnu individuálního chování související s misí NNO. Pokud naváže NNO spolupráci s uznávanou a známou firmou, může to posílit její viditelnost a také důvěryhodnost. Následně se může navýšit

pravděpodobnost a také výše dárcovství. Jak již ale bylo řečeno, je zde i riziko snížení dárcovství, a to zejména u současných dárců, jelikož mohou nabýt dojmu, že když se NNO spojila se známou a velkou firmou, peníze dárců už nejsou potřebné. Mnoho NNO cílí na změnu jednání, některé se o dosažení tohoto cíle pokouší samy, spolupráce s firmou jim může tento cíl často usnadnit (Gourville, Rargan, 2004).

Všechny tyto benefity druhého řádu jdou podle autorů zpeněžit, takže lze z celé kampaně spočítat celkový zisk pro obě strany. Zpeněžení změny chování (cílem je např. zvýšit povědomí o životním prostředí) je možné vyčíslit např. skrz peníze, jež byly vloženy do reklamní kampaně (Gourville, Rargan, 2004).

Jinou možností, jak zhodnotit CRM kampaň bez peněžního vyčíslení, je generování jednoduché tabulky, do které každý partner vypíše jak zisky, tak ztráty z kampaně, a ohodnotí je na stupnici od 1-10. Následně se sečtou zvlášť zisky, zvlášť ztráty a výsledná čísla se mezi sebou porovnají. Tak se snadno zjistí, zda je kampaň spíše úspěšná či neúspěšná. Z tabulky lze snadno vyčíst, pro jakou stranu je partnerství výhodnější. Samozřejmě existují i sofistikovanější kvantitativní metody zhodnocení, ale tyto dvě metody jsou pro evaluaci dobrým základem a dopomohou k hlubšímu porozumění kampaně. Při vzájemném prospěchu bývají kampaně soběstačné a dlouhotrvající (Gourville, Rargan, 2004).

## **2.11 Situace v oblasti CSR a sdíleného marketingu v České republice**

Výše byla teoretická část zaměřena zejména na společenskou odpovědnost firem a CRM z globálního pohledu, tato část naopak cílí pouze na ČR. Jde tedy o jakési uvedení do této problematiky na poli České republiky. Níže budou popsány některé výzkumy, které byly na téma společenské odpovědnosti firem provedeny, budou představeny určité trendy v oblasti CSR, dále zmíním soukromé i veřejné platformy podporující rozvoj společenské odpovědnosti firem. Dále budou krátce představeny jedny z prvních kampaní sdíleného marketingu v České Republice. Mimo jiné se zmíním o diplomových pracích na téma sdíleného marketingu.

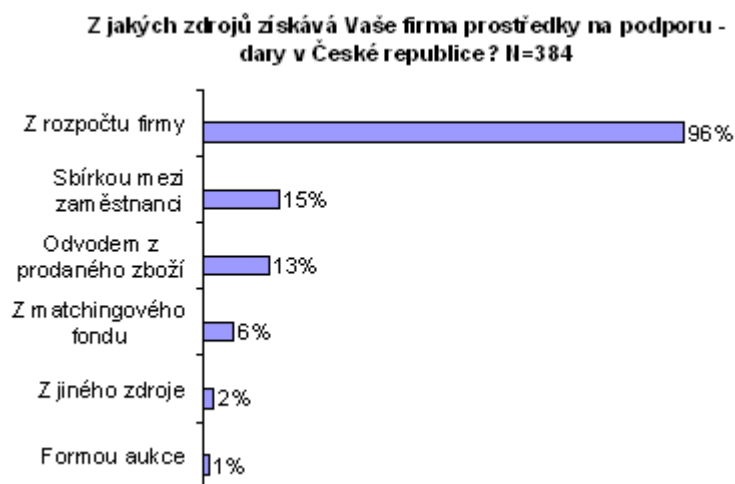
V roce 2004 byl proveden celorepublikový průzkum firemní filantropie neboli dárcovství organizovaný společností Fórum Dárců ve spolupráci s organizací AGNES za podpory programu PHARE. Jak již bylo výše řečeno, do firemní filantropie patří i sdílený marketing. Výzkum měl dvě části- šlo o kvantitativní sociologický výzkum, toho se zúčastnilo 577 firem z celé ČR. Druhou částí bylo interview s 20 zástupci jak

komerčního, tak neziskového sektoru. Kvalitativní část měla za cíl podrobnější analýzu výsledků ze sociologického průzkumu (Fórum Dárců, AGNES, 2004).

Výzkum ukázal, že se firemní filantropii věnuje 67 % firem. Z hlediska cílové skupiny jsou nejvíce podporovány děti, mládež, také dospělí a studenti. Nejméně podporovanou skupinou jsou naopak bezdomovci, etnické a národnostní menšiny a drogově závislí (Fórum Dárců, AGNES, 2004).

Při sledování oblasti podpory se ukázalo, že firmy nejvíce podporují volný čas, amatérský sport, humanitární a sociální oblast. Nejméně pak podporují výzkum, lidská práva a veřejnou politiku. A kde získávají firmy zdroje pro své filantropické aktivity? Téměř 100 % firem financuje tyto aktivity skrz své rozpočty, 15 % firem někdy využilo sbírku mezi zaměstnanci, 13 % firem využívá právě sdílený marketing-firmy filantropie tedy funguje skrz odvod z prodaného zboží. Výsledky výzkumu ukázaly, že CRM využívají zejména velké obchodní firmy s převážně českým investorem a s celostátní působností (Fórum Dárců, AGNES, 2004).

Obr. č. 6: *Z jakých zdrojů získávají firmy prostředky na podporu filantropických aktivit?*



Zdroj: Fórum dárců, AGNES, 2004

Velmi zajímavým zjištěním je to, že pouze 40 % firem má vypracovanou strategii v rámci firemní filantropie, dlouhodobou a komplexní strategii má ¼ z těchto 40 %. Vypracovanou strategii mají vypracované zejména velké a zahraniční firmy. Ve výzkumu byla také otázka, nakolik je firemní filantropie součástí PR aktivit firmy. „Aktivity v oblasti firemní filantropie tvoří součást PR a komunikační strategie pouze u

29 % firem. 22 % firem zveřejňuje údaje o objemu prostředků, které poskytly, a 31% firem zveřejňuje informace o tom, komu tyto prostředky poskytly. Tyto informace firmy zveřejňují ve výročních zprávách (77 %), v propagačních materiálech firmy (56 %), prostřednictvím médií (40 %) a na webových stránkách firmy (29 %)“ (Fórum Dárců, AGNES, 2004: 9).

V roce 2012 byl společností Business Leaders Forum proveden výzkum o společenské zodpovědnosti v rámci českých firem. Většinu vzorku tvořily české firmy s českým investorem, celkový vzorek čítal 153 firem. V průzkumu byly rovnoměrně rozloženy tři typy podniků dle velikosti: malý, střední a velký. Ze 153 podniků se 66 z nich někdy setkalo se CSR, z toho je u 75,8 % CSR součástí firemní strategie. To platí zejména u velkých firem. Velmi zajímavým zjištěním je, že téměř polovina společností z celého vzorku (výjimečně či nikdy) nespolupracuje s neziskovými organizacemi (Business Leaders Forum, 2012c).

Jedním z trendů CSR v ČR je zakládání firemních nadací a nadačních fondů. Už v roce 2011 existovalo v České Republice 210 těchto subjektů, což představuje 12 % z celkového počtu nadačních subjektů. První firemní nadace byla dle Fóra Dárců registrovaná v roce 1998. V roce 2002 rozdělily firemní nadace skrz nadační příspěvky necelých 75 milionů korun, což je asi 10 % z nadačních příspěvků všech nadací v České Republice (Vajdová, 2005; Fórum Dárců, 2014).

V rámci výzkumu CSR je dle některých názorů důležité rozdělovat podniky podle velikosti a také podle toho, zda jsou české či nikoliv, jelikož se u nich pohled na CSR odlišuje. „Velké nadnárodní firmy jsou ohledně CSR uvědomělé, mají vlastní strategii dárcovství atd. Malé firmy nejenže nemají tyto možnosti, ale především ani nerozumí výrazu CSR a nepřikládají jí důležitost“ (Vajdová, 2005: 48). Na druhou stranu malé firmy často různými způsoby naplňují koncept CSR (materiální podpora NNO, zodpovědné chování vůči společnosti apod.), aniž by o tom věděly (Vajdová, 2005).

Z výše uvedené literatury je tedy vidět, že koncept CSR je rozšířen zejména ve velkých nadnárodních firmách. Velmi zajímavým zjištěním byl výsledek výzkumu prováděného platformou BLF, že téměř polovina firem z jejich vzorku (153 podniků) nespolupracuje v rámci CSR s neziskovými organizacemi. Dále bych ráda vyzdvihla



zjištění, že některé malé firmy uplatňují ve svém podnikání CSR, ale vlastně o tom nevědí, jelikož je jim pojem CSR neznámý.

V mnoha zemích Evropské unie existují jakési národní strategie pro podporu CSR. Česká republika se k těmto státům připojila dne 2. dubna 2014, kdy vláda ČR schválila v usnesení č. 199 strategický dokument Národní akční plán společenské odpovědnosti organizací v ČR (dále NAP CSR) (Asociace společenské odpovědnosti, 2014a). Na tomto strategickém dokumentu se začalo pracovat v závěru roku 2012, kdy bylo Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR ustanoveno gestorem NAP CSR a ve spolupráci s odbornou sekcí CSR Rady kvality ČR na dokumentu začalo intenzivně pracovat (Srpková a kol., 2012). Rozvoji CSR v České Republice se věnuje několik soukromých organizací. Mezi dvě největší v současné době patří platforma Byznys pro společnost a Business Leaders Forum. *„Byznys pro společnost je největší odborná platforma pro sdílení a šíření principů CSR a udržitelného podnikání v ČR a sdružuje firmy, které ve své činnosti uplatňují principy trvalé udržitelnosti a společenské odpovědnosti“* (Byznys pro společnost, 2010a). Business Leaders Forum je platforma sdružující společensky odpovědné firmy fungující již přes 20 let. Tato organizace má ve svém portfoliu několik projektů, jedním z nejnovějších je například projekt Lean In Club, který je o setkávání a výměně zkušeností zajímavých žen z oblasti byznysu a snahou najít typy a rady, jak zvládat několik rolí ženy najednou (Business Leaders Forum, 2012).

Je podivuhodné, že i přes všechny tyto iniciativy a aktivity znalo v české veřejnosti v roce 2014 pojem společenská odpovědnost firem pouze 22 % občanů, tedy asi 1/5. Častěji pojem CSR znají lidé s vysokoškolským vzděláním a také lidé z velkých měst, zejména z hlavního města Prahy, povědomí o CSR se v průběhu několika let téměř nezvýšilo. Toto jsou některé z výstupů projektu CSR Research, který realizuje společnost IPSOS již od roku 2010. Na druhé straně bylo v rámci ročníku 2014 zjištěno, že pro je 85 % českých zaměstnanců důležité, aby byl jejich zaměstnavatel společensky odpovědný a že 67 % populace je ochotno zakoupit produkt za vyšší cenu, pokud jde o produkt společensky odpovědný. K druhému faktu je nutno přistupovat kriticky, jelikož nebyl proveden výzkum na reálné chování spotřebitelů při nákupu (Macků, 2015).

Zájem o dlouhodobé partnerství s organizacemi občanské společnosti v ČR deklaruje několik desítek firem a jedná se často o velké firmy, z nichž mnohé mají

hlavní sídlo v zahraničí (Dohnalová, 2010). Za první kampaň sdíleného marketingu je považován projekt Ostrovy života, za jeho zrozením stojí nadace Charty 77- Konto bariéry a Danone. „Zákazníci zakoupením výrobků Danone přispívali na speciální dětský inkubátor“ (Nadace Via, 2008). Kampaň probíhala ve dvou ročnících- v roce 1999 a 2000, celkem bylo vybráno kolem osmnácti milionů korun (Effie, 2006-2014). Příkladem známé kampaně sdíleného marketingu je kampaň nazvaná Tatranky Tatrám. Společnost Opavia-LU v roce 2004 navázala partnerství s neziskovou organizací za účelem obnovy poničených lesních porostů. Princip byl takový, že 0.50 Kč šlo přímo na veřejně prospěšný účel (Dohnalová, 2010). Toto jsou pouze dva příklady kampaní sdíleného marketingu. Některé z dalších kampaní jsou popsány v metodologické části této diplomové práce.

Téma společenské odpovědnosti firem a sdíleného marketingu se také stává běžným tématem pro diplomové práce studentů vysokých škol. Například zmíněná platforma Business Leader Forum zveřejňuje na svých webových stránkách do sekce „Kam pro více informací“ mimo jiné i diplomové práce, které se týkají tématu CSR. V sekci je zveřejněno přes dvacet prací na téma CSR (BLF, 2012). Na téma společenské odpovědnosti firem bylo zadáno pouze v rámci Katedry studií občanské společnosti šest diplomových prací, většina z nich od roku 2010. Na téma sdíleného marketingu byly zatím na katedře obhájeny tři diplomové práce, nejstarší v roce 2004<sup>19</sup>.

Nejstarší diplomovou práci se mi bohužel nepodařilo najít v elektronické verzi, zbylé dvě práce byly obě kvalitativní. Jedna se zaměřovala na CRM v oblasti ochrany zvířat, druhá aplikovala typologii CRM od Sue Adkins na české prostředí. Ani jedna z nich se nezabývala do větší hloubky úspěchem kampaně a jejími přínosy pro neziskovou organizaci (Kostková, 2012; Kalná, 2014).

---

<sup>19</sup> Informace byly zjištěny pomocí portálu SIS, ve kterém jsem v sekci „Témata prací“ vyhledávala diplomové práce podle klíčových slov: společenská odpovědnost firem, CSR, sdílený marketing, CRM

### **3 Empirická část diplomové práce**

#### **3.1 Metodologická část výzkumu**

##### **3.1.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky**

Jedním z hlavních cílů výzkumu je obsáhlá deskripce vývoje kampaně sdíleného marketingu v rámci organizace Mamma HELP, u které lze očekávat vysokou míru úspěšnosti vzhledem k analýze na základě faktorů předpokládající úspěch kampaně, která je uvedena níže v kapitole Výzkumný vzorek. Skrz rozhovory se zástupci stran zapojených v kampani bude zjišťováno, zda i oni považují kampaň za úspěšnou. Dílčím cílem je zjistit, jaké faktory úspěšnosti deklarovali zástupci organizací za významné a nakolik se tyto faktory shodují s faktory úspěšnosti dle výše uvedené teorie. Dále bude zkoumán pohled neziskové organizace Mamma HELPu i firmy Ryor na to, v čem úspěch kampaně spatřuje, co si pod tímto pojmem představuje, případně jaké přínosy kampaň přinesla. Zjištěné výsledky budou opět porovnány s teoretickou literaturou týkající se přínosů CRM kampaně pro firmu i pro NNO. Důležité je tedy zdůraznit, že cílem první otázky bude pokusit se objektivně popsat vývoj kampaně sdíleného marketingu, ale ve zbylých dvou otázkách jde zejména o to, jak zástupci danou problematiku vnímají.

- Jak se vyvíjela kampaň sdíleného marketingu v organizaci Mamma HELP ve spolupráci s Ryorem?
- Považují zástupci Mamma HELPu a zástupce Ryoru kampaň za úspěšnou, pokud ano, tak v čem úspěch spatřují?
- Jaké faktory mohly ovlivnit úspěch kampaně z pohledu zástupců zkoumané kampaně sdíleného marketingu?

##### **3.1.2 Výzkumný design**

Anghel, D. a kol. (2011) ve své práci píše, že vědecké výzkumy týkající se sdíleného marketingu se zaměřují zejména na pohled firmy a za druhé se věnují tomu, jakým způsobem ovlivňuje sdílený marketing zákazníky a jiné stakeholdery. S tímto tvrzením souhlasím, jelikož ve své rešerši se opravdu nejvíce opakovala tato dvě témata. I proto jsem se ve své práci chtěla zaměřit na pohled druhé strany, tedy na

pohled neziskové organizace. Jelikož je ale sdílený marketing založen na partnerství, ani pohled firmy nebude opomenut.

Ve své práci se zaměřím v první řadě na deskriptivní popis případové studie kampaně sdíleného marketingu, kde hlavní roli hraje zkoumaná nezisková organizace Mamma HELP a ziskový subjekt- společnost Ryor, se kterým probíhala kampaň sdíleného marketingu. Druhou hlavní oblastí výzkumu bude zjišťování významu kampaně sdíleného marketingu pro Mamma HELP a také to, jak obě strany (tedy NNO i firma) vnímají úspěch zkoumané kampaně. Na tuto problematiku jsem se zaměřila kvůli tomu, že podle Fóra Dárců zatím v České Republice neexistují obsáhlejší výzkumy/studie, které by dokládaly přínosy a úskalí CRM (Nadace Via, 2008).

Empirická část diplomová práce je zasazena do kvalitativního výzkumného přístupu, jelikož je cílem práce získat bohaté množství informací o případu kampaně sdíleného marketingu, a to do hloubky, a právě získat velmi podrobných informací o určité organizaci, jedinci, skupině či události umožňuje kvalitativní výzkumný přístup (Hendl, 2005). Významný metodolog Creswell definoval kvalitativní výzkum jako *„proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradičních zkoumání daného sociálního nebo lidského problému“* (Creswell in Hendl, 2005: 50). Pro zodpovězení výzkumné otázky týkající se dopadů kampaně CRM pro Mamma HELP jde právě o nalezení porozumění. Navíc někteří autoři definují kvalitativní výzkum pomocí povahy dat a způsobů analýzy dat (Švaříček, Šedřová a kol., 2007). Výzkumné otázky v tomto výzkumu mají kvalitativní charakter, jejich zodpovězení je možné skrz sběr dat kvalitativní povahy, i analýza dat má charakter kvalitativní povahy. Nevýhodou kvalitativního výzkumného přístupu je to, že se omezuje na menší výzkumný vzorek, a tudíž nemohou být výsledky zobecněny na větší počet lidí/organizací/případů ap. (Hendl, 2005). V této práci ale o zobecnění nejde, jelikož má za cíl porozumět pouze dvěma zvoleným případům.

Zvoleným výzkumným empirickým designem je tedy případová studie. Případem se zde nemyslí organizace, ale kampaň sdíleného marketingu. Jednou z výhod případové studie je právě možnost zkoumat daný případ komplexně skrz sběr velkého množství dat různého typu se zaostřením pouze na daný případ (Hendl, 2005). Jedním z důležitých znaků případové studie je záměrný, ne náhodný výběr případu. Záměrný výběr je nezbytný proto, aby měl vybraný objekt vlastnosti, které chce

badatel zkoumat (Švaříček, Šedřová a kol., 2007). Postup záměrného výběru výzkumného vzorku je popsán níže.

### **3.1.3 Výzkumný vzorek**

Jelikož je empirickým designem případová studie, výzkumným vzorkem se zde myslí případ, který bude zkoumán. Proces hledání případů byl poměrně náročný, jelikož nejsou stále kampaně sdíleného marketingu příliš rozšířené. Česká literatura nejvíce pracuje se zúženou definicí sdíleného marketingu, tedy s tzv. transakčním sdíleným marketingem (Bartošová, Krajníková, 2011; Přikrylová, Jahodová, 2010; Janoušková, 2008; Fórum Dárců; AGNES, 2004), Andreasen (1996) tvrdí, že je transakční sdílený marketing pravděpodobně tím nejběžnějším typem. Kvůli těmto zjištěním budu v empirické práci pracovat právě s transakčním typem CRM.

Jak bylo již řečeno, jednou ze základních charakteristik případové studia záměrný výběr případu. Tuto charakteristiku jsem naplnila tím, že výchozím bodem pro hledání případu byla úspěšnost. Jak bylo již popsáno v úvodu, úspěšnost byla vybrána kvůli tomu, že k této problematice existuje poměrně hodně zdrojů, které se zaměřují zejména na faktory předpokládající úspěch kampaně. Cílem empirické části je mimo jiné zjistit, jak na úspěch kampaně nahlíží zástupci jak ziskového, tak neziskového sektoru, jaké faktory úspěšnosti oni považují za významné a také to, v čem spatřují úspěch kampaně. Proto bylo potřeba vyhledat takovou kampaň sdíleného marketingu, u které lze předpokládat, že byl úspěch přítomen. Systematicky jsem vyhledávala kampaně sdíleného marketingu v internetovém prostředí a pohlížela na ně skrz faktory předpokládající úspěšnost (více viz. kap. 2.10.). Nejprve tedy bylo vybráno několik kampaní sdíleného marketingu, kdy každá z nich byla zanalyzována podle faktorů úspěšnosti kampaně a po této analýze byla vybrána ta, která byla ohodnocena jako nejúspěšnější.

#### ***3.1.3.1 Analýza vybraných CRM kampaní v kosmetickém průmyslu z hlediska faktorů úspěšnosti***

Některé faktory úspěšnosti nelze zjišťovat pouze skrz zveřejněné informace o kampani- například míra zapojení managementu firmy či předem nastavené cíle a evaluace, proto výběr probíhal zejména na základě těchto faktorů: dlouhodobost, transparentnost, fit, PR. Jedná se tedy o faktory, které jsou zjistitelné z dostupných veřejných zdrojů. Jedním z faktorů úspěšnosti je jednoduchost a srozumitelnost

kampaně. Tento faktor by měl být hodnocen zejména spotřebiteli, proto jsem se rozhodla tento faktor nezahrnout do své analýzy. Podle výše předložené teorie (více viz. kap. 2.10.) by měla být tedy úspěšná kampaň dlouhodobá, měla by být transparentní (sdělení účelu kampaně, sdělení částky transferu, sdělení finální vybrané částky), fit mezi neziskovou organizací a firmou by měl být vysoký (ideálně všechny tři typy fitu, tedy tzv. image fit, funkční fit a geografický fit) a v průběhu celé kampaně by měly být obě strany aktivní v oblasti komunikace s veřejností a kampaň dostatečně propagovat.

Pro zjednodušení hledání byly kampaně vymezeny časově i typem zaměření podporující firmy. Vyhledávala jsem kampaně, které probíhaly v rozmezí let 2012-2013, kdyby byly hledány kampaně starší, mohl by nastat problém s dostupností dat. Chtěla jsem se zaměřit na současnost, proto bylo zkoumáno období 2012-2013, horní hranicí je rok 2013, tedy rok, kdy jsem začala na diplomové práci pracovat. Dalším zúžením výběru vzorku bylo zaměření firmy. Byly vybírány firmy z oblasti kosmetického průmyslu, jelikož některé zdroje ukazují, že pro kampaně sdíleného marketingu jsou v něčem specifické právě kosmetické firmy. Například Morgen (2006) ve svém článku uvádí, že sdílený marketing je ve Spojených Státech viditelný zejména právě v kosmetickém průmyslu. Další specifikum souvisí s tím, co bylo již řečeno výše (Viz. Jaké faktory mohou ovlivňovat reakce spotřebitele na CRM kampaň?), tedy že ženy mohou mít obecně pozitivnější postoje vůči CRM (Hyllegard et. al., 2011). A je známo, že hlavní cílovou skupinou kosmetického průmyslu jsou ženy. Můžeme tedy přepokládat, že kampaně propojené s kosmetickým průmyslem mohou být úspěšnější nežli kampaně z jiné oblasti. Posledním kritériem výběru byla míra dostupných informací o kampani v podobě dokumentů či informací na webových stránkách, jelikož jedním z cílů práce je popis vývoje kampaně, a proto je důležité mít k dispozici bohaté zdroje. Pro vyhledávání jsem zvolila tři hlavní internetové zdroje, a to asociace sdružující společensky odpovědné firmy. Každá asociace prezentuje seznam členů, proto je toto hledání systematické.

