

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra studií občanské společnosti



Diplomová práce

**Marketing jako nástroj organizací občanského sektoru k
prosazování veřejných zájmů**

Bc. Simona Gabrielová

Praha 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala 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 22.7.2021

Bc. Simona Gabrielová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí mé práce Mgr. Magdaléně Šťovíčkové Jantulové za nadstandardně vstřícný přístup, trpělivost, cenné a užitečné rady i připomínky, které mi v průběhu psaní této diplomové práce poskytla. Dále bych chtěla poděkovat pracovním org. Svoboda zvířat a Leo Burnett, za poskytnutý čas a důležité informace, bez který by empirická část této práce nemohla vzniknout. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině a příteli za jejich podporu během celého průběhu mého studia.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využitím marketingových strategií jako nástrojů organizací občanského sektoru v prosazování veřejných zájmů. První část diplomové práce slouží k objasnění teorie problematiky organizovaného občanského sektoru, marketingových strategií organizací občanského sektoru a procesu schvalování zákonů v České republice včetně objasnění pojmu veřejný zájem. Druhou část diplomové práce tvoří kvalitativní empirický výzkum, jehož cílem je popsat celou podobu vybrané realizované kampaně vytvořené za účelem prosazení veřejného zájmu v podobě legislativní změny, porozumět, jak realizátoři kampaně hodnotí kampaň a jak vnímají spolupráci organizace občanského sektoru a marketingové agentury (tržní organizace) na realizaci kampaně. Zvolenou metodou výzkumu je případová studie dobrého příkladu (dobré praxe) úspěšné marketingové kampaně Ve své kůži české organizace občanského sektoru Svobody zvířat, která přispěla k prosazení veřejného zájmu. S využitím analýzy dat a polostrukturovaných rozhovorů případová studie čtenáře seznamuje se zásadními okolnostmi předcházející kampani Ve své kůži, s předmětným veřejným zájmem, navrženou marketingovou strategií a jejím zdůvodněním, s procesem realizace kampaně a dalších činností Svobody zvířat v kontextu legislativního procesu, zhodnocením kampaně z pohledu realizátorů kampaně a s jejich poznatky o vzájemné spolupráci obou organizací. Po provedení výzkumu je možné konstatovat, že marketingová kampaň Ve své kůži, jejíž strategií byla aktivizace veřejnosti, za účelem vytvoření tlaku na politiky rozhodující o veřejném zájmu, ukázala, že marketingové kampaně advokačních organizací občanského sektoru mohou být vhodným nástrojem k dosažení prosazení veřejných zájmů.

Klíčová slova

Organizovaná občanská společnost, organizace občanského sektoru, advokační organizace, marketing, sociální marketing, marketingová strategie, marketingová kampaň, legislativa, legislativní změna, reklamní agentura, mezisektorová spolupráce

Abstract

The diploma thesis deals with the use of marketing strategies as tools of civil sector organizations to promote public interests. The first part of the thesis serves to clarify the theory of organized civil sector, marketing strategies of civil sector organizations and the legislative process in the Czech Republic, including clarification of the concept of public interest. The second part of the thesis consists of qualitative empirical research, which aims to describe the whole form of the selected campaign created to promote public interest in the form of legislative change while understanding how campaigners evaluate the campaign and how they perceive cooperation between civil society organizations and marketing agencies for the implementation of the campaign. The chosen research method is a case study of the successful marketing campaign of the Czech civic sector organization Svoboda zvrát, which contributed to the promotion of the public interest. By using data analysis and semi-structured interviews the case study acquaints the reader with the key circumstances of the selected campaign, its proposed marketing strategy including its explanation, with the campaign implementation process including the context of the legislative process of the public interest, with evaluation of the campaign from the perspective of campaign implementers and their knowledge of mutual cooperation between the two organizations. After conducting the research, it can be stated that the selected marketing campaign strategy, which was the activation of the public in order to create pressure on political representatives, who has rights to do decisions about public interests, showing that the marketing campaigns of advocacy organizations can be a suitable tool to achieve public interests.

Key words

Organized civil society, civil sector organizations, advocacy organizations, marketing, social marketing, marketing strategy, marketing campaign, legislation, legislative change, advertising agency, cross-sectoral cooperation

OBSAH

1	Úvod.....	8
2	Teoretická část	10
2.1	Organizovaná občanská společnost	10
2.1.1	Vymezení pojmu organizovaná občanská společnost.....	10
2.1.1.1	Sektorové vymezení organizované občanské společnosti	10
2.1.2	Typy organizací občanské společnosti.....	12
2.1.2.1	Definování a charakteristika organizací občanského sektoru	12
2.1.2.2	Druhy OOS a jejich obecná charakteristika.....	13
2.1.2.2.1	Advokační OOS	14
2.1.2.3	Spolupráce organizované občanské společnosti s dalšími sektory	15
2.1.2.3.1	Spolupráce OOS s komerčními organizacemi a její typy	15
2.2	Marketing OOS	18
2.2.1	Teoretické vymezení pojmu marketing.....	18
2.2.2	Marketing v OOS.....	18
2.2.3	Sociální marketing	20
2.2.4	Marketingové nástroje se zaměřením na propagaci	21
2.2.4.1	Public relations (PR)	24
2.2.4.1.1	Lobbing	27
2.2.4.2	Reklama.....	29
2.2.4.3	Rozdíl mezi PR a Reklamou.....	29
2.3	Legislativní proces a veřejný zájem.....	30
2.3.1	Veřejný zájem.....	30
2.3.1.1	Teoretické vymezení pojmu veřejný zájem	30
2.3.1.2	Právní nástroje prosazování veřejných zájmů v kontextu OOS.....	31
2.3.2	Legislativní proces	32
2.3.2.1	Teoretické vymezení pojmu legislativní proces a jeho fáze	32
2.3.2.2	Participace OOS v legislativním procesu	34
3	Metodologická část.....	36
3.1	Výzkumný problém a formulace výzkumných otázek	36
3.2	Vymezení strategie a designu výzkumu.....	38
3.3	Výběr případu.....	40
3.4	Představení případu	42
3.5	Techniky sběru dat.....	42

3.5.1	Analýza dokumentů	43
3.5.2	Polostrukturované rozhovory	44
3.6	Analýza dat	46
3.7	Vyhodnocení Kvality výzkumu.....	47
3.8	Etika výzkumu.....	52
4	Empirická část.....	54
4.1	Představení organizace a seznámení s kontextem případu.....	54
4.1.1	Představení předmětné organizace občanského sektoru.....	54
4.1.2	Představení předmětného veřejného zájmu zákazu kožešinových farem v ČR.....	55
4.1.3	Vnímání kožešinových farem ze strany veřejnosti (rozbor výzkumů veřejného mínění)	56
4.1.4	Aktivity Svobody zvířat v boji proti kožešinovým farmám před zahájením kampaně Ve své kůži	59
4.2	Plánování a realizace Kampaně Ve své kůži.....	62
4.2.1	Plánování nové kampaně, představy a specifické požadavky organizace	62
4.2.2	Oslovení agentury a příprava nové kampaně.....	65
4.2.3	Podrobný popis navrhované marketingové strategie a její zdůvodnění	67
4.2.4	Realizace a spuštění marketingové kampaně včetně souvisejících činností Svobody zvířat a dalších subjektů v kontextu průběhu legislativního procesu	79
4.3	Zhodnocení role kampaně při prosazování veřejného zájmu z pohledu aktérů výzkumu, kteří se na ní podíleli	83
4.4	Povaha vztahu organizace občanského sektoru a reklamní agentury z pohledu aktérů výzkumu	87
4.4.1	Význam navázání spolupráce s reklamní agenturou z pohledu aktérky výzkumu zastupující reklamní agenturu	87
4.4.2	Proces navázání spolupráce mezi Svobodou zvířat a reklamní agenturou	88
4.4.3	Podoba spolupráce a vzájemného vztahu mezi Svobodou zvířat a reklamní agenturou	90
5	Závěr.....	93
6	Literatura	99
7	Seznam tabulek a obrázků	109

Úvod

Tématem této diplomové práce je využití marketingových strategií organizacemi občanského sektoru (OOS) jako nástrojů k prosazování veřejných zájmů. Organizace občanského sektoru, které tyto veřejné zájmy nebo i práva vymezených skupin aktivně prosazují se označují termínem advokační organizace (Vláda ČR, 2015; ČSÚ, 2019). V rámci této diplomové práce se konkrétně zaměřuji na marketingové strategie advokačních organizací, jejichž cíl prosazení veřejného zájmu má formu legislativní změny.

Důvodem, proč jsem se v této diplomové práci rozhodla právě pro toto téma, je ukázat, že marketingové strategie, s propracovaným kreativním řešením, se zapojením různých forem marketingových nástrojů a médií, mohou být vhodnými nástroji, kterými mohou advokační organizace občanského sektoru přispět k dosažení prosazení požadovaných veřejných zájmů v podobě legislativní změn.

Tímto způsobem chci také poukázat na skutečnost, že marketingovou strategií advokačních organizací nemusí být pouze lobbování, tedy komunikační aktivity zaměřující se na tvůrce politik s úmyslem ovlivnit konkrétní právní předpisy (Ruggiano, 2012), které využívají právě organizace občanského sektoru k prosazování veřejných zájmů (Bačuvčík, 2011). Toho chci dosáhnout popsáním konkrétní úspěšné realizované marketingové kampaně české organizace občanského sektoru, vytvořené za účelem dosažení cíle v podobě prosazení veřejného zájmu ve formě určité legislativní změny, která slouží jako příklad dobré praxe, a tak i jako možná inspirace pro další organizace občanského sektoru s podobnou agendou.

Myslím si, že práce je relevantní zejména proto, že se bude zabývat tím, jak organizace neziskového občanského sektoru využívají strategie a metody (marketing), které jsou naopak běžné spíše pro organizace komerčního ziskového sektoru. Přestože se uplatňování marketingových strategií v organizacích (i organizací občanského sektoru) věnuje řada teoretických prací i různých empirických výzkumů, jedná se ale o práce, které se buď zabývají marketingovými strategiemi, za účelem propagace konkrétní organizace občanského sektoru či jejich služeb za účelem fundraisingu, tedy k získání donátorů, nikoli k prosazování veřejných zájmů anebo se jedná o práce zaměřené především na ekonomickou perspektivu této problematiky. Téma této diplomové práce považuji za zajímavé také i proto,

že zaměření na organizace občanského sektoru, které se zabývají advokační činností v podobě prosazování legislativních změn, považují ve stávající literatuře také jako dosti opomíjené.

Celá diplomová práce je rozdělena na čtyři části. První část práce tvoří teoretická část, vycházející z rešerše odborné literatury. V teoretické části se zaměřuji na tři různé okruhy, kterými jsou organizovaná občanská společnost, marketingové strategie organizací občanského sektoru a legislativní proces včetně vysvětlení termínu veřejný zájem.

Druhou část diplomové práce tvoří metodologie, obsahující seznámení s výzkumným problémem a výzkumnými otázkami a popis celého designu výzkumu. Součástí metodologické části je také představením vybraného případu dobré praxe včetně uvedení předem stanovených kritérií, na základě kterých došlo k jeho výběru. Na tuto část navazuje empirická část, kterou tvoří zjištění z kvalitativního výzkumu ve formě případové studie vybraného případu dobré praxe. Na začátku výzkumu je nejdříve představena organizace občanského sektoru, následuje představení veřejného zájmu a popis důležitých aktivit organizace realizovaných za účelem prosazení veřejného zájmu před samotnou kampaní. Následuje popis celé kampaně od prvotních představ o kampani, přes její přípravu až po dokončení realizace kampaně včetně zhodnocení kampaně z pohledu aktérů výzkumu. V poslední část výzkumu se zabývám vztahem organizace občanského sektoru a reklamní agentury, které se na kampani podílela z pohledu aktérů výzkumu.

Závěrečná třetí část diplomové práce obsahuje především shrnutí celého výzkumu a nejdůležitějších zjištění celého výzkumu, které jsou diskutovány s dosavadním poznání v rámci teoretických východisek.

1 Teoretická část

1.1 Organizovaná občanská společnost

1.1.1 Vymezení pojmu organizovaná občanská společnost

Termín organizovaná občanská společnost lze definovat jako tu část občanské společnosti, která je tvořená výhradně formálně organizovanými organizacemi občanské společnosti jako jsou nadace, spolky, církve a obecně prospěšné společnosti. Organizovaná občanská společnost se také vymezuje oproti neorganizované části občanské společnosti, kterou naopak tvoří neformální organizace, do kterých se řadí občanská sdružení, sítě, demonstrace a veřejné shromáždění i jednotliví občané (Skovajsa, 2010).

Termín organizovaná občanská společnost bývá často zaměňován s dalšími termíny jako jsou občanský, neziskový, třetí, nevládní či dobrovolnický sektor. V zahraničí se pak také často používá termín not-for-profit organization (lze přeložit jako organizace, které nejsou založené za účelem zisku). Uvedené termíny však nejsou přesnými synonymy termínu organizovaná občanská společnost. Tyto termíny jsou si sice významově velmi podobné, ale existují mezi nimi menší či větší niance, které spočívají buď ve zvýraznění nebo naopak potlačení jejich určitých stránek anebo pokrývají jen určitou část organizované občanské společnosti (Skovajsa, 2010).

1.1.1.1 Sektorové vymezení organizované občanské společnosti

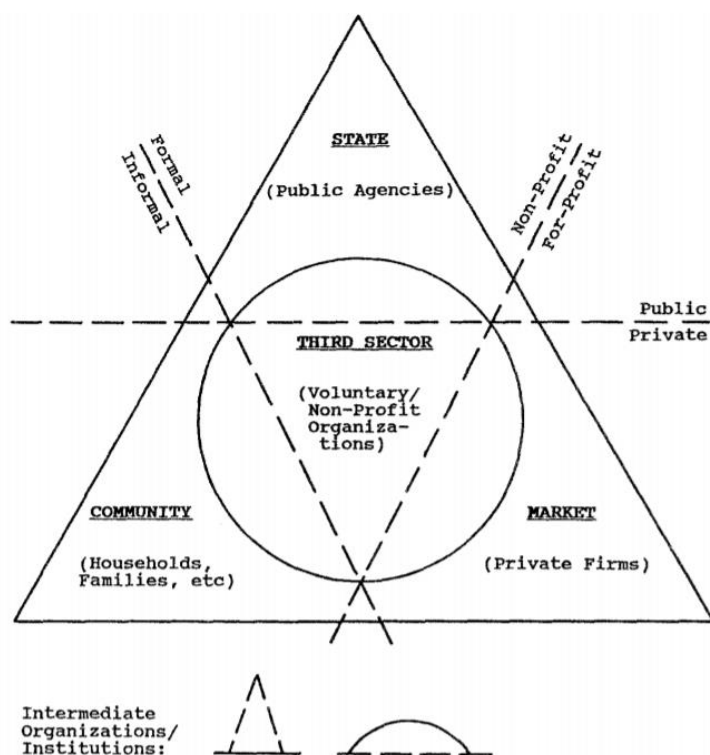
Označení organizované občanské společnosti jako třetí sektor pramení ze sektorového rozdělení národního hospodářství (Skovajsa, 2010; Barát, 2000). Z existence termínu **třetí sektor**, lze vyvodit, že kromě organizované občanské společnosti musí existovat minimálně ještě další dva sektory. Těmito sektory jsou **podnikatelský sektor**, který je možné označit také jako tržní či komerční sektor, tedy část hospodářství, ve které se nacházejí organizace zaměřené na dosahování zisku a **veřejný sektor**, který se jinak označuje také jako státní či vládní sektor, a který tvoří část hospodářství, ve které se nacházejí organizace státní správy a samosprávy (Barát, 2000).

Do sektorového modelu dle Rekoříka (2007) i jiných autorů patří také **sektor domácností**, které tvoří kromě domácnosti, také rodina, jednotlivci a další neformálně

organizované komunity (Rektořík, 2007; Skovajsa, 2010), a který má pro hospodářství důležitou roli z důvodů přispívání do koloběhu financí a účastí na trhu (Rektořík, 2007).

Způsob rozdělení sektorů je patrný na schématu rozdělení národního hospodářství podle Pestoffa. Schéma má podobu trojúhelníku, který je rozdělen na čtyři bloky (3 vrcholy a střed), které jsou dále rozděleny pomocí třech přímek protínající trojúhelníky, na základě charakteristik organizací, které v těchto sektorech působí. Sektory jsou do trojúhelníku umístěné na základě toho, zda v nich působí formální či neformální organizace, organizace fungující za účelem zisku či nikoli a organizace podle toho, zda jsou veřejné či privátní.

Obr. č. 1: Schéma rozdělení národního hospodářství podle Pestoffa



Zdroj: (Pestoff, 1992)

Tři vrcholy trojúhelníku nakonec tvoří veřejný sektor, podnikatelský sektor a sektor domácností, třetí sektor pak vzniká v bloku uprostřed trojúhelníků. Ze schématu lze dále vyčíst, že kromě organizací náležících do výše uvedených sektorů, existují ještě organizace, které nelze zahrnout výhradně do jednoho z uvedených sektorů a které nesou označení hraniční a smíšené organizace. Hraniční organizace jsou v modelu znázorněny pomocí třech kruhových úsečů kruhu, který je vyznačen okolo bloku třetího sektoru, a který tak protíná

všechny tři další sektory. Mezi hraniční organizace patří například veřejné školy. Smíšené organizace jsou v modelu znázorněné jako malé trojúhelníky, které vznikly mezi přímkami, oddělovajícími jednotlivými bloky, a mezi tyto organizace můžeme zařadit například soukromé školy (Rektořík, 2007).

1.1.2 Typy organizací občanské společnosti

1.1.2.1 Definování a charakteristika organizací občanského sektoru

Stejně jako v případě termínu organizovaná občanská společnost, který bývá označován také jako neziskový sektor, či nestátní sektor, tak i organizace občanské společnosti bývají často označovány různými dalšími názvy a termíny, nejčastěji jako nestátní organizace, neziskové organizace nebo občanské organizace. Výše uvedené platí i pro definování těchto specifických organizací, neboť existují celé řady různorodých definic pro jejich vymezení. Mezinárodně uznávanou definicí, která byla v r. 1997 vytvořena pro účely srovnávacího projektu neziskových organizací Univerzity Johna Hopkinse, se stala strukturálně-operační definice, kterou ve svém díle s názvem *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis* představili její profesori Lester Salamon a Helmut K. Anheier (1997). Tato definice měla za účel poskytnout lepší mezinárodní srovnání organizací občanského sektoru než užívaná starší definice. Na rozdíl od dříve používaných definic, není strukturálně-operační definice založena na definování OOS v zákoně (právní definice), zdrojích příjmu OOS nebo na základě své funkce (funkcionální definice), ale na skutečné organizační struktuře organizace a jejím fungování (Skovajsa, 2010). Definice identifikuje pět základních znaků, které musí organizace naplňovat, aby mohla být tato označována za organizaci občanské společnosti. Těmito znaky jsou:

- Organizovanost – OOS mají buď formální charakter začlenění (právní listina) nebo vykazují aspoň formalizační stálost (pravidelné setkávání, existence předpisů a pravidel atd.);
- Privátnost– organizace nesmí být součástí státního aparátu ani nesmí být státem nijak řízené;
- Samosprávnost – OOS nejsou ovládány jinými institucemi, ale spravují své záležitosti sami;

- Zásada nerozdělování zisku – platí, že tyto organizace nesmí rozdělovat zisk svým vlastníkům, ředitelům ani členům správní rady, a zisk OOS je investován zpět do organizace a slouží k naplňování jejího poslání;
- a dobrovolnost – v OOS musí být zastoupená dobrovolná participace (může se jednat o dobrovolnou pomoc dobrovolníků, o dobrovolné členství ve správní radě a může mít i podobu dobrovolných příjmů OOS v podobě darů), která sice nemusí mít vždy výhradní ani většinově zastoupení, musí ale vždy představovat významnou složku OOS (Salamon, Anheier, 1997).

Pod pojmem OOS si i v České republice můžeme představit organizace naplňující výše uvedených pět znaků vyjmenovaných v rámci strukturálně-operační definice, neboť definování OOS dle Satelitního účtu OOS českého statistického úřadu rovněž vychází ze strukturálně-operační definice. Ta je sice v Satelitním účtu přeformulována, ale obsahově a významově ji zcela odpovídá (ČSÚ, 2019).

Organizace občanské společnosti mají v české ale i v dalších demokratických společnostech nenahraditelnou roli. OOS vytváří důležitý most pro spolupráci občanů a veřejné správy, svým členům umožňují účast na politickém životě a ovlivňování politických rozhodnutí a přebírání části zodpovědnosti za politickou situaci. OOS mohou být také v roli poskytovatelů služeb, které poskytují zejména pro ty skupiny a v těch oblastech, které nejsou dostatečně pokryty státem a trhem. Tímto způsobem tak také vytvářejí nová pracovní místa a napomáhají tak ke zvyšování zaměstnanosti. OOS hrají také významnou roli ve seberealizaci svých členů (zvyšování schopností a zlepšování dovedností) a přispívají k budování sociálního kulturního kapitálu (Rakušanová, 2007).

1.1.2.2 Druhy OOS a jejich obecná charakteristika

V současnosti existuje spousta druhů organizací občanské společnosti, které se od sebe vzájemně liší v mnoha různých aspektech, například svou právní formou, prospěšnosti, členstvím, účelem, svými cíli a ve spoustě dalších charakteristik a vlastností (Skovajsa, 2010). Právě z důvodu velké četnosti charakteristik, na základě kterých je možné OOS rozlišit, se v následující části práce zaměřím pouze na vymezení OOS podle typu prospěšnosti a podle typu činnosti, a to z důvodu, že tyto formy rozdělení považuji v kontextu tématu mé práce za nejrelevantnější.

Z hlediska prospěšnosti se organizace občanského sektoru rozdělují na organizace vzájemně prospěšné a organizace veřejně prospěšné. Rozdíl mezi těmito dvěma druhy OOS spočívá ve skupině, na kterou je prospěch z této činnosti cílen. Zatímco prospěšná činnost vzájemně prospěšných OOS představuje takovou činnost, která má generovat prospěch členům organizace, popřípadě i jejím rodinám, veřejně prospěšné OOS se naopak soustředí na přinášení prospěchu části nebo přímo celé společnosti jako celku a nikoli svým členům (Skovajsa, 2010). Dle Potůčka (1997) toto rozdělení není v praxi tak černobílé, většina OOS totiž vykazují znaky obou typů prospěšnosti s tím, že jedna z těchto stran nad tou druhou více či méně převažuje (Potůček, 1997).

Skovajsa (2010) také dále rozděluje OOS dle typu činnosti OOS, a to na OOS servisní, zájmové a advokační. Servisní organizace jsou vlastně poskytovateli služeb, které mohou poskytovat jak široké veřejnosti, tak i svým vlastním členům (zdravotní, sociální, vzdělávací organizace a další). Zájmové OOS umožňují svým členům realizovat své zájmy a vyjadřovat sebe sama (volnočasové kroužky, oddíly, zájmové spolky a další). Posledním typem OOS vznikajícím tímto dělením jsou tzv. advokační OOS, jejichž primární činností je obhajování zájmů, kterými mohou být jak zájmy členů OOS, tak zájmů části nebo rovnou celé společnosti (organizace zaměřené na práva zvířat, specifických sociálních skupin, životního prostředí, lobbistické skupiny a další) (Skovajsa, 2010). Syntézou kritéria prospěšnosti a kritéria funkce lze OOS rozdělit na servisní obecně (veřejně) prospěšné, servisní vzájemně prospěšné, organizace advokační obecně (veřejně) prospěšné a advokační vzájemně prospěšné (Frič, 2015).

V následující kapitole se zaměřím pouze na advokační organizace, jelikož právě těchto se týká empirická část této práce.

1.1.2.2.1 Advokační OOS

Advokační OOS jsou organizace veřejného politického aktivismu, které se kolektivním a veřejným způsobem snaží o prosazení svých požadavků (Císař et al., 2011). Tyto požadavky mají charakter prosazování práv určitých skupin nebo veřejných zájmů (Vláda ČR, 2015). Kromě prosazování veřejných zájmů hrají advokační OOS také důležitou roli v prosazování zásad rovnosti, v boji proti diskriminaci a v zajištění ochrany zájmů menšin (NADACE NEZISKOVKY.CZ, 2005).

Advokační OOS představují především environmentální a lidsko-právní organizace, které se řadí se do skupiny tzv. nových sociálních hnutí, které v západních demokraciích vznikly mezi 60-70 lety 20. století. Společnou charakteristikou těchto organizací je právě řešení společenských otázek jako je kvality života, životního prostředí, rovnoprávnost žen či prosazování práv specifických skupin a menšin. Mezi nejvýznamnější strategie, které advokační organizace k dosažení těchto cílů využívají, patří především lobbying, petice, demonstrace, happeningy a poradenská činnost (Císař et al., 2011).

Označení advokační organizace mohou mít organizace různých právních forem, patří zde tedy jak organizace s členskou základnou v podobě spolků či občanských sdružení, tak i nečlenské organizace jakou jsou například obecně prospěšné společnosti či nadace (Vláda ČR, 2015).

1.1.2.3 Spolupráce organizované občanské společnosti s dalšími sektory

Spolupráce mezi různými sektory národního hospodářství je popsána jako nový přístup k řešení složitých sociálních problémů (AL-Tabbaa, 2014) a může být vnímaná ze dvou sice odlišných, ale vzájemně souvisejících pohledů, kterými jsou spolupráce jako vztah nebo spolupráce jako proces (Barát, 2000).

Pro spolupráci jako vztah je charakteristická vzájemná výhodnost vztahu pro obě strany. Aby organizace vytvořili vztah musí mít něco společné, může se jednat o vyznávání podobných hodnot, vnímání zodpovědnosti za stejný problém, sdílení cílů, vize či zdrojů. Z této perspektivy lze spolupráci popsat jako oboustranně výhodný vztah, který vytvářejí organizace, aby dosáhly společného cíle (Barát, 2000).

Z pohledu procesu lze spolupráci popsat jako proces ve kterém zúčastněné strany, které mají na stejný problém různý názor, mohou konstruktivním způsobem prozkoumat vzájemné rozdílné názory a najít řešení společného problémů, které přesahuje jejich individuální možnosti. Ve spolupráci v podobě procesu je důležité, aby zúčastněné strany ve věci společného zájmu rozhodovali společně (Barát, 2000).

1.1.2.3.1 Spolupráce OOS s komerčními organizacemi a její typy

Spolupráce mezi organizacemi občanského sektoru a komerčními organizacemi bývá označována také jako mezisektorová sociálně orientovaná partnerství. V rámci takové mezisektorové spolupráce by mělo platit, že oba partneři by si měli být schopni vzájemně

poskytnout nějakou hodnotu, a společným cílem by mělo být vytvoření nějaké pozitivní změny (AL-Tabbaa, 2014).

Motivace komerčních organizací ke spolupráci s OOS může být různá. V obecné rovině se může jednat o motivaci vycházející ze smyslu organizace k sociální odpovědnosti vůči společnosti, konkrétně se může jednat o snahu komerční organizace řešit nějaký sociální problém, o uspokojení s podpory organizací, které sdílejí či prosazují určité hodnoty, nebo o snahu komerčních organizací o profesionalizaci občanského sektoru. K navázání spolupráce s OOS mohou komerční organizace vést, ale i ne zcela ušlechtilé motivy, zejména zlepšení image a dobrého jména komerční společnosti či celého odvětví, ve kterém společnost podniká, zlepšení odezvy ze strany veřejnosti, daňové zvýhodnění či vstup představitelů komerční společnosti do vysokých sociálních kruhů (Skovajsa, 2010).

Spolupráce mezi organizacemi občanského sektoru a komerčními organizacemi může být rozdělaná do čtyř hlavních typů, které se liší jak formou spolupráce, tak motivací k jejímu navázání. Těmito typy spolupráce jsou strategická spolupráce, komerční spolupráce, politická spolupráce a filantropická spolupráce (Skovajsa, 2010).

Strategická spolupráce je takový typ spolupráce, který mívá obvykle podobu event sponzoringů či formu dárcovství, kdy komerční společnost daruje OOS určité produkty či nové vybavení. Motivací komerčních organizací je zisk či jiná finanční či nefinanční výhoda, se současným prospěchem společnosti podporováním činností OOS (Skovajsa, 2010).

Komerční spolupráce má obvykle formu sdíleného marketingu, v rámci, kterého si komerční společnost vybere určitou OOS, se kterou spojí své jméno, aby zvýšila svou důvěryhodnost. Tato spolupráce je založená na motivaci v podobě zisku, který je společným cílem obou spolupracujících organizací. Motivací komerčních organizací v tomto případě tedy není obecné blaho. Motivací OOS pro navázání komerční spolupráce s komerční organizací jsou procenta z prodeje. U tohoto typu spolupráce může být problematické, že spotřebitelé se mohou mylně domnívat, že kvalita výrobku komerční organizace je zaručena OOS, která s ní v rámci sdíleného marketingu spojila své jméno (Skovajsa, 2010).

Politická spolupráce je takový typ spolupráce, ve které organizace OOS bývají zapojovány do politických procesů, a komerční společnosti této skutečnosti využívají k prosazování svých politických zájmů. V rámci této formy spolupráce spolu často

spolupracují velké nadnárodní organizace s lokálními advokátními skupinami. Komerčním organizacím jde většinou o zlepšení svého statusu ve veřejnosti, a k této spolupráci se často uchylují z důvodu obav z negativní publicity i neschopnosti zajistit spokojenost u spotřebitelů nebo investorů. Tato forma spolupráce sebou nese velká rizika. OOS se totiž mohou stát nástroji v rukách komerčních organizací, což v případě selhání spolupráce na národní úrovni, může negativně ovlivnit pohled na ostatní komerční společnosti ve stejném odvětví i v dalších zemích (Skovajsa, 2010).

Filantropická spolupráce představuje takovou mezisektorovou spolupráci v rámci, které organizace občanského sektoru získává od komerční organizace finanční prostředky na vykonání činnosti, pro kterou byla založena. Tato forma spolupráce, ale často přesahuje formu finančního daru a přináší organizacím občanského sektoru ze strany komerčních organizací i další nepeněžitě benefity. Mezi benefity, které filantropická spolupráce s komerčními organizacemi OOS přináší, patří dobrovolné práce zaměstnanců komerční firmy v OOS, poskytnutí vlastních služeb komerčních organizací OOS, předávání zkušeností či know how, které mohou mít formu marketingové či finanční expertízy pro OOS, pronájmů firemních prostorů či účastenství zástupců komerční společnosti na schůzkách či plánech činnosti OOS. Hlavní benefity, které zase pramení komerčním organizacím ze spolupráce s OOS, spočívají především v poskytování nepeněžitých benefitů zaměstnancům a manažerům v podobě spolupráce s OOS podporující hodnoty sdílené těmito zaměstnanci či manažeři, zlepšení image nebo snaha přispět ku blahu společnosti (Skovajsa, 2010). Filantropická spolupráce komerčních organizací s OOS se často pojí s termínem společenská odpovědnost firem (Skovajsa, 2010). Významem tohoto termínu je závazek zlepšit blahobyt komunity prostřednictvím diskrečních obchodních postupů a příspěvků podnikových zdrojů. (Kotler, Lee, 2005) V rámci společenské odpovědnosti má komerční organizace vůči společnosti ekonomickou, právní, etickou a filantropickou odpovědnost. Filantropická odpovědnost, v rámci které komerční organizace navazují filantropickou spolupráci s organizacemi občanského sektoru, je na rozdíl od odpovědnosti etické a právní volitelná, a rozhodnutí o její převzetí se řídí pouze podnikatelskou touhou komerčních organizací zapojit se do sociálních rolí, které nejsou pověřeny zákonem, a na rozdíl od etické odpovědnosti, se od komerčního sektoru ani neočekávají (Carroll, 1979).

1.2 Marketing OOS

1.2.1 Teoretické vymezení pojmu marketing

Termín marketing má spoustu různých definic, které ho vymezují. Mezi nejznámější oficiálně přijaté definice marketingu patří definice americké asociace American Marketing Association (AMA) a britského institutu Chartered institute of marketing (CIM) (Leroux Miller, 2010; Hannagan, 1996). Definice American Marketing Association, která byla vytvořena v r. 2013, marketing definuje jako „*aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, poskytování a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a pro společnost obecně*“ (Leroux Miller, 2010). CIM pak marketing vymezuje jako „*proces řízení odpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojení zákazníka požadující zisk*“ (The Chartered Institute Of Marketing, 2009).

V praktickém životě organizací lze dle Šimkové (2009) marketing charakterizovat jako umění nabízet správné cílové skupině, správné výrobky či služby, ve správném čase, místě a cenové výši, podpořené efektivní formou propagace (Šimková, 2009). Aby toho mohlo být dosaženo, využívá marketing celou řadu specifických činností jako je marketingový výzkum, tvorba výrobku, cena, marketingová komunikace, propagace, distribuce, prodej, ale i mnoho dalších (Kotler, 2007). Marketing tedy není jen určitou konkrétní činností určité části organizace, ale je to mnohem komplexnější proces, který aby byl skutečně efektivní, musí být implementován do všech fází řízení organizace (Slavík, 2014).

1.2.2 Marketing v OOS

Pojem marketing byl standartně vztahován v souvislosti s komerčním sektorem a do občanského sektoru se rozšířil až v 70. a 80. letech 20 století (Bachmann, 2011). To, že marketing spojován spíše s organizacemi standartního komerčního sektoru, lze vyvodit i z výše uvedené obecné definice marketingu dle CIM, která vymezuje marketing i s ohledem na zisk, a tak jeho implementování nepřímo přiřazuje právě organizacím komerčního sektoru, jejichž primárním cílem je právě vytváření zisku (The Chartered Institute Of Marketing, 2009).

Dle Hannagana (1996) má marketing občanského i komerčního sektoru společné dva základní pilíře, těmi jsou orientace na služby a oboustranně prospěšné směna (Hannagan, 1996). To ale neznamená, že odpovídající pilíře obou sektorů jsou totožné. Například služby

a výrobky které OOS poskytují, jsou na rozdíl od tržního sektoru mnohem abstraktnějšího charakteru. Jejich podoba a charakter také často vychází nikoli pouze z požadavků zákazníků, jak je tomu převážně u standardního komerčního sektoru, ale i z požadavků jiných organizací a institucí, zejména těch, které je finančně dotují a podporují (Leroux Miller, 2010; Bachmann, 2011).

Na to, zda je marketing pro organizacemi občanského sektoru vůbec účelný, existují rozporuplné názory. Argumenty pro i proti se většinou týkají buď konkurenčního prostředí nebo poslání a cílů (Rektořík, 2007). Dle Rektoříka (2007) mohou odpůrci implementace marketingu OOS v souvislosti s konkurenčním prostředím namítat například to, že marketing OOS neúčelně zvyšuje náklady společnosti, že marketingový výzkum v souvislosti s poskytováním specifických služeb je „pseudovědecký“ (v určitých oblastech zákazníci nemají konkrétní preference – např. preference ve způsobu určení diagnózy), nebo že spotřeba určitých specifických služeb poskytovaných OOS je způsobená spíše specificky vynucenou potřebou zákazníků. V souvislosti s posláními a cíli pak protiargumenty implementování marketingu OOS vycházejí z předpokladu, že marketing je účelný jen u organizací, které jsou ovlivňovány trhem a jejichž cílem a posláním je vytvářet zisk (Rektořík, 2007).

Naproti tomu existuje celá řada argumentů pro využití marketingu organizacemi občanského sektoru. Mezi základní důvody patří podle Rektoříka (2007) například existence konkurenčního prostředí, tvořené jak dalšími OOS, tak i organizacemi soukromého tržního sektoru, ve kterém organizace usilují o získání finančních prostředků a zákazníků, nutnost zajištění účelnosti řízení a účelnosti vynaložených financí z důvodu veřejné kontroly, které činnosti OOS podléhají, benefity získané využitím marketingového výzkumu, jakožto prostředku pro získávání relevantních informací o vnějším prostředí pro následující strategické plánování, nebo také snaha o získání dalších zdrojů financování své hlavní činnosti pomocí realizace úspěšných podnikatelských aktivit (Rektořík, 2007), pro které je marketing právě typický. K autorům, kteří se přiklánějí k existenci účelnosti využití marketingu OOS patří i Hannagan (1996), dle kterého je primárním cílem většiny organizací přežití, a to lze nejspíše dosáhnout právě pomocí marketingu, který organizacím umožňuje mobilizaci svých silných stránek a výhod za účelem prosazení se v tomto konkurenčním prostředí (Hannagan, 1996).

1.2.3 Sociální marketing

V souvislosti s marketingem občanského sektoru se často setkáváme s termínem sociální marketing, který se zaměřuje na marketingové techniky a nástroje, kterými má být dosaženo řešení celospolečenských problémů (Bačuvčík, 2011).

Ač se to tak může na první pohled zdát, marketing občanského sektoru a sociální marketing jsou dva rozdílné termíny. Narozdíl od marketingu občanského sektoru, který lze chápat jako aplikace klasického marketingu na prostředí organizací občanského sektoru, a který tak může být vykonáván obdobným způsobem, jako je tomu u komerčních organizací. Bačuvčík (2011) sociální marketing popisuje jako *“specifické nástroj určený k prosazení určitých myšlenek, změně názorů, postojů, předsudků, hodnot a v konečném důsledku samozřejmě také chování lidí, který může být využíván nejen neziskovými organizacemi, ale také institucemi veřejné správy, jednotlivci, a dokonce i podnikatelskými subjekty”* (Bačuvčík, 2011, s. 25). Sociální marketing tedy není pouze nástrojem marketingu občanského sektoru, ale může být i nástrojem organizací náležících do ostatních sektorů národního hospodářství, nebo i jednotlivců. Stejně jako mohou být zadavateli marketingových kampaní různé subjekty, platí tomu tak i v případě cílových skupin těchto kampaní, kterými mohou být jednotlivci, veřejná správa, komerční společnosti i veřejnost (Bačuvčík, 2011).

Konkrétními cíle sociálního marketingu mohou být různé, od dosažení změny vnímání, hodnot, postojů, chování až k zorganizování jednorázové akce. Hlavními oblastmi, ve kterých se sociální marketing uplatňuje je ochrana zdraví, bezpečnost a prevence zranění, ochrana životního prostředí a společenská angažovanost. Na nejobecnější rovině lze hlavní oblast využití sociálního marketingu charakterizovat jako oblast, kde veřejný zájem převažuje nad individuálními zájmy jednotlivce (Bačuvčík, 2011).

K dosažení úspěšného sociálního marketingu organizace je důležité naplnění dvou klíčových bodů sociálního marketingu, kterými jsou pochopení postoje společnosti, ve které se organizace nachází a vytvoření sociálně marketingové kampaně postupně, podle předem stanovených kroků. Těmito kroky jsou

- příprava, která zahrnuje definování problému a jeho podrobností, posouzení zdrojů organizace a postojů veřejnosti,

- plánování a rozvoj strategie, v rámci které dochází zejména k určení cílové skupiny kampaně, stanovení hlavního cíle i dílčích cílů kampaně, identifikaci výhod pro cílovou skupinu i organizaci a výběr konkrétních technik k naplnění stanovených cílů,
- rozvíjení materiálů a aktivit, v rámci, kterého dochází především k vytvoření zprávy, k plánování mediálních aktivit, událostí a propagačních akcí, prostřednictvím kterých bude tato zpráva sdělena,
- sepsání komunikačního plánu, který bude obsahovat vše co bylo naplánováno v předchozích krocích, a to zejména definování problému, hlavního cíle, dílčích cílů, cílových skupin, výhod pro cílové skupiny, způsoby doručení sdělení, dostupné zdroje, potencionální problémy, ukazatelé úspěchu, metody hodnocení a časový plán kampaně,
- implementace plánu, která zahrnuje realizaci kampaně, průběžnou kontrolu a úpravy plánu,
- a měření výsledků kampaně, zahrnující podrobnou hodnoticí zprávu, která může být využita jako pomůcka k identifikaci silných a slabých stránek budoucích kampaní (Shewchuk, 1994).

Kromě těchto dvou klíčových bodů Shewchuk (1994) upozorňuje rovněž na důležitost zohlednění aktuálních trendů společnosti, jejichž rozpoznání také zahrnuje do prvního kroku tvorby marketingové kampaně, které mohou být pro úspěch sociálně marketingové kampaně stěžejní, neboť často odrážejí aktuální priority soudobé společnosti (Shewchuk, 1994).

1.2.4 Marketingové nástroje se zaměřením na propagaci

Marketingové nástroje, které různé organizace používají k naplňování svých marketingových cílů, se v souhrnu označují názvem marketingový mix (Slavík, 2014; Šímková, 2009). Marketingový mix obvykle tvoří 4 složky takzvané čtyři „P“, kterými jsou Produkt (Product), Cena (Price), Místo (Place) a Propagace (Promotion) (Šímková, 2009). Někteří autoři ale počet těchto složek ještě rozšiřují. Slavík (2014), který se odkazuje na Chapmana, tvrdí, že další složky marketingového mixu představují i složka Lidé (People) a složka Plánování (Planning) (Slavík, 2014). Britský institut CIM pak přidává ještě i další 7. „P“, kterým je složka fyzický důkaz (Physical evidence) a současně 6. „P“ plánování

nahrazuje složkou Proces (Process) (The Chartered Institute Of Marketing, 2009). V současné době se také čím dál více namísto o konceptu 4 a více „P“ mluví o konceptu 4C, který tvoří složky marketingového mixu, které jsou ale orientované na perspektivu zákazníka. Koncept 4C tvoří složky zákaznická hodnota (Customer value), zákaznické náklady (Customer cost), pohodlí (Convenience) a komunikace (Communication) (Bačuvčík, 2011).

Pro občanský sektor je typický především marketing služeb, pro který je typické že předmětem směny je služba, nikoli fyzický výrobek. Dle Hannagana (1996) je složka produkt (Product), který má v marketingu služeb podobu služby, závislá na lidském faktoru, který tyto služby poskytuje či obsluhuje, a proto marketingový mix služeb obsahuje kromě standardních 4 „P“ i další složku Lidé (Hannagan, 1996). Šímková (2009) stejně jako Hannagan (1996) zastává názor, že marketingový mix 4 „P“ není pro marketing služeb dostačující, a také že marketingový mix služeb je potřeba rozšířit i o další složku Lidé (People). Na rozdíl od Hannagana (1996) ale nepřidává pouze jednu složku, ale počet složek marketingového mixu služeb rozšiřuje až na 8 „P“. Dle Šímkové (2009) marketing služeb obsahuje složky Produkt (Product), v podobě služeb, Cena (Price), Místo (Place), Propagace (Promotion), Obal (Packaging), Programování (Programming) a Spolupráce (Partnership) (Šímková, 2009).

V ziskovém sektoru, jak jsem uvedla již dříve, je stěžejním zájmem všech tržních organizací zisk. Dáme-li snahu o dosažení zisku do kontextu s marketingovým mixem, můžeme například vyvodit, že stěžejní složkou marketingového mixu v tržním sektoru bude cena. V občanském sektoru, kde organizace nefungují za účelem zisku, mívají OOS řady jiných specifických cílů, které jsou tedy odlišné od zisku, a které bývají u různých organizací specifické a různorodé. Z toho lze odvodit, že i složky marketingového mixu, budou u jednotlivých organizací občanského sektoru také různé. Společnou snahou, která se ale týká všech typů OOS, však vždy bude zkombinovat jednotlivé složky marketingového mixu tak, aby bylo možné naplňovat tyto specifické cíle OOS za vynaložení minimálních možných nákladů i energií (Hannagan, 1996).

Pro organizace občanského sektoru je velmi důležité zajistit kvalitu a dostupnost svých produktů. Hannagan (1996) i Šímková (2009) se shodují, že v občanském sektoru se organizace soustředí zejména na složku Produkt a v případě, že má produkt podobu služby,

pak i na složku Lidé, kterou jsou, jak bylo uvedeno výše, jejími obsluhovateli. V upozaděné roli se pak naopak nachází složka Cena, která u OOS bývá typicky velmi nízká či dokonce nulová, ale i Propagace a Obal (Šímková, 2009; Hannagan, 1996). Šímková (2009) upozorňuje, že při tvorbě marketingového mixu se organizace občanského sektoru snaží zajistit, aby nízká cena produktu nebyla přímo úměrná jeho kvalitě, na které si právě OOS zakládají (Šímková, 2009).

V následující části práce se více zaměřím na poslední složku klasické koncepce marketingového mixu 4 „P“, kterou je složka Propagace (Promotion), pro kterou se rovněž používá označení marketingová komunikace (Bačůvčík, 2011).

Propagace

Zjednodušeně lze propagaci, či jinak marketingovou komunikaci, charakterizovat jako komunikaci organizace směrem k cílovým zákazníkům i veřejnosti za účelem sdělení informací. (Hannagan, 1996). V případě občanského sektoru marketingová komunikace proudí nejen k zákazníkům a veřejnosti, ale přidává se ještě další směr, který představují donátoři (Bačůvčík, 2011). Konečným cílem propagace je dosáhnout toho, aby byl o propagovaný produkt ve formě výrobku či služby zájem, a to platí jak v případě soukromého komerčního sektoru, tak i v případě občanského sektoru (Hannagan, 1996).

Propagace se dle Slavíka (2014) může dělit na tři různé typy podle dílčích cílů, které vyplývají z toho, v jaké fázi životního cyklu se propagovaný produkt nachází (Slavík, 2014). V prvotní fázi, kdy dochází k uvedení a začátku růstu produktu, se jedná o propagaci informativní, jejíž snahou je seznámit veřejnost s produktem, a všemi souvisejícími informacemi o tomto produktu včetně objasnění jeho výhod oproti konkurenčním produktům. Kromě zaměření na produkt se informační propagace zaměřuje i na samotnou organizaci, konkrétně na zlepšování veřejného mínění a budování její image. Ve fázi zralosti produktu se organizace uchylují k využití přesvědčovací propagace, která má podobu přesvědčování veřejnosti o benefitech jejich produktu ve srovnání s konkurencí, na vyšší úrovni se pak jedná o přesvědčování zájemců k tomu, aby směnu provedli ihned. Ve fázi, kdy dochází ke zralosti a poklesu zájmu o produkt, se uplatňuje připomínací propagace, která se snaží veřejnosti tento produkt připomenout a přesvědčit je o benefitech, který tento produkt má. Kromě těchto typů existuje i utvrzovací propagace, která přichází následně a

jejíž cílem je zákazníkům dokázat, že jejich rozhodnutí pro daný produkt bylo správné (Slavík, 2014).

Aby organizace o sobě a své činnosti veřejnost obeznámili používají balíček propagačních nástrojů, která se označuje jako marketingový komunikační mix, který zahrnuje pět různých nástrojů, kterými jsou **Reklama, PR, Přímý marketing, Podpora prodeje a Osobní prodej** (Šímková, 2009). Pro neziskové organizace bývají zvláště významné využití nástrojů PR, Osobního prodeje a také specifické formy Podpory prodeje, především Event marketing. Reklama bývá organizacemi občanského sektoru oproti výše uvedeným nástrojům využívána méně, OOS je využívají jen v rámci propagace určitých forem akcí nebo v rámci sociální reklamy (Bačuvčík, 2011).

V další části rešerše se opět, z důvodu dosažení relevantnosti teorie pro potřeby výzkumné části práce, omezím pouze na dva nástroje komunikačního mixu, kterými jsou reklama a PR.

1.2.4.1 Public relations (PR)

Přestože se v odborné literatuře často uvádí PR jako jeden z nástrojů marketingového komunikačního mixu, dle některých autorů, mezi které patří i Čepelka et al. (1997), je PR s marketingem sice vzájemně funkčně propojen, a to až tak, že platí, že každá marketingová aktivita je také aktivitou PR i opačně, ale přesto se jedná o zcela samostatný obor (Čepelka et al., 1997). Ať už jako součást marketingu, respektive marketingové komunikace, nebo jako samostatný obor se Public Relations (PR), jak už vypovídá z názvu, vždy zabývá vztahy organizace s veřejností. Zjednodušeně lze PR charakterizovat jako všechno to, co organizace dělá, aby se o ní mluvilo pouze v superlativech (Šedivý, Medlíková, 2011).

Z pohledu marketingu organizovaného občanského sektoru je PR nejvíce rozšířeným druhem marketingové komunikace organizací občanského sektoru. To je možné odůvodnit tím, že PR směřované k veřejnosti, obsahuje nejenom potenciální, aktuální či budoucí uživatele služeb organizací občanského sektoru, ale současně i aktivní či pasivní donátory, kteří organizacím přispívají pasivně prostřednictvím odváděných daní. Dalším důvodem popularity PR u organizací občanského sektoru je tedy také to, že PR vytváří určitý předstupň fundraisingu, neboť kladná image, dobré jméno a kladné veřejné mínění, které

organizace pomocí PR získá je předpokladem pro financování organizace i z veřejných zdrojů (Bačuvčík, 2011).

Primárním cílem využíváním PR organizacemi občanského sektoru je tak podle Šedivého a Medlíkové (2011) snaha vybudovat silnou značku, dobré jméno, pozitivní veřejný obraz a kladnou image organizace (Šedivý, Medlíková, 2011). Dosažení tohoto primárního cíle má organizace občanského sektoru pomoci docílit naplnění celé řady specifických cílů. Mezi tyto cíle podle patří zejména:

- získání podporu nebo přinejmenším akceptování svého poslání, nových myšlenek a či záměrů organizace občanského sektoru ze strany veřejnosti (Čepelka et al., 1997), která dle Bačuvčíka (2011) může být buď tichá, v podobě vyjádření důvěry ve služby a myšlenky organizace, nebo projevená, kterou lze chápat jako finanční či nefinanční podporu při prosazování zájmů, které se týkají činnosti organizace (Bačuvčík, 2011);
- získání příznivého klimatu pro své fundraisingové aktivity;
- získávání nových a zachování stávajících zdrojů a účasti dobrovolníků;
- a propagování svého programu či nabízené služby, aby se dostaly k těm, kdo je potřebují (Čepelka et al., 1997).

Nástroje, kterými organizace občanského sektoru mohou dosáhnout svých PR cílů existuje mnoho. Nástroje PR lze rozlišit na nástroje individuální komunikace a nástroje skupinové, čili hromadné komunikace (Bačuvčík, 2011). Mezi ty nejznámější a nejvíce používané nástroje PR patří zejména tiskové zprávy, proslovy, sponzorování, speciální příležitosti, písemné materiály, audiovizuální materiály (Kotler, 2007) „*stanovení komunikační strategie, organizační kultura, tištěné materiály, přímá komunikace s významnými subjekty, pořádání akcí, publicita a vztahy s médii a webové stránky*“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 31). Mezi důležité nástroje PR organizací občanského sektoru lze zařadit také relativně nový nástroj PR, kterým jsou sociální sítě (Bačuvčík, 2011; Šedivý, Medlíková, 2011), které sice v nekomerčním marketingu bývají i velmi úspěšné, ale mezi OOS zatím nejsou tolik rozšířené (Bačuvčík, 2011).

Cílové skupiny PR organizací občanského sektoru lze rozdělit do pěti hlavních okruhů, do kterých patří vnitřní veřejnost, tvořená zaměstnanci, dobrovolníci a členy OOS, vnější veřejnost či její část, donátoři, média a legislativci (Bačůvčík, 2011).