Prvním zdrojem je platforma Byznys pro společnost. V seznamu členů byly pouze dvě firmy, které podnikají v kosmetickém průmyslu, a to DM-Drogerie Markt a Johnson & Johnson, s.r.o. Ani jedna z nich však neprezentovala kampaň sdíleného marketingu mezi roky 2012-2013 (Byznys pro společnost, 2010b). Druhým zdrojem je platforma Asociace společenské odpovědnosti. Ta v portfoliu svých členů nemá

nikoho, kdo by působil v kosmetickém průmyslu (Asociace společenské odpovědnosti, 2014b). Posledním zdrojem je platforma Business Leaders Forum. Zde je členem jedna firma z kosmetického průmyslu, a to Rossmann, spol. s.r.o. (Business Leader Forum, 2012b). Na jejich webových stránkách byl nalezen projekt Dětský úsměv, který je organizován ve spolupráci s Nadací Naše Dítě od roku 2009. Cílem je v jednom týdnu v roce vybrat finanční částku na pomoc nadaci skrze prodej produktů, které jsou označeny speciálním logem (Rossmann, 2015). Jde tedy o kampaň sdíleného marketingu.

Jedna nalezená kampaň sdíleného marketingu byla však nedostatečná, proto jsem hledala další způsob vyhledávání kampaní. Skrz klíčová slova jako např. sdílený marketing v kosmetickém průmyslu/kampaň NNO a kosmetické firmy jsem našla diplomovou práci vypracovanou kolegyní z katedry, která se zaměřila na typologii kampaní sdíleného marketingu v českém prostředí. V rámci svého výzkumu analyzovala deset kampaní sdíleného marketingu. Dvě z těchto deseti kampaní byly zrealizovány kosmetickými subjekty, a to společností Oriflame (ve spolupráci s Nadací Terezy Maxové) a společností Marionnaud (ve spolupráci s Nadací Tářány Kuchařové) (Kalná, 2014). Tyto dvě kampaně budou tedy zahrnuty do analýzy úspěšnosti kampaně spolu s kampaní realizovanou společností Rossmann, jelikož probíhaly v časovém rozmezí 2012-2013. Skrz zadávání klíčových slov jsem našla další kampaň sdíleného marketingu, a to kampaň s názvem Korunka pro ženu, která byla zrealizována firmou Ryor a občanským sdružením Mamma HELP, byla aktivní mezi léty 2007-2012 (od roku 2004 do roku 2007 se v kampani angažovala i organizace Vize 97). Princip kampaně byl takový, že Ryor dával 1 Kč z každého prodaného výrobku řady Ryamar organizaci Mamma HELP (Mamma HELP, 2012a, b).

Čtyři kampaně sdíleného marketingu považuji jako dostatečný počet kampaní, ze které bude vybrána jedna pro další fázi výzkumu na základě analýzy faktorů úspěšnosti.

Níže jdou tedy uvedeny čtyři vybrané kampaně v přehledné tabulce.

Tabulka č. 1: *Seznam analyzovaných CRM kampaní*

<b>Firma</b>	<b>NNO a případ</b>
Rossmann	Nadace Naše Dítě <i>znevýhodněné děti</i>
Oriflame	Nadace Terezy Maxové <i>znevýhodněné děti</i>
Marrionnaud	Nadace Taťány Kuchařové <i>senioři</i>
Ryor	Mamma HELP <i>ženy s rakovinou prsu</i>

Zdroj: vlastní analýza

Níže je provedena analýza výběru kampaně podle faktorů předpokládající úspěšnost.

- Dlouhodobost

Faktor dlouhodobosti byl rozdělen do dvou částí, a to délka spolupráce a délka samotné kampaně, jelikož to takto bylo rozděleno v teoretické části. Nejdelší spolupráce připadá na kooperaci mezi společnostmi Oriflame a Nadací Terezy Maxové, která probíhá od roku 2001. Druhou nejdelší spolupráci najdeme mezi Ryorem a Mamma HELPem. Obě tato partnerství kampaně sdíleného marketingu probíhající po celou dobu spolupráce. Ostatní dvě kampaně probíhají v rámci týdne (kampaně Dětský úsměv) až měsíce (CRM kampaně v partnerství: Marrionnaud a Nadace Taťány Kuchařové).

- Fit

Faktor fit byl rozdělen do třech typů dle teorie zmíněné výše (Více viz. Předpoklady úspěšné kampaně). Jde o tzv. image fit, functional fit a geografický fit. U kampaně Korunka pro ženu jsem vyhodnotila všechny tři typy fit nejlépe. Pokud jde o tzv. image fit, propojení Ryoru s Mamma HELP spatřuji zejména v cílové skupině. Jak služby Ryoru, tak služby Mamma HELP, jsou určeny pro ženy. Functional fit je v této kampani také přítomný, jelikož produkt- řada Ryamar, byla velmi silně propojena s organizací Mamma HELP. Produkty s této řady jsou speciálně určeny pro citlivou pokožku a byl prokázán pozitivní účinek produktů na ženách, které prodělaly léčbu ozařováním (Mamma HELP, 2012). Posledním typem fitu je tzv. geografický fit. Obě organizace jsou organizacemi českými a národními, a proto je fit vysoký. Geografický



fit je u ostatních kampaní nízký, jelikož všechny tři firmy jsou mezinárodní, zatímco NNO národní. Co se týče druhého typu fitu, tedy tzv. functional, u kampaně realizované společností Marrionaud byl vytvořen pro kampaň speciální předmět-plyšový medvěd, který s nadací podle mého názoru nesouvisí, jelikož se nadace zaměřuje na seniory. U ostatních dvou kampaní nebyl vytvořen pro kampaň speciální produkt, tudíž se jedná o běžně se prodávající produkty, které s cílovou skupinou NNO- dětmi (platí pro Nadaci Naše Dítě a Nadaci Terezy Maxové), podle mého názoru příliš nesouvisí. Kdybychom hodnotily poslední druh fitu, tedy tzv. image, u kampaně s nadacemi Terezy Maxové a Taťány Kuchařové bychom našli určité propojení v tom smyslu, že v obou případech se jedná o modelky, které si založily vlastní nadaci a spolupracují s kosmetickou firmou. Společným symbolem je tedy krása, ale s cílovou skupinou nadací kampaň nesouvisí.

- Transparentnost

Faktor transparentnost byl rozdělen také do tří částí. V první části jsem zjišťovala, zda je na webových stránkách sdělena částka transferu. Ta byla sdělena pouze v případě kampaně Korunka pro ženu (Mamma HELP, 2012b). U kampaně Marriounad a Nadace Taťány Kuchařové jsem informaci o transferu našla v jednom online článku (Pro-miminka.cz, 2015), ale na webových stránkách obou partnerů daná informace nebyla (Nadace Taťány Kuchařové, 2008-2015; Marrionaud, 2013). U kampaně Orifame s Nadací Terezy Maxové není informace o transferu na webových stránkách sdělena (Nadace Terezy Maxové, 2009-2015; Oriflame, 2015). Kolegyni bylo v rámci empirického výzkumu pro diplomovou práci telefonicky i skrz e-mail řečeno, že tento údaj není veřejnosti sdělován (Kalná, P., 2014). Mně ale byl e-mailem na žádost zaslán dokument, ve kterém byly částky transferu řečeny (Selucká, 2014), což ovšem nemění nic na informaci, že veřejnosti není částka sdělována. Co se týče poslední kampaně, informace o transferu nejsou na webových stránkách zmíněny (Nadace Naše Dítě, 2015; Rossmann, 2015). Osobně jsem tedy napsala mail do společnosti Rossmann. Bylo mi řečeno, že do Nadace Naše Dítě putuje 100 % výtěžku z prodeje speciálně označených produktů (Řádová, 2014), což tedy vlastně znamená, že se nejedná o sdílený marketing, ale o běžný dar. Druhou částí je, zda byl na webových stránkách napsán účel kampaně, tato informace byla prezentována u všech kampaní. Poslední částí v oblasti transparentnosti bylo, zda partneři veřejně sdělovali

celkový počet vybraných peněz, což podle webových stránek sdělovaly také všechny čtyři kampaně. Nejlépe ohodnocena tedy byla opět kampaň Mamma HELP.

- PR

Posledním faktorem v analýze bylo PR dané kampaně. Faktor PR bylo poměrně složité hodnotit, jelikož je mnoho způsobů, jak na tento faktor pohlížet. V nejobecnější rovině jsem se zaměřila na to, jak je kampaň prezentována na webových stránkách obou partnerů, zda jsou u neziskových organizací ziskové společnosti v seznamu dárců a zda byly informace o kampani zveřejňovány v průběhu celé kampaně. Rossmann má na svých webových stránkách speciální kolonku (na stejné úrovni jako je například Úvod, Služby či Naše značky) kampaň Dětský úsměv, kde je poměrně velké množství informací o všech ročnících, všude se vyskytuje originální logo kampaně, kde je ale logo partnera poněkud v pozadí-viz. níže (Rossmann, 2015).

Obr. č. 7: propagační materiál kampaně Dětský úsměv



Zdroj: Rossmann, 2015

Na webových stránkách Nadace Naše Dítě se informace o projektu nachází v sekci Projekty, kde jsou stejně jako na stránkách Rossmanna informace rozčleněny podle daných ročníků. Kromě toho je Rossmann označen za generálního partnera v sekci Sponzoři a partneři (Nadace Naše Dítě, 2015). Nadace Terezy Maxové zmiňuje Oriflame v sekci Dárci a partneři za významného dárce, o firmě je zde několik obecných informací. O společné kampani je také k dispozici poměrně velké množství informací (Nadace Terezy Maxové, 2009-2015). I Oriflame prezentuje společnou spolupráci v sekci Oriflame pomáhá (Oriflame, 2015). Z mého pohledu jako

potenciálního zákazníka mi ale informace přijdou poněkud nejasné, a navíc každá strana zveřejňuje do určité míry rozdílné informace. Při analýze kampaně mezi Marrionaud a Nadací Taťány Kuchařové jsem na webových stránkách firmy nenalezla žádné informace o společném projektu, pouze na Facebooku se na konci listopadu zmínili o speciálním vánočním prodeji medvídků, jejichž koupí zákazníci podpoří Nadaci Taťány Kuchařové, která se věnuje péči o seniory po celé ČR (Marrionaud, 2013). Na straně nadace jsem informaci o kampani nalezla v sekci Aktuality, kde ale byla informace o tom, že kampaň už proběhla. O započetí kampaně nebyla tedy veřejnost prostřednictvím webové stránky informována. V sekci Donoři a partneři není Marriounaud zmíněn (Nadace Taťány Kuchařové, 2008-2015). Mamma HELP zveřejňoval informace o kampani v sekci Projekty, Ryor je také zmiňován v sekci Sponzoři a partneři (Mamma HELP, 2012a,b). Ryor se o kampani zmiňuje také v sekci Partneři (Ryor, 2006-2015a).

Jako nejlépe vyhodnocená kampaň z hlediska faktorů úspěšnosti podle výše uvedených byla označena kampaň Mamma HELPu a Ryoru. Podle výše uvedených a popsaných kritérií lze předpokládat, že byla kampaň vedená Mamma HELP a Ryorem úspěšná, a proto jsem tuto kampaň vybrala jako případ pro empirickou část diplomové práce.

### **3.1.4 Metody sběru dat**

Data byla sbírána pomocí dvou výzkumných metod, a těmi jsou analýza dokumentů a polo-strukturované rozhovory. Výhodou analýzy dokumentů je fakt, že data nejsou vystavena zkreslení, jako je to například při uskutečňování rozhovorů. Subjektivita výzkumníka je při analýze dokumentů obsažena ve fázi výběru dokumentů, ne však v informacích, které jsou v dokumentech prezentovány (Hendl, 2005). Analýza dokumentů byla využívána zejména pro popisnou část empirického výzkumu, tedy pro deskripci vývoje kampaní sdíleného marketingu Mamma HELP. Před realizací rozhovorů jsem provedla analýzu dokumentů, které byly ke kampani k dispozici. Pracovala jsem s mnoha typy dokumentů, zejména pak s úředními dokumenty například v podobě výročních zpráv a s virtuálními daty především v podobě webových stránek. Analyzovala jsem také tzv. výstupy masových médií, jako jsou články v novinách či časopisech, ale též v podobě virtuální. Využita byla i tzv. archivní data, která se týkala získaných informací z pokladní knihy sdružení Mamma HELP (Hendl, 2005).

Analýza dokumentů byla někdy také využita jako doplněk po získání informací z hloubkových rozhovorů či potvrzení platnosti některých tvrzení. Tuto funkci analýzy rozhovorů zmiňuje i Hendl (2005) vzhledem k jejich znaku nereaktivnosti. Díky vstřícnému jednání paní Drexlerové mi byl poskytnut cenný dokument, který se od ostatních lišil tím, že byl interním dokumentem ustanovujícím princip kampaní, a to darovací smlouva podepsaná oběma stranami (Ryor a Mamma HELP, 2007).

Druhou zvolenou metodou jsou rozhovory s představiteli jak zkoumané firmy, tak neziskových organizací. Rozhovor je považován za nejčastější metodu sběru dat v kvalitativním výzkumu a je definován jako „*nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek*“ (Švaříček, Šedřová, a kol., 2007: 159). Existuje několik typů rozhovorů, v rámci tohoto výzkumu byly využity polo-strukturované rozhovory, kdy existuje předem připravený seznam témat či otázek, ale je zde prostor pro doptávání (Hendl, 2005). Rozhovory v první řadě umožňují získání informací, které nebyly k dispozici v analyzovaných dokumentech. Z rozhovorů také budou zjišťovány hlubší informace o kampaních. Tuto metodu jsem zvolila kvůli tomu, jelikož to umožňuje získat co nejpodrobnější a nejkonkrétnější informace o procesu hledání partnera a o vývoji kampaně. Rozhovory však sloužily zejména k zodpovězení výzkumných otázek týkajících se úspěchu kampaně.

Rozhovory byly provedeny se zástupci obou stran kampaně sdíleného marketingu, tedy jak s firmou Ryor, tak s NNO Mamma HELP. Lidé, se kterými byly zprostředkovány rozhovory, byli vybíráni účelově. Nejprve jsem kontaktovala paní ředitelku sdružení Mamma HELP, abych zjistila, zda by souhlasila se zpracováním případové studie zaměřené na Mamma HELP, a zda by mi poskytla kontakt, s kým bych v rámci organizace mohla provést na kampaň sdíleného marketingu s Ryorem rozhovor. Další otázkou bylo, zda by mi také poskytla kontakt na osobu z Ryoru. Paní Drexlerová se zpracováním studie souhlasila a oznámila mi, že kampaň řídila ona sama. Proto byly rozhovory vedeny s ní. Co se týče kontaktu v rámci Ryoru, paní Drexlerová mi sdělila, že za Ryor komunikovala zejména s majitelkou paní Štěpánkovou. Proto byl tedy rozhovor proveden právě s ní.

Rozhovory byly provedeny tři. První rozhovor byl zaměřen na dvě oblasti. První oblastí byl vývoj kampaně Korunka pro ženu od prvního kontaktu s Ryorem až po ukončení kampaně a případné spolupráce i po ukončení kampaně. Druhá část byla

zacílena na faktory předpokládající úspěšnou kampaň. Nejprve byly zjišťovány základní informace o naplňování těchto faktorů. Poté jsem se doptávala na faktor, o kterém nebyly informace veřejně k dispozici, a tím je faktor průběžný monitoring a evaluace, aby bylo možné provést výslednou analýzu úspěšnosti pomocí zhodnocení všech faktorů předpokládajících úspěšnost. To se týkalo faktorů: míra zapojení NNO do kampaně, pro Ryor míra zapojení managementu či jiných stakeholderů do kampaně a také stanovení si cílů spolu s evaluací. Následně jsem se dotazovala, které z faktorů předpokládajících úspěch podle zástupců Mamma HELPu a Ryoru mohly ovlivnit úspěch kampaně. Jelikož je reálné, že úspěch kampaně mohl být ovlivněn zcela jinými faktory než těmi, které jsou popisovány v teoretické literatuře. První rozhovor byl proveden 6. 10.2014, trval 120 minut. Cílem druhého rozhovoru, který se konal 17. 2.2015 a trval též kolem dvou hodin, bylo doptávání se na detailnější informace o úspěchu kampaně a jejích přínosů, případně i omezení či ztrát pro Mamma HELP. Třetí rozhovor se konal 14. 4. 2015 a sloužil zejména k ucelení informací a k předání některých dodatečných dokumentů (například informace z pokladní knihy Mamma HELP). Jelikož byly první tři roky kampaně organizovány spolu s nadací Vize 97, kontaktovala jsem i tuto organizaci. Rozhovor bohužel nemohl proběhnout, jelikož prý nemohla nadace dohledat žádného zaměstnance, který v době mezi léty 2004-2006 v nadaci pracoval (Štorková, 2015).

Komunikace se zástupcem firmy Ryor byla poněkud složitější vzhledem k časové tísní. Osobní setkání s paní Štěpánkovou bohužel nebylo možno zrealizovat z důvodu pracovního zaneprázdnění, forma rozhovoru tedy musela být nahrazena dotazníkem s otevřenými otázkami, které byly zodpovězeny prostřednictvím e-mailu. Seznam otázek byl poslán na přání Ryoru skrz paní Štěpánkovou ml., která je v současné době vedoucím oddělení propagace. Otázky vyplňovaly podle slov paní Štěpánkové ml. dohromady. Paní Štěpánková ml. mi však sdělila, že výstupy mohou být prezentovány pod jménem paní Štěpánkové st. Jelikož některé odpovědi byly příliš strohé, některé nebyly vyplněny, zaslala jsem paní Štěpánkové ml. ještě jeden dokument s doplňujícími otázkami a s otázkami, které nebyly zodpovězeny. První soubor otázek byl poslán 12. 2. 2015, odpovědi přišly dne 2. 3. 2015, druhý soubor, kde bylo pouze pár otázek, byl odeslán 24. 3. 2015 a den poté mi přišly odpovědi. Rozhovor je brán ve výzkumu jako celek, jelikož v druhé části dokumentu zasláné paní Štěpánkovou ml. bylo opravdu pouze několik doplňujících odpovědí.

### 3.1.5 Analýza dat

Analýza rozhovorů vycházela z tzv. otevřeného kódování. Pro potřebu kódování musely být rozhovory nejprve přepsány. Rozhovory byly přepsány technikou doslovné transkripce, což je časově velmi náročná technika, na druhou stranu je pro podrobné vyhodnocení podmínkou (Hendl, 2005). Všechny tři rozhovory s paní Drexlerovou byly tedy doslovně přepsány, aby se s nimi mohlo dále pracovat. Odpovědi od zástupce Ryoru nebylo nutné přepisovat, jelikož již byly v elektronické podobě. Poté následovala analýza transkriptu pomocí kódování. „Kódování nám pomáhá data popsat, kód je symbol přiřazený k úseku tak, že ho klasifikujeme nebo kategorizujeme“ (Hendl, 2005: 229). Kódy jsem si vytvořila vlastní v závislosti na výzkumném problému. Po realizaci kódování byla práce s textem ulehčena a byly vytvořeny kategorie, do kterých spadalo vždy několik kódů. Například úsekům rozhovoru o vývoji kampaně jsem tedy přiřadila kód vývoj kampaně. Tím se mi segmentovaly části přepisu pouze o vývoji kampaně, poté byly vytvořeny kategorie, které znamenaly jakési etapy vývoje kampaně, kategorie byly vyznačeny rozmezím let. Vznikly tedy tři hlavní kategorie: 2001-2004, 2004-2006 a 2007-2012. K těmto kategoriím byly vázány pod-kategorie, například v rámci první kategorie vznikla pod-kategorie První kontakt a Vývoj řady Ryamar.

Jak již bylo řečeno, analýza dokumentů sloužila zejména k zodpovězení první výzkumné otázky týkající se vývoje kampaně sdíleného marketingu. Hledala jsem tedy co nejvíce dostupných informací z různých zdrojů. V některých případech však také sloužila k doplnění informací z rozhovorů či potvrzení toho, o čem představitelky Mamma HELPu a Ryoru hovořily.

Nejprve jsem provedla analýzu webových stránek všech třech zainteresovaných stran-tedy sdružení Mamma HELP, nadace Vize 97 a společnosti Ryor. Důležité je na tomto místě zmínit, že Mamma HELP v roce 2014 vytvořil nové webové stránky. Na nich je proklik na původní webové stránky. Obsah webových stránek se v některých oblastech liší. Například se liší ve výčtu projektů či v šíři prezentování newsletterů, na nových webových stránkách jsou pouze bulletiny od roku 2014, na starých stránkách jsou k dispozici od roku 2000- 2014. Na stránkách jsem vyhledávala informace podle klíčových slov- například na webových stránkách Mamma HELPu bylo klíčovým slovem Ryor, Vize 97. Na stránkách Vize 97 zase Ryor a Mamma HELP. Klíčovým slovem pro všechny byl název kampaně, tedy Korunka pro ženu-(koruna pro zdraví).

Na webových stránkách Ryoru funguje vyhledávání pouze v oblasti produktů, tudíž jsem musela projít všechny sekce webových stránek a najít skrz systematickou práci informace o spolupráci s Mamma HELPem. Na webových stránkách se v sekci „O nás-média“<sup>20</sup> zveřejňuje také to, co se o Ryoru píše v médiích. Všechny zveřejněné články jsem tedy prošla a zjišťovala, zda je v nich zmíněna spolupráce s Mamma HELPem. Jelikož jsem zjistila, že Ryor kromě webových stránek spravuje také svůj blog, i ten se proto stal zdrojem pro analýzu dokumentů.

Dále jsem pracovala s výročními zprávami jak Mamma HELPu, tak Vize 97. Vize 97 je jako nadace musí dle občanského zákoníku vydávat povinně, občanské sdružení nemusí, přesto je ale pravidelně vydává. Analýza výročních zpráv u Mamma HELPu byla provedena pro roky 2001-2013, tedy od počátku spolupráce s Ryorem. Zaintegrovala jsem do analýzy i roky 2001-2004, jelikož je podle mého názoru důležité pracovat se zdroji od počátku spolupráce, a to pro získání co nejširšího kontextu. Mezi léty 2004-2006 také klíčové slovo Vize 97, jelikož byla součástí projektu. Rok 2013 jsem analyzovala také, jelikož se mohl Mamma HELP o kampani zmiňovat například kvůli poděkování či jinému typu informace o ukončení projektu. Ve výročních zprávách jsem hledala také podle klíčových slov, zejména pak podle slova Ryor či podle názvu kampaně, tedy Korunka pro ženu. Zajímalo mě, v jakých částech výroční zprávy se Mamma HELP o Ryoru, případně o kampani zmiňoval, jaké informace byly sdělovány, dále jsem analyzovala sekci Účetní závěrky, jelikož mi šlo o vyhodnocení finančních přínosů kampaně pro Mamma HELP. Všechny výroční zprávy byly v elektronické podobě. Některé starší výroční zprávy Vize 97 nejsou v elektronické verzi k dispozici. Z let, kdy byla Vize 97 do kampaně zapojena, se mi podařilo najít pouze výroční zprávy za rok 2006. Poté byly analyzovány výroční zprávy z roku 2007 a 2008, kdy už Vize 97 v kampani nefigurovala, ale mohla se o kampani podobně jako Mamma HELP určitým způsobem ještě zmiňovat.

Mamma HELP na svých webových stránkách prezentuje kromě výročních zpráv také bulletiny, které vychází většinou jednou měsíčně a jsou určeny pro členky sdružení, cílem bylo analyzovat bulletiny z let 2004-2012, kdy kampaň probíhala, ale bohužel v elektronické verzi byly přístupné pouze do roku 2009 včetně. Ostatní bulletiny nešlo na webových stránkách zobrazit. Celkem jsem tedy analyzovala 63 bulletinů. I tyto dokumenty byly při výzkumu cennými zdroji, jelikož poskytovaly

---

<sup>20</sup> <http://www.ryor.cz/cz/o-nas/media/tisk/> [cit. 13.2. 2015].

poměrně velké množství informací zejména o fázi kampaně do roku 2007, kdy byla součástí také Vize 97.

Kromě webových stránek, výročních zpráv a bulletinů jsem skrz vyhledávání přes Google hledala příspěvky o kampani na Facebooku. Poté jsem provedla průzkum serveru Google, abych našla články o kampani v médiích. Případně mohlo jít o rozhovory, kde se představitelé o kampani zmínili. Vyhledávání probíhalo opět skrz klíčová slova, jako např. Mamma HELP a Ryor, Korunka pro ženu apod.