V neziskovém občanském sektoru existují různé formy PR, které ale mohou dosahovat rozdílných dimenzí než v případě jejich užití v komerčním sektoru (Bačůvčík, 2011). Nejvýznamnějšími formami PR organizací občanského sektoru jsou:

- Media relations – neboli také vztahy s médii, které organizace občanského sektoru využívají ke zprostředkování informací mezi organizacemi a veřejností. Tato forma patří mezi prioritní formy PR, jelikož nevyžadují žádné finanční náklady organizací občanského sektoru (Bačůvčík, 2011).
- Community relations – představují vztahy s nejtěsnějším okolím, v regionu působnosti organizace (obci, mikroregionu, či kraji), které slouží primárně pro aktivní participaci v komunitním plánování, tvorbě sociální ekonomiky či k prosazení veřejných zájmů lokální veřejnosti proti jiným skupinám v daném regionu (Bačůvčík, 2011).
- Minority relations – představují vztah s menšinami, kterými mohou být nositelé zájmu, které se organizace snaží chránit, nebo naopak nositeli zájmů konkurenčních (Bačůvčík, 2011).
- Employee relations – tvoří vztahy s vnitřní veřejností, kterými jsou u organizací občanského sektoru zaměstnanci, dobrovolníci a členové organizace případně i jejich rodinní příslušníci a blízcí i uživatelé služeb jako jsou zaměstnanci v chráněných dílnách (Bačůvčík, 2011).
- Government relations – představují vztahy s orgány veřejné správy, které můžeme rozlišit na tři různé oblasti. První oblast tvoří PR jako předstupeň fundraisingu, a tak tyto organizace musí být maximálně informačně otevřené vůči veřejnosti a všem, kteří mohou mít na ně významnější vliv. Druhou oblastí představuje lobbying, jakožto prosazování zájmů uplatňovaných v přípravném procesu a procesu schvalování zákonů. Poslední oblastí je vytváření společných projektů organizací občanského sektoru a veřejných orgánů a komunitní plánování (Bačůvčík, 2011).
- Investor relations – neboli vztahy s investory, donátory, které jsou důležité, protože, mají přímou souvislost s fundraisingem (Bačůvčík, 2011).

- Industry relations – tvoří vztahy vytvořené v oblasti občanského sektoru, které vytvářejí „image“ celému sektoru, a také mezi organizacemi s podobným oborem činností, nezávisle ne sektoru, tedy i s organizacemi komerčního sektoru a veřejnými orgány (Bačůvčík, 2011).
- University relations – neboli vztahy se vzdělávacími institucemi, představují formy vzájemné spolupráce mezi organizacemi a vzdělávacími institucemi, které mohou být různé. Často se však jedná o zajištění odborné praxe pro studenty v partnerských organizacích občanského sektoru (Bačůvčík, 2011).
- **Celebrity relations** – představuje vztahy s celebritami, v rámci kterých organizace občanského sektoru využívají mediálně známé osobnosti z oblasti uměleckého světa, sportu, ale i odborníky z jiných oblastí a oborů, kteří mají z pohledu veřejnosti velkou kredibilitu a věrohodnost, a jsou svým zaměřením blízké oboru činnosti související s oborem činnosti organizace (například vědci či lékaři), jako garanty svých záměrů. Spolupráce s celebritami může mít různý rozsah i podobu, od vystupování na veřejných událostech, textu ve výroční zprávě až po doporučující dopis při fundraisingových činnostech. Práce s celebritami ale může potencionálně vyústit i v negativní PR, neboť v případě, že se celebrita, se kterou se organizace spojí z nějakého důvodu diskredituje, může ztráta její důvěryhodnosti negativně ovlivnit i důvěryhodnost a image této organizace, která se s ní spojila (Bačůvčík, 2011).
- Public affairs – může mít různé významy a používá se spíše u PR komerčních organizací. V občanském sektoru je synonymem obecnému PR organizací občanského sektoru zdůrazňující veřejný charakter činností těchto organizací (Bačůvčík, 2011).

1.2.4.1.1 Lobbying

Lobbying, jak již bylo uvedeno výše, je jedním z komunikačních nástrojů PR (Bačůvčík, 2011). Na teoretické úrovni lobbying odráží demokratické principy a umožňuje organizacím občanského sektoru dosáhnout svých organizačních cílů (Ruggiano, 2012). Je založen na snaze přesvědčit osoby s rozhodovací pravomocí, aby podpořili názory, myšlenky, projekty i organizace a jejich zájmy v jednáním s jinými subjekty na úrovních, kterých se lobbiisté nemohou účastnit (Bačůvčík, 2011). Cílem lobbyingu je pak „*prosazení nebo změna*

legislativních norem, ať už na celostátní, regionální nebo místní úrovni“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 65).

Organizace občanského sektoru se lobbováním snaží prosazovat veřejně prospěšné zájmy, jakožto jádro svého produktu ve formě služby. Kromě veřejných zájmů mohou OOS lobbovat za své vlastní zájmy, které mohou i nemusí být současně veřejně prospěšnými zájmy. V obou případech však může vzniknout otázka ohledně etičnosti, kdy totiž i v případě veřejně prospěšných zájmů nemusí být vždy zcela prokazatelná jejich prospěšnost či přínosnost (Bačuvčík, 2011). Oproti lobbingu komerčního sektoru je lobbing organizací občanské společnosti průhlednější, protože jeho cíl se nezakládá na jeho potřebě financí, které již řeší fundraising. I lobbing komerčních organizací však nemusí být vykonáván jen ve spojitosti se získáváním financí. Komerční organizace se mohou spojit s organizacemi občanského sektoru v rámci společenské odpovědnosti firem a lobbovat za stejnou věc, za kterou lobbuje i OOS (Šedivý, Medlíková, 2012).

Lobbingové aktivity OOS a dalších subjektů mohou probíhat dlouhodobě, pak se jedná o tzv. strategický lobbing anebo účelově, za účelem jedné věci tzv. ad hoc. Kromě tohoto rozlišení je třeba také rozlišovat lobbing přímý a lobbing nepřímý. Zatímco v rámci přímého lobbingu dochází k přímému jednání s osobami s rozhodující pravomocí, případně s jejich zástupci ve formě rozhovorů, osobní účastní na jednání, na společenských událostech, ale i prostřednictvím telefonu, emailu, lobbing nepřímý probíhá přes prostředníka, kterým mohou být jak média, spolky, konzultanti, politické strany a další subjekty (Šedivý, Medlíková, 2012). Lobbing je možné dále dělit na pět různých druhů, kterými jsou informační lobbing, legislativní lobbing, lobbing exekutivní, lobbing volební a lobbing soudní (Šedivý, Medlíková, 2012).

Stejně jako existuje více druhů lobbingu, může lobbing používat i řadu různorodých komunikačních metod. Jako nejúčinnější forma lobbingu se ale uvádí osobní setkání (Šedivý, Medlíková, 2012), v rámci, kterého se OOS například účastní jednání výborů parlamentu (Bačuvčík, 2011). Mezi další klasické formy lobbingu patří využívání různých médií, zejména tisk, televize a rozhlas, internet či semináře a konference (Šedivý, Medlíková, 2012). Kromě těchto klasických se může jednat i o další metody, jako například netradiční akce (Bačuvčík, 2011).

1.2.4.2 Reklama

Reklamu odborná literatura definuje jako placenou formu hromadné a neosobní komunikace zaměřené na propagaci zboží, služeb či myšlenek prostřednictvím masmédií (Čepelka et al., 1997; Kotler, 2007;). Těmito masmédií jsou nejčastěji noviny, časopisy, televize, rozhlas nebo internet (Kotler, 2007; Leroux Miller, 2010).

Upřednostnění reklamy vůči jiným formám propagace má své výhody i nevýhody. Mezi výhody lze kromě jeho primárního zacílení na propagaci zboží, služeb a myšlenek, uvést také její veřejný charakter, časté opakování a srovnávací schopnost (Šimková, 2009). Mezi ty negativní patří zejména neosobnost, která ji i definuje, s tím spojená absence zpětné vazby (Šimková, 2009), nebo náklady, které se k její realizaci pojí, a které typicky představují největší obavu organizací občanského sektoru (Hannagan, 1996).

Pro dosažení optimálních výsledků reklamy je dle Kotlera (2007) stěžejní postup, jehož jednotlivými kroky jsou stanovení cílů, stanovení rozpočtu reklamy, příprava reklamní strategie a nakonec evaluace reklamní kampaně. Do cílů reklamy se řadí informativní, přesvědčovací a upomínací reklama. Tyto uvedené typy cílů reklamy v podstatě odpovídají výše specifikovaným typům propagace. Kromě těchto třech uvedených typů reklamy zde patří také komparativní neboli srovnávací reklama (Kotler, 2007). K realizaci reklamy mohou vézt také důvody politické a správní, jejíž nejvyšší snahou je vyzvat veřejnost k jednání ve prospěch jejich výrobku, služby či myšlenky (Šimková, 2009; Hannagan, 1996). Reklama OOS se nakonec také může kromě produktů, služeb a myšlenek zaměřovat například i na sociální záležitosti nebo na různé veřejné zájmy, jako je například ochrana životního prostředí (Šimková, 2009; Hannagan, 1996).

1.2.4.3 Rozdíl mezi PR a Reklamou

PR jsou často porovnávány s reklamou, se kterou má sice řadu společných vlastností, ale i spoustu různých odlišností (Čepelka et al., 1997). Společnými znaky PR a reklamy může být například to, že obě jsou často považovány za nástroje marketingového komunikačního mixu, že realizací obou dochází určitým způsobem k ovlivňování image organizace, že obě používají shodné sdělovací prostředky nebo také to, že obě nejenom poskytují určité informace, ale stejně tak mohou přesvědčovat a podněcovat veřejnost k určitým akcím (Čepelka et al., 1997).

Mezi rozdíly PR oproti reklamy lze zařadit například to, že PR kampaně trvají většinou mnohem déle než reklamní kampaně, že PR mnohem osobnější než reklama, a je cíleno na oslovení mnohem rozmanitější cílové skupiny nebo to, že PR vyžaduje daleko nižší náklady než reklama (Čepelka et al., 1997). Stěžejním rozdílem mezi PR a reklamou, který lze rovněž odvodit i z toho, co již bylo několikrát výše uvedeno, spočívá v tom, že zatímco reklama je orientována spíše na postoje na konkrétní produkty organizace, PR se zase zaměřuje spíše na postoje k organizaci jako celku, tedy na pověst či image, kterou organizace u veřejnosti má (Čepelka et al., 1997; Slavík, 2014;).

Důležitou skutečností je, že mezi PR a reklamou neplatí vztah konkurence, naopak se vzájemně doplňují, a tak společným působením dosahují mnohem lepších výsledků, než kdyby byly použity samostatně (Čepelka et al., 1997).

1.3 Legislativní proces a veřejný zájem

1.3.1 Veřejný zájem

1.3.1.1 Teoretické vymezení pojmu veřejný zájem

Veřejné zájmy můžeme zjednodušeně vymezit jako opak zájmů soukromých (Průcha, 2012). Jedná se o takové zájmy, které jsou společné celé veřejnosti nebo její početně významné části a jejich realizace vede k naplňování obecného prospěchu (Havelková, 2008). Přestože je termín veřejný zájem v české legislativě velmi často skloňován, žádná legislativní definice tohoto termínu však neexistuje (Havelková, 2008; Vičarová Hefnerová, 2018). Veřejný zájem se tak jako termín řadí do skupiny neurčitých právních pojmů, kterými dle Havelkové (2008) jsou takové pojmy, které obsahují „*jevy nebo skutečnosti, které nelze v obecné rovině úspěšně definovat*“ (Havelková, 2008). Do skupiny těchto pojmů patří také pojmy jako je například veřejný pořádek, občanské sdružení (Průcha, 2012), oprávněné zájmy či občanské soužití (Havelková, 2008).

S termínem veřejný zájem se setkáváme na nejvyšší úrovni už v Usnesení č. 2/1993 Sb. (Listina základních práv a svobod) a to v kontextu s vlastnickými právy v článku 11, zejména v jeho odst. 4, jehož obsahem je možnost omezení vlastnického práva nebo i vyvlastnění, a to právě ve veřejném zájmu. V § 2 odst. 4 Zákona č. 500/2004 Sb. (správní řád), který na nižší úrovni termín veřejný zájem dále upravuje, a to ve vztahu k činnosti

správních orgánů na obecné úrovni, je uvedeno, že „*správní orgán dbá, aby přijaté řešení bylo v souladu s veřejným zájmem a aby odpovídalo okolnostem daného případu, jakož i na to, aby při rozhodování skutkově shodných nebo podobných případů nevznikaly nedůvodné rozdíly.*“

Konkrétní výčet všech možných veřejný zájmu nikde nenalezneme. To, že je nějaký zájem veřejným zájmem, vyplývá z konkrétních zvláštních zákonů (Mansfeldová, Kroupa, 2005), kterými jsou zákon o ochraně přírody a krajiny, stavební zákon, zákon o elektronických komunikacích, vodní zákon a řada dalších zákonů. Například zákon č. 114/1992 Sb. o chráně přírody a krajiny v § 58 uvádí, že „*Ochrana přírody a krajiny je veřejným zájmem*“ (zákon č. 114/1992) nebo například v zákoně č. 127/2005 Sb. o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů, je uvedeno, že „*Zajišťování veřejné komunikační sítě, poskytování veřejně dostupné služby elektronických komunikací, (...), zajišťování sítí elektronických komunikací pro účely bezpečnosti státu se uskutečňují ve veřejném zájmu*“.

1.3.1.2 Právní nástroje prosazování veřejných zájmů v kontextu OOS

Termín veřejný zájem se nejčastěji využívá v oblasti správního práva (Průcha, 2012). Ze správního řádu v souvislosti s veřejnými zájmy vyplývá, že oprávněné k posuzování záměrů z hlediska ovlivnění veřejných zájmů jsou správní orgány, a také to, že každé rozhodnutí správního orgánů musí být posuzováno z pohledu dotčení veřejného zájmu, se kterým nesmí být toto rozhodnutí v rozporu. V případě, že k tomuto rozporu ve smyslu dotčení veřejných zájmů dojde, je jeho rozřešení postoupeno k řešení příslušným soudům (Průcha, 2012; Vičarová Hefnerová, 2018). OOS na úrovni správních rozhodnutí orgánu státní správy různé zvláštní zákony, za předpokladu splnění určitých náležitostí, přiznávají právo na účastenství ve správním řízení nebo odvolání proti již vydaným rozhodnutím. (Mansfeldová, Kroupa, 2005). V těchto řízeních pak OOS figurují jako obhájci veřejných zájmů, které reprezentují. Vhodným příkladem přiznání účastenství OOS je zákon č. 114/1992 Sb. o chráně přírody a krajiny, který v § 70 odst. 3 konkrétně uvádí, že „*Občanské sdružení je oprávněno za podmínek a v případech podle odstavce 2 účastnit se řízení podle tohoto zákona.*“

Na úrovni rozhodnutí politických Veřejné zájmy mohou mít v občanském sektoru také podobu politických požadavků, které se OOS snaží postoupit do politické sféry. Své požadavky OOS pak uplatňují na parlament a politické strany a na další politické instituce, které o nich dále rozhodují (Mansfeldová, Kroupa, 2005). V souvislosti s tímto účelem české právní prostředí poskytuje i další nástroje, kterými mohou OOS ovlivnit prosazování veřejných zájmů, patří zde především petice nebo nepřímé účastenstvím v legislativním procesu, jehož úspěšné dokončení může mít za následek naplnění veřejného zájmu.

1.3.2 Legislativní proces

1.3.2.1 Teoretické vymezení pojmu legislativní proces a jeho fáze

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole prosazení veřejného zájmu lze dosáhnout i přijetím nebo změnou legislativy státu, tedy prostřednictvím legislativního procesu. Legislativní proces můžeme definovat jako „*postup, jehož cílem je přijetí právního předpisu, res. jeho změna či zrušení*“ (Gerloch, 2013, s. 84). Přestože si pod pojmem právní předpisy, v souvislosti s legislativním procesem, představíme zejména zákony, v užším slova smyslu, zde však patří všechny právní předpisy (Gerloch, 2013). V ČR je legislativní proces právně ukotven v Ústavě, konkrétně v hlavě druhé a na dalších úrovních pak zejména zákonem č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny, zákonem č. 107/1999 Sb., o jednacím řádu Senátu a zákonem č. 309/1999 Sb., o Sbírce zákonů a o Sbírce mezinárodních smluv (Spirit, 2014).

Legislativní proces se ve své prvotní fázi zabývá tvorbou tzv. legislativního záměru, který představuje prvotní návrh právní normy. Následně se legislativní záměr předává k připomínkovému řízení, kde se k němu v předepsané lhůtě mohou vyjádřit všechny zainteresované subjekty (Spirit, 2014), mezi které patří i OOS hájící zájmy dotčené tímto návrhem (Ministerstvo vnitra, 2019).

V další fázi je upravený legislativní záměr projednáván vládou a Legislativní radou vlády a na základě jejich oponentury se pak vyhotoví jeho parafrázované znění. To má již podobu návrhu zákona, které je následně opět předloženo Legislativní radě vlády ke konečnému posouzení (Spirit, 2014). Oprávnění k podání návrhu zákona předsedovi poslanecké sněmovně neboli zákonodárnou iniciativu má dle Ústavního zákona č. 1/1993 Sb.

(Ústava České republiky) pouze „*poslanec, skupina poslanců, senát, vláda nebo zastupitelstvo vyššího územního samosprávného celku*“.

Předseda poslanecké sněmovny obdržení návrh zákona následně rozešle všem poslancům a zařadí jeho přidání do pořadu schůze Poslanecké sněmovny. Aby mohl být návrh zákona přijat musí nejprve v Poslanecké sněmovně úspěšně projít trojím čtením, po jehož dokončení následuje hlasování poslanců (Gerloch, 2013). V prvním čtení v poslanecké sněmovně se koná rozprava, ve které může být návrh zákona zamítnut, vrácen předkladateli k dopracování nebo je předán k projednání ve výborech. Výbory mají možnost poslanecké sněmovně navrhnout, aby návrh zákona přijala, zamítla nebo schválila s pozměňovacími návrhy. Po projednání ve výborech následuje druhé čtení v poslanecké sněmovně, na jejíž obecné rozpravě mohou poslanci navrhnout jeho zamítnutí nebo vrácení výborům k opětovnému projednání. V rámci podrobnější rozpravy druhého čtení, která následuje po obecné rozpravě, mohou poslanci předložit také různé pozměňovací návrhy. Pokud není návrh zákona v rámci druhého čtení vrácen k opětovnému projednání ve výboru, postupuje do třetího čtení (Mansfeldová, Linek, 2009). V obecné rozpravě třetího čtení mohou poslanci navrhnout úpravy týkající se už jen legislativně technických chyb, gramatických chyb, úpravy, vycházející z předložených pozměňovacích návrhů (Gerloch, 2013) nebo návrhy na zopakování druhého čtení. Po této rozpravě následuje hlasování, nejprve o návrzích na zamítnutí, poté o pozměňovacích návrzích, které je završeno vydáním usnesení poslanecké sněmovny, jehož výsledkem je buď souhlas s návrhem zákona či jeho zamítnutí (Mansfeldová, Linek, 2009).

Pokud je hlasování úspěšné je návrh zákona postoupen k projednání senátu, který ho kromě schválení a zamítnutí, může také vrátit společně s pozměňovacími návrhy zpět do poslanecké sněmovny k projednání nebo se jim nemusí vůbec zabývat. V případě, že senát návrh zákona schválí nebo se rozhodne se jim nezabývat, je zákon postoupen k podpisu prezidentovi (Spirit, 2014; Gerloch, 2013).

Prezident má ve stanovené lhůtě možnost použít suspenzivní veto, kterým zákon vrátí zpět poslanecké sněmovně, kde ho může nadpoloviční většina poslanců přehlasovat a definitivně tak rozhodnout o jeho přijetí (Gerloch, 2013).

Poslední fází legislativního procesu je pak jeho vyhlášení v podobě veřejné publikace ve Sbírce zákonů, čímž dochází k jeho platnosti (Spirit, 2014; Gerloch, 2013). K účinnosti zákona dochází až po jeho platnosti datem, které je uvedeno v přímo v zákoně nebo, není-li toto datum v zákoně uvedeno, 15. den následujícím po dni vyhlášení zákona (Gerloch, 2013).

1.3.2.2 Participace OOS v legislativním procesu

OOS se řadí mezi subjekty, které mohou svými aktivitami, sice nepřímou, ovlivňovat výsledek legislativního procesu. OOS mohou do legislativního procesu zasahovat zejména dvěma hlavními způsoby. Prvním způsobem je, jak již bylo uvedeno, oficiální nepřímé zapojení do legislativního procesu, v jeho prvotní fázi, kdy teprve dochází k vytváření návrhu právních norem, které předcházejí již konkrétnímu návrhu zákona (Spirit, 2014).

Úpravou způsobu, jakým mohou OOS společně s dalšími organizacemi a jednotlivci ovlivňovat proces tvorby vládních dokumentů, se zabývá Metodika pro zapojování veřejnosti do příprav vládních dokumentů včetně jejího manuálu, dle kterého jsou OOS jeden z článků dotčené veřejnosti, do které patří také akademická sféra, profesní organizace, mezinárodní organizace a jednotlivci. V případě, že mají OOS na předmětný dokument nějaký konkrétní dopad, označují se pak dále i jako konzultované subjekty (Ministerstvo vnitra, 2010).

Metodika zde kromě již představeného připomínkování, stanovuje další tři stupně zapojení veřejnosti, kterým je partnerství, konzultování a informování. Nejnižším, nejjednodušším a jediným jednostranným aktem zapojení ze strany zpracovatelů dokumentů je informování, které lze realizovat pomocí médií, tiskových konferencí, prohlášení, prostřednictvím letáků a řadou dalších technik. Dalším jednostranným stupněm, ale naopak ze strany dotčené veřejnosti je připomínkování, které má podobu konkrétních požadavků, názorů, myšlenek, informací, kritiky adresovaných zpracovatelem dokumentů. Obousměrným procesem, které koordinuje zpracovatel dokumentu je konzultování, kdy dochází ke vzájemným interakcím v podobě výměny názorů mezi oběma stranami. Konzultování má velmi často podobu různých veřejných setkání a debat. Nejvyšším z uvedených stupňů je partnerství, často v podobě pracovních skupin, kdy zpracovatel a dotčená veřejnost na tvorbě dokumentu rovnocenně spolupracují (Ministerstvo vnitra, 2009).

Druhým způsobem, které mohou OOS nepřímou ovlivnit výsledek legislativního procesu, jak vyplývá i z předchozích kapitol, je využívání marketingových kampaní,

propagačních nástrojů marketingového mixu organizací, zejména PR a reklamy, a jejich nástrojů a forem, kterým jsem se detailněji věnovala v předchozích kapitolách. Ovlivňování legislativy prostřednictvím marketingu se budu věnovat také ve svém empirickém výzkumu ve formě případové studie.

2 Metodologická část

2.1 Výzkumný problém a formulace výzkumných otázek

Výběr výzkumného problému představuje úplně první zásadní rozhodnutí, které musí výzkumník učinit (Jeřábek, 1993).

Výzkumným problémem této diplomové práce je celá podoba kampaně realizována OOS ve spolupráci s marketingovou firmou, jejichž cílem (kampaně) bylo dosáhnout prosazení veřejného zájmu.

Hlavním cílem empirického výzkumu je popsat celou podobu realizované kampaně, která vede k prosazení veřejného zájmu a porozumět, jak realizátoři kampaně hodnotí kampaň a vnímají spolupráci OOS a marketingové agentury (tržní organizace) na realizaci kampaně, jež měla za cíl prosadit veřejný zájem.

Za tímto účelem analyzuje diplomové práce konkrétní případ (dobré praxe) realizované úspěšné kampaně české organizace občanského sektoru, která významně přispěla k prosazení veřejného zájmu v podobě legislativní změny.

Na základě výzkumného problému jsem stanovila níže uvedené výzkumné otázky.

Výzkumné otázky:

Jaké okolnosti vedly českou organizaci občanského sektoru k vytvoření marketingové kampaně, jejíž cílem bylo prosazení veřejného zájmu v podobě legislativní změny?

Odpověď na tuto výzkumnou otázku by měla vysvětlit, proč se tato lokální organizace občanského sektoru rozhodla pro vytvoření vybrané marketingové kampaně, jejíž cílem bylo prosazení veřejného zájmu v podobě legislativní změny a jaké požadavky na přípravu a realizaci kampaně organizace měla včetně původní představy organizace o kampani (jaké konkrétní nároky má OOS na marketingovou kampaň atd.).

Odpověď na tuto výzkumnou otázku budou obsažena v kapitolách: 3.1 Představení organizace a seznámení s kontextem případu, 3.2.1 Plánování nové kampaně, představy a specifické požadavky organizace a 3.2.2. Oslovení a agentury a příprava nové kampaně

Jaké konkrétní marketingové strategie a proč byly za účelem prosazení veřejného zájmu v realizované kampani využity?

Odpovědí na tuto výzkumnou otázku by měl být konkrétní popis využitých marketingových strategií v rámci vybrané kampaně organizace občanského sektoru a zdůvodnění jejich využití.

Odpověď na tuto výzkumnou otázku bude obsahovat kapitola 3.2.3 Podrobný popis navrhované marketingové strategie a její zdůvodnění

Jakým způsobem probíhala realizace kampaně včetně dalších souvisejících aktivit organizace v kontextu průběhu legislativního procesu předmětného veřejného zájmu?

Odpovědí na tuto výzkumnou otázku bude popis časové osy spuštění jednotlivých fází kampaně a důležitých milníků legislativního procesu předmětného veřejného zájmu. Součástí kapitoly bude také popis časové osy dalších aktivit organizace Svoboda zvířat, které nebyly součástí marketingové kampaně, ale které během kampaně k naplnění tohoto cíle organizace realizovala včetně případných souvisejících a pro kampaň relevantních aktivit jiných organizací.

Odpověď na tuto výzkumnou otázku bude obsažena v kapitole 3.2.3 Realizace a spuštění marketingové kampaně včetně souvisejících činností Svobody zvířat a dalších subjektů v kontextu průběhu legislativního procesu.

Jak by aktéři výzkumu zhodnotili úspěšnost realizované kampaně s důrazem na dosažení veřejného zájmu?

Odpovědí na tuto výzkumnou otázku bude zhodnocení celé realizované kampaně a jejich dosažených výsledků vzhledem ke předem stanoveným cílům z pohledu aktérů výzkumu.