### **3.1.6 Hodnocení kvality výzkumu**

V této části budou zhodnoceny silné a slabé stránky výzkumu. Celkově práce splnila cíle, které byly na začátku určeny. Jako velký přínos práce vidím teoretickou část, která podrobně popisuje problematiku sdíleného marketingu z mnoha úhlů. Kromě přínosů tohoto nástroje jsou tedy také popsány i jeho rizika. Teoretická literatura je zejména zahraniční, jelikož českých zdrojů není pro sepsání diplomové práce na téma sdíleného marketingu dostatek. Mnoho cenných zdrojů jsem získala díky studiu na University of Greenwich ve Velké Británii.

Dále se mi podařilo vytvořit případovou studii, která podrobně popisuje vývoj jedné z nejstarších a nejdéle trvajících kampaní sdíleného marketingu. Jako přínos vidím, že kampaň byla zkoumána z pohledu jak strany neziskové organizace, tak strany firmy, jelikož výzkumy na téma sdíleného marketingu bývají většinou zkoumány právě pouze z pohledu jedné strany, a to většinou firmy (Anghel, D. a kol., 2011). Kromě vývoje byly zkoumány také přínosy, které sdílený marketing přináší, což také považuji za přínos práce, jelikož podle Fóra Dárců zatím v České republice neexistují rozsáhlejší výzkumy, které by se zaměřovaly právě na benefity plynoucí z CRM.

Práce by mohla postihnout problematiku ještě hlouběji, pokud by se podařilo získat více informací o kampani ze strany Ryoru. Jsem si vědoma toho, že v práci je nepoměr informací Mamma HELP versus Ryor. Problémem ale byla zejména časová vytíženost majitelky společnosti. Na druhou stranu paní ředitelka sdružení byla ochotna o kampani hovořit do hloubky, a navíc mi poskytla mnoho interních dokumentů, které práci vyzvedly.

S tímto faktem souvisí další limita výzkumu, a to počet rozhovorů. Rozhovory byly provedeny pouze se dvěma různými informátory (paní Drexlerová a Štěpánková),



na druhé straně rozhovory s paní Drexlerovou byly provedeny celkově tři. Samozřejmě, pokud by byly provedeny rozhovory například se členkami sdružení či se zaměstnanci Ryoru z PR oddělení, kvalita práce by vzrostla. Kvůli nižšímu počtu rozhovorů jsem proto kladla důraz také na využívání dokumentů, které se ke kampani vztahovaly, jako například výroční zprávy a bulletiny sdružení či rozhovory, které poskytovala v médiích paní Štěpánková.

### **3.1.7 Etické otázky výzkumu**

Etické otázky v rámci diplomové práce byly řešeny v rámci informovaného souhlasu. Ten byl podepsán oběma stranami, tedy paní Drexlerovou za sdružení Mamma HELP a paní Štěpánkovou za společnost Ryor. S jejich souhlasem jsem tedy mohla poskytnuté informace zveřejnit pouze pro vědecké účely této diplomové práce. Informátorům byla nabídnuta anonymita, ale obě zástupkyně odmítly, tudíž nemusela být jména anonymizovaná. Obě zástupkyně také souhlasily s tím, že mohu v diplomové práci používat přímé citace z rozhovorů. Před odevzdáním práce bylo oběma zástupkyním nabídnuto, zda si chtějí diplomovou práci přečíst. Paní Drexlerová toho využila, paní Štěpánková nikoliv.

Pro zvýšení důvěryhodnosti výzkumu jsem informátory žádala, zda by mi mohly poskytnout smlouvu mezi zainteresovanými stranami v rámci kampaně sdíleného marketingu. Jedna ze stran - nadace Vize 97 odmítla zveřejňovat informace z dané smlouvy, to jsem tedy musela vzít na vědomí a spokojit se pouze se smlouvou, která byla podepsána pouze mezi Ryorem a Mamma HELPem z doby, kdy už Vize v kampani nevystupovala.

## **3.2 Výsledky výzkumu**

### **3.2.1 Představení partnerů kampaně Korunka pro ženu**

#### **Mamma HELP**

Mamma HELP, celým názvem Mamma HELP- sdružení pacientek s nádorovým onemocněním prsu, o. s., „bylo založeno v roce 1999. Je největší patientskou organizací, která poskytuje všestrannou pomoc ženám s rakovinou prsu a jejich blízkým. Aktivně se stará také o co největší dostupnost informací o možnostech prevence a léčení této civilizační nemoci pro veřejnost“ (VZ Mamma HELP, 2015: 1). Cílem sdružení je tedy zlepšovat kvalitu života onkologicky nemocných žen, přispívat ke zvýšení informovanosti o prevenci i léčení rakoviny prsu u veřejnosti, ale také prosadit zlepšení následné péče o ženy onkologicky nemocnými. Sdružení má velmi širokou členskou základnu, „v prosinci roku 2014 bylo ve sdružení zaregistrováno 699 žen a mužů– pacientek, zdravotníků, sympatizantů. V organizaci pracovalo 57 kmenových zaměstnanců a 29 externích spolupracovníků“ (VZ Mamma HELP, 2015: 1). Svě poslání naplňuje zejména skrze tzv. Mamma HELP centra, kterých je v rámci České republiky 8 (Praha, Brno, Olomouc, Hradec Králové, Přerov, Zlín, Plzeň, České Budějovice). Centra vznikala postupně, po pražském centru bylo v roce 2004 založeno druhé centrum v Brně, poté následovalo centrum v Hradci Králové a další (VZ Mamma HELP, 2005, 2006). Nejvýznamnějšími osobami těchto center jsou laické terapeutky, které si samy prošly onemocněním rakoviny prsu a v centrech zajišťují odborné poradenství a celkovou podporu klientkám. Kromě poradenství centra poskytují mnoho služeb, jako například různé přednášky, artedílny či poskytování kvalitních a aktuálních informací o dané problematice. Všechny tyto služby jsou zdarma (Mamma HELP, 1999-2014). Mamma HELP také zajišťuje provoz tzv. AVON linky proti rakovině prsu již od roku 2004. V rámci zvyšování povědomí o prevenci rakoviny prsu sdružení pořádá osvětové přednášky o této problematice. V roce 2014 jich bylo prezentováno vyškolenými edukátorkami téměř sto (VZ Mamma HELP, 2015).

#### **Ryor**

Firma Ryor vznikla v roce 1991, založila ji paní Eva Štěpánková. Vystudovala Vysokou školu chemicko-technologickou v Praze. Od roku 1971 se začala zabývat vývojem a výrobou kosmetiky. Po ukončení mateřské dovolené (v roce 1991) se

rozhodla, že založí vlastní firmu. „*Po sametové revoluci, kdy začala být možnost v České republice podnikat, začaly vznikat odborné školy zaměřené na výuku kosmetiček a vznikalo mnoho nových kosmetických salonů. Právě proto se firma RYOR zaměřila nejprve na výrobu produktů pro profesionály, až o rok později spatřily světlo světa i kosmetické produkty pro maloobchodní síť*“. V současné době firma Ryor zaměstnává kolem osmdesáti zaměstnanců a vyrábí kolem 200 výrobků, z nichž je více než polovina určena pro maloobchodní síť a zbylé produkty jsou určené pro profesionální kosmetické salony. Od roku 1997 se kosmetika Ryor vyrábí a také distribuuje v moderním areálu v Kyšicích, který se nachází blízko Kladna. „*Firma RYOR se také snaží expandovat do zahraničí. Mezi klienty firmy RYOR se počítají a začleňují obchodní partneři v Rusku, na Ukrajině, Bulharsku, Německu, Řecku, Nizozemí, Španělsku, Finsku, Norsku, Velké Británii, Irsku, USA, Arabských emirátech, na Tchajwanu a další*“. Společnost se snaží ke každé zákaznici přistupovat individuálně, což je jedna z odlišností od ostatních kosmetických značek. Kosmetika Ryor není a nebyla podle webových stránek nikdy testována na zvířatech, kromě toho do svých produktů nepoužívají extrakty z ohrožených druhů rostlin (Ryor 2006-2015). Kromě dlouhodobé spolupráce s Mamma HELPem společnost Ryor také dlouhodobě spolupracuje s nadačním fondem Slunce pro všechny, který podporuje děti a dospělé se speciálními potřebami (Ryor 2006-2015a).

### **3.2.2 Vývoj kampaně Korunka pro ženu (-koruna pro zdraví)**

Níže bude představena kampaň vedená organizací Mamma HELP a společností Ryor. Bude popsán její chronologický vývoj, protože právě poznání vývoje kampaně je důležitým bodem pro zodpovězení výzkumných otázek týkajících se úspěchu kampaně a významu kampaně. Před samotnou deskripcí kampaně bude text věnován také fázi vyhledávání partnera a navazování spolupráce, jelikož jsou tyto fáze dle teoretické literatury klíčové pro rozvoj úspěšné kampaně sdíleného marketingu (Nadace Via, 2008; Fórum Dárců, 2007, Thomas a kol., 2010).

Kampaň probíhala v letech 2004-2012, kdy od roku 2004-2006 kromě Mamma HELP a Ryoru v kampani figurovala také třetí strana. Tou třetí stranou byla Nadace Dagmar a Václava Havlových - Vize 97. V té době se kampaň jmenovala Korunka pro ženu – koruna pro zdraví. Od roku 2007 však byla spolupráce s Vizí ukončena a kampaň se přejmenovala na Korunku pro ženu. První navázání kontaktu Mamma HELPu s Ryorem proběhlo již v roce 2001, do roku 2004 lze spolupráci považovat za

neformální (Drexlerová, rozhovor 1, 2014; Mamma HELP, 2012a, b). Kampaň bude tedy popsána skrz tyto tři významné etapy chronologicky.

### **3.2.2.1 Roky 2001-2004**

#### 3.2.2.1.1 První kontakt Mamma HELP a Ryoru

V roce 2001 měla organizace Mamma HELP zatím jedno klientské centrum, a to v Praze. Paní Jana Drexlerová zastávala v té době funkci členky výkonného výboru sdružení a zároveň byla také statutárním zástupcem (VZ Mamma HELP, 2002). Z hlediska kampaně sdíleného marketingu je ale důležité, že se v roce 2001 paní Drexlerová seznámila s paní Evou Štěpánkovou, zakladatelkou Ryoru. Paní Štěpánková získala v roce 1999 titul Podnikatelka roku a v roce 2000 titul Vynikající podnikatelka světa (Štěpánková, 2015; Cesty k úspěchu, 2015). Paní Drexlerová obdivovala podnikatelskou dráhu paní Štěpánkové od jejího začátku, sledovala rozvoj její firmy v novinách a dokonce její výrobky v rámci brigády sama prodávala. „*Věděla jsem, jak sama ona říká, že ty krémy začala míchat tak jako v garáži, no a od té chvíle jsem k ní vzhlížela- zaprvé jakoby k tomu jejímu modelu podnikání, i kvůli její osobnosti. Takže když vyhrála ten titul, tak jsem si dodala odvalu a šla za ní.*“ Prvotním cílem seznámení bylo vyjádření obdivu a pográtulování k titulu úspěšné podnikatelky (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Paní Štěpánkovou v té době kontaktovalo mnoho neziskových organizací se žádostí o pomoc, byla si vědoma toho, že alespoň jednu z nich by podporovat měla. Nejsmysluplnější jí přišel právě Mamma HELP (Štěpánková, 2015).

Jejich setkání bylo nečekaně velmi úspěšné. Výsledkem setkání bylo započetí projektu kosmetických poraden, kdy zaměstnankyně ze společnosti Ryor pravidelně navštěvovaly klientky Mamma HELPu. Kosmetické poradny probíhaly v rámci odpoledních komunitních programů pro členky Mamma HELPu. Tento typ spolupráce fungoval po celou dobu kampaně sdíleného marketingu. Kromě kosmetických poraden fungovala finanční podpora Mamma HELP ze strany Ryoru. Ryor například přispíval na rekondiční pobyty organizované Mamma HELPem či daroval organizaci věcné dary jako automobil či lednici (Štěpánková, 2015; Drexlerová, rozhovor 1, 2014; VZ Mamma HELP, 2003, 2005).

### 3.2.2.1.2 Vývoj kosmetické řady Ryoru Ryamar

Další rozměr začala mít spolupráce právě díky kosmetickým poradnám, kde klientky Mamma HELPu sdělovaly, že největší problémy mají s ozářenou kůží po radioterapiích. V té době bylo paní Štěpánkové nabízeno semeno amarantu. Ona rozuměla jejich účinkům a věděla, že proniká hluboko do kůže a intenzivně kůži regeneruje (Drexlerová, rozhovor 1, 2014; Štěpánková, 2015). Výsledkem je tedy ochrana a rychlejší uzdravení spálené kůže, „*nedocházelo zde vůbec ke spálení a naopak dříve poškozená kůže se velmi rychle hojila*“ (Můj Ryor, 2015). Paní Štěpánková si tedy uvědomila, že právě tento produkt by mohl nemocným ženám pomoci a začala vyvíjet inovativní řadu Ryamar s vysokým obsahem amarantového oleje. Mamma HELP tedy inspiroval Ryor k vytvoření nové řady produktů, která je zároveň léčebná, ale může ji využívat široká veřejnost, jelikož je celkově vhodná pro citlivou pokožku (Drexlerová, rozhovor 1, 2014; Štěpánková, 2015). Ryor byl dokonce první firmou, která v Evropě začala vyrábět přípravky z amarantového oleje (Stadler, 2009). V bulletinu z roku 2004 se paní Drexlerová zmiňuje, že první produkty z řady Ryamar vznikly v roce 2002 (Bulletin MH, 5/2004). Řada začínala se dvěma produkty- krémem a olejem, ale během čtyř let se počet produktů zvýšil na sedm výrobků (Ryor, Facebook, 2004). Informace o vývoji této řady Mamma HELP umístila na svoje webové stránky k informacím o projektu Korunka pro ženu, který ale vznikl až v roce 2007 (Mamma HELP, 2012b).

Dalším důležitým mezníkem bylo propojení spolupráce Mamma HELPu a Ryoru s nadací Vize 97, kde právě řada Ryamar byla předmětem společné kampaně.

### **3.2.2.2 Roky 2004-2006**

#### 3.2.2.2.1 Vznik kampaně Korunka pro ženu- koruna pro zdraví

Kampaň Korunka pro ženu- koruna pro zdraví, vznikla až ve fázi, kdy Ryor navázal spolupráci s Vizí 97. Spolupráci s Ryorem iniciovala Vize 97 skrz paní Havlovou, paní Štěpánková na nabídku však reagovala tím, že už Ryor podporuje Mamma HELP. Proto Vize 97 přišla s návrhem, že by se spolupráce mohla propojit. Jelikož ze strany Ryoru byl zájem o to, aby se pomoc Mamma HELPu spojila s nějakým výrobkem Ryoru, nabízelo se vytvořit kampaň sdíleného marketingu právě k nově vzniklé řadě Ryamar. Z pozice Vize 97 jako nadace bylo tedy navrženo, aby finanční pomoc Ryoru k Mamma HELP byla přerozdělována právě přes nadaci. Po

domluvě mezi Ryorem a Vizí 97 tedy vznikla inovativní kampaň s názvem Korunka pro ženu- koruna pro zdraví, kdy z každého produktu Ryamar byla věnována 1 Kč organizaci Mamma HELP skrz nadaci Vize 97 (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015; Štěpánková, 2015).

Nápad zrealizovat kampaň sdíleného marketingu tedy přišel ze strany Ryoru a Vize 97, paní Drexlerová s nápadem souhlasila, jelikož již tento model znala ze zahraničí (z USA) a tento typ spolupráce se jí zamlouval. Pro Ryor byla tato kampaň prvotním kontaktem s Vizí 97, ale Mamma HELP s nadací již dříve spolupracoval. Nadace totiž finančně podporovala rozvoj druhého centra Mamma HELP v Brně a kromě toho byla paní Havlová na návštěvě v pražském centru Mamma HELP. Mezi organizacemi existovala určitá podobnost v zaměření organizací, jelikož se Vize 97 zaměřovala na medializaci problematiky rakoviny tlustého střeva, a Mamma HELP zase na medializaci problematiky rakoviny prsu (Drexlerová, Rozhovor 1, 2014; Vize 97, 2007; Bulletin MH, 4/2004).

Jaká vlastně byla motivace zapojení se do kampaně pro Ryor a Mamma HELP? Podle paní Štěpánkové by měla každá firma mít vlastní projekt společenské odpovědnosti, a projekt Korunka pro ženu- koruna pro zdraví takovým projektem byl. Cílem kampaně pro Ryor bylo *„pomoci ženám s rakovinou prsu, pomoci v rozvoji Mamma HELPu a zpropagovat řadu Ryamar s obsahem amarantového oleje mezi ženami s tímto onemocněním, který dokáže velmi dobře regenerovat pokožku po ozařování a lidem s citlivou pokožkou. Dalším faktorem samozřejmě bylo zpropagovat i firmu RYOR jako společensky odpovědnou“* (Štěpánková, 2015). Hlavní motivací vstoupit do kampaně pro Mamma HELP byla vidina pravidelného finančního obnosu s ohledem na situaci, že organizace v té době potřebovala zejména finance na provoz svých klientských center, a právě peníze na provoz jsou dle paní Drexlerové tou nejdůležitější položkou, až potom se prý může organizace zaměřovat na projekty. Na druhou stranu paní Drexlerová dle jejího vyjádření dělala vše s myšlenkou na dopady, které to bude mít pro organizaci. Nikdy podle jejích slov nedělala nic jenom kvůli penězům (Drexlerová, Rozhovor 1, 2014).

Před oficiálním započítáním kampaně byla podepsána smlouva mezi všemi třemi stranami, kde byl podrobně popsán způsob převodu peněz přes nadaci do Mamma HELPu, kromě toho smlouva obsahovala pravidla publicity pro všechny zúčastněné strany. Smlouva byla určena vždy na dobu jednoho roku, byla tedy několikrát

prodloužena. Na druhé straně partneři nediskutovali o cílech či očekáváních z kampaně (Štěpánková, 2015; Drexlerová, rozhovor 2, 2015). Konkrétní obsah smlouvy bohužel není k dispozici, jelikož se nadace Vize 97 vyjádřila, že nesouhlasí s jejím zveřejněním, jelikož prý podléhá obchodnímu tajemství (Štorková, 2015). Z výroční zprávy Vize 97 z roku 2006 je alespoň viditelná její přerozdělovací funkce. V sekci přijaté dary jsou zveřejněny celkem čtyři částky (jelikož byly peníze zasílány každé tři měsíce), které Ryor daroval Vizi 97, a účelem Vize 97 bylo zaslat tyto částky na konto Mamma HELP (VZ Vize 97, 2007).

Co se týče stanovení částky transferu a způsobu využití peněz Mamma HELPem, paní Drexlerová v rozhovorech několikrát zmínila, že spolupráce s Ryorem byla založena na vzájemné důvěře, a podle toho vzniklo i nastavení kampaně. Výše transferu byla ponechána na rozhodnutí paní Štěpánkové, která vybrala takovou částku, jež byla přijatelná pro obě strany. Naopak to, na co peníze půjdou, nechala paní Štěpánková na uvážení paní Drexlerové, jelikož ji v tomto ohledu důvěřovala. Obě tedy souhlasily s tím, že výše transferu bude 1 Kč z každého prodaného výrobku z řady Ryamar, a že peníze vždy půjdou na provoz Mamma HELP center, jelikož v té době potřebovalo sdružení právě peníze na tyto provozní náklady (Štěpánková, 2015; Drexlerová, rozhovor 1, 2014). To, že finanční dary sloužily k pokrytí provozu Mamma HELP center, zmiňuje explicitně i Vize 97 (Vize, 2007; VZ Vize, 2006).

Role Vize 97 byla v kampani zejména medializační. Nadace si vzala na starost právě medializaci kampaně, což projektu podle paní Drexlerové velmi pomohlo (Drexlerová, rozhovor 1, 2014; Bulletin MH, 6/2004; Štěpánková, 2015). Nadace Vize 97 se o kampani zmiňovala na několika místech na svých webových stránkách, například v sekci aktuality, byly prezentovány některé fotografie při příležitosti započetí kampaně, kampani je také věnován prostor ve výročních zprávách nadace (Vize, 2007; VZ Vize, 2006, 2008). Kromě role medializátora tedy měla nadace na starost přesun peněz od Ryoru k Mamma HELPu, částky se přesouvaly čtyřikrát ročně. Dle vyjádření paní Drexlerové se občas stávalo, že vybraná částka přicházela na jejich účet s časovou prodlevou kvůli organizačním problémům v nadaci. Hlavní rolí Ryoru byla výroba produktů řady Ryamar a jeho propagace (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Rolí Mamma HELPu byl v rámci kampaně podle paní Štěpánkové její rozvoj skrz poskytnuté peníze (Štěpánková, 2015).

Kampaň Korunka pro ženu- koruna pro zdraví byla oficiálně představena na tiskové konferenci v novém sídle nadace Vize 97 dne 4. 5. 2004. Projekt byl prezentován takto: „Z každého prodaného výrobku kosmetické řady Ryamar , označeného speciální samolepkou se žlutou korunkou, bude jedna koruna věnována na provoz Mamma HELP Center“ (Vize 97, 2007). Na tiskovou kampaň byly pozvány zejména šéfredaktorky dámských časopisů, které prý přislíbily, že projekt zveřejní. Kampaň byla sice oficiálně představena v květnu, ale podle bulletinu sdružení Mamma HELP kampaň fungovala již v dubnu. O tom, že jde 1 Kč z každého prodaného výrobku z řady Ryamar na podporu Mamma HELPu, se v dubnovém bulletinu z roku 2004 hovoří na dvou místech. Všechny výrobky z řady Ryamar se tedy po představení kampaně začaly označovat nálepkou, na které byl napsán jak název kampaně: Korunka pro ženu- koruna pro zdraví tak i jména všech zainteresovaných stran (Bulletin MH, 4/2004). Grafická podoba tohoto propagačního materiálu je uvedena níže.

Obr. č. 8: Propagační materiál kampaně Korunka pro ženu- koruna pro zdraví



Zdroj: Mamma HELP, 2012a

I podle vyjádření Ryoru se tento obrázek lepil na výrobky Ryamar, takže každý věděl, kdo je v projektu začleněn (Štěpánková, 2015). Paní Drexlerová se ohledně tohoto grafického zpracování vyjádřila, že to nebyla mediálně šťastná volba, jelikož logo působilo roztržitě a název kampaně byl dlouhý. Po ukončení spolupráce s Vizí se však tento propagační materiál přestal využívat a název se zkrátil, což paní Drexlerová uvítala (Drexlerová, rozhovor 1, 2014).



O tom, že jde 1 Kč z každého prodaného výrobku z řady Ryamar na podporu Mamma HELPu, se v bulletinu hovoří na dvou místech (Bulletin MH, 4/2004). To, že je zveřejňováno, jaká částka (v tomto případě tedy 1 Kč) bude darována z prodeje neziskové organizaci, a jaká celková částka se díky kampani vybrala, není, jak již bylo výše řečeno, samozřejmé. Podle paní Drexlerové to není prezentováno z důvodu toho, že je snadné si spočítat, kolik produktů tedy bylo prodáno. Někdo to považuje za obchodní tajemství, jelikož si tak konkurenční firmy mohou jednoduše zjistit, kolik krémů například právě Ryor v rámci kampaně prodal (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

Nadace Vize 97 hodnotí kampaň jako úspěšnou v tom smyslu, že kampaň prezentuje na webových stránkách v sekci „Co se v minulosti podařilo“ (Vize 97, 2007) i ve výroční zprávě z roku 2008, přestože už nebyly partnerem projektu (VZ Vize 97, 2009). Spolupráce však byla v roce 2007 ukončena ze strany Ryoru kvůli různým administrativním problémům, které se týkaly nastavení spolupráce (Štěpánková, 2015). Projekt Korunka pro ženu- koruna pro zdraví tedy trval celkem dva a půl roku a organizaci Mamma HELP přinesl celkem 183 206 Kč, díky kterým mohlo sdružení rozšířit síť Mamma HELP center v České Republice. Na webových stránkách Mamma HELPu jsou kromě těchto informací zveřejněny i celkové částky za každé čtvrtletí a kampaň je hodnocena jako úspěšná („*Korunka pro ženu, koruna pro zdraví byl úspěšný společný projekt...*“). V dolní části sekce informací o projektu je sdělení, že „*projekt pokračuje navazujícím dalším projektem Korunka pro ženu*“. (Mamma HELP, 2012a). Kromě webových stránek organizace byla vždy kampaň zmiňována ve výročních zprávách Mamma HELP na několika místech. V sekci „Projekty, kterými nás podporují jiní“, byl popsán princip spolupráce. V roce 2004 byla navíc vedle textu fotografie z tiskové konference v rámci oficiálního zahájení kampaně. Výše daru byla prezentována v účetní části, v kolonce Výnosy jako dar od nadace Vize 97. V sekci „Sponzoři“ bylo ještě vyjádřeno poděkování jak firmě Ryor „*za projekt Korunka pro ženu- koruna pro zdraví, sponzorské dary, bezplatnou kosmetickou poradnu, cenově výhodné produkty a spoustu kosmetických dárků*“, tak nadaci za správu společného projektu (VZ Mamma HELP, 2005, 2006, 2007).