Odpověď na tuto výzkumnou otázku bude obsahovat kapitola 3.3. Zhodnocení role kampaně při prosazování veřejného zájmu z pohledu aktérů výzkumu, kteří se na ní podíleli

Jakou podobu měla spolupráce OOS s marketingovou agenturou při realizace kampaně z pozice aktérů reprezentující OOS a agenturu?

Odpovědí na tuto výzkumnou otázku bude obsahovat shrnutí poznatků týkající se vzájemné spolupráci a jejím významu mezi dvěma zúčastněnými organizacemi náležícími do dvou zcela opačných sektorů získanou z výpovědí aktérů výzkumu. Tuto výzkumnou otázku jsem se rozhodla do výzkumu začlenit až po dokončení analýzy dat, konkrétně na základě zjištění z polostrukturovaného rozhovoru s jedním z respondentů, který mi poskytl důležité a zajímavé informace k tomuto tématu, které by, i vzhledem k charakteru případové studie, která se snaží obsáhnout všechny souvislosti případu, nebylo vhodné v tomto výzkumu opomenout.

Odpověď na tuto výzkumnou otázku bude obsažena v kapitole 3.4 Povaha vztahu organizace občanského sektoru a reklamní agentury z pohledu aktérů výzkumu

2.2 Vymezení strategie a designu výzkumu

Kvalitativní a kvantitativní výzkum se vzájemně liší zkoumanými problémy, analytickými přístupy i závěry. Výběr využití jednoho z těchto přístupů či jejich kombinaci by měl vycházet z předem stanoveného výzkumného problému. Kvalitativní výzkum se oproti kvantitativnímu liší zejména tím, že jeho podstatou je to, že nejsou předem stanoveny hypotézy, a že není závislý na předem vytvořené teorii. Výhodou kvalitativního výzkumu oproti kvantitativnímu je, že umožňuje do hloubky se všemi důležitými kontexty prozkoumat a porozumět nějakému specifickému jevu a zjistit o něm co nejvíc informací. Jeho nevýhodou v porovnání s kvalitativním výzkumem naopak je, že jej není možné zobecnit na celou populaci, ale získané informace jsou specifické jen pro zkoumaný případ (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Jelikož výzkum, který jsem se rozhodla v rámci diplomové práce realizovat, nenaplnuje znaky kvantitativního přístupu, ale kvalitativního výzkumu, protože se bude věnovat pouze jednomu konkrétnímu případu, který se budu snažit detailně rozebrat a získat o něm maximum možných informací včetně všech důležitých souvislostí, zvolila jsem právě kvalitativní přístup.

Na základě cíle a stanovených výzkumných otázek, které jsem popsala v předchozí kapitole, jsem se rozhodla, že výzkumným designem této diplomové práce bude případová studie, která je jedním ze základních metod výzkumu ve společenských vědách (Švaříček, Šed'ová, 2007). Případová studie je kvalitativní výzkumná strategie, která se dle Hendla

(2005) zabývá hloubkovým výzkumem jednoho případně malého množství případů, které detailně zkoumá (Hend, 2005).

Tímto případem je pro účely této diplomové práce konkrétní úspěšná marketingová kampaň Ve své kůži organizace občanského sektoru Svoboda zvířat, jejíž realizací se povedlo prosadit veřejný zájem této organizace, kterým je prosazení legislativního zákazu kožešinových farem v České republice.

Dle Surynka (2001) by se měla případová studie zaměřovat na případy, které jsou složité a případová studie by se měla snažit *“pronikat do hloubky souvislostí, které tvoří dějový rámec, a to vše zachytit v průběhu relativně dlouhého časového rámce”* (Surynek, 2001, s. 134).

V rámci této případové studie se budu snažit do hloubky rozebrat všechny relevantní souvislosti časového rámce tohoto případu dobré praxe. Za tímto účelem se zde budu kromě detailní analýzy celé marketingové kampaně Ve své kůži a jejich následků na prosazení zákona o zákazu kožešinových farem také zabývat veškerými dalšími souvisejícími aktivitami Svobody zvířat, které tato organizace mimo tuto kampaň realizovala včetně předchozích neúspěšných kampaní, a souvisejících okolností, které v menší či větší míře ovlivnili prosazení předmětného veřejného zájmu.

Přestože se v diplomové práci zaměřuji primárně na období průběhu přípravy a následné realizace kampaně, které dohromady trvalo méně než 1 rok. Jako délka celkového časového rámce této případové studie může být považováno období 21 let, neboť se v této diplomové práci snažím postihnout i úplné počátku snahy organizace o prosazení veřejného zájmu v r. 1999, tj. první neúspěšné kampaně této OOS, až po události po dokončení realizace kampaně, tj. po úspěšném prosazení předmětného veřejného zájmu v r. 2017. Jelikož se v rámci diplomové práce dotknu i skutečného uzavření farem a následující marketingové kampani Svobody zvířat, které byla kampaní Ve své kůži ovlivněna, lze konstatovat, že časový rámec případové studie bude mít určitý přesah i do současnosti, v tomto případě tedy do r. 2020.

2.3 Výběr případu

Úspěch případové studie přímo závisí na výběru případu, kterým se bude případová studie zabývat a jeho zdůvodnění by pak mělo být v případové studii vždy obsaženo (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Případ, který byl v rámci této případové studie zkoumán byl vybrán na základě několika předem stanovených kritérií. Těmito kritérii bylo:

- 1) Musí se jednat o marketingová kampaň organizace občanského sektoru, která byla vytvořena k prosazení nějakého veřejného zájmu v podobě legislativní změny.
- 2) Veřejný zájem, který se OOS svou kampaní podle bodu č. 1 snaží prosadit, musí být nakonec skutečně prosazen.
- 3) Kampaň podle bodu č. 1 musí prokazatelně přispět k prosazení veřejného zájmu dle bodu č. 2, aby se mohlo skutečně jednat o případ dobré praxe.
- 4) Musí se jednat o marketingovou kampaň lokální/místní nikoli zahraniční organizace tzn. české organizace občanského sektoru prosazující veřejný zájem ve formě legislativní změny

Na základě všech výše uvedených kritérií jsem jako případ, který budu v rámci této případové studie zkoumat, vybrala marketingovou kampaň Ve své kůži, která dle mého názoru všechny uvedené kritéria splňuje. Tento případ jsem nemusela žádným způsobem předem vyhledávat, neboť jsem tuto kampaň znala a sledovala její průběh.

Je však vhodné zmínit, že jsem se snažila identifikovat i další vhodné případy, které by byly vybrány jen na základě výše uvedených kritérií. Problém však nastal už při vyhledání kampaně, které by splňovali kritérium č. 1, protože pravděpodobně neexistuje, na rozdíl od různých registrů neziskových organizací, jakýkoli adresář či registr, který by obsahoval seznam a údaje o realizovaných marketingových kampaních, natož aby se zde dali zadat takové kritéria, kterými bych vyfiltrovala takové kampaně, které by odpovídali výše uvedeným kritérii. Vhodné případy pro zařazení do této případové studie jsem se dále snažila identifikovat pomocí zadávání různých kombinací vhodných klíčových slov dle uvedených kritérií do internetového vyhledávače. Bohužel se mi však aplikací této metody vyhledávání nepodařilo najít jedinou kampaň, která by naplňovala alespoň kritérium č. 1, s čímž může

mít souvislost i to, že i samotných advokačních organizací, je mnohem méně než servisních či zájmových neziskových organizací. Advokační organizace se také, jak už jsem uvedla v rešerši diplomové práci, nemusejí vždy zaměřovat na prosazování veřejných zájmů, ale mohou se zaměřovat na zájmy své vlastní či zájmy specifických skupin. Prosazení veřejných zájmů pak také nemusí vždy vyvrcholit legislativní změnou. Výše uvedeným se snažím nastínit to, že kromě možnosti špatně zvolené vyhledávací strategie případu, může být příčinou neúspěšné identifikace pro případovou studii dalších vhodných kampaní i to, že takových kampaní, které by naplňovaly všechny kritéria existuje v současnosti jen velmi málo.

Marketingovou kampaň, která je předmětem tohoto výzkumu, je kampaň *Ve své kůži*, kterou si nechala vytvořit organizace občanského sektoru Svoboda zvířat. Tato kampaň byla v souladu s kritériem č. 1 vytvořena za účelem dosažení prosazení veřejného zájmu, kterým byl legislativní zákaz kožešinových farem v ČR. To, že je zákaz kožešinových farem v ČR už dlouhodobě veřejným zájmem lze mimo jiné podložit výzkumy veřejného mínění, které si na toto téma organizace Svoboda zvířat od r. 2006 nechala několikrát zpracovat. Prosazení tohoto veřejného zájmu bylo v souladu s kritériem č. 2 nakonec skutečně dosaženo v červnu 2017 v podobě novely zákona č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, která se týkala právě zákazu kožešinových farem.

Na rozdíl od ostatních kritérií je splnění kritéria č. 3 složitě deklarovatelné. Dle Hannagana (1996) je totiž v neziskové sféře velmi složité měřit přínosy implementovaných marketingových strategií, neboť nejsou hmatatelné (Hannagan, 1996). O tom, že tato kampaň skutečně napomohla k prosazení zákazu, svědčí nejenom naplnění všech dílčích cílů, které byly na začátku kampaně stanovené, ale také to, že kampaň *Ve své kůži* byla ve stejném roce také oceněná cenou Effie Awards 2017 (v kategorii Sociální, ekologický a kulturní marketing), která je udělována za prokazatelnou efektivnost a dosažené výsledky kampaně (Effie, 2017; Svoboda zvířat, 2017). Z výše uvedeného lze usuzovat, že vybraná marketingová strategie této organizace byla skutečně prokazatelně úspěšná a je tedy v souladu i s kritériem č. 3.

Na základě uvedených informací je také jednoznačné, že marketingová kampaň *Ve své kůži* naplňuje i poslední 4. kritérium, protože se jedná o marketingovou kampaň české organizace občanského sektoru Svobody zvířat, z.s., jejíž cílem bylo prosazení veřejného

zájmu v podobě legislativní změny a lze ji tedy použít jako vhodný případ dobré praxe pro výzkumné téma této diplomové práce.

2.4 Představení případu

Vybraným výzkumným případem této diplomové práce, které jsem na základě výše uvedených předem stanovených kritérií vybrala, byla marketingová kampaň *Ve své kůži*, která byla vytvořena za účelem dosažení celostátního legislativního zákazu kožešinových farem v České republice. Kampaň *Ve své kůži* měla podobu marketingové kampaně, kterou si nechala připravit organizace občanského sektoru Svoboda zvířat reklamní agenturou Leo Burnett, která na její přípravě dále spolupracovala s organizacemi New Cast a Lion Communication (Effie, 2017).

Tato kampaň byla započata v listopadu r. 2016 a navázala na dlouhodobou kampaň organizace Svoboda zvířat s názvem *Proti srsti*. Kampaň *Ve své kůži* byla rozdělena do dvou po sobě jdoucích fází. Tu první tvořila především výrazná online kampaň na sociálních sítích organizace. V rámci druhé fáze, do které bylo zapojeno i několik veřejně známých osobností, byla online kampaň na sociálních sítích, doplněná také venkovní outdoorovou reklamou a reklamou v MHD, internetovou bannerovou reklamou a reklamou v printu. Součástí druhé fáze kampaně byla také nová webová stránka – komunikační platforma kampaně, která obsahovala především internetovou petici a možnost odeslání elektronické výzvy poslancům. V rámci obou fází kampaně byla veřejnost vyzývána, aby se do kampaně přidala také na svých vlastních sociálních sítích. Celá kampaň trvala cca 9 měsíců a její vyvrcholení nastalo v srpnu 2017, kdy došlo k přijetí novely, kterým se mění zákon č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, kterou došlo k legislativnímu zákazu kožešinových farem v ČR (Effie, 2017; Svoboda zvířat, 2017).

2.5 Techniky sběru dat

Pro kvalitativní výzkum bývá obvyklé využití několika metod sběru dat. Pro případovou studii to bývá často kombinace pozorování a rozhovorů (Silverman, 2005).

Jako metody sběru dat pro tuto diplomovou práci jsem se také rozhodla využít kombinaci dvou metod, a to metodu analýzy dat a metodu dotazování, konkrétně polostrukturovaných rozhovorů.

2.5.1 Analýza dokumentů

První výzkumnou metodou, kterou jsem ve výzkumu použila byla analýza dokumentů.

Analýza dokumentu je kvalitativně-interpretativní analýza materiálů různé podoby, od písemných textů přes audiovizuální, obrazové, zvukové či multimediální záznamy, až ke stavbám a výtvarným dílům, které mohou být využity jako zdroje informací pro výzkumnou práci. Zpravidla se v rámci této metody analyzují už existující dokumenty, může se ale jednat i o materiál, který během svého výzkumu vytvořil sám výzkumník (Miovský, 2006).

Výhodou analýzy dokumentů oproti rozhovorům je to, že u informací získaných z dokumentů nemůže dojít ke zkreslení způsobené otázkami výzkumníka a v případě, že se nejedná o dokument, který vytvořil sám výzkumník v průběhu výzkumu, ani ke zkreslení samotnou osobou výzkumníka. Dalšími z řady výhod je také možnost získání a porovnání informací během delšího časového období, i v rámci jeho různých etap, nebo také to, že studium dokumentů umožňuje zkoumat i výpovědi osob, který výzkumník pro rozhovor nedokázal nebo už ani nemohl získat (Jeřábek, 1993; Miovský, 2006).

Nevýhodou studia dokumentů je, že jejich obsah může být upraven či pozměněn ze stejného důvodu, z kterého byl dokument vytvořen. S tím se pojí i další nevýhoda, kterou může analýza dokumentů přinést. A tou je, že v dokumentu mohou chybět určité údaje, které sice autor v dokumentu uvést nepotřeboval uvést, ale pro výzkumníka mohou být nezbytné k porozumění celému textu, k pochopení významu, který text pro svého autora měl či k pochopení již zmíněného účelu, pro který byl materiál vytvořen (Jeřábek, 1993; Miovský, 2006).

Analýzu dokumentů jsem v této diplomové práci využila zejména za účelem získání nejdůležitější informací jak o podobě kampaně, jejím průběhu a marketingových metodách v ni uplatněných, tak i o zásadních skutečnostech důležitých pro získání celkového kontextu projednání předmětného veřejného zájmu a jeho úspěšného prosazení. Tato metoda se také ukázala jako stěžejní pro zjištění všech údajů k prokázání úspěšnosti realizované kampaně organizace občanského sektoru - k popisu a vyčíslení všech cílů organizace a číselnému vyhodnocení jejich naplnění tzn. k prokázání dobré praxe této kampaně organizace občanského sektoru.

V rámci analýzy dokumentů jsem vycházela především z dokumentů neziskové organizace Svoboda zvířat. Těmito dokumenty byly především výroční zprávy, zpravodaje organizace a výzkumy veřejného mínění, které si organizace nechávala zpracovat. Kromě výše uvedeného jsem zkoumala i sociálních sítí organizace – Facebook a Instagram.

Dalším významným zdrojem byla internetová stránka Effie Awards, která byla pro výzkum stěžejní, neboť obsahovala všechny údaje o stanovených dílčích cílech kampaně a o všech dosažených výsledcích. Z tohoto zdroje jsem také převzala konkrétní číselné hodnoty či procentuální vyjádření úspěšnosti naplnění jednotlivých dílčích cílů, které byly na této internetové stránce přímo uvedeny.

Kromě uvedených zdrojů jsme v analýza dokumentů čerpala také ze zpravodajských portálů (Deník Referendum iDNES, Novinky, atd.), které, společně s již uvedenými zpravodaji organizace Svoboda zvířat, byly klíčovými zdroji pro popis legislativního projednání předemtného veřejného zájmu oběma komorami parlamentu. Společným vlastností všech zkoumaných dokumentů byla jejich dostupnost online.

Analyzované dokumenty mi umožnili získat důležité informace o celém případě, časové posloupnosti jeho průběhu a všech zásadních událostí a souvislostí, na základě kterých jsem pak sestavila otázky pro polostrukturovaný rozhovor s respondentkami.

2.5.2 Polostrukturované rozhovory

Nejvyužívanější technikou ke sběru dat v rámci kvalitativních výzkumů však není analýza dat, ale jsou to hloubkové rozhovory, které se řadí pod techniku kvalitativního dotazování. Dle Švaříčka a Šed'ové (2007) jsou nejobvyklejším typem hloubkových rozhovorů využitých pro sběr dat v rámci případových studií polostrukturované rozhovory (Švaříček, Šed'ová, 2007). V rámci polostrukturovaných rozhovorů, mohou výzkumníci klást respondentům jak předem připravené otázky (Švaříček, Šed'ová, 2007), tak i otázky, které se vynoří přirozeně v průběhu samotného rozhovorů. Stěžejní je zde však dodržení připravené osnovy témat, kterých by se měl realizovaný rozhovor držet (Gavora, 2008).

Společně s analýzou dokumentů jsem do této případové studii mezi technicky sběru dat zařadila také kvalitativní dotazování v podobě hloubkových rozhovorů. Jelikož jsem vycházela z předem stanovených otázek, využila jsem konkrétně metody polostrukturovaných rozhovorů.

Výhodou polostrukturovaných rozhovorů dle Gavora (2008) je to, že umožňují výzkumníkovi zjistit nejenom fakta týkající se případu, ale i k pochopit vlastní záměry, postoje a jednání samotných respondentů (Gavora, 2008; Švaříček, Šed'ová, 2007). Jako nevýhody rozhovorů je vhodné zmínit náročnost jejich přípravy a realizace či následné možné zkreslení odpovědí respondentů způsobené přítomností a osobou výzkumníka, který otázky pokládá (Jeřábek, 1993; Švaříček, Šed'ová, 2007).

Otázky, které jsem respondentům v rámci rozhovoru pokládala jsem vytvořila až na základě analýzy dokumentů, která dotazování předcházela. Metodu dotazování jsem tak primárně využila pro získání všech dalších relevantních detailů a souvislostí o zkoumaném případě, které se mi nepodařilo zjistit využitím metody analýzy dat.

Otevřené otázky, které byly pro rozhovory vytvořeny, směřovali především k získání detailnějších informací o procesu plánování, následné přípravy a realizaci úspěšné marketingové kampaně a k získání zdůvodnění kreativního řešení, výběru marketingových nástrojů, jejich forem a médií v ní uplatněných. Otázkami, kterými byly respondenti dotazováni, jsem se dále snažila získat informace o rolích organizace Svoboda zvířat a reklamní agentury při přípravě a realizaci marketingové kampaně. Ve své kůži, názory na realizovanou kampaň z pohledu obou respondentů a výsledky, které se jí povedlo kampaní dosáhnout. Otázkami jsem se také snažila zjistit informace o případných důsledcích realizace kampaně na vnitřní prostředí společnosti Svoboda zvířat (změny v organizační kultuře, struktuře a identitě). Tyto informace ale nakonec nebyly v diplomové práci nijak reflektovány, neboť z odpovědí, získaných z rozhovoru s jedinou respondentkou, vyplynulo pouze to, že jedinými změnami ve vnitřním prostředí organizace, ke kterým po realizaci úspěšné kampaně došlo, bylo pouze navýšení počtu donátorů, které ale respondentka nijak nepodložila a ani nezdůvodnila, a obměna některých zaměstnanců, kterou ale respondentka připsala dlouhodobé snaze organizace o zvyšování její profesionalizace.

Dle Hendla (2005) se sice v případové studii snažíme získat co nejvíce dat, které ale, na rozdíl od kvantitativního výzkumu, pochází od jediného člověka nebo od menšího množství lidí (Hendl, 2005). V rámci této diplomové práce byly dotazování pouze dva respondenti. Prvním respondentem (ve výzkumu označovaným jako zástupkyně OOS) byla zaměstnankyně organizace občanského sektoru Svobody zvířat, která se na marketingové kampani podílela, a která byla zaměstnancem organizace i v období před realizací této

úspěšné kampaně. Další respondenty z řad tehdejších zaměstnanců Svobody zvířat, kteří se na kampani buď přímo podíleli, nebo kteří byli v době realizace kampaně aspoň součástí organizace, se mi bohužel získat nepodařilo. Tyto osoby, které identifikovala zástupkyně OOS v průběhu našeho rozhovoru, jsou až na jednu osobu bývalí zaměstnanci Svobody zvířat. Identifikované osoby se mi buď nepodařilo zkontaktovat, nebo účast na výzkumu odmítli.

Druhým respondentem (ve výzkumu označovaným jako zástupkyně reklamní agentury) byla zaměstnankyně reklamní agentury Leo Burnett, která byla jednou z osob, která se na vytvoření úspěšné marketingovou kampaně pro Svobodu zvířat přímo podílela. Díky rozhovoru s tímto respondentem jsem svůj výzkum mohla také rozšířit o výzkumnou otázku, která se zabývá tím, jakou podobu měla spolupráce OOS s marketingovou agenturou při realizace kampaně z pozice aktérů reprezentující OOS a agenturu, kterou jsem do výzkumu přidala právě až na základě rozhovoru s tímto respondentem. Rozhovor se zástupkyní reklamní agentury proběhl až po rozhovoru se zástupkyní OOS.

2.6 Analýza dat

Dle Švaříčka a Šed'ové (2007) není v kvalitativní analýze vhodné vyčkávat, než získáme dostatek dat, ale je vhodné analyzovat data už když máme první záznam z pozorování nebo první rozhovor (Švaříček, Šed'ová, 2007). Nejprve jsem tedy provedla analýzu dokumentů, na základě, které jsem následně vytvořila otázky pro rozhovory s respondenty. Poté následovala analýza polostrukturovaných rozhovorů. Analýze rozhovorů předcházelo jejich přesání do textové podoby. Jelikož byly rozhovory s oběma respondentkami uskutečněny s více než měsíčním odstupem (nejprve rozhovor se zástupkyní OOS, poté rozhovor se zástupkyní reklamní agentury), byly data analyzovány zvlášť, vždy do pár dní po realizaci rozhovoru.

Na základě výzkumných otázek bylo rozhodnuto, že bude vybrán realistický přístup analýzy dat, která přebírá tvrzení respondentů, na který nazírá buď jako na popis vnějších skutečností nebo vnitřních zkušeností respondenta (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Pro samotnou analýzu získaných dat byla využita technika otevřeného kódování, která se pro svou jednoduchost a účelnost, využívá u různých typů kvalitativních výzkumů. Pomocí techniky otevřeného kódování byly texty rozděleny na jednotky, a těm byl přiřazen

určitý kód. Kódy byly následně kategorizovány a seskupeny na základě určitých charakteristik či souvislostí do subkategorií, které pak byly přiřazeny do vytvořených kategorií, které přímo vycházely z výzkumných otázek. K vytváření nových kódů a kategorií docházelo během celého procesu otevřeného kódování. K vytvoření úplně nové kategorie týkající se spolupráce a vztahu mezi organizací občanského sektoru a reklamní agenturou došlo až po analýze rozhovoru se zástupkyní reklamní agentury. Technika analýzy dat formou otevřeného kódování byla ukončena vytvořením kategorizovaného seznamu kódů (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Po ukončení procesu otevřeného kódování následovala druhá fáze analýzy dat, ve které jsem kategorie, vzhledem k tomu že případ má charakter určitého procesu, který má tedy začátek (prvotní snaha o prosazení veřejného zájmu a následné zahájení kampaně) i konec (ukončení kampaně a úspěšné prosazení veřejného zájmu), seřadila podle logické časové linky z tohoto procesu vyplývající (od seznámení s OOS a předmětným veřejným zájmem, přes plánování kampaně a následnou realizaci kampaně, až po její zhodnocení aktéry výzkumu), jehož výsledkem byla analytická kostra příběhu. Výše uvedené se netýká kategorie týkající se spolupráce a vztahů OOS s reklamní agenturou, kterou jsem se, vzhledem k tomu, že to nenarušuje kontinuitu případu a vzhledem k tomu, že vznikla až na samotný závěr analýzy, rozhodla v případové studii interpretovat až jako poslední. Samotný text případové studie vzešel převyprávěním obsahu jednotlivých kategorií (Švaříček, Šed'ová, 2007) seřazených dle výše uvedeného schématu. Jelikož dle Švaříčka a Šed'ové (2007) není nutné, aby výslednou analýzu tvořili všechny vzniklé kategorie (Švaříček, Šed'ová, 2007), v druhé fázi analýzy došlo k vyřazení kategorie týkající se vlivu realizované kampaně na vnitřní prostředí OOS (na organizační kulturu, strukturu identitu), a to i přesto, že tato přímo vycházela z jedné výzkumné otázky. Příčinou vyřazení této kategorie a následně i samotné výzkumné otázky bylo skutečnost, že tato kategorie neobsahovala dostatek kódu pro její smysluplnou interpretaci, a také to, že její vyloučení nenarušilo kontinuitu celého případu.

2.7 Vyhodnocení Kvality výzkumu

Často se udává, že Kvalitativní empirický výzkum není ani objektivní ani zobecnitelný. Řešení otázky kvality výzkumu se tak stává o to naléhavější (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Nad způsoby zajištění a ověření kvality výzkumu by se tak měl výzkumník zamýšlet už na začátku svého výzkumu (Hendl, 2005; Švaříček, Šedřová, 2007). Švaříček a Šedřová (2007) ale upozorňují, že ve skutečnosti žádná metoda, kterou by se garantovala kvalita kvalitativního výzkumu není. Je tedy na rozhodnutí každého výzkumníka, kterých kritérií se bude držet a které odmítne. Kritérií, které výzkumník do svého výzkumu může i nemusí zahrnout, je velké množství. Mezi ty nejvýznamnější můžeme zařadit kritérium hodnověrnosti výzkumu, kritérium autenticity a kritérium spolehlivosti (Švaříček, Šedřová, 2007).

Kritérium **hodnověrnosti**, představuje důvěryhodnost, přenositelnost, spolehlivost a potvrditelnost výzkumu. Důvěryhodnost, kterou lze označit také jako vnitřní validitu, se zabývá tím, jestli výsledky výzkumu jsou v souladu s teorií výzkumníka. Základní techniky ke zvýšení důvěryhodnosti jsou ověřování, audit kolegů, reflexe kolegů, pečlivý výběr účastníků a zdůvodnění jejich výběru, deník výzkumníka, postupy při interpretaci dat a přímé citace (Švaříček, Šedřová, 2007).