Spolupráce Mamma HELPu s Vizí 97 volně pokračovala i po ukončení společné kampaně. Nadace například organizaci podpořila v rámci vánočního charitativního bazaru v roce 2008 či 2012 (Vize, 2007). Navíc Vize 97 zmiňuje kampaň v několika svých výročních zprávách i po ukončení kampaně (Vize, 2007; VZ Vize, 2008).

### 3.2.2.3 Roky 2007-2012

#### 3.2.2.3.1 Vznik kampaně Korunka pro ženu

Dalším důležitým mezníkem spolupráce Ryoru s Mamma HELPem je právě změna nastavení kampaně sdíleného marketingu, kdy Vize 97 z kampaně vystoupila. Jak paní Štěpánková, tak paní Drexlerová se shodly na tom, aby v rámci spokojenosti obou stran projekt pokračoval bez zapojení Vize 97. Kampaně se přejmenovala a název se zkrátil na „Korunka pro ženu“, trvala od počátku roku 2007 až do roku 2012 (Drexlerová, rozhovor 1, 2014; Mamma HELP, 2012b). Informace o novém typu spolupráce byly uvedeny paní ředitelkou v bulletinu z roku 2007 sdružení takto: „*Ještě dodávám, že RYOR s námi uzavřel novou smlouvu na projekt KORUNA pro zdraví, a i letos nám posílá korunu z každého prodaného produktu řady RYAMAR! Za předchozích 2,5 roku jsme takto v podobném projektu získali víc jak 183 000 korun*“ (Bulletin MH, 7-8/2007: 21). Společná kampaně Mamma HELPu a Ryoru tedy pokračovala, pouze s určitými změnami. Tyto změny budou popsány níže v textu.

#### 3.2.2.3.1.1 Princip fungování kampaně

První změnou byl způsob převodu peněz, jelikož tím, že odstoupila nadace Vize 97, se celkově zjednodušila administrativa a peníze putovaly vždy rovnou na konto Mamma HELP. Cíle společné kampaně a způsob jejího fungování byly popsány v novém dokumentu v podobě darovací smlouvy, kdy je dárce Ryor a obdarovaným Mamma HELP. Předmět a účel darovací smlouvy zní takto: „*Dárce se zavazuje, že bude obdarovanému poskytovat finanční dary, sestávající se z podílu na tržbách z prodeje výrobků Ryor, kosmetické řady Ryamar. Výše podílu činí 1 Kč,- z každého prodaného výrobku této řady. Obdarovaný prohlašuje, že finanční prostředky věnuje na podporu projektu Provoz sítě MH center, zaměřeného na pomoc ženám s nádorovým onemocněním prsu.*“ Dále je v darovací smlouvě řečeno, že Ryor se jako dárce zavazuje 1 x za kalendářní čtvrtletí vykázat přehled prodeje výrobků z řady Ryamar, a z toho vypočítat částku daru pro Mamma HELP. Peníze byly zasílány na konto Mamma HELP vždy do 15. dne následujícího měsíce (Ryor a Mamma HELP, 2007). Z výše popsaného tedy vyplývá, že částka transferu se nezměnila, nezměnil se ani účel využití finančních prostředků. Díky určení doby, do které měly být peníze posílány, se zamezilo dřívějšímu problému s časovou prodlevou doručení finančního obnosu.

Stejně jako u kampaně Korunka pro ženu-koruna pro zdraví, i kampaň Korunka pro ženu nebyla časově ohraničena. Podle výpovědi paní Drexlerové se prý vždy na konci roku s paní Štěpánkovou setkaly, a bylo podle jejich vzájemné spokojenosti rozhodnuto, zda bude či nebude kampaň pokračovat. Naposledy se tedy takto spolupráce prodloužila na konci roku 2011, jelikož na konci roku 2012 přišlo dopisem vyjádření od Ryoru, že chtějí spolupráci v rámci kampaně ukončit (Drexlerová, rozhovor 1,2014).

#### 3.2.2.3.1.2 *Propagace kampaně*

Do určité míry se změnil i způsob propagace. Výše bylo zmíněno, že informace o projektu Korunka pro ženu- koruna pro zdraví byly přímo na krabičkách výrobků řady Ryamar, zákazníci tedy věděli, kdo byl do projektu zapojen, na co peníze z prodeje jdou, a koho koupí produktu podpoří. Během kampaně Korunka pro ženu již však nebyly tyto propagační materiály využívány, jelikož Vize 97 z projektu vystoupila. Na krabičkách řady Ryamar tedy informace o kampani chyběla. Místo toho byly dle vyjádření obou stran šířeny zejména v prvních letech kampaně letáčky, které obsahovaly základní informace o kampani spolu s principem jejího fungování. Letáčky byly distribuovány v rámci značkových a partnerských prodejen Ryoru (Štěpánková, 2015; Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015). Zákaznice se tedy o kampani mohly dozvědět právě skrze letáčky, které ale v pozdějších letech kampaně nebyly využívány, dále potom prostřednictvím regionálních obchodních zástupců Ryoru. Ti propagovali kampaň i samotnou řadu Ryamar například osobním sdělením, že je amarantový olej vhodný pro ženy po ozařování, protože hloubkově regeneruje pokožku. Kromě toho měli obchodní zástupci k dispozici již zmíněné letáčky (Štěpánková, 2015).

Kromě propagace kampaně navenek byly informace o kampani šířeny i uvnitř Mamma HELPu. Paní Drexlerová sdělovala informace o kampani jak zaměstnancům Mamma HELP, tak i členkám a stálým klientkám sdružení, a to například na měsíčních pravidelných setkáních či i v rámci kosmetických poraden, které jim Ryor poskytuje jako službu zdarma. Prezentovala jim například historii spolupráce s Ryorem nebo informaci o rozšíření řady Ryamar, což pro ně prý bylo výhodné z hlediska finančního i praktického, jelikož existoval další přípravek, který je užitečný pro ženy s poškozenou kůží (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015). V bulletinech je řada Ryamar propagována na mnoha místech, stejně tak informace o kampani sdíleného marketingu (Bulletin MH, 1-2/2008, 4/2008, 9/2008, 3/2009). Na druhou

stranu lze říci, že nejvíce informací bylo prezentováno v době, kdy byla kampaň nová, a bylo, dá se říci, o čem psát, tedy zejména v roce 2004 (Bulletin MH, 4/2004, 5/2004, 6/2004, 3/2005).

Paní Drexlerová se však ke způsobu propagace vyjádřila tak, že Ryor dostatečně nevyužil potenciál nástroje sdíleného marketingu, právě například kvůli tomu, že potenciální spotřebitelé o kampani nevěděli, jelikož na produktech informace o kampani nebyla. Důvod, proč tato informace na výrobcích nebyla uvedena, paní Drexlerová nezná, je ale prý možné, že náklady na přebal krabičky by byly příliš nákladné vzhledem k situaci, že výše transakce byla pouze 1 Kč. Paní Drexlerová však přiznává, že potenciál sdíleného marketingu nebyl využit na obou stranách, tedy i na straně Mamma HELP „hlavně z hlediska toho, že ty lidi o tom věděli málo“ (Drexlerová, rozhovor 2, 2015). Kromě zmíněných kanálů propagace (letáčky a ústní předání skrz regionální obchodnice) se obě představitelky organizací snažily projekt zmiňovat například v různých rozhovorech, ale to se stávalo podle paní Drexlerové zejména na začátku projektu, poté se to praktikovalo spíše nahodile (Drexlerová, rozhovor 1, 2014).

Oba partneři prezentovali kampaň na webových stránkách. Ryor se o kampani zmiňuje v sekci „Partneři“, kde je v seznamu partnerů logo Mamma HELPu spolu s popsáním principu společné kampaně s tímto obsahem: „Česká přírodní kosmetika RYOR podporovala sdružení Mamma HELP v letech 2001 – 2012, kdy z každého prodaného výrobku řady Ryamar pro velmi citlivou pleť, byl věnován finanční příspěvek na konto sdružení“ (Ryor, 2006-2015a). Bohužel se v tomto popisu spolupráce vyskytuje chyba, jelikož kampaň sdíleného marketingu vznikla až v roce 2004, do té doby sice spolupráce mezi oběma společnostmi fungovala, ale nikoliv na bázi sdíleného marketingu. Ryor se o kampani zmiňuje také ve svém online blogu, kde 3. 1. 2012 publikoval článek s názvem „Jak na citlivou pleť“. V tomto článku je prezentována řada Ryamar a mimo jiné jde zde informace o kampani se sdružením Mamma HELP: „Dodnes získává sdružení Mammahelp z každého zakoupeného výrobku z řady Ryamar, jak se řada s amarantovým olejem nazývá, korunu na účet sdružení na podkladě akce "Koruna pro zdraví, korunka pro ženu" (Můj Ryor, 2015) Je tedy vidět, že kampaň byla prezentována i v rámci posledního roku kampaně. V tomto výňatku došlo ale ke zveřejnění nepravdivé informace, jelikož kampaň s tímto názvem trvala pouze do roku 2007, poté se jmenovala pouze Korunka pro ženu.

Na webových stránkách Ryoru v sekci „O nás- média“, jsou zveřejněny zdroje, kdy se o Ryoru mluvilo v rozhlase, v tisku či v televizi. V rámci analýzy dokumentů bylo zjišťováno, v jakém množství se paní Štěpánková zmiňovala o Mamma HELPu či o projektu Korunka pro ženu. Články jsou z časového období 2011-2014. Zaměřila jsem se tedy na dobu, kdy byla realizována kampaň s Mamma HELPem, z této doby bylo zveřejněno 16 článků. O spolupráci s Mamma HELPem se hovořilo v 5 z těchto 16 článků. Nejvíce informací je prezentováno v časopise Fresh Marketing, kde paní Štěpánková hovoří o vývoji spolupráce s organizací Mamma HELP a na konci se zmiňuje o kampani sdíleného marketingu. Kampaň spojená s řadou Ryamar je zmíněna ještě v dalších dvou článcích. Všechny články explicitně uvádějí, že Ryor spolupracuje s organizací Mamma HELP (Ryor 2006-2015b, c, d, e, f).

Sdružení Mamma HELP kampaň prezentovalo pouze na staré verzi webových stránek, které byly v roce 2014 zaměněny za nové, jak již bylo zmíněno. Když jsem pracovala na empirické části, nové webové stránky nebyly zcela dokončeny, proto jsem informace hledala na původních stránkách. Až po spuštění plné verze jsem prohledala i stránky aktuální.

Na původních stránkách Mamma HELP kampaň prezentuje v sekci „Projekty“. Kampaň zde má proklik na vlastní stránku, kde naleznete informace o historii společného projektu, navíc jsou zde vypsány jednotlivé částky za každé čtvrtletí, které sdružení od Ryoru získalo. Kampaň je zde prezentována takto: „*Firma RYOR dává po 1 koruně z prodeje výrobků ze své řady Ryamar s obsahem amarantového oleje, která je určena pro velmi citlivou pleť, na provoz MAMMA HELP center*“ (Mamma HELP, 2012b). Vše důležité je zde tedy řečeno- kdo dává, komu dává, kolik dává, a na co dává. Kromě toho se Mamma HELP zmiňuje o kampani ve všech výročních zprávách od roku 2004 až do roku 2012, kde byly prezentovány základní informace o kampani spolu s darovaným množstvím finančního obnosu za daný rok. Od roku 2007 se ve výročních zprávách tedy už neobjevovala kampaň Korunka pro ženu- koruna pro zdraví, ale pouze kampaň Korunka pro zdraví. Informace o principu kampaně, tedy že 1 Kč z každého koupeného produktu z řady Ryamar jde na podporu Mamma HELPu, byla prezentována až v roce 2008 (následující ročníky to však bylo zmíněno vždy). Do té doby informace o transakci chyběla. Bylo tedy prezentováno, že projekt realizuje Ryor, a byla řečena částka, kterou Ryor Mamma HELP podpořil. V popisu spolupráce je bohužel všude používán nesprávný název kosmetické řady. Mamma HELP ji

označoval za řadu Amaranant (VZ Mamma HELP 2005-2013), ale jde o řadu Ryamar (Ryor, 2006-2015a). Tento fakt mohl být podle mého názoru pro čtenáře či jiné stakeholdery matoucí. V bulletinech byl však vždy psán správný název řady (Bulletin MH, 5/2004, 6/2004, 7-8/2007 a další).

Darovaná částka za daný rok byla tedy vždy řečena v sekci „Projekty“, kromě toho se částka vždy objevovala v sekci Výkazů zisků a ztrát v kolonce Výnosy. Dar byl popsán jako dar Ryor či dar Korunka Ryor. V oddělení sponzoři vždy Mamma Help děkoval Ryoru za pomoc. Do roku 2007 děkovalo sdružení Ryoru za projekt Korunka pro ženu- korunka pro zdraví (v roce 2007 pouze jen Korunka pro zdraví), sponzorské dary, bezplatnou kosmetickou poradnu, cenově výhodné produkty a spoustu kosmetických dárků. V dalších letech se děkování zkrátilo na pouhé jmenování firmy Ryor. Toto nastavení se ale týkalo i ostatních sponzorů (VZ Mamma HELP, 2005-2013).

Toto se vztahovalo k původní verzi webových stránek. Na aktuálních webových stránkách, které byly spuštěny ke konci roku 2014, se již v sekci „Projekty“ Korunka pro ženu nevyskytuje. Toto se ale týká i dalších projektů. Pravděpodobně je to z důvodu, že projekty již neběží, informace o nich jsou tedy pouze na původní verzi webu. Informace o spolupráci však lze nalézt ve výročních zprávách, ty jsou zveřejněny ze stejných ročníků jako na původní verzi webu. Kromě toho se Mamma HELP o Ryoru zmiňuje v sekci „O nás-Partneři a sponzoři“ (Mamma HELP, 1999-2014).

Měsíc před ukončením spolupráce v rámci kampaně Mamma HELP napsalo o kampani na Facebook toto: *„Máte velmi citlivou pleť nebo jste absolvovala ozařování? Pak vám doporučujeme přečíst si článek o kosmetice s amarantovým olejem, kterou vyvinula a otestovala firma RYOR. Současně RYORu moc děkujeme za dlouhodobou podporu“* (Mamma HELP, FB, 2012). Jak je tedy vidět, Mamma HELP využíval k propagaci kampaně více typů komunikačních kanálů, zejména pak webové stránky, bulletiny a výroční zprávy..

### 3.2.2.3.1.3 Průběžný monitoring a evaluace kampaně

Tato krátká kapitola bude popisovat, zda a případně jakým způsobem probíhal průběžný monitoring kampaně či její evaluace. Informace k této oblasti byly

zjišťovány zejména z otázek v rámci rozhovorů týkající se jednoho z faktorů předpokládajících úspěch kampaně, a to právě monitoring a evaluace kampaně.

Monitoring v průběhu kampaně podle paní Štěpánkové příliš neprobíhal, nebyl pro Ryor velmi důležitý. Když už byl využíván, aplikovanými metodami bylo pozorování a statistika. Detailnější evaluaci Ryor využíval až ke konci kampaně, kdy se právě rozhodovalo o tom, zda se vyplatí v kampani pokračovat (Štěpánková, 2015). Co se týče monitoringu a evaluace, byl využíván pouze monitoring médií. Po několik let tuto službu poskytoval zdarma jeden z partnerů Mamma HELPu. Monitoring médií byl prý realizován v rámci kampaně od roku 2006. Soustavnou analytickou či evaluační práci zatím nerealizují. Paní Drexlerová si je však vědoma toho, že by se toto nastavení mělo změnit i z hlediska toho, že organizace má skoro 700 členů, ale zázemí organizace velké není.

#### 3.2.2.3.1.4 *Podoby spolupráce mimo kampaň*

Po celou dobu kampaně, a to jak první kampaně Korunka pro ženu- korunka pro zdraví i pokračování kampaně bez Vize 97, probíhaly mezi Ryorem a Mamma HELPem i jiné druhy spolupráce. Jak již bylo řečeno, ještě před započítáním kampaně Ryor organizoval kosmetické poradny, které byly poskytovány pro Mamma HELP zdarma, většinou jednou měsíčně. V prvních letech spolupráce mezi Ryorem a sdružením Mamma HELP se těchto poraden účastnila sama majitelka Ryoru, tedy paní Štěpánková, což prý klientky sdružení velmi oceňovaly (Drexlerová, rozhovor 2, 2015). Podrobnější informace o poradnách jsou prezentovány v bulletinech. Kosmetické poradny byly často spojeny s prezentováním nových výrobků Ryoru. Nejprve probíhaly poradny pouze v pražském centru, ale jak vznikala centra nová, rozšiřovala se tato služba i do nich (Bulletin MH, 4/2004, 7-8/2004, 9/2005, 1-2/2007). Kromě toho po několik let děkovalo sdružení paní Štěpánkové za tuto službu v sekci „Sponzoři“ (VZ Mamma HELP, 2005, 2006, 2007, 2008). Tento typ spolupráce přetrvává i po ukončení kampaně Korunka pro ženu (Drexlerová, rozhovor 1, 2014; Mamma HELP, 2014).

Kromě toho také v rámci celého období kampaně mohla organizace Mamma HELP využívat snížených cen při nákupu produktů firmy Ryor. Prakticky je hromadný prodej organizován tak, že si klienty a členky hromadně objednají produkty, a ty jsou potom přivezeny do jednoho z center Mamma HELPu. Tuto výhodu může organizace

Mamma HELP využívat až dodnes (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015). Z pokladní knihy v pražském centru Mamma HELP byly díky paní účetní zjištěny velmi zajímavé údaje. Jde o informaci, jakou částkou přispělo Mamma HELP Ryoru skrz nákup jeho výrobků v letech 2002, 2006, 2007 a 2009. Níže jsou částky uvedeny.

Tabulka č. 2: *částky z nákupů výrobků Ryoru sdružením Mamma HELP z let 2002, 2006, 2007 a 2009*

rok	částka
2002	36422,-
2006	23188,-
2007	13013,-
2009	12601,-

Zdroj: Mamma HELP-pokladní kniha, 2015

Je nutné uvést, že se jedná pouze o prodej v rámci pražského centra, takže prodej za všechna centra by znamenal vyšší částky. V roce 2002 však existovalo jenom pražské centrum, v roce 2004 již bylo otevřené druhé centrum v Brně. Jak je vidět, nejvyšší částka je právě v roce 2002. Paní Drexlerová si to vysvětluje tím, že paní Štěpánková v té době sama do pražského Mamma HELP centra jezdila a produktech hovořila a měly na klientky velmi pozitivní vliv. V pozdějších letech ji nahradily zaměstnankyně Ryoru (Drexlerová, rozhovor 3, 2015).

Mamma HELP také získal od Ryoru pozvání na exkurzi do výroby produktů Ryor. Ta se nachází v Kyšicích u Prahy. Exkurze proběhly v roce 2000 a v roce 2007. O exkurzi z roku byl napsán článek v bulletinu vydávaném sdružením Mamma HELP (Bulletin MH, 11/2007). Informace a fotografie z exkurze z roku 2007 jsou uveřejněny na webových stránkách sdružení (Mamma HELP, 2012).

Spolupráce obou partnerů probíhala také skrz setkávání obou představitelk organizací ve veřejném prostoru. „*Eva mě uvedla do společnosti podnikatelek, do dámského klubu, kdy se během večera vybralo něco pro nás, nebo že já jsem tam mohla představit Mamma HELP*“ Tento typ pomoci prý vyplynul v rámci spojení dvou organizací sám od sebe (Drexlerová, rozhovor 1, 2014).

Na druhé straně, iniciace nabídka aktivity mimo kampaň přišla i ze strany Mamma HELP. Dle vyjádření paní Drexlerové pořádala organizace osvětové



přednášky o problematice rakoviny prsu pro zaměstnance Ryoru. Drexlerová dodává, že „*bohužel některé ženy od nich onemocněly, takže se k nám přišly poradit*“ (Drexlerová, rozhovor 1, 2014).

#### 3.2.2.3.1.5 Ukončení kampaně

Kampaň Korunka pro ženu trvala šest let, byla ukončena v roce 2012. Paní Drexlerová několikrát zmínila, že v poslední době před ukončením kampaně vše běželo samospádem, automaticky, jakoby stereotypně, ale i tak ji ukončení kampaně překvapilo. Iniciativa přišla ze strany Ryoru, když před Vánoci zaslal do Mamma HELPu dopis, ve kterém velmi stručně spolupráci v podobě kampaně Korunka pro ženu ukončil. Důvod ukončení spolupráce v dopise řečen nebyl. Proto nad ním paní Drexlerová poměrně intenzivně uvažovala (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

Pravděpodobným důvodem ukončení spolupráce mohla být dle paní Drexlerové snížená aktivita v oblasti propagace a zviditelňování kampaně, a to z obou stran. Z pohledu Mamma HELPu paní Drexlerová uznává, že ke konci mohli být aktivnější v tom smyslu, že měli více dávat najevo vděčnost směrem k Ryoru za jejich pomoc či vymyslet nějaké aktivnější zapojení z jejich strany (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

Důvodem ukončení spolupráce ze strany Ryoru byla opravdu dle vyjádření paní Štěpánkové snížená aktivita Mamma HELPu ke konci kampaně a to od doby, kdy začalo mít Mamma HELP více partnerů. V té době tedy již nebyla natolik naplňována očekávání z kampaně, jelikož měl Ryor pocit, že je v partnerství celkově aktivnější než Mamma HELP. Ryor od Mamma HELPu očekával větší míru zapojení se do propagace výrobku, ze kterého Ryor daroval část zisku na jejich konto a především to, aby své klientky intenzivněji informovali o prospěšnosti amarantového oleje. Paní Štěpánková měla také pocit, že firma Ryor stála ve stínu nadnárodních firem podporujících Mamma HELP, přestože Ryor pro Mamma HELP vytvořil funkční ucelenou kosmetickou řadu. Při rozhodování o tom, zda společný projekt ukončit, či nikoliv, hrála podle paní Štěpánkové role evaluace kampaně (Štěpánková, 2015).

Oficiálně byla spolupráce ukončena slavnostním večerem, kdy paní Štěpánková předala Mamma HELPu poslední šek (tedy za poslední čtvrtletí roku 2012) a dostala prostor vyjádřit se, proč s organizací tak dlouho spolupracovala. Ze strany Mamma HELPu přišlo velké poděkování. Kromě Ryoru byli na událost pozváni i další partneři a sponzoři Mamma HELPu (Drexlerová, rozhovor 1, 2014).

Jak bylo již řečeno, kampaň Korunka pro ženu sice skončila již před třemi roky, ale určitý způsob spolupráce mezi Mamma HELPem a Ryorem stále funguje v podobě bezplatných poraden a možnosti nákupu produktů Ryoru za velkoobchodní ceny (Štěpánková, 2015; Drexlerová, rozhovor 2, 2015). I paní Drexlerová potvrzuje, že ti, co pamatují celou historii spolupráce s Ryorem, vědí, že má Mamma HELP s Ryorem stále dobrý vztah a že i dnes si možná i kvůli tomu stále výrobky Ryoru kupují (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Paní Štěpánková ale zmínila, že místo Mamma HELPu již intenzivněji spolupracují s jinou organizací (Štěpánková, 2015).

Pro Mamma HELP ukončení kampaně znamenalo téměř z ničeho nic ztrátu jistoty v podobě přibližně 50 000 Kč za rok, ale díky tomu, že je fungování sdružení založeno na vícezdrojovém financování, tato částka byla nahrazena jiným zdrojem. Vícezdrojové financování se prý organizaci vyplácí. Protože pokud nemůže dosáhnout na veřejné dotace, mohly být využity právě například firemní dary, a naopak když Ryor ukončil kampaň, měla organizace připravené jiné zdroje, například finance z benefičních koncertů, prodeje výrobků z dílny Mamma HELP či výnosy od individuálních dárců (Drexlerová, rozhovor 2, 2015). V roce 2013 například výnosy z prodeje zboží dosahovaly částky 141 151 Kč a výše darů od individuálních dárců dokonce 9 415 098 Kč (VZ Mamma HELP, 2014).

### **3.2.3 Považují zástupce Mamma HELP a zástupce Ryoru kampaň za úspěšnou, pokud ano, tak v čem úspěch spatřují?**

Odpověď na tuto otázku byla zjišťována z polo-strukturovaných rozhovorů. Úspěšnost kampaně je v tomto smyslu spatřována v tom, nakolik kampaň naplnila cíle a očekávání z pohledu výše zmiňovaných zástupců. To, v čem spatřují úspěšnost, bylo zjišťováno pomocí otevřeného kódování rozhovorů. Nejprve je popsán pohled Ryoru na toto téma, poté pohled sdružení Mamma HELP. Jelikož je cílem práce zaměřit se zejména na pohled neziskové organizace, v tomto případě tedy Mamma HELP, je tato část viditelně obsáhlejší právě z pohledu NNO. V závěru této kapitoly jsou vypsány přínosy, které pro Mamma HELP podle paní Drexlerové vyplynuly z kampaně s Ryorem. Tyto přínosy jsou poté porovnány s přínosy kampaně sdíleného marketingu podle teoretické literatury.

### 3.2.3.1 Ryor

Cílem kampaně pro Ryor bylo, jak již bylo zmíněno v části vývoji kampaně: pomoci ženám s rakovinou prsu; propagovat řadu Ryamar mezi ženami s onemocněním rakoviny prsu, jelikož je pro ně velmi vhodná; a také přispět k rozvoji organizace Mamma HELP. Cílem, který se vztahoval přímo k Ryoru, bylo propagovat firmu jako společensky odpovědnou. Prvotním cílem bylo především pomoci, podle slov paní Štěpánkové bylo „*zvýraznění firmy a produktů až na druhém místě*“ (Štěpánková, 2015).

Všechny tyto cíle byly podle paní Štěpánkové v rámci kampaně naplněny. Paní Štěpánková si myslí, že kampaň byla úspěšná i pro Mamma HELP, a to zejména v oblasti jejich rozvoje. Právě Ryor jim prý jako jejich významný partner v rozvoji pomohl. Odpovědi na mou doplňují otázku o tom, jak by měla obecně vypadat úspěšná kampaň sdíleného marketingu paní Štěpánková odpověděla: „*Měla by to být správně nastavená smlouva, zviditelnění na výrobcích i na všech dalších komunikačních kanálech a aktivita obou dvou stran*“. Další z mých otázek zněla, jak by kampaň vypadala, kdyby se realizovala nyní. Podle majitelky Ryoru by byla více zaměřena na online média a byla by vypracována sofistikovanější smlouva, do které by se například sepsala míra propagace ze strany neziskové organizace (Štěpánková, 2015). Tím paní Štěpánková měla pravděpodobně na mysli vymezení šíře propagace produktů, skrz které je NNO podporovaná. Zde je tedy vidět, že kampaň s Mamma HELPem by nemusela být ukončena, pokud by od začátku bylo vymezeno, jakým způsobem a do jaké míry by mělo sdružení produkty Ryoru týkající se kampaně propagovat či o nich šířit povědomí. Otázka jde, zda by na takovou smlouvu Mamma HELP přistoupil. Paní Štěpánková také zmínila, že v rámci realizace kampaně v dnešní době by více cílila na online média, což je podle teoretické literatury (Adkins, 2015; Center Corporate Citizenship, 2013; Keller, 2007) výhodné, například kvůli snadné dostupnosti daných informací či velkého dosahu na cílovou skupinu. Posledním zlepšením by mohlo být zviditelnění informace o kampani na výrobcích. Což vlastně v rámci kampaně probíhalo do roku 2007, kdy byla součástí také nadace Vize 97, poté už to Ryor nerealizoval, jelikož to je podle paní Štěpánkové náročné časově i ekonomicky.

Kromě naplnění výše popsaných cílů spatřuje Ryor úspěch kampaně v tom, že vznikla úspěšná řada Ryamar, která obsahuje kvalitní produkty a dodnes se velmi dobře prodává. Úspěch vidí také ve smysluplnosti kampaně. Navíc je pro paní

Štěpánkovou osobním přínosem to, že zaměřila více pozornosti na amarantový olej, což je podle ní jedna z nejlepších surovin, jaké Ryor dodnes používá (Štěpánková, 2015). Je zajímavé, že výrobky s amarantovým olejem vlastně byly důvodem, proč kampaň sdíleného marketingu vznikla, a zároveň byly samotné velkým přínosem pro Ryor. Tyto výrobky však začaly vznikat ještě před započítáním kampaně, proto je důležité zmínit, že paní Štěpánková vidí pravděpodobně partnerství s Mamma HELPem komplexně, není tedy ohraničeno pouze kampaní sdíleného marketingu. Obecně je podle paní Štěpánkové pro úspěch kampaně sdíleného marketingu důležité, aby byli v jejím průběhu oba partneři spokojeni (Štěpánková, 2015). Což bylo naplňováno pro paní Štěpánkovou pravděpodobně do té doby, než začala přemýšlet o ukončení kampaně. Paní Štěpánková sama od sebe explicitně nezmínila finanční stránku kampaně ani v cílech, ani v přínosech kampaně. Toto zjištění je nečekané, pokud vezmeme v úvahu, že byl dlouhou dobu při měření úspěchu kampaně podle teoretické literatury kladen důraz právě na zvýšení zisků firmy. V poslední době se však klade stále větší důraz na benefity nefinanční (Gourville, Rargan, 2004). Na druhé straně za jeden z přínosů kampaně označila vznik kvalitní řady Ryamar, která je dodnes úspěšná a dobře se prodává, což vlastně pro firmu Ryor znamená zcela jistě finanční přínos. Naopak paní Drexlerová se zmínila o tom, že pro Ryor by kampaň byla úspěšná právě tehdy, pokud by se jim zvedl prodej (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

Pokud bychom tedy měly shrnout, jaké přínosy pro Ryor kampaň přinesla, byly by to tyto:

- Prezentace firmy jako společensky odpovědné
- Rozvoj Mamma HELP
- Úspěšná a kvalitní řada Ryamar
- Zaměření se na novou surovinu (amarantový olej)

Jak vidíme, jedná se o přínosy nefinanční. Jak ale bylo řečeno výše, úspěšná a kvalitní řada na jednu stranu znamená pro firmu přínos, jelikož se pravděpodobně dobře prodává. Níže je pro úplnost vypracována jednoduchá analýza finančních přínosů kampaně pro Ryor.

### 3.2.3.1.1 Analýza finančních přínosů kampaně

Jelikož jsou částky, které Ryor daroval Mamma HELPu skrz výnosy z prodeje, zveřejňovány na webových stránkách sdružení, je samozřejmě zjistitelné, zda se prodej výrobků řady Ryamar zvyšoval. Níže je tedy tabulka s ročními výnosy kampaně Korunka pro ženu (- koruna pro zdraví).

Tabulka č. 3: roční výnosy kampaně Korunka pro ženu-(koruna pro zdraví)

ročník	Korunka výnosy v Kč
2004	20232*
2005	71295
2006	73743
2007	46897
2008	73146
2009	53733
2010	54791
2011	52176
2012	56242
2013	14276**
CELKEM	516531

Zdroje: VZ Mamma HELP, 2005-2014

\*Kampaň probíhala pouze  $\frac{3}{4}$  roku.

\*\*dar z kampaně zaslaný za poslední čtvrtletí roku 2012

Jelikož jde o data získaná z výročních zpráv, výnosy z posledního  $\frac{1}{4}$  jsou vždy započítávány až v dalším roce. Proto je v roce 2013 nižší číslo, které znamená zisk z posledního čtvrtletí roku 2012. Musíme tedy brát v úvahu určité zkreslení tabulky právě z tohoto důvodu. Z tabulky je vidět, že největší úspěch z finančního hlediska měla kampaň v letech 2005, 2006 a 2008, kdy roční výnos překonal 70 000 Kč. Jak již bylo dříve popsáno, Vize se v kampani angažovala do konce roku 2006. Je tedy reálné, že kampaň byla nejúspěšnější právě v době zapojení Vize 97. Jelikož role nadace byla zejména mediační, je pravděpodobné, že úspěch mohl pramenit z její medializační aktivity. Na druhé straně velký nárůst byl také v roce 2008, což byl druhý ročník bez Vize 97. Důvodem může být například to, že se kampaň v nové podobě dostala do povědomí veřejnosti až později. Nebo je také možné, že se v té době začaly prodávat

nové produkty z řady Ryamar, a proto se čísla navýšila. Ostatní ročníky se pohybovaly kolem 50 000 Kč- 55 000 Kč. Pokud vezmeme v úvahu, že se řada Ryamar rozrůstala v rozmezí 4 let (tedy od roku 2004 do roku 2008), lze předpokládat, že pokud se začínalo v roce 2004 se dvěma výrobky, a v roce 2008 bylo výrobků již 7, tak by se měly výnosy i z tohoto důvodu zvyšovat. Tento trend zde však není přítomen. Obecně lze tedy říci, že se prodej produktů Ryamar během doby kampaně téměř nezvyšoval. Z finančního hlediska tedy nebyla kampaň sdíleného marketingu pro Ryor příliš přínosná. Je ale možné, že se například zvyšovaly prodeje v jiných řadách, jelikož se zvýšilo povědomí o firmě Ryor jako o společensky odpovědné firmě.

Paní Drexlerová se jednou během rozhovoru zmínila o tom, že se paní Štěpánkové ptala, co se děje, že prodej řady Ryamar stagnuje. Podle vyjádření paní Štěpánkové je prý běžné, že prodej funguje v jakýchsi cyklech, a je běžné, že v určité době prodej výrobků z určité řady nevzrůstá (Drexlerová, rozhovor 3). V Bulletinu v roce 2004 však paní Drexlerová napsala: „*Paní Štěpánková odhaduje roční výnos kolem jednoho sta tisíc korun!*“ (Bulletin MH, 5/2004: 5). Z tohoto výroku lze tedy usoudit, že kampaň nenaplnila finanční očekávání paní Štěpánkové ani v jednom z ročníků.

### 3.2.3.2 *Mamma HELP*

Primárním cílem kampaně, jak již bylo dříve řečeno, bylo získání peněz na provoz center Mamma HELP. Takovým osobním cílem, který paní Drexlerová nesdílela s paní Štěpánkovou, bylo každý rok získat díky kampani kolem 100 000 Kč. „*Moje úvaha byla, že když tím dosáhneme několik let pravidelný přísun, tak kolem těch 100 000, takže to bude velice úspěšné*“ (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Tato úvaha možná vyplývala z výše uvedeného, tedy že paní Štěpánková očekávala roční výnos kolem 100 000 Kč (Bulletin MH, 5/2004). Což se tedy nenaplnilo, částky byly nižší, ale to bylo prý vyváženo tím, že byl příjem pravidelný a dlouhodobý, a proto považuje paní Štěpánková kampaň za úspěšnou (Rozhovor 2, 2015). Již na začátku si paní Drexlerová velmi cenila toho, že kampaň nebyla časově omezena a že výnosy z kampaně znamenají proto určitou jistotu na pokrytí nákladů na provoz Mamma HELP center (Bulletin MH, 5/2004). Podobně se vyjádřila i v dalších dvou bulletinech: „*Tyto peníze jsou určeny na potřeby našich Mamma HELP center a jsou pro nás významné i proto, že jde o trvalý zdroj příjmů!*“ (Bulletin MH, 6/2004: 11),

*„právě fakt, že projekt trvá a pravidelně nám pomáhá, má pro nás velkou cenu“*  
(Bulletin MH, 3/2005: 12).

Základem úspěchu je ale podle paní Drexlerové spokojenost obou stran v průběhu kampaně. Ze strany Mamma HELPu byla spokojenost přítomná až do ukončení kampaně. Paní Drexlerová si myslela, že to tak vnímá i paní Štěpánková, a proto ji velmi překvapilo, když byla kampaň ukončena (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015). Základ úspěchu vidí i paní Štěpánková právě ve spokojenosti obou stran. Tudíž když přestala být s kampaní spokojená, ukončila ji (Štěpánková, 2015). Je tedy evidentní, že spokojenost obou stran je v rámci kampaně Mamma HELPu s Ryorem poměrně klíčová. Pokud jsou obě strany s průběhem kampaně spokojeny, je pravděpodobné, že bude kampaň i nadále probíhat, což je úspěšné pro obě strany- Mamma HELP bude i nadále dostávat pravidelný přísun peněz a Ryor bude i nadále prezentován jako společensky odpovědná firma. Spokojenost však byla po mnoha letech z jedné strany narušena, což znamenalo ukončení kampaně, přestože druhá strana byla spokojena.

Paní Drexlerová zhodnotila celkově kampaň takto: *„Určitě jsem to brala za dobrou kampaň v tom, že to vydrželo takovou dobu. Mokrát jsem o tom mluvila i na nějakých seminářích, které jsem dělala pro jiné pacientské organizace, jsem to uváděla jako příklad, že když se vydrží takhle dlouho s tím partnerem, pro tu neziskovou je to dobré vysvědčení a jednak že ty finance jsou pravidelně a dlouho. Takže já jsem to pokládala za jednu z nejlepších akvizicí, které jsme udělali. Tedy že jsme se spřátelili s Ryorem“* (Drexlerová, rozhovor 1, 2015). Zde je velmi dobře vidět, v čem spatřuje paní Drexlerová úspěch kampaně. Jednak je to tedy přínosné z hlediska toho pravidelného příjmu, navíc může Mamma HELP prezentovat Ryor jako svého dlouhodobého partnera.

Paní Drexlerová tedy považuje kampaň sdíleného marketingu s Ryorem za velmi úspěšnou a úspěch spatřovala v několika bodech. Z kódování rozhovoru vyplynulo, že kromě naplnění hlavního cíle- tedy zisku pravidelného příjmu na provoz Mamma HELP center, měla kampaň a vlastně i celková spolupráce s Ryorem mnoho přínosů, které bych ráda prezentovala níže.

Primárním přínosem kampaně byl tedy, jak již bylo řečeno výše, pravidelný (1x za 3 měsíce) příjem peněz na provoz center Mamma HELPu. Pro sdružení bylo vždy

nejtěžší získat peníze na provoz, a proto si paní Drexlerová velmi vážila toho, že to paní Štěpánková chápala, a ochotně přispívala právě na provoz. Provoz center je pro Mamma HELP primární, jelikož je jeho posláním péče zejména o nemocné ženy. Když je provoz center dostatečně finančně pokryt, může se sdružení zaměřit kromě toho například i na prevenci skrz realizaci určitých projektů (například Růžový říjen). Kromě toho, na co peníze jdou- tedy na provoz, bylo také velmi důležité to, jak často přicházely a jak dlouho přicházely. Ta pravidelnost byla pro Mamma HELP určitým jistým přísunem peněz i za tu cenu, že částky byly nižší, než paní Drexlerová předpokládala. Bylo tedy velmi přínosné, že přísun byl plynulý po několik let a znamenal určitou udržitelnost. Takový typ spolupráce již prý Mamma HELP s nikým doposud nenavázal (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015). Na rozdíl od Ryoru byly tedy pro Mamma HELP finanční přínosy plynoucí z kampaně nejdůležitější.

Ostatní přínosy z kampaně lze hodnotit jako nefinanční, tedy tzv. přínosy druhého řádu. Ty jsou však podle paní Drexlerové hodně daleko za těmi finančními, ale přesto si jich váží a nepokládá je za nějak mizivé (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

Podle paní Drexlerové bylo úspěšné, že v rámci spolupráce s Ryorem vznikly produkty, které pomohly mnoha lidem (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Je tedy vidět, že stejně jako paní Štěpánková, i paní Drexlerová považuje za úspěch samotný vznik řady Ryamar, díky které vlastně kampaň vznikla. Tudíž i paní Drexlerová vidí spolupráci komplexně a je pro ni náročné oddělit kampaň od celkové spolupráce mezi Mamma HELPem a Ryorem. Proto bude vznik řady Ryamar zahrnut do seznamu přínosů kampaně realizované s Ryorem. Z pohledu Mamma HELPu tedy řada Ryamar pomohla klientkám, kterým se díky těmto produktům rychleji hojila kůže po absolvování radioterapie. Z pohledu Ryoru vznikla řada, která byla určena primárně pro úzkou cílovou skupinu-pro ženy trpící rakovinou prsu, ale později se díky jejím regeneračním účinkům rozšířila i na širší cílové skupiny, tudíž to pro Ryor znamenalo obchodní úspěch.

Jedním z dalších nefinančních přínosů kampaně bylo zvýšení povědomí o organizaci Mamma HELP u veřejnosti. Medializace organizace prý probíhala zejména v prvních letech kampaně, kdy se v rozhovorech všechny tři zástupkyně organizací o kampani zmiňovaly (Drexlerová, rozhovor 1 a 2 2014 a 2015). Z analýzy článků, které jsou k dispozici na webových stránkách v Ryoru (více viz. kap. 3.1.5.), však vyplynulo, že byla kampaň - případně širší pojetí spolupráce Ryoru s Mamma HELP -



zmiňována poměrně často i v posledních dvou letech kampaně (tedy 2011 a 2012) (Ryor, 2006-2015b, c, d, e, f). Jméno Mamma HELP se prý díky propagaci kampaně určitě zviditelnilo, což vyplynulo z monitoringu médií, s nímž se v rámci kampaně začalo v roce 2006. O Mamma HELPu se také dozvědělo mnoho významných osobností z okolí paní Štěpánkové, když byla paní Drexlerová uvedena do společnosti podnikatelek jako představitelka organizace, kterou Ryor podporuje (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

Kromě zviditelnění jména Mamma HELP bylo přínosem také zviditelnění problematiky, které se sdružení věnuje, tedy rakovině prsu. Zdrojem šíření informací byly opět rozhovory, které přispěly k odtabuizování tématu. Podle paní Drexlerové se díky kampani tato problematika zviditelňovala, ale nebylo to tak intenzivní, jako když začal problematiku rakoviny prsu medializovat Avon. Rozdíl mezi Avonem a Mamma HELPem v této problematice je však v tom, že Avon se zaměřuje zejména na prevenci a Mamma HELP se naopak zejména věnuje ženám, které rakovinu prsu již mají (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015). Primární rozdíl je samozřejmě v tom, že Mamma HELP je nezisková organizace a Avon je společností ze sektoru ziskového. Avon se rakovinou prsu zabývá celosvětově v rámci své společenské odpovědnosti. Avon proti rakovině prsu je jedním z firemních charitativních projektů (Avon, 2015).

S šířením povědomí celkově o Mamma HELPu i o problematice rakoviny prsu souvisí další dopad, který kampaň na sdružení měla, a to zvýšení počtu klientek, a to jak reálných, tak potenciálních (Drexlerová, rozhovor 2). V tomto případě je těžké hovořit o tom, že navýšení počtu klientek, tedy nemocných žen, znamená pro Mamma HELP přínos. Na druhou stranu cílem Mamma HELPu je pomáhat nemocným ženám, tudíž čím většímu počtu žen pomohou, tím více přispívají k naplňování svého poslání. V tomto smyslu tedy považují navýšení počtu klientek jako přínos kampaně. Zvýšení počtu nastalo podle paní Drexlerové například z řad zaměstnankyň Ryoru. Jak již bylo řečeno v sekci o vývoji kampaně, Mamma HELP pořádal pro Ryor osvětové přednášky o rakovině prsu, některé ze zaměstnankyň bohužel onemocněly, a staly se tedy klientkami sdružení. Zprostředkovaně mohly využít služby Mamma HELPu nejen zaměstnankyň Ryoru, ale i jejich rodiny, pokud jim o tom zaměstnané ženy řekly. Dalším kanálem, jak se mohly ženy o sdružení dozvědět a přijít, byly například kosmetičky Ryoru, které o spolupráci věděly a pokud byly některé jejich klientky

nemocné, poslaly je právě do Mamma HELP center (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015).

Další přínos kampaně lze nazvat jako zvyšování spokojenosti klientek Mamma HELP. V počátečních letech spolupráce prý Mamma HELP navštěvovala sama Eva Štěpánková. Pro nemocné ženy to prý byly velmi pozitivní zkušenosti. Paní Drexlerová se o tom vyjádřila takto: „*Myslím si, že jak ona měla čas jsem chodit, tak ji ty lidi taky zbožňovali, nejenom kvůli těm penězům, ale že s nima třeba i hezky uměla promluvit (k těm nemocným)*“. Pro některé členky mohlo prý být také příjemné, že existuje dlouhodobé partnerství mezi Mamma HELPem a Ryorem, viděly, že se o ně vlastně Ryor stará tím, že mají možnost zakoupit si jejich produkty s velkoobchodní slevou. Jak již bylo zmíněno, Mamma HELP měl také možnost využít nabídky exkurze do výroby Ryoru v Kyšicích, i to podle paní ředitelky sdružení bylo pro klientky Mamma HELPu příjemné. Podle paní Drexlerové ony prý primárně neviděly ten finanční přínos, který z kampaně plynul, ale celkově si spolupráce s Ryorem cenily (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

Trochu jiným typem přínosu, než byly doposud zmíněny, je osobní rozvoj paní Drexlerové. Díky dobrému vztahu s paní Štěpánkovou se mohla, jak již bylo zmíněno, účastnit různých akcí ze sféry byznysu a měla možnost pozorovat paní Štěpánkovou při různých jednáních. Paní Drexlerová této situace využila a uvědomila si, že některé způsoby chování jsou přenositelné i do neziskové sféry, a že by třeba mohly být Mamma HELPu k užitku. Jako příklad toho, co se od paní Štěpánkové naučila, uvedla navýšení sebedůvěry při jednání s různými cílovými skupinami, například s potenciálními dárci. Paní Štěpánková prý nebyla od začátku tak sebevědomá v jednání s druhými, ale postupně se to naučila, když poznávala svoji cenu. A paní Drexlerová také zjistila, že reprezentuje organizaci, která má za sebou velký kus práce a určitou historii, a začala být ve svém jednání s ostatními více asertivní (Drexlerová, rozhovor 2, 2015). Kdybychom to měli shrnout slovy paní Drexlerové: „*Naučila jsem se od ní být víc ten obchodník*“ (Drexlerová, rozhovor 3, 2015). Toto je tedy přínos, který je primárně osobním přínosem paní Drexlerové, ale nepřímo to také může mít samozřejmě pozitivní vliv na organizaci Mamma HELP, protože například může díky novým schopnostem snáze získat nové dárcce či si udržet stávající. Lze tedy říci, že toto je jeden z případů, kdy dochází skrz spolupráci neziskového sektoru s firemním sektorem k prolínání rolí a dochází k tzv. profesionalizaci zaměstnanců.

Posledním přínosem, který vyplynul z rozhovoru s paní Drexlerovou, je využívání kampaně s Ryorem jako příklad úspěšné kampaně sdíleného marketingu a celkově prezentace dlouhodobé spolupráce jako velmi úspěšné. Jak bylo již řečeno, paní Drexlerová prezentovala spolupráci s Ryorem na několika místech v tom smyslu, že když nezisková organizace vydrží s nějakým firemním partnerem tak dlouho, je to pro ni dobré vysvědčení (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Toto se dá dle dalších zjištění interpretovat tak, že se nezisková organizace může chlubit tím, že má dlouhodobého partnera, což znamená, že jsou pravděpodobně oba se spoluprací spokojeni, protože pokud by nebyli, jeden z nich by nejspíše spolupráci ukončil, čímž může organizace přijít o finanční či jiné benefity z dané spolupráce. Navíc pokud má nezisková organizace dlouhodobého partnera, který má na trhu „dobré jméno“, může se tím zvýšit také „dobré jméno“ a důvěryhodnost neziskové organizaci (Gourville, Rangan, 2004).