Pro důvěryhodnost výzkumu je důležité, aby vybraní účastníci výzkumu jev, který výzkumník analyzuje, dobře znali a měli sním nějakou širší osobní zkušenost. Součástí výzkumu by pak mělo vždy být zdůvodnění jejich výběru (Švaříček, Šedřová, 2007). Účastníky tohoto výzkumu jsou dvě respondentky – zaměstnankyně neziskové organizace Svoboda zvířat a zaměstnankyně reklamní agentury Leo Burnett. Obě respondentky se na kampani přímo podíleli a poskytly mi tak velice důležité informace o kampani a všech zásadních souvisejících událostech.

Přímé citace jsou sice jedním z technik zvýšení důvěryhodnosti výzkumu, nicméně jejich používání by se mělo držet určitých pravidel. Citace by ve výzkumu neměly být používány neúměrně často, nemělo by být příliš dlouhé a součástí textu by měla být jejich aspoň částečná interpretace (Švaříček, Šedřová, 2007). I v rámci této diplomové práce byly uplatněny přímé citace, které byly do textu umístěny vždy za účelem zdůraznění či podložení vybraných důležitých či zajímavých pasáží práce a převážně, až na pár výjimek, se jednalo o relativně krátké citace. Nejvíce citací jsem aplikovala v kapitole nazvané *Povaha vztahu organizace občanského sektoru a reklamní agentury z pohledu aktérů výzkumu*, a také v kapitole nazvané *Zhodnocení role kampaně při prosazování veřejného zájmu z pohledu aktérů výzkumu, kteří se na ní podíleli*, a to z důvodu, že jedinými zdroji dat těchto kapitol,

s výjimkou části obsahující popis naplnění dílčích cílů v druhé z vyjmenovaných kapitol, jejíž zdrojem byla zase výhradně internetová stránka Effie Awards, byly pouze rozhovory s oběma respondentkami.

Kritérium **Přenositelnosti**, označované tako jako transferabilita, stejně jako vnější validita, vypovídá o tom, nakolik můžou být výsledky výzkumu aplikovatelné na širší populaci. Mezi techniky sloužící ke zvýšení přenositelnosti se řadí popis a odůvodnění celého výzkumného procesu, reflexe subjektivity, limity výzkumu a spojení závěrů výzkumu a odborné literatury (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Limity výzkumu, se kterými jsem se v rámci této diplomové práce potýkala, bylo hned několik. Tyto limity bych dále rozčlenila na limity, které vznikly v průběhu tohoto konkrétního výzkumu, a limity, které obecně vycházejí z vlastností případové studie, kterou jsem jako výzkumnou metodu využila.

Hlavním limitem, kterému jsem během svého výzkumu musela čelit, bylo především to, že se mi nepodařilo získat rozhovory se všemi osobami, které pracovali pro organizaci Svoboda zvířat v době realizace kampaně. Z celkového počtu 6 osob, kteří pro tuto organizaci v období realizace kampaně pracovali, a kteří se současně na kampani i přímo podíleli (na kampani se dle výpovědi zástupkyně OOS podíleli všichni tehdejší zaměstnanci organizace), se mi podařilo získat rozhovor jen s jednou respondentkou. Dalším důležitým limitem bylo také to, že se sledovaná kampaň odehrávala v letech 2016 až 2017, tedy více než 3 roky před realizací rozhovoru s touto respondentkou, která si po té době už nedokázala na některé skutečnosti a informace o kampani vzpomenout.

Určité limity výzkumu vnímám také u tématu podoby vzájemné spolupráce Svobody zvířat a reklamní agentury z pohledu aktérů výzkumu, které se stalo součástí jedné z výzkumných otázek až v samotném průběhu výzkumu, po dokončení otevřeného kódování všech získaných dat, konkrétně po analýze rozhovoru se zástupkyní reklamní agentury, díky které jsem získala řadu informací o tomto tématu. V rámci analýzy dokumentů, která předcházela rozhovorům s respondentkami, a na základě které jsem vytvořila otázky do polostrukturovaných rozhovorů, jsem kromě skutečnosti, že reklamní agentura na kampani se Svobodou zvířat spolupracovala, nenašla jedinou další informaci k tomuto tématu. Jedinými zdroji dat k tomuto tématu tak byly pouze polostrukturované rozhovory, které jsem

s respondentkami učinila, především tedy rozhovor s respondentkou zastupující reklamní agenturu. Vzhledem k tomu, že jsem se tomuto tématu původně věnovat neplánovala, poznatky, které jsem o vzájemné spolupráci zjistila, pocházeli původně z odpovědí na zcela jiné otázky. Na základě výše uvedeného šlo předpokládat, že informace o vzájemné spolupráci nebudou pokrývat všechny aspekty, které by bylo možné v rámci tohoto tématu zkoumat, což se nakonec samozřejmě potvrdilo. V diplomové práci tak chybí téma významu navázání spolupráce s reklamní agenturou z pohledu aktérky výzkumu zastupující OOS, zdůvodnění, proč se reklamní agentura Leo Burnett rozhodla, že s nějakou organizací občanského sektoru v rámci své společenské odpovědnosti filantropickou spolupráci naváže, když tato, jak už bylo několikrát řečeno, není zákonem vyžadována a reklamní agentuře negeneruje žádný zisk, či zhodnocení různých aspektů spolupráce včetně jejich případných negativních stránek apod. Výše uvedené mělo za následek to, že jsem po dokončení analýzy dat stála před rozhodnutím, zda provést další rozhovory, ve kterých se respondentů na chybějící informace týkající se podoby spolupráce doptámči budu pracovat pouze z daty, které již mám k dispozici. Nakonec jsem se však rozhodla, že při sepsání kapitol týkajících se vzájemné spolupráce těchto organizací budu vycházet pouze z dat, které již dispozici mám, a to ze dvou hlavních důvodů. První důvod vychází z mého předpokladu, že pokud bych se rozhodla dále zpovídat respondentky ve věci vzájemné spolupráce, tak z důvodu přímého zaměření na téma spolupráce a vzhledem k tomu, že spolu tyto organizace nadále spolupracují, by tyto odpovědi nemusely být zcela reliabilní. Druhým důvodem je, že analýzu podoby spolupráce z pozice aktérů reprezentující obě organizace považují, vzhledem k tomu, že jako stěžejní téma v souvislosti s výzkumným problémem vnímám především samotnou marketingovou kampaň Ve své kůži, jako adekvátní a že detailnější zkoumání případu této spolupráce by mohlo spíše být vhodným námětem jiného výzkumu, který by byl zaměřený výhradně na téma spolupráce OOS a komerčních organizací.

Důležitým limitem této práce je také to, že se případová studie věnuje pouze jednomu případu, jedné konkrétní marketingové kampani OOS, což samozřejmě omezuje její přenositelnost na širší populaci. Jedná se ale o jeden z obecných limitů, který se na obecné rovině právě případovým studiím připisuje. Mezi další limity výzkumu, které se případovým studiím obecně připisují, a které se tak týkají i tohoto výzkumu, jsou složitost kontroly

spolehlivosti kvůli subjektivitě interpretací a možná zkreslení způsobená osobou výzkumníka (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Za účelem zvýšení přenositelnosti dat jsem se dále zaměřila na techniku popisu a zdůvodnění výzkumného procesu. Tomuto zdůvodnění jsem věnovala celou kapitolu nazvanou *Metodologická část*, jejíž součástí je právě i tato kapitola věnující se vyhodnocení kvality výzkumu.

Kritérium **Spolehlivosti**, jinak označováno jako reliabilita, znamená, že při opakovaném měření získáváme shodné výsledky. Techniky, které se využívají pro zlepšení spolehlivosti výzkumu jsou konzistence otázek, přepis nahrávek rozhovoru a konzistence při kódování. Za účelem zachování originálních dat je nezbytné provést přepisy nahrávek rozhovorů do písemné podoby (Švaříček, Šed'ová, 2007). Oba rozhovory, které jsem s respondentkami učinila prostřednictvím videohovorů a jejíž nahrávky měly také podobu videa, jsem následně písemně přepsala včetně doplnění o poznámky v podobě zaznamenání případných odmlk či výrazných změn v intonaci hlasu respondenta, z důvodu jejich významové důležitosti.

Důležitou roli pro zajištění kvality výzkumu představuje také triangulace. Tento pojem označuje využití různých kombinací ať už rozdílných zdrojů dat, rozdílných technik sběru dat, rozdílných výzkumníků, rozdílných zkoumaných osob nebo rozdílných časových rovin za účelem zvýšení věrohodnosti výzkumu (Hendl, 2005). Triangulace je obzvláště důležitá v rámci uplatnění realistického přístupu analýzy dat rozhovorů, u které je z důvodu hrozby přebírání nekritických výpovědí respondentů nutné zajištění kvality výzkumu právě uplatněním triangulace (Švaříček, Šed'ová, 2007). V rámci svého výzkumu jsem využila datovou triangulaci, kde zdroji dat, jak je detailněji uvedeno i v kapitole nazvané *Techniky sběru dat*, byly především výroční zprávy a zpravodaje organizace Svoboda zvířat, výzkumy veřejného mínění, internetová stránka Effie Awards, články na zpravodajských portálech, příspěvky sociálních sítí a rozhovory s respondenty. Ve výzkumu byla uplatněna také metodologická triangulace, v rámci které byla kombinována metoda studia dokumentů společně s metodou dotazování v podobě polostrukturovaných rozhovorů s respondenty, i triangulace aktérů. Zatímco studiem dokumentů jsem získala nejdůležitější údaje o celém případě, na jejichž základě jsem také mohla sestavit otázky polostrukturovaných rozhovorů, samotné rozhovory s respondentkami tuto diplomovou práci obohatili nejen o množství

doplňujících i zcela nových důležitých informací, ale v řadě případů mi umožnili verifikaci údajů, získaných právě analýzou dokumentů, která rozhovorům předcházela. Metoda dotazování ve formě rozhovorů mi v některých případech, prostřednictvím porovnání odpovědí obou respondentek, umožnila i vzájemnou verifikaci obou rozhovorů mezi sebou. Skutečnost, že každá respondentka zastupovala jednu ze dvou zúčastněných stran, mi také umožnilo získat řadu informací o vzájemné spolupráci organizace občanského sektoru a reklamní agentury, ale i porovnat dva různé pohledy dvou rozdílných stran na jednotlivé aspekty kampaně, a tak získat řadu informací, kterými bych v případě uskutečnění rozhovoru jen s respondentkou/respondenty ze strany organizace občanského sektoru, nikdy nedisponovala.

2.8 Etika výzkumu

Etikou výzkumu se zabýváme, pokud je součástí výzkumu zkoumání chování lidí nebo pokud jsou součástí metodologie výzkumu rozhovory s respondenty. Etických principů existuje velké množství. Nejedná se však o vynucená pravidla, které musí výzkumníci vždy dodržovat, ale jedná se spíše o morální zásady, které jsou vždy na zvážení konkrétního výzkumníka, na kolik a jak je do svého výzkumu začlení (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Dle Silvermana (2005) se většina etických směrnic shoduje na klíčové roli tzv. souhlasu na základě poskytnutých informací (Silverman, 2005), který Hendl (2005) označuje jako poučený souhlas a Švaříček s Šed'ovou (2007) jako informovaný souhlas (Hendl, 2005; Silverman, 2005; Švaříček, Šed'ová, 2007). Pod těmito pojmy se vždy míní souhlas osoby s účastí ve výzkumu na základě předem poskytnutých informací o výzkumu a všech jeho podstatných souvislostech (Hendl, 2005) a případných důsledcích, který na ně výzkumů může mít (Švaříček, Šed'ová, 2007).

Za účelem zajištění etiky výzkumu v rámci této diplomové práce byly respondentky předem seznámeny s názvem a obsahem této diplomové práce. Obě respondentky jsem oslovila s žádostí o poskytnutí rozhovoru prostřednictvím emailu, jehož přílohou byl Projekt této diplomové práce, který obsahoval všechny stěžejní informace o diplomové práci. Získané souhlasy s účastí ve výzkumu a s poskytnutím rozhovoru jsem od obou respondentek obdržela rovněž ve formě souhlasu prostřednictvím emailové odpovědi. Před samotnými rozhovory jsem opět prostřednictvím emailu respondentkám zaslala jak všechny

otázky, které jsem pro rozhovory připravila, tak i analýzu dokumentů, na základě které jsem tyto otázky vytvořila. Respondentky tak měly možnost si otázky i analýzu dokumentů před rozhovorem přečíst, a k otázkám se vyjádřit či případně odmítnou jejich zodpovězení. Rozhovory, které jsem s oběma respondentkami vedla, byly uskutečněny prostřednictvím videohovorů. Oba rozhovory byly nahrávány s využitím implicitních funkcí platform, prostřednictvím kterých tyto rozhovory probíhaly. Pořízením audiovizuální nahrávky z rozhovorů samozřejmě předcházely informovaný souhlas obou respondentek.

Švaříček a Šed'ová (2007) kromě poučeného souhlasu uvádějí ještě další dva základní zásady etiky výzkumu. Těmi jsou důvěrnost, a zpřístupnění výzkumu jeho účastníkům. Uvedený pojem důvěrnost souvisí s ochranou osob a soukromí účastníků výzkumu včetně zacházením s daty, které výzkumník získal (Švaříček, Šed'ová, 2007). Rozhovory, které v rámci výzkumu proběhly, sloužily pouze pro potřeby jejich dalšího zpracování a vyhodnocení v rámci empirické části této diplomové práce. Nahrávky rozhovorů, jejich přepisy, ale ani samostatné otázky nebyly a ani dále nebudou nijak zveřejňovány či zpracovávány.

V souvislosti se zajištěním etičnosti výzkumu jsem v diplomové práci provedla také anonymizaci osobních údajů, tedy techniku zpracování údajů, která „*nám umožní docílit stavu, kdy nelze rozumně předpokládat použití prostředků k identifikaci fyzické osoby, ke které se údaje vztahují*“ (Buršík, Svoboda, 2020). V rámci výzkumu tak nebyly využity jména a ani jiné osobní údaje respondentek, na základě, kterých by je bylo možné identifikovat. Namísto jména a případně funkce v organizaci jsou respondentky v diplomové práci identifikovány, jak jsem již zmínila také v kapitole nazvané *Polostrukturované rozhovory*, pod označením zástupkyně OOS a zástupkyně reklamní agentury. V diplomové práci jsem uvedla pouze názvy organizací, ve kterých respondentky v době realizace kampaně působily a skutečnost, že se na kampani přímo podíleli, tedy informace, kterým se vzhledem k tématu a předmětu výzkumu této diplomové práce nedalo vyhnout. Anonymizace osobních údajů se týkala také analýzy dokumentů, které v případě, že obsahovali nějaké osobní údaje, tyto nebyly v diplomové práci nijak interpretovány.

V souvislosti s etikou výzkumu doplňuji informaci, že všechny dokumenty, které jsem během analýzy dokumentů zkoumala, byly volně dostupné online a nebylo tedy třeba o souhlas s jejich využitím pro tuto diplomovou práci žádat.

3 Empirická část

3.1 Představení organizace a seznámení s kontextem případu

3.1.1 Představení předmětné organizace občanského sektoru

Organizace Svoboda zvířat z.s., jejíž kampaň je předmětem této případové studie, je nejstarší českou organizací zabývající se ochranou práv zvířat. Ochranou zvířat a jejich práv se tato organizace občanského sektoru zabývala už od svého založení v r. 1994. Hlavním cílem organizace podle jejich vlastních slov je *měnit vztah lidí ke zvířatům* (Svoboda zvířat, 2009).

Stěžejní myšlenkou, která tvoří hlavní hodnotu propojující všechny členy této organizace je víra, že každé zvíře, stejně jako každý člověk, má svou vlastní neopakovatelnou hodnotu a lidé by tak s nimi neměli zacházet podle představy o užitku, které pro ně mohou mít. Organizace se tak nesnaží pouze o zlepšení práv zvířat, ale usiluje o to dosáhnou celkovou změnu pohledu lidí na zvířata ve společnosti. Za tímto účelem organizace připomínkuje návrhy zákonů, které se týkají ochrany zvířat, jedná s úřady a účastní se jejich správních řízení, zakládá petice a organizuje petiční akce či demonstrace. Součástí jejich činností jsou také osvětové aktivity, odborné přednášky, překlady relevantních zahraničních publikací či ekovýchova (Svoboda zvířat, 2018b).

Svoboda zvířat v rámci své činnosti také spolupracuje s různými českými, ale i zahraničními organizacemi jako je například PETA (People for the Ethical Treatment of Animals) a je také členem různých mezinárodních koalic zabývajících se ochranou zvířat jako například Fur Free Alliance (Svoboda zvířat, 2009).

Organizace má na svém kontu řadu velkých úspěchů, které se jí v rámci její činnosti povedlo dosáhnout. Dosažení zákazu kožešinových farem, kterého se týká tato případová studie, je pouze jedním z úspěchů, ke kterému se tato organizace přičinila. Mezi nejvýznamnější úspěchy, na kterých se tato organizace významně podílela patří prosazení evropského zákazu obchodu s tuleními výrobky v r. 2009, prosazení zákazu testování kosmetiky na zvířatech v České republice v r. 2004, prosazení zákazu dovozu a prodeje kosmetiky testované na zvířatech v evropské unii v r. 2009 a řada dalších (Svoboda zvířat, 2009; Svoboda zvířat, 2018b).

Po úspěšném zavržení kampaně Ve své kůži zopakovala organizace svůj úspěch u další kampaně nazvané Cirkusy bez zvířat, které byla započata právě po dokončení kampaně Ve své kůži, a které se také povedlo přispět k prosazení veřejného zájmu legislativní změny týkajícího se práv zvířat, které bylo dosaženo v r. 2020 (Svoboda zvířat, 2019).

3.1.2 Představení předmětného veřejného zájmu zákazu kožešinových farem v ČR

V březnu r. 2016 byla poslanecké sněmovně padesáti poslanci společně s předsedou Výboru pro životní prostředí předložena novela zákona č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, jejíž obsahem byl zákaz kožešinových farem v České republice (Svoboda zvířat, 2017; Trachtová, 2016; Novinky, 2016). V té době na území České republiky existovalo celkem 9 farem, na kterých byly usmrcovány zvířata za účelem získání jejich kožešin výhradně pro potřeby módního průmyslu. Byly zde usmrcovány převážně lišky a norci, tedy typicky divoká zvířata, ale i další zvířata jako činčily a fretky (Mečířová, 2017; Svoboda zvířat, 2017; Trachtová, 2016).

Na kožešinových farmách docházelo ke zcela zřejmému týrání zvířat, a to v době, kdy už uběhlo více jak 13 let od nabytí účinnosti zákona na ochranu zvířat proti týrání. Zvířata byla na kožešinových farmách chována v malých klecích, bez pevného dna, po kterém nebylo možné normálně chodit, a kterém jim tak způsobovaly úrazy končetin. Z důvodu extrémního stresu docházelo u zvířat k sebepoškozování. Zraněné nebo nemocná zvířata na farmách nikdo neošetřoval. V klecích nebyly dodržovány základní hygienické podmínky, zvířata žila ve svých vlastních výkalech, voda jim byla měněna jen zřídka (Protisrsti, 2009; Protisrsti, 2016b). Zvířata byla na farmách zabíjena ve věku mláďat, např. konkrétně lišky byly zabíjeny už mezi 6 – 8 měsíci stáří, velmi krutým způsobem - lišky byly zabíjeny elektrickým proudem, norci byly zase zabíjeni v plynových komorách (Vlasatá, 2015, Protisrsti, 2009).

Zvířata, kterých bylo na farmách zabito v počtu okolo dvaceti tisíc ročně (Mečířová, 2017), byla následně využita výlučně pro jejich kožešinu, tedy jako součást oděvů nebo módních doplňků. Nedošlo tedy k žádnému zúžitkování na maso ani k jinému účelu. Současně, i pokud by byla kožešiny z nějakého důvodu nenahraditelnou součástí módního průmyslu, ve 20. století je již možné kožešiny vyrobit i uměle. Proti oblečení obsahující pravou kožešinu stály i výsledky podrobných testů, které ukazovaly, že oblečení obsahující

pravé kožešiny obsahuje rakovinotvorné a další toxické látky (např. projekt Svobody zvířat s názvem Toxické kožešiny z r 2016) (Svoboda zvířat, 2017).

Důvod pro chov a zabíjení kožešinových zvířat byl tedy zcela nesmyslný. Této skutečnosti odpovídaly i výsledky výzkumů veřejného mínění v ČR z let 2006, 2013, 2015 a 2017, ve kterých se pro zákaz kožešinových farem v ČR, ve všech uvedených letech, vyslovilo více jak 67 % dotazované české veřejnosti a v r. 2017 pak už dokonce 83% dotazované české veřejnosti (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová, 2015; Agentura Focus, 2017). Tuto skutečnost potvrzuje i to, že do r. 2016 byla existence kožešinových farem zakázána již v řadě vyspělých evropských zemích, například ve Velké Británii, Rakousku, Nizozemsku Chorvatsku či Makedonii a tento trend legislativního zákazu kožešinových farem v Evropě doposud dále pokračuje (Mečířová, 2017; Novinky, 2016; Trachová, 2016). Zákaz kožešinových farem, byl tedy zcela logickým cílem, kterého chtěla Svoboda zvířat a další ochranáři dosáhnout.

Přesto, že byla novela příslušného zákona poslanecké sněmovně nakonec předložena, neexistovala žádná jistota, že návrh zákona opravdu projde oběma komorami parlamentu a bude skutečně prosazen nebo, že bude prosazen v takovém znění, které by bylo pro Svobodu zvířat a další ochránce zvířat uspokojivé. Samotná Svoboda zvířat se totiž o prosazení zákazu chovu kožešinových zvířat snažila již od r. 1994, a i přes její nepřetržitou snahu se politická reprezentace do r. 2016 tímto tématem vůbec nezabývala (Effie, 2017; Svoboda zvířat, 2012).

3.1.3 Vnímání kožešinových farem ze strany veřejnosti (rozběr výzkumů veřejného mínění)

Popis metodologie realizovaných výzkumů veřejného mínění

O tom, jakým způsobem byly kožešinové farmy vnímány veřejností vypovídají výsledky čtyř výzkumů veřejného mínění, které se, kromě jiných oblastí ochrany zvířat, věnovali i problematice kožešinových farem. Tři z těchto výzkumů byly provedeny před začátkem 1. fáze kampaně Ve své kůži v r. 2016, a to konkrétně v letech 2006, 2013, 2015 a poslední čtvrtý výzkum byl zahájen v březnu 2017, tedy ve stejném měsíci jako byla spuštěna druhá fáze kampaně Ve své kůži.

Výzkumy veřejného mínění z let 2006, 2013, 2015 si Svoboda zvířat nechala zpracovat Centrem pro výzkum veřejného mínění Sociologického ústavu AV ČR. Počet dotazovaných

se u těchto výzkumu pohyboval v intervalu mezi 1000 – 1060 osob, kterými byly vždy osoby ve věku starší 15 let. Metodou výběru vzorku byl kvótní výběr a kvótami výběru tohoto vzorku byly region - Oblasti NUTS 2 (v případě výzkumu z r. 2015) nebo kraj - NUTS 3 (v případě výzkumů z r. 2015 a z r. 2013), velikost místa bydliště, pohlaví, věk, vzdělání, výzkumným nástrojem pro sběr dat byl dotazník. Tyto výzkumy se kromě názory veřejnosti na kožešinový průmysl zabývali i dalšími tématy ochrany zvířat, kterými se Svoboda zvířat v té době zabývala, kterými byl chov zvířat v cirkusech a pokusy na zvířatech (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová; 2015).

Poslední výzkum veřejného mínění z r. 2017 si Svoboda zvířat již nechala zpracovat agenturou Focus. V případě tohoto výzkumu bylo dotazováno celkem 1035 osob, respondenty byly osoby věku starší 18 let, metodou výběru byl stejně jako v předchozích výzkumech kvótní výběr. Konkrétními kvótami pro výběr vzorku v tomto výzkumu byly region – oblastí NUTS 2, velikost místa bydliště, pohlaví, věk, vzdělání, tj. stejné kvóty jako v případě výzkumů z let 2006, 2013 a 2015, ale i další kvóty kterými byly ekonomická aktivita, socioekonomický status, čistý měsíční příjem domácnosti, typ domácnosti, počet osob v domácnosti, využívání internetu a typy bydlení, výzkumným nástrojem byl dotazník. Tento výzkum byl na rozdíl o dřívějších výzkumu zaměřen pouze na problematiku kožešinového průmyslu (Agentura Focus, 2017).

Ve všech 4 výzkumech se objevovaly významově stejné otázky týkající se kožešinového průmyslu, které byly buď stejně nebo podobně formulované. Všechny výzkumy rovněž obsahovaly otázku na souhlas se zákazem kožešinových farem, ve výzkumu z r. 2017 byla tato otázka doprovázena informací, že legislativní zákaz kožešinových farem je právě projednáván (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová; 2015; Agentura Focus, 2017).