Kromě toho navíc paní Drexlerová zjistila, že spolupráce s firmou skrz sdílený marketing funguje, snažila se tedy navazovat tento typ partnerství i s dalšími firmami a propagovala kampaň s Ryorem jako dobrý příklad tohoto typu kampaně (Drexlerová, rozhovor 2, 2015; Mamma HELP, 2012c). Což se částečně povedlo a částečně nepovedlo. Paní Drexlerová se snažila koncept sdíleného marketingu prosazovat mezi svými dárci, bohužel se sdružení ale nepovedlo vybudovat kampaň sdíleného marketingu na tak dlouhou dobu jako s Ryorem. To si vysvětluje paní Drexlerová dvěma důvody. První je ten, že v posledních letech již prý není sdílený marketing takovou novinkou a není tak atraktivní a inovativní, jak býval. Druhým důvodem je to, že se změnil typ spolupráce s firmami. Někteří noví partneři Mammy HELPu již prý obvykle nechtějí pomáhat sdružení skrz dárcovství, ale skrz fakturování reklamního prostoru v médiích sdružení. Mamma HELP se tomu tedy přizpůsobil a běžně tento nový typ pomoci využívá (Drexlerová, rozhovor 2, 2015). Na druhou stranu se daří realizovat kampaně sdíleného marketingu v průběhu měsíce října, kdy Mamma HELP realizuje projekt Říjen v růžové (Drexlerová, rozhovor 2, 2015). Měsíc říjen je celosvětově měsícem boje proti rakovině prsu a měsícem, kdy je zvyšováno povědomí o této nemoci (National Breast Cancer Foundation, 2012; Mamma HELP, 2012). Akce ve speciálním měsíci říjnu však v České Republice téměř nejsou, a to se rozhodlo právě sdružení Mammy HELP změnit už v roce 2010. Cílem kampaně je podle webových stránek „*upozornit veřejnost na možnosti časného zjištění a léčby naší*

*nemoci, a sesbírat potřebné finance na řešení problému jménem rakovina prsu“* (Mamma HELP, 2012). V říjnu tedy probíhá několik akcí prostřednictvím sdíleného marketingu, trvají sice pouze jeden měsíc, za to se některé z nich pravidelně opakují – například akce s časopisem *Moje Psychologie*. Základním principem je to, že časopis *Moje Psychologie* daruje sdružení Mamma HELP 10 % z výnosů z inzerce speciálního říjnového čísla. V roce 2014 navíc daroval sdružení 1 Kč z každého prodaného výtisku časopisu (Drexlerová, rozhovor 3, 2015).

Pokud bychom tedy shrnuli, jaké všechny přínosy z kampaně vyplynuly, byly by to přínosy finanční i nefinanční. Níže jsou všechny přínosy vypsány.

#### **Finanční přínosy**

- Pravidelný a dlouhodobý přísun financí na provoz center Mamma HELP

#### **Nefinanční přínosy**

- Vznik kosmetických produktů pro cílovou skupinu MH
- Zviditelnění MH i problematiky rakoviny prsu
- Navýšení počtu klientek MH
- Zvýšení spokojenosti stávajících klientek MH
- Profesionalizace řízení MH
- Zlepšení „dobrého jména“ MH
- Nové kampaně CRM na základě dobrého příkladu

Jak je vidět, přínosů je mnoho a kampaň byla celkově hodnocena jako velmi úspěšná. Ve druhém rozhovoru se ale paní Drexlerová dvakrát zmínila o tom, jak vlastně již bylo řečeno v části o vývoji kampaně, že veškerý potenciál nebyl využit, a to zejména kvůli tomu, že nebyla kampaň dostatečně propagována, mnoho lidí o ní prý vůbec nevědělo z toho důvodu, že informace o transakci z každého prodaného výrobku nebyla na obalech výrobků sdělována (v letech 2007-2012). Paní Drexlerová ale uznává, že i Mamma HELP mohl zejména ke konci vyvíjet větší aktivitu a projekt více propagovat či ho určitým způsobem oživit. Z toho se prý paní Drexlerová poučila (Drexlerová, rozhovor 2, 2015).

### 3.2.3.2.1 Analýza finančních přínosů kampaně

Jak bylo již řečeno, paní Drexlerová spíše počítala s tím, že se výnosy z kampaně za rok budou pohybovat kolem 100 000 Kč, což bylo nakonec méně. I přesto byla s finančními přínosy spokojena, zejména kvůli pravidelnosti a dlouhodobosti. Je tedy možné, že úspěch z finančního hlediska je spíše relativní. To lze například podložit tím, kolik procent z celkových výnosů tvořily zisky z kampaně sdíleného marketingu během celého trvání kampaně. Níže je tedy tabulka, která ukazuje roční výnosy z kampaně spolu s ročními celkovými výnosy sdružení Mamma HELP, poslední číslo ukazuje procentuální poměr těchto dvou ukazatelů.

Tabulka č. 4: *Roční výnosy z kampaně Korunka pro ženu-(koruna pro ženu) versus celkové roční výnosy sdružení Mamma HELP a procentuální poměr těchto dvou ukazatelů*

ročník	Korunka výnosy v Kč	Výnosy v Kč	procento
2004	20232*	2 348 648	0,86%
2005	71295	3 091 091	2,31%
2006	73743	4 098 150	1,80%
2007	46897	4 632 998	1,01%
2008	73146	5 951 428	1,23%
2009	53733	16 010 346	0,33%
2010	54791	14 737 290	0,37%
2011	52176	14 586 585	0,36%
2012	56242	15 387 414	0,37%
2013	14276	13 804 452	0,10%
CELKEM	516531		

Zdroj: VZ Mamma HELP, 2005-2014

\*Kampaň probíhala pouze  $\frac{3}{4}$  roku.

Z této tabulky vyplývá, že finančně nejméně úspěšnými byly dva ročníky: 2005 a 2006, kdy ještě v kampani působila Vize 97. Je nutno ale říci, že pohled je do jisté míry zkreslen tím, že jelikož se jedná o účetní rok, tak se vždy výnos z posledního čtvrtletí

započítával až v dalším roce, proto je ještě v roce 2013 částka 14 276 Kč, i když projekt skončil již v roce 2012.

Spolu s exponenciálním růstem celkových výnosů rostly v podobných číslech také náklady, a to zejména kvůli tomu, že se postupně otevírají nová regionální centra Mamma HELP (2004-Brno, Přerov a Hradec Králové 2005, Zlín a Plzeň 2007), čímž se samozřejmě zvedají náklady (VZ Mamma HELP, 2010). Důležitým rokem z hlediska finančního byl rok 2009, kdy Mamma HELP začal s realizací tzv. Direct Mailingu, tedy oslovování individuálních dárců formou dopisů. Z tabulky je vidět, že náklady intenzivně vzrostly, tu velkou změnu ale způsobil výnos právě z Direct Mailingu, konkrétně šlo o částku 10 183 417 Kč, zároveň se ale v tomto roce zvedly náklady o 9 128 509 Kč, jelikož vstupní investice byla vysoká (VZ Mamma HELP, 2010; Bulletin MH, 1-2/2009; Drexlerová, rozhovor 3, 2015). Tím lze tedy vysvětlit velký procentuální pokles u výnosu z kampaně, který nastal v roce 2010. Je také třeba zdůraznit, co již bylo řečeno, že Mamma HELP od počátku funguje na principu vícezdrojového financování. A když jsem paní Drexlerová ukázala výše uvedenou tabulku, reagovala těmito slovy: „*My sbíráme ty dary i ty dotace po takovýchle malých procentech. V tom je strašné energie i práce, to je účel- to vícezdrojové financování*“. Je si vědoma možnosti financování skrz evropské fondy, ale jde prý o poměrně nejistý zdroj, zajistit vícezdrojové financování je prý velmi náročné, ale za to bezpečnější (Drexlerová, rozhovor 3, 2015).

#### 3.2.3.2.2 Shoda přínosů s teoretickou literaturou

Z této analýzy vyplynulo, že přínosy plynoucí z kampaně sdíleného marketingu pro Mamma HELP mají jak finanční, tak nefinanční podobu. Dle teoretické literatury lze tedy říci, že kampaň přinesla sdružení benefity jak prvního, tak druhého řádu (Gourville, Rargan, 2004). Benefity prvního řádu, tedy ty finanční, hrály pro Mamma HELP primární roli. Pravidelné finanční přísuny peněz hrály významnou roli ve vícezdrojovém financování Mamma HELP, které obecně přispívá větší udržitelnosti a finanční nezávislosti (Dohnalová, 2010). Důkaz toho, jak je této typ financování důležitý, lze vidět i na příkladu ukončení kampaně s Ryorem. Mamma HELP přišel téměř ze dne na den o část ze svých příjmů, ale díky vícezdrojovému financování mohl tento výpadek nahradit zdrojem jiným. Kampaň přinesla také částečné navýšení finančních zdrojů mimo kampaň, a to díky prezentacím Mamma HELPu na společenských událostech, kam byl zván paní Štěpánkovou. Jak již bylo řečeno, na

těchto setkáních se někdy pro Mamma HELP organizovaly sbírky. Právě celkové zvyšování příjmů je považováno za jeden z přínosů kampaně sdíleného marketingu pro NNO (Fórum Dárců, 2007).

Kampaň sdíleného marketingu však měla mnoho dalších, nefinančních přínosů. Kampaň sdíleného marketingu s názvem Korunka pro ženu přinesla téměř všechny nefinanční přínosy, o kterých hovoří teoretická literatura. Konkrétně se jedná o zviditelnění problematiky, kterou se organizace zabývá, ale také zviditelnění organizace samotné. S tím souvisí i rozšíření oslovení nových potenciálních klientů/dárců/dobrovolníků (mimo jiné i od partnerské firmy) a budování potenciálních vztahů s dalšími stakeholdery jako např. s firemními zaměstnavateli, dodavateli, distributory apod (Fórum Dárců, 2007; Docherty, Hibbert, 2003; Gourville, Rangan, 2004). V případě sdružení Mamma HELP zcela rozhodně došlo k oslovení potenciálních klientů, dokonce se zvýšil počet klientů. Zvýšil se také počet dárců, a to například v rámci kampaně Říjen v růžové, kdy Mamma HELP prezentovalo kampaň s Ryorem jako dobrý příklad sdíleného marketingu, a v rámci října začala vznikat partnerství zejména na bázi sdíleného marketingu. Jako poslední nefinanční přínos je v teoretické literatuře popisováno získání a navýšení schopností v oblasti marketingu a managementu (Fórum Dárců, 2007; Docherty, Hibbert, 2003; Gourville, Rangan, 2004). I tento přínos byl částečně v rámci kampaně s Ryorem naplněn, jelikož se paní Drexlerová naučila jednat více „jako obchodnice“. Zcela mimo teoretickou literaturu jde přínos pro klientky Mamma HELP v podobě výrobků, které jim pomáhají. Léčebná řada Ryamar pomohla mnoha nemocným ženám, a i to je zcela jistě nefinanční přínos.

V rámci rozhovorů jsem sondovala, zda kampaň naopak přinesla družení nějaká omezení či ztráty, nic takového však podle paní Drexlerové nenastalo (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015).

### **3.2.4 Jaké faktory mohly ovlivnit úspěch kampaně z pohledu zástupce Mamma HELP a z pohledu zástupce Ryoru?**

Odpověď na tuto výzkumnou otázku byla opět zjišťována zejména z polostrukturovaných rozhovorů. Nejprve jsem se tázala na faktory předpokládající úspěch kampaně, které jsou popisovány v teoretické literatuře, jako například dlouhodobost, fit, evaluace apod. Poté jsem se doptávala, zda existují podle zástupců i jiné než výše zmíněné faktory, které mohly mít vliv na úspěch kampaně. Některé faktory navíc

vyplývaly na povrch v průběhu procesu kódování provedených rozhovorů. Výsledky budou představeny tak, že nejprve budou rozebrány faktory ovlivňující úspěch se strany Ryoru, poté ze strany Mamma HELPu.

#### **3.2.4.1 Faktory ovlivňující úspěch kampaně z pohledu Ryoru**

Paní Štěpánková přikládá velkou roli tomu, aby byla kampaň sdíleného marketingu pro zákazníka srozumitelná. Ona spatřuje srozumitelnost ve sdělení, že zákazník nakoupí produkt a 1 Kč jde na účet společnosti Mamma HELP. Vyjádřila se, že právě ta srozumitelnost mohla mít vliv na úspěch kampaně, jelikož je důležité, aby zákazník věděl, na to přispívá, a aby bylo sdělení o přispění jasné. Na druhé straně prý existují i zákazníci, pro které je primární daný produkt a informace o přispění je spíše o dobrém pocitu zákazníka (Štěpánková, 2015). Jak bylo již zmíněno dříve, informace o přispění na konto sdružení byla na obalech výrobků prezentována pouze v rámci projektu Korunka pro ženu- koruna pro zdraví, tedy do roku 2007, poté se zákazníci o kampani mohli dozvědět skrz obchodní zástupkyně či v médiích. Paní Štěpánková informace o kampani na obaly výrobků nedávala prý z důvodu časové i ekonomické náročnosti (Štěpánková, 2015). Pokud bychom tedy vycházeli z vyjádření, že právě informovat zákazníka o kampani přináší její úspěch, je možné, že pokud by byla tato informace prezentována po celou dobu kampaně, mohla by být kampaň úspěšnější.

Dalším faktorem, který podle paní Štěpánkové mohl ovlivňovat úspěch kampaně, je míra podobnosti mezi Ryorem a jejich partnerem Mamma HELP. Podobnost spatřuje zejména v cílové skupině, což v době vzniku kampaně odpovídalo ženám ve věku nad čtyřicet let. Další podobnost spatřuje v poslání organizací. Posláním Ryoru bylo a stále je odvádět kvalitní a poctivou práci, což má podle paní Štěpánkové Mamma HELP podobně (Štěpánková, 2015). Z tohoto popisu lze analyzovat, že paní Štěpánková spatřuje tzv. image fit jako důležitý předpoklad úspěšné kampaně. I druhý typ fitu, tedy tzv. functional fit, je z pohledu paní Štěpánkové pro úspěch kampaně významný, jelikož nová řada Ryamar vznikla právě díky spolupráci s Mamma HELPem a byla vhodná právě pro ženy, co onemocněly rakovinou prsu. Kromě toho hrála však výraznou roli podle paní Štěpánkové také kvalita samotných výrobků. To je prý podloženo tím, že i dnes je prodej těchto výrobků značný (Štěpánková, 2015).



Jako další důležitý faktor, který mohl ovlivňovat úspěch kampaně, vidí paní Štěpánková dlouhodobost kampaně. Ta spočívala v tom, že se kampaň na základě spokojenosti obou stran prodlužovala. Paní Štěpánková obecně upřednostňuje dlouhodobou spolupráci, jelikož firma Ryor prý ráda vidí, jak se podporovaná organizace rozvíjí (Štěpánková, 2015). A Mamma HELP se rozvíjel opravdu rychle, což může potvrdit růst nákladů organizace, v roce 2004 byly náklady 2 330 456 Kč, v roce 2007 vzrostly na 5 249 241 Kč, v roce 2012 dosahovaly 14 982 928 Kč (VZ Mamma HELP, 2005, 2008, 2013). Navíc podle paní Štěpánkové budí dlouhodobé partnerství větší pocit důvěryhodnosti (Štěpánková, 2015).

Paní Štěpánková hrála v kampani roli zejména ve fázi vyjednávání s Mamma HELPem, při vývoji řady Ryamar a při komunikaci s tiskem, o vše ostatní se starali zaměstnanci z oddělení propagace, které odesílalo peníze sdružení a mělo na starost PR kampaň. Důležitou roli hrály již zmíněné regionální obchodní zástupkyně, ostatní zaměstnanci byli v kampani zaintegrovaní pouze skrz nákup výrobků. Z pohledu paní Štěpánkové je nejdůležitější pro úspěch kampaně právě role obchodních zástupkyň, které řadu i celý koncept propagovaly ve značkových a partnerských prodejnách. „*Jsou to ony, kdo prodávají*“ (Štěpánková, 2015). Do kampaně tedy bylo zapojeno několik typů zaměstnanců Ryoru. Paní Štěpánková se ale nezmínila o tom, že by právě míra zapojení různých skupin jedinců z okolí Ryoru měla nějak ovlivnit úspěch kampaně.

Co se týče PR kampaně, paní Štěpánková se vyjádřila v tom smyslu, že tento faktor je pro úspěšnou kampaň velmi důležitý, a tedy že propagace kampaně mohla výrazně ovlivnit úspěch kampaně sdíleného marketingu s Mamma HELPem. Protože pokud není ke kampani PR, zákazník se o kampani těžko dozví, a tudíž si nemůže produkt koupit (Štěpánková, 2015). V Ryoru, jak bylo již zmíněno, se o PR starali specialisté. Jak však bylo řečeno výše, nejdůležitější roli hrály na poli propagace zejména regionální obchodnice. Paní Štěpánková však měla představu toho, že by se do propagace kampaně měl zapojit také samotný Mamma HELP, pokud jde část z prodeje řady Ryamar na jejich konto, a to zejména ke konci spolupráce. I kvůli tomu, že jedním z důvodů ukončení kampaně ze strany Ryoru byla právě nízká aktivita v oblasti propagace (zejména v posledních letech kampaně) (Štěpánková, 2015), lze považovat faktor propagace a PR jako významný faktor, který ovlivňoval úspěch kampaně (Štěpánková, 2015).

Dvakrát paní Štěpánková zmínila, že významnou roli pro úspěch kampaně hrála vysoká kvalita produktů z řady Ryamar. Vývoj kvalitního produktu zároveň hodnotila jako jeden z úspěchů kampaně (Štěpánková, 2015).

Pokud bychom tedy měli shrnout, jaké faktory podle Ryoru mohly ovlivnit úspěch kampaně, byly by to tyto

- Jednoduchost
- Dlouhodobost
- Fit: podobná cílová skupina a poslání („image fit“); vytvoření speciálního produktu („functional fit“)
- PR a propagace kampaně-zejména role regionálních obchodnic
- Vysoká kvalita nabízených produktů

Faktor PR a propagace kampaně byl podle vyjádření paní Drexlerové naplňován Ryorem intenzivně po celou dobu kampaně, ze strany Mamma HELP ale nastal zejména ke konci kampaně pokles, který tedy mohl vést ke snížení úspěchu kampaně.

#### **3.2.4.2 Faktory ovlivňující úspěch kampaně z pohledu Mamma HELP**

Pokud jde o faktory, které zmiňuje teoretická literatura, tak paní Drexlerová vidí jako důležité faktory jednoduchost, fit a PR. Jako další faktory uvedla takové faktory, které v literatuře popsány nejsou. Níže tedy budou popsány jednotlivé faktory, které podle paní Drexlerové ovlivnily úspěch kampaně sdíleného marketingu s Ryorem.

Paní Drexlerová přiznává, že není marketingový odborník, ale je podle ní klíčové, aby sdělení bylo jednoduché a srozumitelné. Ona tu srozumitelnost však v kampani nespatovala, a to kvůli původní přílišné délce názvu kampaně- tedy Korunka pro ženu- koruna pro zdraví, a kvůli třem logům, které byly prezentovány na všech propagačních materiálech. Po odejití Vize 97 z kampaně se to však prý uklidnilo a kampaň byla pro zákazníky v tomto smyslu přívětivější. Paní Drexlerová tedy hodnotí faktor jednoduchosti za důležitý (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015), ale v případě zkoumané kampaně jde spíše o faktor, který nebyl v určitém časovém období naplněn, tudíž jeho nevyužití mohlo kampani spíše uškodit.

Stejně jako paní Štěpánková, i paní Drexlerová je toho názoru, že určitá podobnost mezi organizacemi hraje roli v úspěšnosti kampaně. Paní Drexlerová

souhlasí s tím, že Mamma HELP a Ryor mají podobnou cílovou skupinu, ale nehodnotila to jako faktor, který by měl určovat úspěch kampaně. Celkově hodnotí spojení jako šťastné, nebyl to prý podle paní Drexlerové primární záměr ani jedné z nich, ale postupem času si to prý obě uvědomily. Právě toto celkové spojení a podobnost obou organizací mohla podle paní Drexlerové ovlivnit úspěch kampaně (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Toto tvrzení koresponduje s tvrzením v teoretické části, že by mezi partnery měla existovat určitá synergie (Fredenslund, Pedersen, 2010, Demetriou a kol., 2009). Další podobnost spatřuje paní Drexlerová v tom, že Ryor jsou vlastně česká národní značka, a tak i sdružení Mamma HELP je českou organizací. V souvislosti s tímto zmínila spolupráci s Avonem. Avon je dlouhodobým partnerem Mamma HELPu, již od roku 2004 sponzoruje Avon linku proti rakovině prsu, jejíž provoz zajišťuje právě Mamma HELP (Mamma HELP, 2004-2014). Avon zde vystupuje jako nadnárodní firma, která má jednotný model charitativního zaměření. V tomto ohledu se prý Avon a Ryor liší (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Ta geografická podobnost je tedy viditelná mezi Ryorem a Mamma HELPem.

Na druhé straně, o čem se v této souvislosti paní Drexlerová zmínila, je spojení Mamma HELP a Avonu pomocí symbolu boje proti rakovině prsu, a to růžové mašličky. Kvůli tomuto symbolu si prý mnoho lidí spojuje Mamma HELP právě s Avonem. „*Takže ten symbol spojuje mnohem víc, než jakého jsme zaměření, velikosti či lokalizace*“ (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Společný symbol by tedy mohl být faktorem, který ovlivňuje úspěch společné kampaně, u zkoumaného případu ale tento faktor chyběl.

Faktor PR spatřuje paní Drexlerová za velmi důležitý z pohledu úspěchu kampaně. Stejně jako paní Štěpánková si myslí, že úspěch do velké míry ovlivňovaly regionální obchodní zástupkyně, které výrobky propagovaly. Míru úspěchu mohlo také prý ovlivnit to, nakolik byla řada prezentována uvnitř organizace Mamma HELP a nakolik se snažila paní Drexlerová kampaň zmiňovat v médiích. Ona sama hodnotí, že v tomto ohledu udělalo Mamma HELP mnoho. Na druhou stranu ve druhém rozhovoru uznala, že ke konci kampaně už nebyla aktivita tak intenzivní, což několikrát zmínila i paní Štěpánková (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015; Štěpánková, 2015). Navíc s tím souvisí fakt, že od roku 2007, kdy z kampaně odešla Vize 97, na výrobcích nebyly informace o kampani, první rok se šířily pomocí letáčků, později už pouze skrz obchodní zástupkyně a skrz Internet. V tomto smyslu nebylo PR z pohledu paní

Drexlerové dostatečné a spoustu lidí se o kampani nedozvědělo. Lze tedy říci, že faktor PR byl naplňován a využíván po převážnou dobu kampaně, ale v poslední fázi spíše stagnoval, tudíž mohl spíše než ke zvýšení úspěchu kampaně přispět k jejímu snížení či stagnaci.

Dalším faktorem, který mohl mít vliv na úspěch kampaně s Ryorem, je podle paní Drexlerové kvalita nabízených produktů. V tomto se tedy shoduje s paní Štěpánkovou. Zákaznice si tedy párkrát výrobek koupily, zjistily, že funguje, a potom už u něj právě kvůli jeho kvalitě zůstaly. Paní Drexlerová se několikrát zmínila o tom, že pro Ryor je vždy na prvním místě právě kvalita, a i proto si vždy paní Štěpánkové, jako majitelky Ryoru, vážila (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015).

S kvalitou výrobků částečně souvisí celková pozice Ryoru na trhu. Paní Drexlerová přikládá část úspěchu právě tomu, že byl Ryor úspěšnou firmou, která se rychle rozvíjela, a přibývali jí zákazníci. *„A ti když slyšeli, že Ryor dělá nějakou sociálně dobrou věc charitativní, tak i těm zákazníkům to třeba dělalo dobře. Já si myslím, že roli hrálo to, že jsme si vybrali firmu, které se takhle dařilo“* (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Toto tvrzení tedy ukazuje, že je důležitá fáze výběru partnera, že by měl být vybírán pečlivě. A paní Drexlerová si je vědoma toho, že kdyby si vybrali firmu, které by se nedařilo, byla by kampaň pravděpodobně neúspěšná (Drexlerová, rozhovor 1, 2014).

Po výběru vhodného partnera nastává fáze nastavení kampaně. I ta je podle paní Drexlerové důležitá a může mít vliv na celkový úspěch kampaně. Oba partneři musí mít od začátku stejnou představu o tom, jak by měla spolupráce vypadat. Další důležitou věcí je, aby bylo stanoveno, nakolik se budou obě strany na té kampani podílet. Měla by být tedy od začátku stanovena pravidla, kterými se po celou dobu kampaně obě strany řídí. Toto vše prý podle paní Drexlerové v kampani Mamma HELP a Ryoru fungovalo (Drexlerová, rozhovor 1, 2014). Jak ale bylo řečeno výše v části, paní Štěpánková naopak viděla nedostatky v nastavení toho, nakolik se kdo bude v kampani podílet a kdyby dělala kampaň znovu, vytvořila by podrobnější smlouvu, kde by například bylo právě kritérium míry aktivity obou stran (Štěpánková, 2015). Lze tedy předpokládat, že společné představy o míře zapojení se do kampaně byly nastaveny zejména v počáteční fázi vzniku kampaně, neexistoval dokument, který by toto nastavení formálně stvrzoval, pravděpodobně i z důvodu, že si navzájem obě strany důvěřovaly, což bylo zmíněno několikrát v obou rozhovorech. Po dlouhou dobu

to tak vyhovovalo oběma stranám, ale v pozdní fázi kampaně Ryor dospěl k názoru, že ta míra zapojení není vyrovnaná, což bylo jedním z důvodů ukončení kampaně.

Po nastavení pravidel a společné představy o kampani je potom také podle paní Drexlerové důležité, nakolik spolu partneři komunikují v průběhu kampaně. Pokud se vyskytne nějaký problém, či pokud naopak kampaň dlouho plyne samospádem a nic se neděje, partneři by se měli sejít a prodiskutovat to. Což se prý v pozdějších fázích kampaně mezi Mamma HELP a Ryorem moc nerealizovalo. Paní Drexlerová si to však uvědomila zejména až po ukončení kampaně (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015). Lze tedy říci, že pokud by byl tento faktor naplňován v průběhu celé kampaně, mohla by být kampaň úspěšnější.

Poslední faktor, který podle paní Drexlerové mohl ovlivnit úspěch kampaně, byla inovativnost kampaně. V době, kdy kampaň začínala, byl koncept sdíleného marketingu revoluční a „*v tu dobu jsme byli jedni z mála, kdo něco takového dělal, takže to poutalo pozornost si myslím, bylo to ojedinělé*“. Jak bylo již zmíněno výše, v České Republice proběhla první kampaň sdíleného marketingu s názvem Ostrovy života v roce 1999, další úspěšná kampaň potom v roce 2004 (Tatranky Tatrám). Tento faktor byl význačný v dané době, nyní se situace na poli sdíleného marketingu změnila a paní Drexlerová sama zmínila, že v posledních letech už není sdílený marketing takovou novinkou a že už s tímto typem spolupráce „*nikoho moc neohromíte*“ (Drexlerová, rozhovor 1 a 2, 2014 a 2015).

Kdybychom tedy měli shrnout, které faktory z pohledu paní Drexlerové ovlivnily úspěch kampaně sdíleného marketingu s Ryorem, byla by to:

- Jednoduchost
- Fit- tzv. synergie mezi partnery, dále geografický fit
- Vysoká kvalita nabízených produktů Ryoru
- PR a propagace- zejména regionální obchodnice Ryoru
- Pozice Ryoru na trhu
- Stejná představa o kampani a stanovení pravidel
- Komunikace v průběhu kampaně
- Inovativnost

Dva z faktorů ale podle paní Drexlerové nebyly dostatečně naplňovány, a proto spíše mohly úspěch kampaně snižovat, než zvyšovat, a to jednoduchost kampaně (ve fázi, kdy byla partnerem kampaně Vize 97) a komunikace v průběhu kampaně (ta byla zejména v posledních letech kampaně nevyužívána). Faktor PR byl využíván zejména v prvních letech kampaně, kdy byla partnerem i Vize 97 a potom také v roce 2007, kdy už Vize 97 partnerem nebyla, ale Ryor šířil informace o kampani mimo jiné pomocí propagačních letáků. Faktorem, který podle paní Drexlerové ovlivňuje úspěch kampaně (tedy společné projekty s firmami) obecně, je existence symbolu. Společný symbol pro kampaň s Ryorem však neexistoval, a proto nemohl úspěch kampaně ovlivnit.

Níže uvedená tabulka ukazuje, jaké všechny faktory, které mohly ovlivňovat úspěch kampaně, označili zástupci zkoumaných organizací. V prvním sloupci jsou ty faktory, které se týkají Ryoru, ve druhém sloupci naleznete faktory vztahující se ke sdružení Mamma HELP, v posledním sloupci jsou potom označeny ty faktory předpokládající úspěch kampaně, které byly popisovány v teoretické části práce. Lze tedy říci, že se ve faktorech předpokládajících úspěch kampaně částečně shoduje teoretické ukotvení s názory zástupců Ryoru a Mamma HELPu. Shoda panuje v těchto faktorech: jednoduchost, dlouhodobost, fit a PR. Některé faktory dle teoretické literatury neměly tedy podle zástupců organizací na úspěch kampaně vliv - jedná se o faktor transparentnosti a evaluace. Jiné faktory naopak teoretická literatura nepopisuje, a zástupci je naopak vnímaly jako důležité - například kvalita výrobku.

Tabulka č. 5: *Faktory ovlivňující úspěch kampaně z pohledu Ryoru a Mamma HELPu v porovnání s teoretickými faktory*

<b>Faktor ovlivňující úspěch kampaně</b>	<b>Ryor</b>	<b>Mamma HELP</b>	<b>teoretická literatura</b>
jednoduchost	✓	✓	✓
dlouhodobost	✓		✓
fit	✓	✓	✓
PR a propagace	✓	✓	✓
transparentnost			✓
Průběžný monitoring evaluace			✓
vysoká kvalita výrobků	✓	✓	
pozice Ryoru na trhu		✓	
totožná představa o kampani + stanovení si pravidel		✓	
komunikace v průběhu kampaně		✓	
inovativnost		✓	

Zdroj: vlastní analýza

### **3.2.5 Celkové zhodnocení zkoumané kampaně sdíleného marketingu**

V této části práce bude prezentováno komplexní zhodnocení kampaně, bude znovu provedena krátká analýza úspěchu kampaně na základě teoretické literatury a zjištění z empirické části. Dále bude rozpracováno několik postřehů, které by mohly zvýšit úspěšnost kampaně.

Kampaň sdíleného marketingu realizovaná sdružením Mamma HELP a firmou Ryor byla vybrána k výzkumu z důvodu toho, že byla na základě analýzy faktorů předpokládajících úspěch označena za nejúspěšnější z celkových čtyř analyzovaných kampaní. Analýza se týkala těchto faktorů: dlouhodobost, transparentnost, fit a PR kampaně. Z rozhovorů bylo dále zjišťováno, nakolik byl naplňován faktor průběžného monitorování kampaně a její evaluace. V rámci zodpovězení výzkumné otázky týkající

se vývoje kampaně jsem také získala hlubší informace i o zbylých čtyřech faktorech, tyto informace budou tedy také do analýzy zakomponovány.

Díky polo-strukturovaným rozhovorům bylo zjištěno, že řada Ryamar vznikla na základě přání klientek Mamma HELP, zda by Ryor mohl vyrobit produkt, který by jim pomohl léčit spálenou kůži. Vznikla tak řada Ryamar, ze které následně získával Mamma HELP část z výnosů (1 Kč z každého prodaného produktu). Zde pozorujeme velmi silný „functional fit“, jelikož byl vyroben (primárně) speciální produkt přímo pro cílovou skupinu, která byla v kampani skrze finanční pomoc podporována. Tento fakt mohl podle mého názoru ovlivnit úspěch kampaně, jelikož propojení mezi Mamma HELPem a Ryorem bylo silné, a teoretická literatura hovoří o tom, že partnerství s větším propojením bývají u zákazníků úspěšnější než partnerství, kde je fit nízký (Nelson, Vilela, 2009; Steffen, Günther, 2013).

Kdyby měl být znovu zhodnocen faktor PR a propagace, hodnotila bych zvláště období od roku 2004-2006, kdy byla součástí kampaně nadace Vize 97, a období následující do roku 2012, kdy již Vize v kampani nevystupovala. Jelikož bylo zjištěno, že dokud se v kampani angažovala Vize 97, na výrobcích řady Ryamar byla kampaň přímo prezentována na obalech, v období bez Vize 97 již tato informace na obalech nebyla, v prvních letech se proto informace šířily prostřednictvím letáků, ale ani ty v pozdější době nebyly distribuovány. Dále sama paní Drexlerová přiznala, že medializace byla nejsilnější v prvních letech, poté se kampaň zmiňovala pouze příležitostně. I v bulletiních sdružení bylo nejvíce informací o kampani v době, kdy byla součástí Vize 97, a zejména v prvním roce společné kampaně. Zde se ale nabízí otázka, pokud vezmeme v úvahu, že Mamma HELP je organizací, jejímž primárním posláním je podporovat ženy s rakovinou prsu, nakolik by se tedy mělo Mamma HELP věnovat propagaci kampaně, které přímo nesouvisí s jejím posláním. Na druhé straně, pokud by byla propagace kampaně silná po celou její dobu, výrobky by se možná více prodávaly a Mamma HELP by získalo více finančních zdrojů na pokrytí svého provozu. Podle mého názoru by se tedy měla propagaci kampaně věnovat zejména spolupracující firma, v tomto případě tedy Ryor, jelikož i ona by tím více získala, a nebylo by to v rozporu s jejím cílem, naopak by se pouze intenzivněji prezentovala jako společensky odpovědná firma, což vlastně bylo i jedním z cílů kampaně podle paní Štěpánkové.



Celkově lze ale říci, že propagace kampaně byla intenzivnější v době, kdy se v kampani angažovala Vize 97. V ostatních letech kampaně již nebyl tento faktor naplňován tak silně, a mohl mít tedy negativní vliv na úspěch kampaně. To, že mohl mít nedostatek propagace kampaně negativní vliv na její úspěch, uznala jak paní Drexlerová, tak paní Štěpánková. Rozdíl mezi nimi je v tom, že paní Drexlerová uznala, že chyba byla na obou stranách, paní Štěpánková nicméně tvrdila, že nižší míra propagace byla pouze na straně Mamma HELPu.

Posledním faktorem je průběžný monitoring a evaluace kampaně. Informace k tomuto faktoru byly zjišťovány pouze na základě rozhovorů. Již výše bylo popsáno, že Ryor se monitoringu a evaluaci věnoval zejména v období, kdy začal přemýšlet o ukončení kampaně se sdružením Mamma HELP. To znamená, že šlo o jakousi reaktivní evaluaci, ale průběžný monitoring realizován nebyl. Mamma HELP na druhou stranu využíval alespoň částečně monitoring, konkrétně monitoring médií, na druhou stranu nijak intenzivněji nepracoval. Evaluace kampaně neproběhla. Ani jedna strana si také na počátku nestanovila měřitelné cíle, které by prodiskutovaly. Nicméně osobním cílem paní Drexlerové bylo získat za rok přibližně sto tisíc (což byla stejná částka, o jaké se na začátku kampaně zmínila paní Štěpánková, že by se mohla naplnit), což se v žádném ročníku nenaplnilo. Mezi sebou ale o tomto představitelky nehovořily. Pouze jednou se paní Drexlerová zeptala paní Štěpánkové, jak již bylo zmíněno, proč se prodeje řady Ryamar nezvyšují, po získání odpovědi, že jde o běžný cyklus, již tuto problematiku prý neřešily.

Podle teoretické literatury lze říci, že nebyl tento faktor příliš naplněn, jelikož si strany mezi sebou nestanovily konkrétní měřitelné cíle, neprobíhal strategický monitoring a evaluace probíhala až v době, kdy už jedna strana přemýšlela o ukončení kampaně. Je tedy možné, že pokud by byl tento faktor více naplněn, mohla by být kampaň úspěšnější. Na druhé straně ani jedna ze zástupkyň nezmínila faktor průběžného monitorování a evaluace jako faktor, který by měl výrazněji ovlivnit úspěch kampaně.

Kdybychom měli shrnout celkový úspěch kampaně, měl by být úspěch podle zjištěných informací z empirické části rozdělen podle toho, jak bychom posuzovali úspěch podle finančních či nefinančních přínosů. Další rozdělení by plynulo z toho, jak úspěch vnímají vybraní zástupci, tedy paní Drexlerová a paní Štěpánková, a jak by byl hodnocen podle objektivních dat, které byly analyzovány.

Jak paní Drexlerová, tak paní Štěpánková považují kampaň za úspěšnou. Paní Štěpánková vnímala úspěch zejména prostřednictvím přínosů druhého řádu, tedy nefinančních. Po analýze finančních přínosů bylo zjištěno, že se výnosy z prodeje řady Ryamar téměř nezvyšovaly, navíc již bylo zmíněno, že paní Štěpánková očekávala roční výnosy pro Mamma HELP 100 000 Kč ročně, což se nenaplnilo ani v jednom z ročníků kampaně, tudíž objektivně nelze ze získaných zdrojů v rámci empirické části považovat kampaň sdíleného marketingu za úspěšnou z finančního hlediska. Paní Drexlerová vnímala úspěch kampaně z hlediska jak finančních, tak nefinančních přínosů. Finanční přínosy byly o něco menší, než očekávala, na druhou stranu to bylo prý vyvážené dlouhodobostí a pravidelností přísunu určitého obnosu peněz, který byl pro sdružení jakousi jistotou. Objektivně se však finanční přínosy kampaně postupně v průběhu let snižovaly, jak ukázala tabulka č. 3. Nefinančních přínosů byla celá řada, a poměrně silně korespondovaly s výčtem nefinančních přínosů dle teoretické literatury. Tyto přínosy hodnotila paní Drexlerová jako druhotné, jelikož nejdůležitější byly přínosy finanční, ale i tak jim přikládala významnou roli.

Na tomto místě bych ráda vyzdvihla oblasti či určité body, které vyplynuly z empirického výzkumu, a které kdyby se v průběhu naplňovaly, mohlo být prostřednictvím kampaně pro Mamma HELP získáváno 100 000 Kč ročně či by mohla kampaň dále pokračovat.

Teoretická literatura popisuje, že by měla být před začátkem podepsána smlouva mezi oběma stranami s výčtem podmínek a popisu spolupráce (Demetriou a kol., 2009). Lze říci, že taková smlouva byla sepsána mezi Ryorem, Vizí 97 a sdružením Mamma HELP. Ve smlouvě byly podle vyjádření paní Drexlerové i paní Štěpánkové poměrně podrobně popsány podmínky, pravidla publicity apod. Po odstoupení Vize 97 byla podepsána nová smlouva pouze mezi Mamma HELPeM a Ryorem. Jak již bylo řečeno, šlo o smlouvu ve formě darovací smlouvy. V této smlouvě bylo v zásadě popsáno pouze to, že se Ryor zavazuje posílat do Mamma HELPu 1 Kč z každého prodaného výrobku z řady Ryamar, a že Mamma HELP tento dar bude využívat na pokrytí nákladů Mamma HELP center. Pravidla publicity či rozdělení rolí v rámci propagace rozděleny nebyly. Pokud by byla smlouva v tomto smyslu podrobnější, mohlo by se předejít tak náhlému a nečekanému ukončení spolupráce ze strany Ryoru, jelikož ukončení spočívalo právě v nenaplnění očekávání Ryoru vůči míře propagace kampaně ze strany Mamma HELPu. Pokud by si tedy obě strany na začátku

spolupráce smluvně, nebo alespoň v rámci diskuse vyjasnily, jak si role v oblasti propagace rozdělí, celkový výsledek by mohl být jiný. Sama paní Štěpánková se vyjádřila, že pokud by kampaň dělala nyní, vytvořila by podrobnější smlouvu zejména s důrazem na míru propagace obou stran (Štěpánková, 2015).

Tím se dostáváme k diskusi o možných problémech a identifikaci rizik, která mohla v kampani nastat. Dle teoretické literatury by toto mělo před začátkem kampaně proběhnout (Dmetriou a kol, 2009), což se v rámci kampaně Korunka pro ženu- (koruna pro zdraví) nestalo. Obě zástupkyně o možných problémech ani rizicích před započítím kampaně nediskutovaly. Pokud by však diskuse proběhla, některé možné problémy mohly být podchyceny již v počátku. Celková komunikace mezi paní Drexlerovou a paní Štěpánkovou byla podle mého názoru nedostatečná. Je pravda, že se pokaždé na konci roku setkaly a sdělily si, zda bude kampaň pokračovat. Mělo by však jít o hlubší diskusi, kde by obě strany vyjádřily, s čím jsou spokojené či naopak nespokojené, a jaká zlepšení by tedy mohla nastat a přijmout pro ně opatření. Pokud jde o nečekané ukončení ze strany Ryoru, pak zejména zde měla nejdříve proběhnout mezi oběma stranami diskuse, jelikož je kampaň sdíleného marketingu založena na partnerství. Pokud by se obě strany sešly, paní Štěpánková by vyjádřila, z čeho plyne její nespokojenost, mohla by kampaň fungovat dodnes.

Další oblastí, ve které byly pozorovány určité limity kampaně, bylo PR a propagace kampaně. Jak již bylo řečeno, nejintenzivnější aktivita v této oblasti byla zejména na úplném počátku kampaně, kdy se v kampani angažovala také Vize 97. Jak paní Drexlerová, tak paní Štěpánková uvedly, že role nadace byla zejména medializační (Drexlerová, rozhovor 1; Štěpánková, 2015). Když ale nadace z kampaně odešla, nebylo vlastně vyjasněno, jaká strana by měla tedy převzít její medializační roli. Zde se opět vracíme k tomu, že měla proběhnout diskuse, ve které by se tyto latentní problémy možná vyjasnily. Další věc, o které se obě zástupkyně zmínily, byla propagace kampaně přímo prostřednictvím obalů na výrobcích řady Ryamar. Dokud byla v kampani zainteresovaná Vize, informace o sdíleném marketingu byla uvedena přímo na výrobcích. Když ale Vize z kampaně odstoupila, obaly už informaci o kampani neobsahovaly. Podle vyjádření paní Štěpánkové proto, že by byl přebal časově i finančně náročný. Bohužel se mi nepodařilo zjistit, proč to tedy bylo na výrobcích do roku 2007. Podle mého názoru je však pro zákazníky zásadní, aby byla informace o kampani uvedena přímo na výrobcích. Jak již bylo uvedeno v teoretické

části, v jednom z vědeckých výzkumů byla obsažena otázka, proč se vybraní respondenti nezapojili do kampaně sdíleného marketingu. 53 % respondentů se nezapojilo právě z důvodu, že o kampani nevěděli (IDIS, 2007).

Posledním faktorem, který by mohl přispět k větší úspěšnosti kampaně, je průběžný monitoring a evaluace. Jak bylo řečeno výše, tento faktor nebyl příliš naplňován, nicméně podle teoretické literatury jde o faktor, který pozitivně působí na úspěch kampaně. Na druhou stranu je také možné, že byl přirozeným způsobem potenciál kampaně naplněn, což může souviset i s výrokem paní Drexlerové, že pohled na sdílený marketing se změnil v tom smyslu, že dnes již není tak inovativní, a jeho exkluzivita jaksí vyprchala.

#### 4 Závěr

Tématem této diplomové práce byl sdílený marketing, který znamená určitou formu spolupráce firem a neziskových organizací, kdy dochází k propojení prodeje produktů či služeb s veřejně prospěšnými cíli (Dohnalová, 2010). Sdílený marketing je z pohledu firmy jedním z nástrojů společenské odpovědnosti firem a z pohledu NNO jde o nástroj sociálního marketingu. Níže bych ráda shrnula nejvýznamnější zjištění empirického výzkumu a dokázala, že byly všechny výzkumné otázky zodpovězeny a naplněny.

Na začátku empirické části bylo prezentováno zasazení sdíleného marketingu do prostředí České republiky. Cílem empirické části bylo vypracovat případovou studii, kde byl případ vybírán na základě míry úspěšnosti podle faktorů předpokládající úspěch kampaně. Na základě analýzy byla tedy vybrána kampaň sdíleného marketingu mezi sdružením Mamma HELP a společností Ryor.

Jedním z dílčích cílů byl hutný popis vývoje kampaně, aby byla zachycena její komplexnost. Tento cíl byl podle mého názoru naplněn, jelikož si čtenář může udělat komplexní obrázek o tom, proč kampaň vznikla, jak probíhala, jaké měla etapy či důležité mezníky, a proč byla ukončena. Navíc se díky detailnímu popisu ukázalo, že kampaň sdíleného marketingu nevznikla uměle, z ničeho, ale postupným přirozeným vývojem spolupráce mezi firmou Ryor a sdružením Mamma HELP. Důležitým zjištěním bylo, že obě zástupkyně organizací vnímaly kampaň komplexně tedy v rámci celé spolupráce. Obě považovaly za jeden z přínosů vznik kvalitní řady, která však vznikala ještě před započítáním kampaně. Ukázalo se tedy, že bylo správné popsat spolupráci od počátku, nejenom od doby vzniku kampaně sdíleného marketingu.

Druhá část empirického výzkumu byla zaměřena právě na úspěch kampaně. Bylo zjišťováno, zda i zástupci obou stran považují kampaň za úspěšnou, a v čem její úspěch spatřují. Zjištěné informace byly interpretovány podle teoretické literatury zaměřující se na přínosy kampaně. Ukázalo se, že pro firmu Ryor nebyly finanční přínosy tím nejdůležitějším přínosem, naopak pro sdružení Mamma HELP ano. Z objektivní analýzy nebyla však kampaň ani pro jednu stranu finančně tak úspěšná, jak očekávaly. Přesto však obě stany považovaly kampaň za úspěšnou. Z toho tedy vyplývá, že úspěch nespočíval pouze v tom, nakolik byla splněna původní očekávání. V teoretické literatuře byly popsány faktory, které předpokládají úspěch kampaně

sdíleného marketingu. Mým záměrem bylo zjistit, zda teoretické faktory ovlivnily podle zástupců obou stran úspěch i v případě zde zkoumané kampaně, případně jaké jiné faktory mohly úspěch kampaně ovlivnit. Výzkum tedy ukázal, že některé faktory popsané v literatuře opravdu mohly ovlivnit zde zkoumanou kampaň, zástupci obou stran však identifikovali i další faktory, které nebyly ve vědecké literatuře popsány. Obě zástupkyně se například shodly na tom, že úspěch kampaně pozitivně ovlivnila kvalita výrobků řady Ryamar, jedná se tedy o nový poznatek, který nebyl v teoretické literatuře zmiňován. Dalším faktorem, který teoretická literatura nezmiňuje, ale podle paní Drexlerové byl pro úspěšnost kampaně důležitý, je pozice partnera na trhu. Toto zjištění nelze samozřejmě zobecnit, ale tato případová studie ukázala, že je důležité, aby si NNO vybírala pro kampaň sdíleného marketingu společnost, které má na trhu dobrou pozici a je perspektivní.

Další výzkum by se mohl v rámci problematiky úspěchu kampaně sdíleného marketingu zaměřit na srovnání dvou kampaní, například v rámci jedné organizace. Toto by bylo možné i v rámci sdružení Mamma HELP, jelikož jak bylo zmíněno, v říjnu již pár let po sobě probíhá několik drobných kampaní v rámci projektu Říjen v růžové. A samozřejmě když je kampaň stále aktivní, byla by doporučení pro zvýšení úspěchu užitečnější než zde v případě kampaně Korunka pro ženu, která byla již ukončena.

## 5 Seznam použité literatury a zdrojů

### LITERATURA

Adkins, A. 2015. *How to Build a Cause-Related Social Media Campaign* [cit.21.12.2013]. Dostupné z: <<http://smallbusiness.chron.com/build-causerelated-social-media-campaign-28874.html>>.