Interpretace výsledků realizovaných výzkumů veřejného mínění

Tab. 1.: (Ne)zbytnost kožešinové módy pro současnou společnost

	Ano, obešla	Ne, neobešla	Neví
2006 (v %)	76	15	9
2013 (v %)	80	11	9
2015 (v %)	78	14	8
2017 (v %)	81	12	7

Zdroj: (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová; 2015; Agentura Focus, 2017)

Tab. 2.: Souhlas se zákazem chovu kožešinových zvířat i v České republice

	Rozhodně souhlasí	Spíše souhlasí	Spíše nesouhlasí	Rozhodně nesouhlasí	Neví/neodpověděl
2006 (v %)	67		15		18
2013 (v %)	39	29	17	6	9
2015 (v %)	41	29	14	5	11
2017 (v %)	56	27	7	4	6

Zdroj: (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová; 2015; Agentura Focus, 2017)

Tab. 3: Souhlas se zabíjením zvířat pro jejich kožešinu

	Rozhodně souhlasí	Spíše souhlasí	Spíše nesouhlasí	Rozhodně nesouhlasí	Neví/neodpověděl
2006 (v %)	8	17	28	40	7
2013 (v %)	12	13	27	43	5
2015 (v %)	7	13	29	40	6
2017 (v %)	6	8	20	62	4

Zdroj: (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová; 2015; Agentura Focus, 2017)

Z výsledku výzkumu veřejného mínění z r. 2006 je zřejmé, že již v r. 2006 nepohlížela česká veřejnost na kožešinovou módu a s tím spojený chov kožešinových zvířat nikterak pozitivně. Dle výsledku výzkumu více než ¾ respondentů souhlasilo s tím, že by se současná společnost bez kožešinové módy zcela obešla a 68 % z respondentů uvedlo, že nesouhlasí (odp. rozhodně nesouhlasí a spíše nesouhlasí) se zabíjením zvířat pro jejich kožešinu. S tím, aby se chov kožešinových zvířat v ČR zcela ukončil, souhlasilo 67 % z respondentů (odp. rozhodně souhlasí a spíše souhlasí) (Škodová, 2006).

Zatímco výzkumy veřejného mínění z let. 2013 a 2015 vykazovaly obdobné výsledky jako výzkum z r. 2006, výsledky posledního uskutečněného výzkumu z r. 2017 svědčili o nárůstu negativního vnímání kožešinové módy ze strany veřejností oproti předchozím letům (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová; 2015; Agentura Focus, 2017). Těchto výsledků mohlo být dosaženo právě i vlivem první fáze kampaně Ve své kůži, která v té době už probíhala, případně i skutečnosti, že v dotazníku bylo přímo upozorněno na právě probíhající projednávání legislativního zákazu kožešinových farem v poslanecké sněmovně (to mohlo u respondentů vyvolat dojem, že jelikož se tímto zákazem představitelé zákonodárné moci právě zabývají, jedná se skutečně o něco nežádoucího, s čím by tedy i oni neměli souhlasit).

Dle výsledků výzkumu se zákazem chovu kožešinových zvířat i v České republice v r. 2017 souhlasilo až 83 % respondentů (odp. rozhodně souhlasí a spíše souhlasí), to je o 13 % více než v r. 2015, kdy se zákazem chovu kožešinových zvířat v ČR souhlasilo 70 % respondentů. Pro srovnání nárůst mezi r. 2006 a 2015 byl jen 3 %. Se souhlasem se zabíjením zvířat v r. 2017 nesouhlasilo 82 % respondentů (odp. rozhodně nesouhlasí a spíše nesouhlasí), oproti roku 2015 je to nárůst opět o 13 %, kdežto nárůst mezi rokem 2006 a 2015 byl pouze 1 %. Menšího nárůst došlo u otázky na to, zda by se společnost obešla bez kožešinové módy, kdy oproti roku 2015 došlo k nárůstu jen o 5 % (Škodová, 2006; Moravcová, 2013; Čadová; 2015; Agentura Focus, 2017).

Na základě výsledků výzkumů veřejného mínění lze konstatovat, že kožešinová móda byla již v r. 2006 většinou české veřejností vnímána negativně a že větší část respondentů se přiklání k souhlasu se zákazem kožešinových farem. Tento názor postupem let nejenom přetrval, ale v r. 2017 se také významně rozšířil a prokázal tak dostatečnou podporu zákazu kožešinových farem ze strany veřejnosti. Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že zákaz kožešinových farem, který se Svoboda zvířat snažila dlouhodobě prosadit nebyl jen jejím individuálním zájmem, ale jednalo se skutečně o veřejným zájem české společnosti.

3.1.4 Aktivity Svobody zvířat v boji proti kožešinovým farmám před zahájením kampaně Ve své kůži

Problematikou kožešinových farem se organizace Svoboda zvířat zabývala, společně s dalšími, v té době pro ochranu zvířat aktuálními tématy, již od svého vzniku v r. 1994, tedy dlouhou dobu před tím, než zahájila svou úspěšnou kampaň Ve své kůži, která prokazatelně přispěla k prosazení legislativního zákazu kožešinových farem v ČR (Svoboda zvířat, 2012; Svoboda zvířat, 2017).

První výraznější a konkrétněji zformované snahy Svobody zvířat v boji proti kožešinovým farmám byly učiněny už v roce 1999, kdy organizace spustila svou dlouhodobou kampaň s názvem Proti srsti. Cílem kampaně, a to už od jejího spuštění v r. 1999, nebylo nic menšího než dosáhnout prosazení legislativního zákazu kožešinových farem v ČR. Změnou legislativy by došlo k ukončení činnosti 26 farem, které v tomto období na území české republiky existovaly a jejichž činnost Svoboda zvířat v rámci této kampaně rovněž monitorovala (Svoboda zvířat, 2012; Svoboda zvířat, 2017).

Kromě legislativní změny se svoboda zvířat v rámci kampaně Proti srsti zaměřila i na stránku osvětovou, kdy se prostřednictvím svých osvětových aktivit snažila o zvyšování informovanosti veřejnosti o problematice chovu kožešinových zvířat. Účelem zvyšování veřejné informovanosti mělo, kromě růstu stoupců pro zákaz kožešinových farem a s tím související růst počtu petičních podpisů, také být dosažení naplnění jejího dalšího cíle v podobě poklesu prodejnosti výrobků z pravých kožešin v České republice (Svoboda zvířat, 2012; Svoboda zvířat, 2017).

Aktivita svobody zvířat, které v rámci své proti kožešinové kampani realizovala, byly velmi různorodé. Organizace se za účelem prosazení zákona zakazujícího kožešinové farmy účastnila diskuzí s politickými reprezentanty - poslaneckou sněmovnou, senátem či úřady, aktivně lobbovala a účastnila se připomínkování právních předpisů či organizovala petiční akce. Organizace rovněž iniciovala řadu přímých akcí v podobě protestních průvodů (protestní průvody během Světového dne bez kožešin) a demonstrací (demonstrace před kožešinovými farmami). Do výčtu aktivit, které organizace v rámci své proti kožešinové kampaně realizovala patřila také řada spíše osvětově orientovaných aktivit jako pořádání veřejných informačních akcí (mezinárodní konference Welfare – 2002, konference Perspektivy chovu kožešinových zvířat v zemích EU- 2008 atd.), realizování informačních stánků, tvorba informačních materiálů, publikováním obrazových a video záběrů z farem ale i takové aktivity jako pořádání soutěží pro studenty (každoroční soutěž Designem proti kožešinám atd.) (Svoboda zvířat, 2012; Svoboda zvířat, 2017).

V rámci kampaně Proti srsti začala organizace realizovat další krátkodobější reklamní kampaně. Mezi ty nejzajímavější i neúspěšnější patřily reklamní kampaně „Fashion Victims“ a „Sexy, Cool, Stupid“, v rámci kterých byly na různých venkovních lokalitách na území České republiky vyvěšeny šokujícím způsobem graficky zpracované vizuály upozorňující na problematiku kožešinových farem (Svoboda zvířat, 2017).

V r. 2012, před volbami do poslanecké sněmovny, pak Svoboda zvířat spustila další reklamní kampaň nazvanou „Ukažte to vládě“. Jednalo se o osvětově orientovanou reklamní kampaň, v rámci, které opět došlo ke zveřejnění šokujících snímků a záběru z českých kožešinových farem. Videospot, který obsahoval jak konkrétní faktické údaje (o způsobu zabíjení, sebepoškozování zvířat, úmrtnost mláďat atd.), tak videozáběry z farem, vybízel veřejnost k podpisu a sdílení petice, ale hlavně přímo podněcoval veřejnost k aktivnímu

oslovování politických reprezentantů. Za tímto účelem byla na speciálním webu kampaně ukaztetovlade.cz, který byl pro tuto kampaň vytvořen, spuštěna aplikace, která umožňovala jednoduchým způsobem napsat a odeslat email ministru zemědělství a dalším politickým osobám (Svoboda zvířat, 2012; Svoboda zvířat, 2017).

Stejně jako kampaň Ve své kůži byla i tato reklamní kampaň, nominovaná v soutěži o nejlepší reklamu, jednalo se však o soutěž Žihadlo roku (Protisrsti, 2013), jejíž cílem je vybrat nejlepší veřejně prospěšnou reklamu daného roku (Žihadlo, 2014). Tuto nominaci však tato kampaň nakonec neproměnila (Protisrsti, 2013). Přestože se kampaň „Ukažte to vládě“ zařadila mezi nejúspěšnějších kampaně Svobody zvířat, jejím vyústěním však ke kýženému prosazení legislativního zákazu kožešinových farem nedošlo (Svoboda zvířat, 2017).

Organizace realizovala také řadu různorodých výhradně osvětových projektu jako např. Obchod bez kožešin, jehož českou odnož Svoboda zvířat koordinovala ve spolupráci s mezinárodní aliancí Fur Free Alliance. Do Obchodu bez kožešin se i dnes mohou zapojit módní obchody a značky, které neprodávají produkty s pravou kožešinou (Svoboda zvířat, 2012; Svoboda zvířat, 2017).

Jiným typem osvětového projektu Svobody zvířat byl projekt Chemické kožešiny, který zase informoval o negativních výsledcích testu dětského oblečení obsahující právě pravé kožešiny, pořízené z několika českých internetových obchodů, na přítomnost zdraví škodlivých toxických látek (Svoboda zvířat, 2017).

Od r. 1999, kdy se organizace Svoboda zvířat začala plně a velmi intenzivně věnovat problematice kožešinových zvířat se jí podařilo dosáhnout řady významných úspěchů, a to i v mezinárodním měřítku. V r. 2009 například došlo k prosazení evropského Zákazu obchodu s tuleními výrobky. Tohoto úspěchu se povedlo dosáhnout za významného přispění osvětové kampaně Komerční lov tuleňů je evropské veřejnosti proti srsti, kterou Svoboda zvířat vytvořila ve spolupráci s dalšími evropskými organizacemi (Svoboda zvířat, 2017).

V ČR zase došlo k postupnému uzavření většiny českých farem. Zatímco v r. 1999 na českém území fungovalo až 26 kožešinových farem, v r. 2017, tedy před začátkem kampaně Ve své kůži, jich zbylo už jen 9. Uzavřením farem se podařilo ušetřit životy několik tisíců lišek, norků, činčil a dalších kožešinových zvířat (Svoboda zvířat, 2017).

Přestože se ještě na začátku r. 2016, tedy po více jak 17 letech usilovného snažení v rámci kampaně Proti srsti a dalších souvisejících kampaní, hlavního cíle v podobě Svobody zvířat v podobě prosazení legislativního zákazu kožešinových farem v ČR dosáhnout nepodařilo, došlo však k výraznému přiblížení se k tomuto cíli. Kromě Svobody zvířat a dalších ochránářských organizací se v r. 2016 utrpením kožešinových farem konečně začali zabývat i někteří poslanci (Svoboda zvířat, 2017). Padesáti poslanci byla pak na začátku uvedeného roku podána novela zákona č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, která se týkala právě zákazu kožešinových farem (Moravcová, 2017; Svoboda zvířat, 2017). Byly tak učiněny první politické kroky v boji proti kožešinovým farmám a zahájen legislativní proces jehož výsledkem mohlo konečně dojít k legislativnímu zákazu kožešinových farem, o který se Svoboda zvířat tolik let snažila.

Svoboda zvířat pak ve stejném roce spustila projekt Chemické kožešiny (popis viz. výše) a nechala si zpracovat výzkum značení pravých kožešin. Na podzim pod záštitou předsedy výboru pro ŽP, který byl jedním z navrhovatelů novely, pro poslance zorganizovala mezinárodní seminář nazvaný Zákaz chovu kožešinových zvířat v praxi – zkušenosti z evropských zemí, na kterém vystoupili poslanci a uznávaní vědečtí pracovníci z jiných zemí (Svoboda zvířat, 2017). Na následném 1. čtení novely zákon 9. listopadu 2016 bylo pro její schválení 67 poslanců, 57 poslanců bylo proti a 21 se hlasování zdrželo a zákon tak přešel, sice velmi těsně, do druhého čtení (Protisrsti, 2016a; Svoboda zvířat, 2017).

Po tomto 1. čtení již v rámci své kožešinové kampaně organizace spustila marketingovou kampaň Ve své kůži, které je předmětem této případové studie. (zdroj: protisrsti.cz a Zpravodaj Svobody zvířat Číslo III /2017)

3.2 Plánování a realizace Kampaně Ve své kůži

3.2.1 Plánování nové kampaně, představy a specifické požadavky organizace

Plánování nové kampaně Svobody zvířat

Přestože tato kampaň byla zahájena v listopadu 2016, rozhodnutí o jejím spuštění žádnou přímou souvislost s podáním novely zákona v březnu 2016 nemělo. Dle slov zástupkyně OOS bylo podání novely samozřejmě jednou z věcí, o kterou se v rámci své proti

kožešinové kampaně Svoboda zvířat snažila, nebyl to přímý důvod k rozhodnutí pro spuštění nové kampaně, ale jen souběh událostí (zástupkyně OOS).

Důvodem pro vytvoření nové marketingové kampaně bylo to, že po řadě aktivit a zrealizovaných kampaní organizace Svoboda zvířat, týkajících se problematiky zákazu kožešinových farem, které sice byly v určitých ohledech i velmi úspěšné (uzavření 17 farem, dosažení evropského zákazu obchodu s tuleními výrobky a další), ale ke kýženému výsledku v podobě změny české legislativy nevedly, se tak organizace rozhodla, že se přestane věnovat svým dalším, v té době řešeným tématům, a všichni její členové se budou věnovat pouze tématu jedinému. Tímto tématem byl právě zákaz kožešinových farem. V té době se totiž organizace, kromě prosazování zákazu kožešinových farem, věnovala také zákazu pokusů na zvířatech a zákazu drezúry zvířat v cirkusech. Pro výběr právě tohoto tématu se organizace rozhodla hned z několika důvodů. Těmi hlavními důvody bylo to, že ve srovnání s ostatními tématy, byla právě kampaň proti kožešinám nejvíce rozběhnutá, věnovalo se jí nejvíce lidí, a právě u tohoto tématu panovaly v rámci organizace největší naděje v jeho prosazení, tedy že by k legislativnímu zákazu kožešinových farem nakonec skutečně mohlo dojít (zástupkyně OOS).

„(...) , když jsme se dohodli, že se budeme věnovat jednomu tématu tak logicky to byla ta kožešinová kampaň, protože už byla nejvíce rozjetá a už prostě víc lidí pracovalo na té jedné kampani a viděli jsme tam ten potenciál, že se to může podařit.“ (zástupkyně OOS)

Za tímto účelem se organizace rozhodla zintenzivnit svou kožešinovou kampaň a v rámci té pak ve spolupráci s reklamní agenturou spustit další, zcela novou marketingovou kampaň, od jejíž realizace si Svoboda zvířat neslibovala nic méně než její úspěšné završení (zástupkyně OOS).

O tom, že v organizaci skutečně došlo k redukci řešených tématu jen na téma zákazu kožešinových farem svědčí i výzkumy veřejného mínění, které si Svoboda zvířat nechala zpracovat. Zatímco všechny výzkumy veřejného mínění realizované před kampaní *Ve své kůži se*, jak bylo uvedeno i v kapitole *Vnímání kožešinových farem ze strany veřejnosti (rozbor výzkumů veřejného mínění)*, zaměřovali také na otázky týkající se témat chovu zvířat v cirkusech a pokusů na zvířatech, výzkum veřejného mínění z r. 2017 se věnoval už jen otázkám týkajícím se tématu zákazu kožešinových farem.

Představy a specifické požadavky Svobody zvířat na novou kampaň

Původní představa organizace Svoboda zvířat o podobě této marketingové kampaně byla taková, že nová kampaň bude cílit především na aktivizaci široké veřejnosti, která bude vyzývána k tomu, aby na sociálních sítích zveřejňovala své fotografie s transparenty vyjadřujícími jejich nesouhlas s kožešinovými farmami, které budou vyfoceny před nějakými významnými dominantami jejich měst. Jednalo se však skutečně jen o původní představu a nikoli o požadavek, na kterém by organizace v rámci nové kampaně trvala (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury).

Specifickými požadavky, které ale Svoboda zvířat na kampaň naopak měla, a kterými standartně podminuje všechny své kampaně, souvisely s etickou stránkou kampaně. Stěžejním požadavkem organizace bylo, že v rámci kampaně nesmí dojít k žádnému zneužívání zvířat, lidí a přírody. Jako konkrétní příklad zástupkyně OOS uvedla focení s živými zvířaty, které nakonec proběhlo i v rámci kampaně *Ve své kůži* (zástupkyně OOS). Kromě toho, že se zvířaty musí být během focení eticky zacházeno, dbala Svoboda zvířat také na to, aby zvíře, které se stane součástí kampaně, rovněž pocházelo z dobrých podmínek a nedošlo tak ke spolupráci s lidmi, kteří zvířata nějakým způsobem zneužívají (zástupkyně reklamní agentury).

„Pro Svobodu zvířat bylo důležité, abychom spolupracovali s někým, kdo se o ty zvířata stará dobře, protože existuje spousta kauz ohledně takových společností, které třeba cvičí zvířata pro film, a ne úplně dobře se o ně starají. Takže tady to taky podléhalo drobnohledu ze strany Svobody zvířat, protože by to bylo strašné, kdybychom do té kampaně použili lišku, kterou někdo trápí.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Součástí požadavků, které Svoboda zvířat na kampaň měla, byly také podmínky, které se týkaly případného zapojení veřejně známých osobností, které by se staly mediálními tvářemi kampaně. Mediální tváře kampaně samozřejmě nesměli být spojovány s žádnou kauzou týráním zvířat, a jejich dosavadní působení na veřejnosti nesmělo být v rozporu i s dalšími hodnotami, které Svoboda zvířat vyznává. Z tohoto důvodu tak nebylo vhodné, aby reklamní agentura jako tváře kampaně vybrala a představila osobnosti, které byly veřejně spojovány s jakoukoli dřívější propagací a reklamou kožešinové či kožené módy, a to i

v případě, že se jednalo o propagaci, která proběhla již spoustu let zpátky (zástupkyně reklamní agentury).

„(...) jsme byly v jednání s jednou osobností, která to moc chtěla dělat, ale zjistili jsme, že pár let zpátky propagovala nějakou koženou módu, což pro Svobodu zvířat nepřipustné takového člověka do té kampaně obsadit.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Svoboda zvířat se v rámci svých kampaní navíc také snaží, aby všechny její kampaně byly v maximální možné míře ekologické. Za tímto účelem například k tisku svých reklamní letáčky a další materiálů využívá pouze recyklovatelný papír (zástupkyně OOS).

3.2.2 Oslovení agentury a příprava nové kampaně

Před plánováním konkrétní podoby kampaně řešila Svoboda zvířat otázku výběru nové reklamní agentury, která pro ni marketingovou kampaň vytvoří. Původní reklamní agentura, která se Svobodou zvířat spolupracovala na jejich předchozích kampaních, již na kampaně Svobody zvířat neměla čas, a tak byla jejich vzájemná spolupráce rozvázána. Jelikož měla být kampaň pro Svobodu zvířat vytvořena zdarma, proces výběru nové reklamní agentury dle výpovědi zástupkyně OOS probíhal tak, že Svoboda zvířat postupně obvolávala různé reklamní agentury, až se jí podařilo spojit s agenturou, která se nabídku této spolupráce rozhodla přijmout (zástupkyně OOS).

Agenturou, která se zakázku Svobody zvířat rozhodla přijmout byla reklamní agentura Leo Burnett. Společně se Svobodou zvířat a reklamní agenturou Leo Burnett na kampani spolupracovala také org. Lion Communication a org. New Cast. Dle zástupkyně reklamní agentury byl specifickým důvodem, proč na kampani se Svobodou zvířat napracovala jenom org. Leo Burnett, kterou Svoboda zvířat v rámci kampaně napřímo oslovila, bylo to, že tato reklamní agentura patří mezi divize zastřešové org. Lion Communication, jejíž další divizí je také uvedená org. New Cast. Každá taková divize se pak věnuje určitým komunikačním aktivitám a všechny divize dohromady pak tvoří tzv. full servisovou agenturu, která je schopna zákazníkovi nabídnout široké spektrum komunikačních nástrojů „jako jsou například televizní reklama, venkovní reklama či sociální síť včetně samotného nákupů médií (zástupkyně reklamní agentury).

Na kampani ve své kůži pracovalo v rámci reklamní agentury celkem 7 lidí - 4 lidi z org. Leo Burnett kteří navrhli a vytvořili kreativní komunikaci kampaně, 2 lidi ze spol.

New Cast, kteří měli na starosti část sociálních médií, tisková média a další komunikační kanály, které byly v rámci kampaně využity a 1 člověk z org. Lion Communications, který zajišťoval interní produkci (zástupkyně reklamní agentury). Ze společnosti Svoboda zvířat se na kampani podíleli všichni její zaměstnanci, kterých bylo v době přípravy a realizace kampaně celkem 6, z toho nejvíce intenzivně na kampani pracovali 2 lidé (zástupkyně OOS).

Po přijmutí zakázky začalo mezi Svobodou zvířat a reklamní agenturou probíhat jednání o tom, jakým způsobem téma zákazu kožešinových farem uchopit a jak zajistit, aby se dostalo k co nejširší veřejnosti (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury). V rámci snahy o prosazení legislativní změny obecně platí, že koncovým příjemcem takových kampaní jsou sice poslanci, kteří o prosazení legislativních změn rozhodují, ale nejvhodnějším způsobem, jak se k těmto poslancům dostat, je právě prostřednictvím řadových občanů, neboť právě ti tyto poslance do svých funkcí volí. Z výše uvedeného pramení, že vhodnou dobou ke spuštění takových kampaní je období před konáním voleb, kdy se poslanci, spíše než kdy jindy, budou snažit prosazovat zájmy převažující části veřejnosti, aby si zajistili hlasy voličů i v rámci dalšího funkčního období, což byl případ i kampaně Ve své kůži (zástupkyně reklamní agentury).

Stěžejní pro reklamní agenturu v rámci celé marketingové strategie tedy bylo navržení marketingové kampaně tak, aby dokázala aktivovat co největší část veřejnosti způsobem, aby tato vytvořila dostatečný tlak na poslance, kteří se pak pod tímto tlakem rozhodnout pro požadovanou legislativní změnu hlasovat (zástupkyně reklamní agentury).

"Takže my jsme vlastně přemýšleli, jak se skrz ty normální lidi dostat na poslance a samozřejmě, že poslance zajímá jako většinou obyčejný člověk v momentě, kdy mu jde o nějaký politický body, kdy jsou volby atd. Takže my jsme se rozhodli vlastně cílit tu kampaň na veřejnost, ale s tím, aby ta veřejnost vyvařila tlak na ty zákonodárce, aby oni vlastně udělali tu změnu v zákoně, která vlastně mohla dokázat cíl té kampaně (...)" (zástupkyně reklamní agentury)

Při přípravě konkrétního návrhu komunikační strategie pro Svobodu zvířat kladla reklamní agentura, z výše uvedených důvodů, důraz právě na zajištění co největšího dosahu kampaně při čemž vyházela ze svých zkušenosti získaných realizací komerčních zakázek (zástupkyně reklamní agentury). Na přípravě marketingové kampaně se podílely obě

společnosti dohromady, kreativní nápady sice pocházeli od reklamní agentury, ale jejich využití samozřejmě podléhalo schvalovacímu procesu se Svobodou zvířat, kdy reklamní agentura v případě jejich připomínek tyto do návrhu vždy reflektovala (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury).

3.2.3 Podrobný popis navrhované marketingové strategie a její zdůvodnění

Hlavní cíl marketingové kampaně

Hlavním cílem marketingové kampaně Ve své kůži bylo dosáhnout legislativního zákazu kožešinových farem v ČR a to především prostřednictvím oslovení veřejnosti a její následné aktivaci prostřednictvím podpisu petice veřejnosti, šířením a zapojením veřejnosti do kampaně na sociálních sítích, zasílání vzkazů ze strany veřejnosti poslancům a rozvířováním veřejné diskuse na téma zákazu kožešinových farem za účelem vytvoření dostatečného tlaku na příslušníky legislativního sboru, aby se tito řešením problému kožešinových farem v ČR začali doopravdy zabírat (Effie, 2017; zástupkyně reklamní agentury).

Dílčí cíle marketingové kampaně

Za účelem dosažení hlavního cíle byly stanoveny tyto dílčí cíle, kterým byly stanoveny tak, aby měla kampaň dostatečný zásah:

1. Aktivovat veřejnost zvýšením počtu podpisů petice z 30 tisíc na 34 307 podpisů, tedy o 4 307 podpisů, tj. o stejný počet, který odpovídá průměrnému nárůstu podpisů této petice za rok (Effie, 2017).
2. Zvýšit informovanost veřejnosti o problematice kožešinových farem a iniciovat veřejnou diskusi prostřednictvím:
 - zvýšení organického dosahu (počet oslovených uživatelů/počet fanoušků) příspěvků organizace na Facebooku o 100 % oproti období před kampaní, kdy průměr před kampaní odpovídal 18 500 uživatelům – fanouškům;
 - zvýšení míry zapojení (počet uživatelů, kteří zareagovali na příspěvek/organický dosah) příspěvků organizace na Facebooku o 100 % oproti období před kampaní, kdy byla míra zapojení na 5,24 %;

- a zvýšení podílu veřejnosti souhlasící se zákazem kožešinových farem ze stávajících 70 % (dle výsledků výzkumu veřejného mínění z r. 2015) na 75% (Effie, 2017)

Cílové skupiny marketingové kampaně (pro koho byla určena)

Kampaně byla cílena na oslovení široké veřejnosti, řádových občanů za účelem jejich aktivizace, tak aby tito vytvořili tlak na koncové příjemce komunikace, kterými byli příslušníci zákonodárského sboru ČR. Cílovými skupinami kampaně tedy byla veřejnost a příslušníci zákonodárského sboru ČR (zástupkyně OOS, zástupkyně reklamní agentury).