Adkins, S. 1999. *Cause related marketing\_ Who Cares Win*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Adkins, S. 2003. „Cause-related marketing: who cares win“. In Michael J. Baker (ed.). *Marketing Book*. Oxford: Butterworth-Heinemann., p. 669-692.

Andreasen, A. R. 1996. „Profits For Nonprofits: Find a corporate partner“. *Harvard Business Review* [cit.20.10.2014]. Dostupné z: <<https://hbr.org/1996/11/profits-for-nonprofits-find-a-corporate-partner>>.

Asociace společenské odpovědnosti. 2014a. *Národní akční plán CSR v ČR*. Praha: Asociace společenské odpovědnosti [cit. 23.4. 2015]. Dostupné z: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/obsah/14/narodni-akcni-plan-csr-v-cr/>>.

Asociace společenské odpovědnosti. 2014b. *Naši členové* [cit. 20.11. 2014]. Dostupné z: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/nasi-clenove/>>

Bačuvčík, R. 2010. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Banjo, S. & Mitra Kalita. 2010. „Once-Robust Charity Sector Hit with Mergers, Closings due to Recession“. *The Wall Street Journal* [Online] Available at: <http://online.wsj.com/article/SB10001424052748704586504574654404227641232.html> [Accessed 15.12.2013]

Bartošová, H., P., Krajníková. 2011. *Základy Marketingu*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje.

Basil, D., P., Herr. 2003. „Dangerous Donations? The Effects of Cause-Related Marketing on Charity-Attitude“. *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing* (11, 1): 59, Business Source Premier, EBSCOhost, viewed 11 November 2013.

Becker-Olsen, K. L., R., Hill. 2005., „The Impact of Perceived Corporate Social Responsibility On Consumer Behavior“. Working Paper Series, *Center for Responsible Business*. Berkeley: University of California.

Berggren, J., C., Stark. 2010. „Cause-Related Marketing, Win-Win-Win?“ A *Qualitative Study of the Pink Ribbon in Swedish Partner Companies' CRM Campaign*. Unpublished master thesis. Umeå: Umeå School of Business.

Bronn, P.S., A. B., Vriony 2001. „Corporate social responsibility and cause-related marketing: an overview“. *International Journal of Advertising* (20): 207-222.

Business in the Community. 2004. *Brand Benefits\_How CRM impacts on brand equity, consumer behaviour and the bottom line* [cit. 31. 10. 2013]. Dostupné z: <<http://www.bitc.org.uk/our-resources/report/brand-benefits-cause-related-marketing>>.

Business Leaders Forum.2012a. *Společenská odpovědnost firem (CSR) - Co je CSR* [cit.19.12.2013]. Dostupné z <<http://www.csr-online.cz/co-je-csr/>>.

Business Leaders Forum. 2012b. *Firemní členové*. [cit.10.12.2014]. Dostupné z: <<http://www.csr-online.cz/o-nas/firemni-clenove/>>.

Business Leaders Forum. 2012c. *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012- výsledky výzkumného projektu* [online]. Praha: Business Leaders Forum [cit.10.12.2014]. Dostupné z: <[http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/01/CSR\\_Pruzkum\\_2012\\_Vysledky.pdf](http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/01/CSR_Pruzkum_2012_Vysledky.pdf)>.

Byznys pro společnost. 2010a. *Platforma Byznys pro společnost* [cit. 15.10. 2014]. Dostupné z: <<http://www.topodpovednafirma.cz/platforma-byznys-pro-spolecnost.html>>.

Byznys pro společnost. 2010b. *Členské firmy* [cit. 20.11. 2014]. Dostupné z: <<http://www.byznysprospolecnost.cz/Clenove-platformy.html>>.



Cause Marketing Forum. 2010. *Background and Basics* [cit.1.12.2013]. Dostupné z: <[http://www.causemarketingforum.com/site/c.bkLUKcOTLkK4E/b.6443937/k.41E3/B ackground\\_and\\_Basics.htm](http://www.causemarketingforum.com/site/c.bkLUKcOTLkK4E/b.6443937/k.41E3/B ackground_and_Basics.htm)>.

Center Corporate Citizenship. 2013. *RESEARCH BRIEF: Cause-related marketing is a brand's best bet for Facebook visibility* [cit.21.12.2013]. Dostupné z: <<http://www.bcccc.net/index.cfm?fuseaction=Page.viewPage&pageId=2608>>.

CSR Portal. 2012. *Společenská odpovědnost v Evropské unii* [cit. 31. 1. 2014]. Dostupné z: < <http://www.csrportal.cz/cz/spolecenska-odpovednost-firem/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii/spolecenska-odpovednost-v-evropske-unii>>.

Demetriou, M. M. 2005. *Cause Related Marketing: A successful strategy in Enhancing Corporate Reputation*. Intercollege. Cyprus: s.l.

Demetriou, M., I., Papasolomou, D., Vrontis. 2009. „Cause-related marketing: Building the corporate image while supporting worthwhile causes“. *Brand Management* (Vol. 17, 4): 266–278.

Disman, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova v Praze. Nakladatelství Karolinum.

Dohnalová, M. 2010. „Financování organizované občanské společnosti v České republice“. In M. Skovajsa a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České Republice*. Praha: Portál, s. 144-165.

Docherty, S., S., Hibbert. 2003. „Examining company experiences of a UK cause-related marketing campaign“. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* (vol. 8, number 4).

Douwe van den Brink, G., Odekerken-Schroder, P., Pauwels. 2006. „The effect of strategic and tactical cause-related marketing on consumers' brand loyalty“. *Journal of Consumer Marketing* (23/1): 15–25.

EFFIE AWARDS. 2006-2014. *Ostrový života* [cit. 30.3. 2015]. Dostupné z: <<http://www.effie.cz/vysledky-effie/rocnik-2002/ostrov-y-zivota/>>.

- Eikenberry, A. M., J., D., Kluver. 2004. „The Marketization of the Nonprofit Sector: Civil Society at Risk?“ *Public Administration Review* (vol. 64, No. 2).
- Farache, F., K. J. Perks, L., S., O., Wanderley, S. M. de Sousa Filho. 2008. „Cause Related Marketing: Consumers' Perceptions and Benefits for Profit and Non-Profits Organisations“. *Brazilian Administration Review*. Curitiba, v. 5, n. 3, art. 3, p. 210-224, July/Sept.
- Fórum Dárců, AGNES. 2004. *Jak jsme na tom s firemní filantropií v České republice? Výsledky výzkumu firemní filantropie*. Praha: Fórum Dárců, AGNES.
- Fórum Dárců. 2007. *Sociální marketing, Cause Related Marketing*. Praha: Fórum Dárců.
- Fórum Dárců. 2014. *Firemní nadace a firemní nadační fondy*. Praha: Fórum dárců [cit. 3.9.2014]. Dostupné z: <<http://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/firemni-nadace-a-firemni-nadacni-fondy.html>>.
- Fredenslund, M., T., Pedersen. 2010. *An analysis of Nike and (RED)'s collaboration; "Lace Up Save Lives"*. Unpublished bachelor thesis. Aarhus: Aarhus School of Business.
- Gourville, J., T., V. K. Rangan. 2004. „Valuing the Cause Marketing Relationship“. *California Management Review* 47, no. 1 (fall 2004): 38–57.
- Gupta, S., J., Pirsch,. 2006. „The company-cause-customer fit decision in cause-related marketing“. *Journal Of Consumer Marketing* (23, 6): 314-326.
- Harvey, J. A., M. A., Strahilevitz. 2009. „The Power of Pink: Cause-Related Marketing and the Impact on Breast Cancer“. *Journal of American College of Radiology* (Vol. 6): 26-32.
- Hebb, T. 2002. *Mutual interest: options for cause-related marketing with the mutual fund industry: an interactive template for the voluntary sector*. Ottawa: National Library of Canada.
- Hendl, J. 2005. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Hyllegard, K., R., Yan, J., Ogle, J., Attmann. 2011. „The influence of gender, social cause, charitable support, and message appeal on Gen Y’s responses to cause-related marketing“. *Journal of Marketing Management*. (Vol. 27, Nos. 1–2): 100–123.

IDIS.2007. *Cause Related Marketing: Guideline and Cases*. Pinheiros: IDIS [cit. 8.9.2014]. Dostupné z: <[http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/CRM\\_Guide.pdf](http://www.csr360gpn.org/uploads/files/resources/CRM_Guide.pdf)>.

Janoušková, M. 2008. *Příprava fundraisingové strategie*. Praha: AGNES.

Kalná, P. 2014. *Cause Related Marketing, jeho typy a příklady z českého prostředí*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.

Kalousová, P. 2015. *Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců* [cit. 22.4 2015]. Dostupné z: <[http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_kalousova\\_darcovstvi\\_pro\\_web.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_darcovstvi_pro_web.pdf)>.

Keller, K.L. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing.

Kostková, L. 2012. *Sdílený marketing v oblasti ochrany zvířat, péče o opuštěná, týraná či handicapovaná zvířata a živočichy žijící volně či v zajetí*. Nepublikovaná diplomová práce. Praha: FHS UK.

Kotler, P., K., L., Keller. 2013. *Marketing Management*, 14. vydání. Praha: Grada Publishing.

Laurențiu Dan Anghel, G., F., Grigore, M., Roșca. 2011. „CAUSE-RELATED MARKETING, PART OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AND ITS INFLUENCE UPON CONSUMERS’ ATTITUDE“. *The AMFITEATRU ECONOMIC journal* (Vol. XIII, No. 29).

Macků, T. *Vnímání CSR u populace v ČR-výsledky z výzkumu CSR Research 2014*. CSR Summnit. 23.4.2015. Praha: PubliCon.

Mamma HELP. 2012a. *Korunka pro ženu- koruna pro zdraví* [cit. 23.3. 2015]. Dostupné z: <<http://old.mammahelp.cz/korunka-pro-zenu-koruna-pro-zdravi.php>>.

Mamma HELP. 2012b. *Korunka pro ženu* [cit. 23.3. 2015]. Dostupné z: <<http://old.mammahelp.cz/korunka-pro-zenu.php>>.

Mamma HELP. 2012c. *Říjen v růžové* [cit. 13.3. 2015]. Dostupné z: <<http://old.mammahelp.cz/down/rijen-v-ruzove.pdf>>.

Mamma HELP. 2015. *Vybraná data z pokladní knihy*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. Facebook.2012. *Korunka pro ženu* [cit. 24.3. 2015]. Dostupné z: <<https://www.facebook.com/mammahelp/posts/339770906112184>>.

Marconi, J. 2002. *Cause Marketin: build your image and bottom line through socially responsible partnerships, programs, and events*. S.l.: Dearborn Trade, A Kaplan Professional Company [cit.1.12.2013]. Dostupné z: <<http://site.ebrary.com/lib/cuni/docDetail.action?docID=10019935&force=1&ppg=15>>.

Mayers, J. 2005. *Stakeholder power analysis- Power tools series*. London: International Institute for Environment and Development [cit.20.12.2014]. Dostupné z: <<http://www.policy-powertools.org/Tools/Understanding/SPA.html>>.

MJ-Krása a zdraví. 2015. *Ryor Dárková kazeta Ryamar - péče o velmi citlivou pleť* [cit. 20.10. 2014]. Dostupné z: <<http://www.mj-krasazdravi.cz/Ryor-Darkova-kazeta-Ryamar-pece-o-velmi-citlivou-plet-d11825.htm>>.

Morgen, K., C. 2006. *A Look at Forming Functional Social Alliances Through the Coverage of Women's Magazines*. Ann Arbor: ProQuest.

Nadace Via. 2008. *Charita jako úspěšný marketingový nástroj*. Praha: Nadace Via [cit. 30.3. 2015]. Dostupné z: <<http://www.nadacevia.cz/cz/o-nadaci/via-v-mediich/charita-jako-uspesny-marketingovy-nastroj>>.

Navrátil, P. 2001. *Teorie a metody sociální práce*. Brno: Marek Zeman.

Nelson, N., A., Vilela. 2009. „DOING GOOD" WITH ADVERTISING: BUILDING AWARENESS, BRANDING, AND GENERATING REVENUE FOR SOCIAL

CAUSES AND NON-PROFIT ORGANIZATIONS“. *American Academy of Advertising Conference Proceedings*.

Nickel, P.M., A., M., Eikenberry. 2009. „A Critique of the Discourse of Marketized Philanthropy“. *American Behavioral Scientist* (Volume 52, No 7).

Novinky.cz. 2015. *Růžový večer pro Mamma HELP* [cit. 20.10. 2014]. Dostupné z: <<http://www.novinky.cz/vase-zpravy/praha/2678-7381-ruzovy-vecer-pro-mamma-help.html/>>.

Pringle, H., M., Thompson. 1999. *Brand Spirit: How cause related marketing build brands*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Pro-miminka.cz. 2015. *Plyšový medvídci v Marionnaud pomohou starým lidem* [cit. 20.10. 2014]. Dostupné z: <<http://pro-miminka.cz/plysovi-medvidci-v-marionnaud-pomohou-starym-lidem/>>.

Prskavcová, M., K., Maršíková, P., Řehořová, M., Zbránková. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita [cit.21.12.2014]. Dostupné z: <<http://www.spolecenskaodpovednostfirem.cz/uzitecne-odkazy/publikace/>>.

Přikrylová, J., H., Jahodová. 2010. *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada.

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. 2014. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2013*. Praha: RVNNO [cit. 22.4. 2015]. Dostupné z: <[http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/program\\_RVNNO\\_2014\\_11\\_25\\_priloha\\_2a.pdf](http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/program_RVNNO_2014_11_25_priloha_2a.pdf)>.

Nilsson, Ch., S., Rahmani. 2007. *Cause Related Marketing From a Swedish Retail Perspective*. Unpublished bachelor thesis. Lulea: Lulea University of Technology.

Robinson, S. R., C. Irmak, S., Jayachandran. 2012. „Choice of cause in Cause-Related Marketing“. *Journal of Marketing* (Vol. 76): 126-139.

- Rossmann, 2015. *Dětský úsměv* [cit. 23.3. 2015] Dostupné z: <<http://www.rossmann.cz/detsky-usmev/2014/o-projektu/>>.
- Ryor a Mamma HELP. 2007. *Darovací smlouva*. Praha: Mamma HELP.
- Ryor. 2006-2015a. *Partneři* [cit. 13.2. 2015]. Dostupné z: <<http://www.ryor.cz/cz/onas/partneri/>>.
- Ryor. 2006-2015b. Média. *Kosmetická královna pracuje i o víkendech* [cit. 13.2. 2015]. Dostupné z: <<http://www.ryor.cz/media/fresh-marketing.pdf>>.
- Ryor. 2006-2015c. Média. *U nás to voní bylinkami* [cit. 13.2. 2015]. Dostupné z: <<http://www.ryor.cz/media/prekvapeni-16.pdf>>.
- Ryor. 2006-2015d. Média. *Mix krásy* [cit. 13.2. 2015]. Dostupné z: <<http://www.ryor.cz/media/prekvapeni-12-9-2011.jpg>>.
- Ryor. 2006-2015e. Média. *Eva Štěpánková a Ryor* [cit. 13.2. 2015]. Dostupné z: <<http://www.ryor.cz/media/ekonom-pribehy-uspechu.pdf>>.
- Ryor. 2006-2015f. Média. *Eva Štěpánková: „Výrobky testujeme na sobě“* [cit. 13.2. 2015]. Dostupné z: <<http://www.ryor.cz/media/krasna-a-zdrava.pdf>>.
- Ryor. 2015. *Jak na citlivou pleť? Vyzkoušejte amarantový olej* [cit. 20.3. 2015]. Dostupné z: <<http://www.mujuryor.cz/blog/pece-o-plet/1325600442-jak-na-citlivou-plet/>>.
- Ryor. Facebook. 2004. *Ryor & Mamma Help* [cit. 13.12. 2014]. Dostupné z: <[https://m.facebook.com/ryorc?v=timeline&timecutoff=1394790956&sectionLoadingID=m\\_timeline\\_loading\\_div\\_1104566399\\_1072944000\\_8\\_&timeend=1104566399&timestart=1072944000&tm=AQAjAOUiWnnXEQpD](https://m.facebook.com/ryorc?v=timeline&timecutoff=1394790956&sectionLoadingID=m_timeline_loading_div_1104566399_1072944000_8_&timeend=1104566399&timestart=1072944000&tm=AQAjAOUiWnnXEQpD)>.
- Řádová, H. 2014. *Sdílený marketing Rossmann a Nadace Naše Dítě* [email ze dne 26.5.2014] [cit. 30.11. 2014].
- Selucká, J. 2014. *Sdílený marketing s Nadací Terezy Maxové* [email ze dne 26.5.2014] [cit. 30.11. 2014].

Sheahan, P. 2005. *Generation Y: thriving and surviving with Generation Y at work*, Prahan, Victoria: Hardy Grant.

Schroer, W. J. 2015. *Generations X, Y, Z and the Others - Cont'd* [cit.19.12.2014]. Dostupné z <<http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation3.htm>>.

Skácelík, P. 2010. „Společenská odpovědnost organizací“. *Učební text č. 10 v rámci projektu „Posilování sociálního dialogu- služby pro zaměstnance“* ČR. Praha: ČESKOMORAVSKÁ KONFEDERACE ODBOROVÝCH SVAZŮ [cit.20.9.2014]. Dostupné z: <[http://www.cmkos.cz/data/articles/down\\_2527.pdf](http://www.cmkos.cz/data/articles/down_2527.pdf)>.

Srpová J., V. Kunz, J. Mísař. 2012. „Uplatňování principů CSR u podnikatelských subjektů v České republice“. *Ekonomika a Management*: 4/2012.

Stadler, J. 2009. *Eva Štěpánková prorazila mezi světovou kosmetiku*. Praha: E15 [cit. 20.9. 2014]. Dostupné z: <[http://euro.e15.cz/profit/eva-stepankova-prorazila-mezi-svetovou-kosmetiku-894772#utm\\_medium=selfpromo&utm\\_source=e15&utm\\_campaign=copylink](http://euro.e15.cz/profit/eva-stepankova-prorazila-mezi-svetovou-kosmetiku-894772#utm_medium=selfpromo&utm_source=e15&utm_campaign=copylink)>.

Steffen, A., A., S., Günther. 2013. "Success Factors of Cause-Related Marketing – What Developing Countries Can Learn from a German Sweets Campaign." *The MENA Journal of Business Case Studies* (Vol. 2013): Article ID 724720, DOI: 10.5171/2013.724720.

Sundar, S. 2007. „Cause related marketing: Tactic or Strategy?“ *International Marketing Conference on Marketing & Societ.* 8-10 April. Kozhikode, Kerala: Indian Institute of Management Kozhikode.

Szabó, D. 2011. *Komunita a hnutí gayů a leseb v ČR. Nepublikovaná bakalářská práce*. Brno: Fakulta Sociálních Studií, Katedra Genderových studií.

Štorková, K. 2015. *Diplomová práce na téma Mamma HELP a sdílený marketing* [email ze dne 18.3.2015] [cit. 30.3. 2015].

Švaříček, R., Šedřová, K.a kol. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Thomas, M. L., L. G., Mullen, J., Fraedrich. 2010. „Increased word-of-mouth via strategic cause-related marketing“. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing* (16): 36–49.

Trnková, J. 2005. „Co znamená společenská odpovědnost firem“. In AISIS. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Praha: AISIS, s. 30-35.

Vajdová, T. 2005. *Česká občanská společnost 2004: po patnácti letech rozvoje*. Brno: CERM.

Varadarajan, R. P., A., Menon. 1988. „Cause-Related Marketing: A Coalignment of Marketing Strategy and Corporate Philanthropy“. *Journal of Marketing* (Vol. 52, No. 3): pp. 58-74.

Wirgau, J. S., K. W., Farley, C., Jensen. 2010. „Is Business Discourse Colonizing Philanthropy? A Critical Discourse Analysis of (PRODUCT) RED“. *Voluntas* (21):611–630.

Youn, S, H., Kim. 2008. „Antecedents of Consumer Attitudes toward Cause-related marketing“. *Journal Of Advertising Research* 48 (1): 123-137.

## **ANALYZOVANÉ DOKUMENTY**

Mamma HELP. 2002. *Výroční zpráva za rok 2001*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. 2003. *Výroční zpráva za rok 2002*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. 2004. *Výroční zpráva za rok 2003*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. 2005. *Výroční zpráva za rok 2004*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. 2006. *Výroční zpráva za rok 2005*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. 2007. *Výroční zpráva za rok 2006*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. 2008. *Výroční zpráva za rok 2007*. Praha: Mamma HELP.

Mamma HELP. 2009. *Výroční zpráva za rok 2008*. Praha: Mamma HELP.



- Mamma HELP. 2010. *Výroční zpráva za rok 2009*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2011. *Výroční zpráva za rok 2010*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2012. *Výroční zpráva za rok 2011*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2013. *Výroční zpráva za rok 2012*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2014. *Výroční zpráva za rok 2013*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2015. *Výroční zpráva za rok 2014*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2004. *Bulletin č. 4/2004*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2004. *Bulletin č. 5/2004*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2004. *Bulletin č. 6/2004*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2004. *Bulletin č. 7-8/2004*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2005. *Bulletin č. 3/2005*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2007. *Bulletin č. 7-8/2007*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2007. *Bulletin č. 11/2007*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2008. *Bulletin č. 1-2/2008*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2008. *Bulletin č. 4/2008*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2008. *Bulletin č. 9/2008*. Praha: Mamma HELP.
- Mamma HELP. 2009. *Bulletin č. 1-2/2009*. Praha: Mamma HELP.
- Nadace Dagmar a Václava Havlových - VIZE 97. 2007. *Výroční zpráva za rok 2006*. Praha: Vize 97.
- Nadace Dagmar a Václava Havlových - VIZE 97. 2008. *Výroční zpráva za rok 2007*. Praha: Vize 97.

Nadace Dagmar a Václava Havlových - VIZE 97. 2009. *Výroční zpráva za rok 2008*.  
Praha: Vize 97.

## **ROZHOVORY**

Drexler, J., ředitelka, Mamma Help. Vedla Simona Kolářová 6. 10. 2014, rozhovor 1

Drexler, J., ředitelka, Mamma Help. Vedla Simona Kolářová 17. 2. 2015, rozhovor 2

Drexler, J., ředitelka, Mamma Help. Vedla Simona Kolářová 14. 4. 2015, rozhovor 3

Štěpánková, E., majitelka, Ryor. Vedla Simona Kolářová skrz e-mail: 12. 2. 2015  
odeslán seznam otázek, 2. 3. 2015 otázky zodpovězeny

## **WEBOVÉ STRÁNKY**

<http://www.cestykuspechu.cz/cs/video/3-serie/ryor-as.shtml>, Cesty k úspěchu [cit. 24.3. 2015].

<http://www.nationalbreastcancer.org/breast-cancer-awareness-month>, National Breast Cancer Foundation [cit. 14.3. 2015].

<http://www.csr-online.cz/>, Business Leaders Forum [cit. 22.9.2014].

<http://www.byznysprospolecnost.cz/>, Byznys pro společnost [cit. 3.9.2014].

<http://www.vize.cz/>, Nadace Dagmar a Václava Havlových VIZE 97 [cit. 24.8. 2014].

<http://www.nasedite.cz/cs/welcome>, Nadace Naše Dítě [cit. 24.3. 2014].

<http://www.nadaceterzymaxove.cz/>, Nadace Terezy Maxové [cit. 24.4. 2014].

<http://cz.oriflame.com>, Oriflame [cit. 20.4. 2014].

<http://www.krasapomoci.cz/>, Nadace Taťány Kuchařové [cit. 22.4. 2014].

<http://www.marionnaud.cz/>, Marionnaud Paris [cit. 20.4. 2014].

<http://www.mammahelp.cz/>, Mamma HELP [cit. 2.4. 2015].

<http://old.mammahelp.cz/>, Mamma HELP [cit. 2.5. 2014].

<https://www.avon.cz/>, AVON [cit. 25.4. 2015].

<http://www.ryor.cz/cz/uvod/>, Ryor [cit. 26.4. 2015].

<http://www.oznamto.com/>, Oznam to [cit. 20.4. 2014].