Způsob financování kampaně

Celou marketingová kampaně, kterou tvořily dvě fáze, vytvořila reklamní agentura pro Svobodu zvířat zcela zdarma. Náklady kampaně, které Svoboda zvířat měla, tak byly velmi nízké a největší nákladovou položku tvořil nákup médií (Effie, 2017; zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury), zejména venkovní prostory, inzerce v časopisech či tisk letáčků. Zástupkyně OOS uvedla, že reklamní agentuře platili pouze jejich náklady. Jako konkrétní nákladovou položku, kterou reklamní agentuře platili uvedla nájem studia, ve kterém se uskutečnilo focení veřejně známých osobností. Veškeré vzniklé náklady hradila Svoboda zvířat ze svých peněz pocházejících zejména z dárcovských příspěvků (zástupkyně OOS).

Marketingová strategie 1. fáze kampaně a její zdůvodnění

Kampaně Ve své kůži měla být dle požadavků Svobody zvířat vytvořena jako krátkodobá sociálně marketingová kampaně. Původní představa Svobody zvířat, která se týkala strategie, jakou chtěla organizace dosáhnout aktivizace veřejnosti, a kterou byla již popsána výzva, aby veřejnost na sociálních sítích sdílela své fotografie před dominantami svých měst s transparentem proti kožešinám, však nepřipadala reklamní agentuře dostatečně silná, a tak se od tohoto nápadu, se souhlasem Svobody zvířat, rozhodla částečně odklonit (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury). Místo toho reklamní agentura vymyslela myšlenku Ve své kůži, podle které byla pak celá kampaně také pojmenována (zástupkyně reklamní agentury).

„Takže jsme se domluvili, že to téma, které měli vymyšlené, že trošku opustíme, protože nám jako nepřišlo úplně silné a vymysleli jsme vlastně tu myšlenku Ve své kůži (...)“ (zástupkyně reklamní agentury)

Tato myšlenka byla navržena tak, aby byla pro veřejnost jednoduše pochopitelná, a aby se z ní dokázal každý ztotožnit (Effie, 2017; zástupkyně reklamní agentury). Významem této myšlenky a slovního obratu bylo nejen to, aby samozřejmě zvířata zůstala ve své kůži, ale aby také lidé zůstali ve své kůži a nenosili tedy na sobě kůži někoho jiného (zástupkyně reklamní agentury).

Aby byla myšlenka jednoduše šířitelná na sociálních sítích, zejména Instagramu a Facebooku, které byly stěžejním nástrojem komunikační marketingové strategie kampaně, byl společně s myšlenkou ve své kůži vymyšlen i hashtag #vesvekuzi který měl právě usnadnit jak šíření kampaně a její hlavní myšlenky ve veřejnosti (Effie, 2017; zástupkyně reklamní agentury), tak usnadnit, a dále i pod tímto hashtagem, seskupit jednotlivá individuální či skupinová vyjádření nesouhlasu lidí s kožeshinovými farmami prezentovaná na internetu, zejména na sociálních (zástupkyně reklamní agentury).

Od myšlenky Ve své kůži s ní souvisejícím hashtagu #vesvekuzi, které byly vymyšleny hned na první interní schůzi reklamní agentury k této zakázce, se pak odvíjela celá podoba marketingové strategie této kampaně, které tyto dva nápady vlastně předem vymezili směr, kterým se celá marketingová kampaň bude dále ubírat (zástupkyně reklamní agentury).

Reklamní agentura tak nechala vyhotovit 3 motivy vizuálů s fotografiemi různých nahých částí lidského těla, kterými byli záda, prso a bok (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury). To, že na fotografiích byly vyobrazeny části těla zcela nahé, mělo v souladu s myšlenkou kampaně „ve své kůži“ symbolizovat to, že osoby jejíž část těla byla na fotografiích vyobrazena, zůstali také jen ve své vlastní kůži (zástupkyně reklamní agentury). Všechny fotografie však byly decentní a neodhalovali nic co by mohlo být nevhodné a co by mohlo případně vyvolat nějakou kontroverzi. Každá fotografie zaplňovala celou plochu vizuálů a tvořila tak vlastně pozadí vizuálu. Na vrchní části každého vizuálu byl velkými písmeny vyveden velký nápis ZŮSTANTĚ, který měl dohromady s nápisem #vesvekuzi, který byl umístěn přímo na vyobrazené části těla a připomínal text napsaný fixou případně tetování, tvořit jeden souvislý text. Součástí těchto vizuálů byla také výzva občanům, aby

pomohli prosadit zákaz kožesinových farem – podepsali petici pro zákaz kožesinových farem nebo aby podpořili kampaň na sociálních sítí pod hashtagem #vesvekuzi. Všechny 3 fotografie včetně textu na vizuálech byly černobílé, jediným barevným prvkem na vizuálech bylo logo organizace Svoboda zvířat. Tyto vizuály byly zveřejněny na sociálních sítí Svobody zvířat, které měli být ústředním médiem této kampaně.

Obr. č. 2: *Vizuály vytvořené v rámci první fáze kampaně*



Zdroj: Facebook Svobody zvířat (2017)

Samotné fotografie nahých částí těla s textem #vesvekuzi na něm vepsaným, které byly nedílnou součástí vizuálů, neměli sloužit pouze k upoutání pozornosti veřejnosti, ale představovali i inspiraci k tomu, jakým způsobem se veřejnost může do kampaně na svých sociálních sítích zapojit. Konkrétní idejí reklamní agentury tedy bylo, že lidé, kromě sdílení agenturou vytvořených vizuálů, budou na sociálních sítí pod hashtagem #vesvekuzi sdílet i své vlastní fotografické autoportréty s textem #vesvekuzi, který si napíší na ruku či na jinou volitelnou viditelnou část svého těla (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury).

V případě tohoto nápadu se reklamní agentura inspirovala trendem focení fotografických autoportrétů, které jejich autoři většinou pořizují prostřednictvím mobilu tzv. selfies, který byl, a i v r. 2020 stále je, velmi populární, a který tak kampaň dokázala využít k něčemu mnohem smysluplnějšímu než k pouhé sebestředné vizuální prezentaci své vlastní osoby, ke které tento trend primárně sloužil. Zástupkyně reklamní agentury uvedla, že od využití tohoto trendu reklamní agentura očekávala mnohem aktivnější šíření kampaně na

zvoleném ústředním médiu - sociálních sítích, na kterých byl tento trend právě nejvíce populární (zástupkyně reklamní agentury).

Reklamní agentura při tomto návrhu také vycházela z předpokladu, že aby lidé něco zveřejnili na sociálních sítích, je potřeba zajistit, aby jim v cestě k tomuto sdílení stálo co nejméně bariér. Fotografie těla na vizuálech s textem #vesvekuzi, který byl na těle vyveden takovým způsobem, že působil jako tetování či jako text, který prostě někdo na tělo vepsal fixou, byla v této podobě navržena proto, aby představovala něco, co mohlo být veřejností velice jednoduše a rychle na sociálních sítích reprodukováno. Šance, že veřejnost bude na svých sociálních sítích sdílet fotografie podobné vzniklým vizuálům, byla na základě tohoto předpokladu mnohem vyšší, než kdyby měla sdílet fotografie, ke kterým měla být, dle původního nápadu Svobody zvířat, původně iniciována. Samotnému zveřejnění příspěvku v podobě fotografie své osoby před významnou lokální dominantou s transparentem na sociálních sítích, které navrhovala Svoboda zvířat, by totiž muselo předcházet řada činností včetně vytvoření transparentu, vytipování vhodné dominanty a přesun na místo vybrané dominanty. S tím spojenou časovou náročnost přípravy transparentu, časovou náročnost přesunu na lokalitu, ale i jiné důvody, jako je například nedostatek materiálů pro výrobu transparentu, by určitá část veřejnosti mohla vnímat právě jako určitou bariéru, která by je od vytvoření a následného sdílení takovýchto fotografií mohla odradit (zástupkyně reklamní agentury).

„(...) když chcete po někom, aby něco sdílel, ať už jste nějaká značka nebo organizace nebo cokoliv, tak musíte mu vlastně udělat co nejméně bariér, aby ten příspěvek vytvořil. A v momentě, kdy mu řeknu běž se vyfotit před panoráma Prahy, tak samozřejmě to udělá prostě jeden člověk ze sta. Ale když mu řeknete ukaž, že ti záleží na tom, aby lidé nechodili oblečení v kožiších, napiš si kamkoliv na své tělo hashtag #vesvekuzi a vyfoť se, tak to můžu udělat hned teď tady, když sedím v zasedačce a mám tady před sebou kelímek s tužkami.“
(zástupkyně reklamní agentury)

O odstranění bariér k vytvoření tohoto příspěvků se snažila i přímo Svoboda zvířat. Organizace během celé kampaně ve své kůži organizovala informační a petiční stánky, které byly také součástí strategie této kampaně, na kterých veřejnost kromě podpisů petice také vyzývala, aby za účelem vyjádření podpory zákazu kožešinových, na sociálních sítích pod hashtagem #vesvekuzi zveřejňovali své fotografie s tímto hashtagem a textem #vesvekuzi vepsaným na svém těle, tedy stejným způsobem, jak bylo vyobrazeno i na vizuálech kampaně

(zástupkyně OOS; Svoboda zvířat, 2017). Za tímto účelem měla na svých stáncích také fotoaparáty a fixy a umožnila svým návštěvníkům si takovou fotografii vytvořit i rovnou na místě a takto vzniklé fotografie, za předchozího souhlasu fotografovaných, sdílela na svých sociálních sítích, ze kterých si je mohla fotografovaná osoba přesídlit na svůj vlastní profil (zástupkyně OOS).

Celá první fáze marketingové kampaně byla vytvořena za zhruba 3 týdny. Pro srovnání uvádím, že standardní délka vytvoření marketingových kampaní v rámci komerčních zakázek se u této reklamní agentury pohybuje v rozmezí 3 až 6 měsíců. Zde je také potřeba zmínit, že tento krátký časový úsek se týkal pouze první části této kampaně. Pro druhou, nejvíce úspěšnou a oceňovanou část kampaně, měla reklamní agentura na její vytvoření mnohem delší lhůtu, která už také více odpovídala standardní době v rámci uvedeného rozmezí délky pro vytvoření klasických komerčních kampaní (zástupkyně reklamní agentury).

Zástupkyně reklamní agentury uvedla, že tato krátká doba, za kterou první fázi kampaně vytvořili, byla ovlivněna skutečností, že počáteční potřeba Svobody zvířat disponovat nějakou marketingovou komunikací, byla rychlá a urgentní. Krátká lhůta, za kterou byla celá první fáze kampaně vymyšlena i následně vytvořena, tak byla jedním z faktorů, která ovlivnila výslednou podobu marketingové kampaně a volbu marketingových strategií v ní uplatněných. Oproti druhé fázi, na kterou měla organizace více času, tak byla první fáze mnohem méně propracovaná i výrazná (zástupkyně reklamní agentury).

Marketingové strategie 2. fáze kampaně a její zdůvodnění

V průběhu realizace první fáze kampaně Svoboda zvířat reklamní agenturu znovu oslovila s tím, že by chtěla na jaře tuto kampaň zopakovat (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury). Jelikož už na přípravu a realizaci druhé fáze kampaně měla agentura cca 3 měsíce, mohla tato část kampaně mnohem více propracovat, a ještě detailněji promyslet, jakým způsobem dosáhnout maximalizace tolik potřebné rezonance tématu zákazu kožešinových farem ve veřejnosti. K aktivaci veřejnosti s využitím sociálních sítí, která byla z pohledu Svobody zvířat i reklamní agentury pro kampaň stěžejní strategií, mělo v druhé fáze kampaně dojít trochu jiným způsobem než ve fázi první (zástupkyně reklamní agentury).

„Takže my jsme pak hledali, jak to téma ve své kůži dostat k té veřejnosti, tak, aby to tu veřejnost zaujalo. A vlastně šli jsme na to potom skrz známé osobnosti, což samozřejmě vždycky pomáhá.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Za tímto účelem bylo navrženo, že pro druhou fázi kampaně budou vytvořeny zcela nové vizuály, jejíž součástí budou portrétní fotografie právě veřejně známých osobností, které se tak stanou mediálními tvářemi kampaně. V rámci tohoto návrhu reklamní agentura počítala s tím, že tyto vizuály tak budou sdíleny nikoli jen na sociálních sítích svobody zvířat, ale i přímo na sociálních sítích zúčastněných celebrit (zástupkyně reklamní agentury).

„My jsme na to vlastně pak šli opačně, přes ty známé osobnosti, kteří vyzývali vlastně tou svojí fotkou na svém profilu ty obyčejné lidi, aby se do té kampaně zapojili. (zástupkyně reklamní agentury)

Specifickým prvkem, který reklamní agentura pro vizuály druhé fáze vymyslela, bylo to, že součástí portrétních fotografií osobností bude i živá liška, tedy zvíře, které je právě nejčastější obětí takovýchto farem. V rámci procesu výběru konkrétní lišky, byla reklamní agentura instruována požadavky Svobody zvířat, v rámci, kterých muselo být zajištěno, že zvíře, které se tak stane součástí kampaně nebude pocházet z nevhodných podmínek. Liška, která se jmenovala Amundsen, pro kterou se reklamní agentura nakonec rozhodla, nakonec pocházela od člověka, který se zabývá půjčováním zvířat do reklam a filmů. Skutečně symbolické pro kampaň Ve své kůži bylo, že se jednalo se o lišku, která byla právě z takovéto kožešinové farmy zachráněna (zástupkyně reklamní agentury).

Fotograf, který snímky do nových vizuálů, pro druhou fázi přislíbil vytvořit, byl známý fotograf Tomáš Beran, který nejenže má rozsáhlé zkušenosti s tvorbou reklamních fotografií, a právě i fotografií portrétů veřejně známých osobností, ale jakožto zakladatel vlastního nadačního fondu, má i přímo k neziskovému občanskému sektoru, pro který byla kampaň vytvořena, osobně velmi blízko (zástupkyně reklamní agentury).

Osobnosti, které agentura chtěla do kampaně využít, byly vybrány tak, aby se jednalo o osobnosti, pro které je téma kožešinových farem osobně důležité, aby mezi těmito vybranými osobnostmi byla nějaká diverzita, a aby se jednalo o osobnosti z různých oborů a různého věku, aby tak tyto osobnosti dohromady dokázali oslovit co nejširší část veřejnosti, která je samozřejmě také diverzifikovaná (zástupkyně reklamní agentury).

„A ty známé osobnosti jsme vybírali tak, aby opravdu to téma pro ně osobně bylo důležité a aby to nebyli osobnosti jenom z jedné oblasti, ale aby to byly opravdu lidi napříč tou veřejností.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Stěžejním důvodem pro výběr osobností z různých oborů a různého věku byl předpoklad reklamní agentury, že takovýto výběr by měl zvýšit pravděpodobnost toho, že se fanoušci takovýchto osobností nebudou překrývat, a kampaň tak postihne větší množství lidí, které tyto osobnosti nějakým způsobem ovlivňují. Důležitým kritériem uplatňovaným ve výběru osobností bylo také to, aby veřejné působení těchto osobností, jak již bylo v této diplomové práci jednou uvedeno, nebylo v rozporu s hodnotami, které svobody zvířat zastává. Výsledný výčet vytipovaných veřejně známých osobností tvořili osoby splňující výše uvedená kritéria, mezi kterými byly i osobnosti z řad kontaktů či známých členů marketingového týmu reklamní agentury (zástupkyně reklamní agentury).

S oslovováním osobností pomáhal agentuře fotograf, jehož kontaktů na osobnosti bylo během oslovování využito. Zástupkyně reklamní agentury také uvedla, že důvodem, proč se některé osobnosti rozhodli do projektu připojit, byly právě jejich předchozí kladné zkušenosti s tímto fotografem, díky kterým projektu důvěřovali a očekávali jeho kvalitní výstupy (zástupkyně reklamní agentury).

Z původních cca. 15 vytipovaných lidí, se do kampaně nakonec rozhodlo zapojit 7 veřejně známých osobností. Zde je potřeba uvést, že jelikož byla tato kampaň reklamní agenturou vytvořena zdarma, tak i veřejně známé osobnosti, které se rozhodly do kampaně zapojit, do ní šli zcela bez nároku na odměnu (zástupkyně reklamní agentury).

Při návrhu druhé fáze kampaně reklamní agentura dbala na to, aby tato byla s první fází soudržná, a aby bylo zřejmé že na ni druhá fáze navazuje a nejedná se o zcela novou kampaň. V rámci druhé fáze kampaně tak reklamní agentura samozřejmě nejenom pokračovala ve své stěžejní myšlence a hashtagu #vesvekuzi, ale i celková grafická podoba vzniklých vizuálů (umístění textů, loga Svobody zvířat, zvolení fontu atd.) a hlavně podoba samotných fotografií měla přímo vycházet z podoby fotografií vytvořených v rámci první fáze kampaně (zástupkyně reklamní agentury).

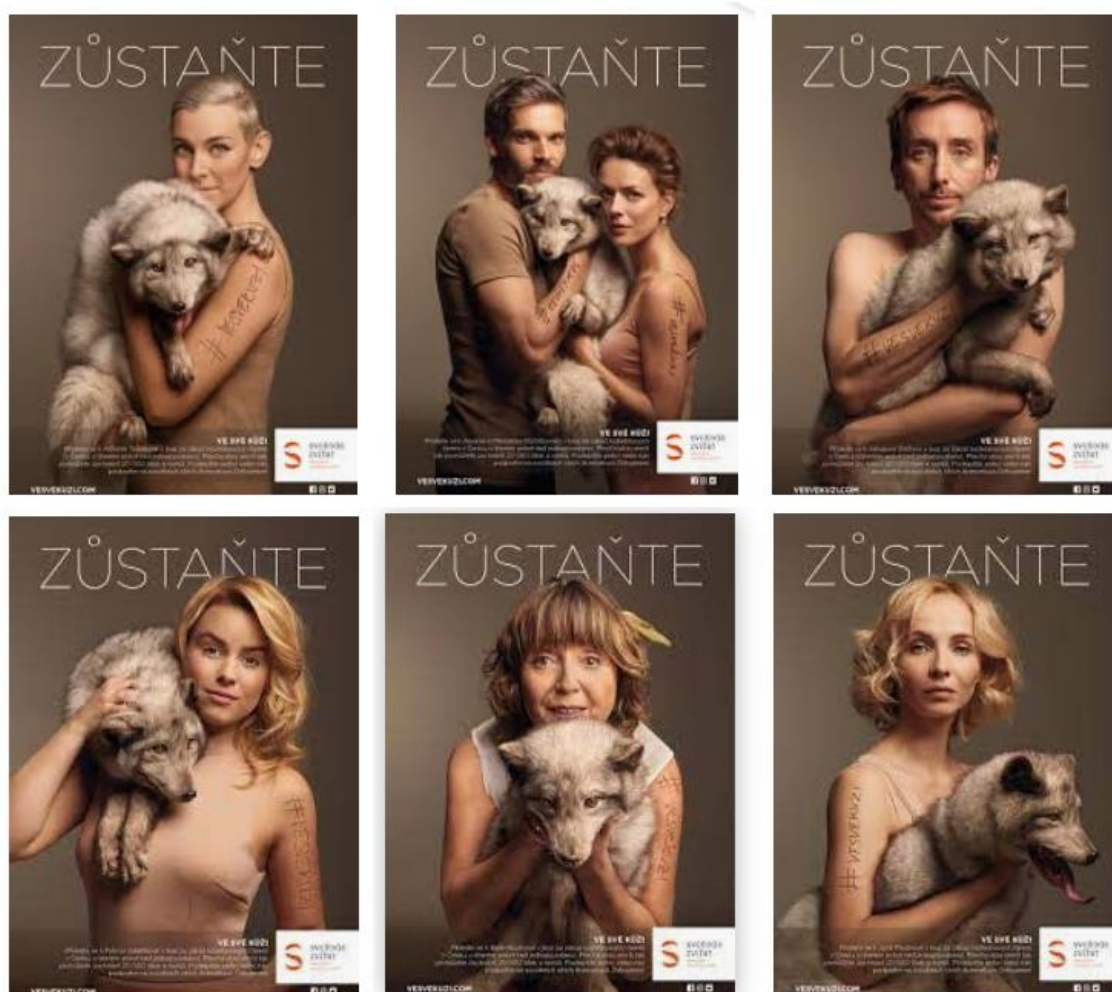
V rámci druhé fáze bylo dohromady vyhotoveno 6 motivů vizuálů, které obsahovaly fotografie 7 veřejně známých osobností, různého věku, známých v rámci různých mediálních

sfér a oborů u různého publika, které však vzájemně spojoval nesouhlas s existencí kožešinových farem a jejich popularita u široké veřejnosti tj voličů či potencionálních voličů zákonodárného sboru, který o zákaze kožešinových zvířat právě rozhodoval (Effie, 2017; zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury). Těmito veřejně známými osobnostmi byly Bára Hrzánová, Patricie Solaříková, Alžběta Trojanová, Jakub Žáček, Jana Plodková a Andrea Růžičková s Mikolášem Růžičou (Effie, 2017).

Na fotografiích pro vizuály druhé fáze kampaně tak, stejně jako tomu bylo v případě prvních vizuálů, byly osobnosti vyfocené jednotlivě (až na jeden pár) a vždy s textem v podobě hashtagu #vesvekuzi napsaným na těle. Fotografie, které byly však tentokrát barevné, vyplňovali celý prostor vizuálů. Na horní části vizuálu byl také opět velký bílý nápis ZŮSTANTĚ, na který navazoval hashtag #vesvekuzi, které měli osobnosti velkým písmem napsaným na jedné ruce. Stejně jako v případě vizuálů první fáze kampaně, obsahovali i tyto vizuály výzvu směřovanou k tomu, aby veřejnost podepsala petici a podpořila kampaň na sociálních sítích. Samotné znění výzvy, však bylo oproti výzvě na původních vizuálech trochu rozdílné, a to zejména tak, že z textu ve výzvě vyplývalo, že se o zákazu v parlamentu rozhoduje právě teď, což přímo navozovalo pocit, že je potřeba, aby veřejnost se zapojením do kampaně nevyčkávala. Na rozdíl od původního textu byl text výzvy pro jednotlivé osobnosti navíc i personalizován, což byla zase strategie, který působila na fanoušky dané osobnosti. Součástí textu byla i informace, že prosazením tohoto zákazu bude zachráněn život 20 tisíců lišek a norků i informace, že o schválení zákazu právě jednají poslanci. (zástupkyně reklamní agentury).

Původním záměrem agentury také bylo, že se osobnosti budou fotit nahé, což by také odpovídalo fotografiím na původních vizuálech vytvořených pro první fázi kampaně. To mezi vybranými osobnostmi ale nakonec neprošlo a namísto toho byly, pro zachování stejného pocitu, zvoleny jednoduché nevýrazné oděvy v neutrálních tělových barvách (zástupkyně reklamní agentury).

Obr. č. 3: Vizualy vytvořené v rámci druhé fáze kampaně



Zdroj: Facebook a Instagram Svobody zvířat (2017)

Tyto vizualy byly sdíleny nejenom na sociálních sítích Svobody zvířat, zejména v rámci výrazné facebookové kampaně, a především i na sociálních sítích zúčastněných veřejně známých osobností, které prostřednictvím příspěvků, ale i s využitím dalších nástrojů svých sociálních sítích (např. nástroje Instagram Instastories) veřejnost opakovaně vyzývaly, aby se do kampaně také připojili (zástupkyně reklamní agentury).

Druhá fáze kampaně v podobě vizuálů byla kromě sociálních sítí propagována také prostřednictvím venkovních nosičů reklamních ploch tzv. citylightů na zastávkách veřejné hromadné dopravy na různých lokalitách v Praze, včetně strategické polohy blízko parlamentu, a ve veřejných dopravních prostředcích (metro, tramvaje atd.) (Effie, 2017; zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury).

Venkovní reklamní plochy a reklamní plochy v MHD, na kterých byly vizuály vyvěšené si zajišťovala přímo Svoboda zvířat. Veškeré vybrané venkovní plochy i plochy v MHD nebyly Svobodou zvířat naplánovaný najednou, ale byly touto organizací zajišťovány průběžně. To bylo zapříčiněno tím, že Svoboda zvířat byla při výběru venkovních prostor limitována svými financemi, a tak průběžně sledovala aktuální nabídky a ceny ploch, na které ji i v určitých případech byly poskytnuty slevy, a postupně vybírala ty, které byly strategické a současně se jí vešly do předem vymezeného a limitovaného rozpočtu (zástupkyně OOS).

„Zajišťovali jsme ty plochy, a to bylo takové průběžné, že jsme zjišťovali kolik, co stojí a pak podle toho kolik jsme měli peněz, jsme postupně objednávali různá místa (...).“ (zástupkyně OOS)

Součástí druhé fáze kampaně byla marketingová propagace kampaně prostřednictvím reklamní inzerce ne vybraných relevantních časopisech a magazínech (např. Respekt) (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury). Konkrétní periodika, na kterých budou vizuály v podobě reklamní inzerce uveřejněny, byly reklamní agenturou vybrány tak, aby se jednalo o periodika, relevantní pro skupinu veřejnosti, která byla reklamní agenturou vytipována jako ta, u které tyto témata většinou rezonují nejvíce (zástupkyně reklamní agentury).

Komunikační platforma v podobě webu vesvekuzi.cz, s názvem „Ve své kůži“, byla další z využitých marketingovou strategií k aktivizaci veřejnosti prostřednictvím zanechání podpisu pro petici a odesláním online vzkazu politikům, které tato platforma umožňovala. Výzva poslancům byla vytvořena tak, aby pomoci jednoduchého formuláře umožnila komukoli, kdo měl zájem jednoduchým způsobem odeslat ministru zemědělství a dalším politikům svoje nesouhlasné stanovisko s existencí kožešinových farem a požadavkem jejich zákazu (Effie, 2017; zástupkyně reklamní agentury). Podoba komunikační platformy byla jednoduchá a graficky vycházela z podoby vizuálů veřejně známých osobností, které byly její součástí.

Součástí marketingové kampaně druhé fáze kampaně byla také online displejová bannerová internetová reklama (Effie, 2017; zástupkyně reklamní agentury), která souvisela právě s novou komunikační platformou. V rámci této strategie kampaně byly vytvořeny

bannery, jejíž podoba přímo vycházela z podoby vizuálů, které byli umístěné na vybraných webových stránkách (např. maminka.cz) a pokud na ně návštěvník webové stránky, na které byli tyto bannery umístěné, kliknul, přeměrovalo ho to na speciálně vytvořenou novou komunikační platformu kampaně. Zástupkyně reklamní agentury uvedla, že primárním cílem této online části kampaně nebylo sdílení vizuálů a další šíření kampaně, ale právě sbírání podpisů pro petici, která byla na této komunikační platformě umístěna (zástupkyně reklamní agentury).

Kromě výše uvedeného byly součástí celé kampaně i nástroje přímého marketingu ve formě newsletterů a zpravodajů, které prostřednictvím emailu zasílala Svoboda zvířat svým členům, lobbingové aktivity Svobody zvířat v parlamentu, tedy komunikační strategie v rámci jedné z dimenzí public relations, a samozřejmě informační a petiční stánky, tedy strategie, které Svoboda zvířat standartně pořádá v rámci všech svých kampaní, a na kterých se reklamní agentura již přímo nepodílela (zástupkyně OOS; zástupkyně reklamní agentury).

Porovnáme-li původní návrh Svobody zvířat s výslednou podobou celé kampaně ve své kůži, můžeme konstatovat, že marketingová strategie, kterou reklamní agentura pro kampaň vytvořila, sice přímo neodpovídala původnímu nápadu Svobody zvířat, ale shodovala se s ním alespoň v zaměření se na aktivizaci veřejnosti a ve snaze o zapojení sociálních sítích veřejnosti, na kterých měla, i v rámci strategie reklamní agentury, veřejnost sdílet fotografie své osoby.

Měření účinnosti kampaně

Svoboda zvířat sice během celého průběhu kampaně sledovala nárůst počtu podpisů petice, žádné další aktivity za účelem měření účinnosti kampaně však již dále nerealizovala. Tuto skutečnost zástupkyně OOS odůvodnila tím, že organizace v té době nedisponovala dostatkem lidského kapitálu a všichni její členové, kterých bylo v té době pouze 6, tak měli dost práce s realizací kampaně, v rámci které organizace zajišťovala především lobbing v parlamentu, pořádání informačních a petičních stánků, shánění a postupné zajišťování prostorů pro venkovní outdoor reklamu a reklamu v dopravních prostředcích a s dalšími, ke kampani doplňujícími, činnostmi k dosažení prosazení zákazu kožešinových farem, a na řešení otázek měření účinnosti kampaně už jim tak nezbyl čas (zástupkyně OOS).

Ze strany reklamní agentury se zase nejednalo o standartní komerční kampaň a reklamní agentura tak neměla dopředu stanovené žádné klíčové ukazatele výkonosti (KPI), které se právě k měření účinnosti aktivity organizace v rámci standartních zakázek využívají. Zástupkyně reklamní agentury uvedla, že z hlediska měření účinnosti se o žádný komplikovaný proces nejednalo, neboť cíl kampaně bylo zasáhnout co nejvíce lidí. Účinnost tak byla sledována jen podle statistik sociálních sítí a nárustu počtu podpisů elektronické petice (zástupkyně reklamní agentury).

3.2.4 Realizace a spuštění marketingové kampaně včetně souvisejících činností

Svobody zvířat a dalších subjektů v kontextu průběhu legislativního procesu

První pilotní fáze kampaně byla spuštěna 25. 11. 2016, v den oslav světového dne bez kožešin a současně dva a půl týdne po tom, co návrh novely prošel prvním čtením v poslanecké sněmovně. Během této první fáze byly na webových stránkách organizace a na jejich sociálních sítích zveřejněny vizuály vytvořené v rámci první fáze kampaně. Sama Svoboda zvířat pořádala četné informační a petiční stánky, na kterých sbírala podpisy pro svou petici a vyzývala občany, aby kampaň podpořili a prostřednictvím svého zapojení kampaň dále šířili na sociálních sítích, což mohli udělat i rovnou společně s podpisem v informačním stánku (Protistrsti, 2016b; Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a).

Mimo kampaň *Ve své kůži*, ale v rámci své dlouhodobé protikožešinové kampaně, která s kampaní *Ve své kůži* probíhala paralelně, a která v té době fungovala převážně už jen jako osvětová kampaň, pak Svoboda zvířat vykonávala také další související činnosti a události, které měli pomoci kampani *Ve své kůži* v naplnění jejího cíle prosazení zákazu kožešinových farem. Tyto činnosti byly především reakcí na skutečné problémy i předpokládané hrozby vyvstávající v průběhu celého legislativního procesu, zejména změny postojů poslanců a pozměňovací návrhy (Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a). První takovou zásadnější aktivitou Svobody zvířat bylo publikování výsledky výzkumu svého projektu značení kožešin a vydání několik odborných textů na jaře r. 2017, které Svoboda zvířat plánovala využít k následným diskusím a jednáním s poslanci (Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a).

V průběhu realizace první fáze kampaně, respektive během prvních 2 měsíců její realizace, Svoboda zvířat reklamní agenturu znovu oslovila s tím, že by chtěla na jaře kampaň Ve své kůži zopakovat (zástupkyně reklamní agentury).

„(...) potom vlastně svoboda zvířat přišla s tím, že tu kampaň určitě ještě budou chtít na jaře zopakovat, že bude druhá vlna a vlastně tam jsme měli asi tři měsíce na to to připravit (...)“
(zástupkyně reklamní agentury)

Výsledkem byla druhá intenzivnější fáze kampaně Ve své kůži, která byla spuštěna v březnu 2017, a v rámci které byly na sociálních sítích i na různých místech po ČR, v ulicích a veřejných dopravních prostředcích i v tisku umístěno velké množství reklamních vizuálů – fotografií 7 známých českých osobností s živou liškou polární. Vizuály veřejnost oslovily a online výzva politikům, která byla zveřejněna na pro kampaň speciálně vytvořené komunikační platformě – webu kampaně vesvekuzi.cz obsahovala v březnu 2017 více než 20 tisíc podpisů (Svoboda zvířat, 2017).

Následně organizace zveřejnila výsledky výzkumu veřejného mínění, který si nechala pro tyto účely zpracovat, na základě, kterého bylo zcela zřejmé, že nejen Svoboda zvířat a s ní i další organizace hájící práva zvířat, ale i dotazovaná veřejnost je pro legalizaci zákazu kožešinových farem (Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a).

2. čtení návrhu zákona v Poslanecké sněmovně se konalo 28. dubna 2017. Toto čtení nebylo z pohledu Svobody zvířat příznivé, neboť na něm bylo předloženo hned šest pozměňovacích návrhů. Pozměňovací návrhy se týkaly buď změny ve výši a typů kompenzací pro provozovatele farem, nebo prodloužení délky přechodného období zákona, tedy další smrt a prodloužení utrpení zvířat na kožešinových farmách, nebo kombinace obou uvedených změn, nebo povolení kožešinových farem za předpokladu zavedení pochybného certifikátu WelFur, který by chovatelům farem umožnil v jejich činnosti pokračovat dál. (Dvořáková, 2017b; Svoboda zvířat, 2017). Poslední uvedený pozměňovací návrh, který se týkal zavedení certifikátu WelFur, a který byl z pohledu Svobody zvířat a dalších ochranářů nejhorší, byl poslanecké sněmovně předložen zemědělským výborem (Dvořáková, 2017b; Moravcová, 2017).

Ve finální fázi své kampaně Ve své kůži navázala Svoboda zvířat také spolupráci s další organizací občanského sektoru nazvanou Obraz – Obránci zvířat z.s, která od r. 2015

taktéž vedla svou vlastní kampaň za zákaz kožešinových farem. Tato vzájemná spolupráce spočívala v rozdělení si poslanců, které organizace osloví a koordinace dalších aktivit realizovaných v obou kampaních, aby se tyto vzájemně nepřekrývali (zástupkyně OOS).

„Až pak ke konci jsme si rozdělovali poslance a domlouvali jsme se na tom, kdo koho osloví. (...) Takže tímto způsobem jsme spolupracovali a domlouvali se na tom co kdo plánuje, abychom se nepřekrývali a nedělali to samé“ (zástupkyně OOS)

V květnu 2017 Svoboda zvířat předala poslanecké sněmovně petici pro zákaz kožešinových farem sbíraných v rámci kampaně Ve své kůži, kterou podepsalo skoro 46 tisíc lidí (Moravcová, 2017; Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a). a uspořádala úspěšný happening s názvem Česko kožešiny nenosí, kterého se zúčastnilo více než 300 lidí z 13 měst a obcí a z něhož vzniklo četné množství příspěvků a fotografií opět na sociálních sítích (Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a).

V reakci na výzvy organizací a veřejnosti došlo na 3. čtením v Poslanecké sněmovně, které se konalo 7. června 2017, k odhlasování novely zákona v podobě pozměňovacího návrhu předsedy výboru pro životní prostředí, která navrhovala úpravy pouze ve výši a druhu kompenzace pro chovatele (Dvořáková, 2017a; Kopecký, 2017, Svoboda zvířat, 2017). Jednalo se o pozměňovací návrh, který byl pro Svobodu zvířat a další ochranáře nejvíce přijatelný (Svoboda zvířat, 2017). Pro schválení tohoto pozměňovacího návrhu se nakonec vyslovilo až 132 poslanců, proti jen 9 a 20 poslanců se hlasování zdrželo (Dvořáková, 2017a; Kopecký, 2017; Novinky, 2017).

Po schválení novely v poslanecké sněmovně byla tato předložena k projednání senátu. Z důvodu krátké zákonné lhůty senátu a hrozby, že i senátoři přijdou se svými pozměňovacími návrhy a novela půjde znova k projednání do poslanecké sněmovny, a k tomu ještě v době těsně předcházející ukončení jejich funkčního období, byl v červenci 2017 Svobodou zvířat předsedovi senátu předán dopis, vytvořený ve spolupráci s dalšími 39 významnými organizacemi z různých států jejichž agendou je ochrana zvířat, který vyzýval senátory k podpoření navrhované novely (Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a).

V červenci se kampaň Ve své kůži rozhodl podpořit také internetový magazín MOmag.cz, který se ze své vlastní iniciativy rozhodl vytvořit 2 vizuály obsahující fotografie

skupiny 10 nahých modelek tzv. MOgirl, které měli s originálními vizuály kampaně skoro totožnou grafiku, včetně umístění i znění textu a loga Svobody zvířat (MOmag, 2017).

Přestože byl další pozměňovací návrh, který prodlužoval délku přechodného období a kompenzací pro provozovatele farem nakonec skutečně předložen, senátoři zákaz kožešinových farem v podobě pozměňovacího návrhu výboru pro životní prostředí nakonec 20. července odhlasovali v poměru 39 senátorů pro, 3 proti a 12 se zdrželo hlasování (Enviweb, 2017; Svoboda zvířat, 2017. Zákon tak mohl být postoupen k podpisu prezidentovi, kde již měl dále hladký průběh, neboť ho prezident dne 1. srpna 2017 podepsal (Endrštová, 2017; Enviweb, 2017; Svoboda zvířat, 2017).

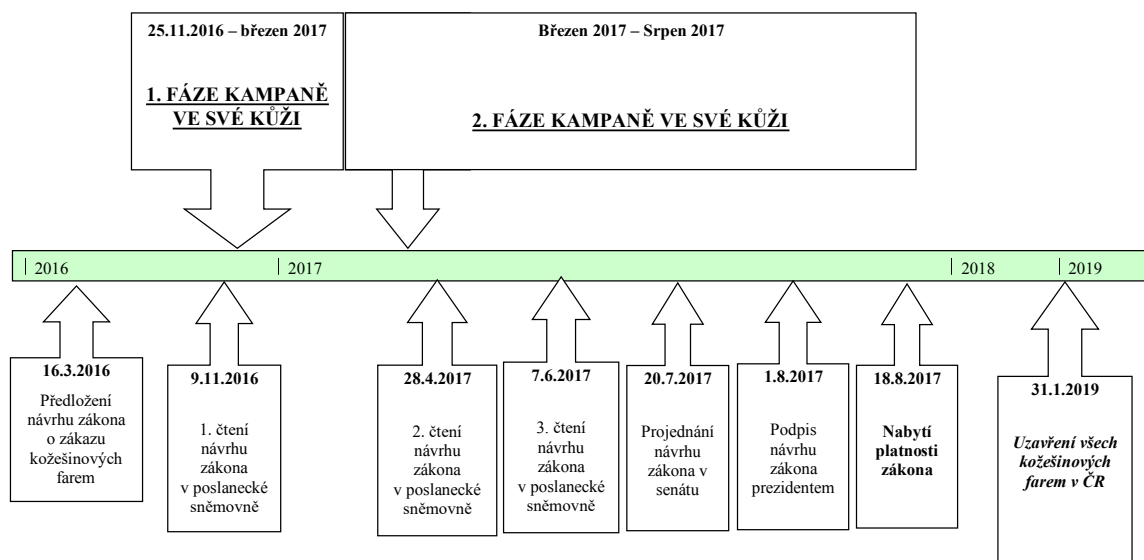
K nabytí platnosti zákona (novely) č. 255/2017 Sb., kterým se mění **zákon č. 246/1992 Sb.** na ochranu zvířat proti týrání, došlo vyhlášení ve sbírce zákonů dne 18. srpna 2017. K nabytí účinnosti tohoto zákona došlo 1. října 2017. Stěžejní pasáž novelizovaného zákona č. 246/1992 Sb. deklarující definitivní zákaz kožešinových farem na území ČR, ke kterému mělo dojít po ukončení přechodného období, k datu 31. ledna 2019, byl obsažen v § 29 odst. 1 tohoto zákona, ve kterém je konkrétně uvedeno: „Provozuje-li chovatel ke dni nabytí účinnosti § 5 odst. 7 tohoto zákona s vědomím krajské veterinární správy chov zvířat výhradně nebo převážně za účelem získání kožešin (dále jen „chov zvířat pro kožešiny“), ukončí jej v souladu s dosavadními předpisy do 31. ledna 2019.“

Po ukončení kampaně a schválení zákazu kožešinových farem byla v r. 2017 marketingová kampaň Ve své kůži přihlášená a nominovaná do aktuálního ročníku soutěže Effie Awards (Svoboda zvířat, 2017), která uděluje ceny za prokazatelnou efektivnost a dosažené výsledky marketingových kampaní (Effie, 2018). Tuto nominaci kampaň Ve své kůži nakonec proměnila a byla oceněná rovnou první příčkou Effie Awards 2017 v kategorii Sociální, ekologický a kulturní marketing (Effie, 2017; Svoboda zvířat, 2017).

Přijetím zákona (novely) č. 255/2017 Sb., kterým se mění zákon č. 246/1992 Sb. na ochranu zvířat proti týrání, pak k datu **31. ledna 2019** v ČR ukončilo svou činnost posledních 9 kožešinových farem, které během stanoveného přechodného období na českém území ještě fungovaly (Effie, 2017; Svoboda zvířat, 2017; Svoboda zvířat, 2018a). Tímto bylo konečně úspěšně završeno naplnění hlavního cíle organizace v rámci marketingové kampaně Ve své

kůži i jednoho z hlavních dlouhodobých cílů organizace, o jehož dosažení se Svoboda zvířat snažila již od počátku své existence.

Obr. č. 4: Zjednodušené schéma časové osy kampaně *Ve své kůži* v kontextu legislativního procesu veřejného zájmu



Zdroj: autorka, vlastní zpracování

3.3 Zhodnocení role kampaně při prosazování veřejného zájmu z pohledu aktérů výzkumu, kteří se na ní podíleli

Na tom, že kampaň *Ve své kůži* byla opravdu úspěšná se samozřejmě shodly obě respondentky (zástupkyně OOS, zástupkyně reklamní agentury).

Přestože ale zástupkyně OOS zhodnotila kampaň jako úspěšnou, své zásluhy na prosazení zákona měli z jejího pohledu kromě realizované kampaně i další aktivity, které organizace za účelem prosazení kožešinových farem vykonala, a i další související okolnosti a souběžné činnosti jiných organizací (zástupkyně OOS).

„Jo myslím, že to fungovalo a jako nebylo to samozřejmě jenom tou kampaní ten úspěch, byla to i spousta jiných věcí, a nejen to co jsme dělali my ale i to co dělal Obraz (...)“
(zástupkyně OOS)

Mezi konkrétními důvody, které ovlivnili to, že kampaň *Ve své kůži* byla dle této respondentky oproti předchozím kampaním organizace tolik úspěšná, bylo především správné načasování kampaně z hlediska aktuálního postoje veřejnosti k tomuto tématu a to jak české tak zahraniční, kdy česká veřejnost z pohledu této respondentky již k této změně dozrála a v zahraničí postupně docházelo k přijímání tohoto zákazu. Dalším důvodem, který tato respondentka uvedla, byla také skutečnost, že organizace v té době disponovala více prostředků a času, s čímž souvisí již zmiňované rozhodnutí organizace věnovat se pouze jednomu tématu, které umožnili organizaci se tomuto tématu věnovat mnohem intenzivněji než v případě předchozích akcí (zástupkyně OOS).

Stejně jako zástupkyně OOS i zástupkyně reklamní agentury nepřisuzuje všechny zásluhy za úspěšné prosazení zákazu kožešinových farem pouze kampani. Konkrétní důvody k tomu však na rozdíl od zástupkyně OOS, tato respondentka neuvedla (zástupkyně reklamní agentury).

Ve svém kladném zhodnocení kampaně se zástupkyně reklamní agentury opírala nejen o to, že se kampani povedlo přispět k hlavnímu cíli organizace Svoboda zvířat, k požadované legislativní změně, pro který byla celá kampaň uskutečněna. Svě zhodnocení pojmla i z hlediska naplnění předem stanovených dílčích cílů, kdy zdůraznila, že výsledky statistik sociálních sítí byly velmi úspěšné – organický dosah (reach) a míra zapojení (engagement rate). Tyto výsledky ve své odpovědi srovnala i s výsledky jejich následně realizované kampaně *Cirkusy bez zvířat*. Ta měla sice obdobnou marketingovou strategii jako kampaň *Ve své kůži*, ale výsledky kampaně *Ve své kůži* oproti kampani *Cirkusy bez zvířat* byly dokonce mnohem lepší (zástupkyně reklamní agentury).

„Podařilo se nám přispět ke změně zákona, takže je hodnotím i zpětně velmi dobře. Co se týká ostatních parametrů například reache a engagementu social postů i zpětně to byl rozhodně úspěch i v kontrastu s poslední kampaní týkající se cirkusů, kde jsme postupovali podobně a takových čísel jsme nedosáhli.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Pro podpoření tvrzení zástupkyně reklamní agentury, ve kterém uvádí, že hodnoty parametrů kampaně byly velmi úspěšné, a zároveň pro doložení úspěšnosti kampaně v naplnění předem stanovených cílů, které je důležité pro vykreslení celého obrazu případu

a jeho relevantních souvislostí, níže uvádím hodnotové výsledky dílčích cílů. Tyto výsledky včetně výsledných hodnot jsem nepočítala, ale převzala z internetové stránky Effie Awards.

Dílčí cíl kampaně, kterým bylo dosáhnout navýšení počtu podpisů petice z 30 000 na 34 307 podpisů byl překonán o více než 267 %. Celkový počet podpisů se po dokončení kampaně zvedl až na 46 000 podpisů. Takovýto nárůst podpisů odpovídá průměrnému nárůstu před kampaní za období delší než 3,5 let (Effie, 2017).

Dalšími dílčími cíli bylo zvýšení organického dosahu a zvýšení míry zapojení o 100 %, V rámci kampaně se průměrný organický dosah zvýšil z 18 500 uživatelů na 62 500 uživatelů. Stanoveného cíle se tak povedlo překonat o více jak 237 %. V případě míry zapojení se průměr zvedl z původních 5,24 % na 16,3 %, tedy se zvýšil o 11,6 %. Nárůst byl tedy jedenkrát tolik větší, než bylo v rámci tohoto dílčího cíle stanoveno. Nejúspěšnější post s vizuálem Jan Plodkové dosáhl míry zapojení až 37,76 % a organický dosah až 219 500 členů (Effie, 2017).

Dalším dílčím cíle bylo, aby se podíl veřejnosti podporující zákaz kožešinových farem v ČR zvedl z 70 %, což byl údaj posledního výzkumu veřejného mínění z r. 2015, o 5 %, tedy na 75%. Na základě výzkumu veřejného mínění z března 2020 se ukázalo, že se podíl české veřejnosti souhlasící se zákazem kožešinových farem rozšířil o 13%, a tedy že celých 83% dotazované veřejnosti podporuje zákaz kožešinových farem v ČR (Effie, 2017).

V rámci zhodnocení kampaně bylo u obou respondentek také zjišťováno, kterou konkrétní strategii či postup kampaně považují za nejefektivnější, a kterou by naopak nyní na základě zpětného hodnocení výsledků upravili či zcela vynechali.

Zástupkyně reklamní agentury uvedla, že jako nejdůležitější postup kampaně považuje působení na poslance prostřednictvím aktivizace veřejnosti prostřednictvím sběru podpisu a vyvoláním veřejné diskuze, která může mít různou podobu a formu. Dosáhnout aktivizace veřejnosti, která vyvolá dostatečný tlak na politiky bylo hlavním cílem reklamní agentury už před začátkem realizace kampaně, a právě dokončením této kampaně si ověřila, že se jedná o postup správný, a tak ho aplikovala také na následující společnou kampaň nazvanou Cirkusy bez zvířat, ve které se jeho správnost opět potvrdila (zástupkyně reklamní agentury).

„Jako správný se ukázal být postup působit na poslance přes veřejnost čili voliče. Krom sběru podpisů, jde také o vyprovokování veřejné debaty na dané téma, ať je jakákoli. Tento

postup jsme ostatně znovu zopakovali i u Cirkusů, a i tady se osvědčil.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Nejefektivnější strategii kampaně, od které si reklamní agentura slibovala aktivizaci veřejnosti, byla dle zástupkyně reklamní agentury výzva veřejnosti k tomu, aby se do kampaně přidala na sociálních sítích. Ta se totiž ukázala jako stěžejní strategie pro zajištění šíření kampaně ve veřejnosti (zástupkyně reklamní agentury).

„Naše výzva lidem, aby iniciativu podpořili postováním svých fotek s kampaňovým hashtagem, která tak pomohla awareness kampaně.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Zástupkyně OOS si tím, která strategie byla nejefektivnější nebyla jistá, a tak na rozdíl od zástupkyně reklamní agentury žádnou konkrétní strategii neuvedla.

„Těžko říct no, u té venkovní kampaně, nebo tím, že jsme to dělali takhle průběžně a online i offline zároveň, Tak se dá těžko říct co jako, co bylo efektivnější. Nevím, jako samozřejmě to, že je to v metru je vždycky dobré. Ale jestli třeba jako víc dělá reklama na facebooku, to těžko říct.“ (zástupkyně OOS)

Na tohoto tvrzení navázala zástupkyně OOS i ve své odpovědi na následující otázku, která se týkala identifikace části strategie, kterou by nyní naopak zpětně upravila, či z kampaně zcela odstranila. Zástupkyně OOS uvedla, že by z kampaně nejspíše odstranila strategii, které byla nejméně důležitá, což v souladu s účelem kampaně znamená, že zasáhla nejmenší část veřejnosti. Tu však ale tato respondentka, stejně jako v případě otázky na určení nejvíce efektivní strategie, nedokázala jednoznačně identifikovat. Dle výpovědi této respondentky by se ale pravděpodobně jednalo buď o zrušení reklamy v některých dopravních prostředcích nebo zrušení reklamy v některých tiskovinách či redukce počtu lokalit venkovní reklamy (zástupkyně OOS).

„Možná bychom se už nezaměřovali tolik na tu venkovní reklamu, nebo bychom vybírali jenom tu opravdu jako zásadní, jo. Ono se to dá těžko říct, co je jako efektivnější a co míň, ale tenkrát jsme třeba měli jako plakáty v autobusech na sedačkách autobusu nebo na různých místech, nebo v některých časopisech, kde si toho lidi možná ani nevšimli, takže, možná bychom se spíš zaměřovali na něco, co je jistější.“ (zástupkyně OOS)

Zástupkyně reklamní agentury k této otázce uvedla, že zpětně by marketingovou strategii kampaně upravila tak, že by kampaň již nebyla rozdělena na dvě fáze. Tato kampaň

by tak byla delší a měla by již od počátku propracovaný koncept, který by odpovídal úrovni propracovanosti druhé fáze realizované kampaně (zástupkyně reklamní agentury).

3.4 Povaha vztahu organizace občanského sektoru a reklamní agentury z pohledu aktérů výzkumu

Specifickou charakteristikou tohoto případu je také úzká spolupráce mezi organizací občanského sektoru a organizací komerčního sektoru, kterou je v tomto případě reklamní agentura. Pochopení významu a zaznamenání podoby tohoto vztahu je tak důležitou součástí kontextu tohoto případu úspěšné marketingové kampaně vytvořené za účelem prosazení veřejného zájmu - legislativní změny, který by tak neměl být v této případové studii vynechán.

3.4.1 Význam navázání spolupráce s reklamní agenturou z pohledu aktérky výzkumu zastupující reklamní agenturu

Zkušené advokační organizace občanského sektoru včetně Svobody zvířat určitě dokážou lobbovat v parlamentu, zástupkyně reklamní agentury však na základě svých zkušeností zastává názor, že bez aktivnější podpory většinové veřejnosti jejich snažení z pohledu poslanců často působí jen jako další snaha nějaké skupiny aktivistů (zástupkyně reklamní agentury).

„Takže samozřejmě Svoboda zvířat má jakoby svoje určité zásluhy na tom, že oni dokážou lobbovat v parlamentu, což je jakoby strašně důležité že dokážou komunikovat napřímo s těmi poslanci, ale často ti poslanci tohle to vnímají trošku, jako že to jsou prostě takové ti aktivisti, kteří je pořád k něčemu přesvědčují (...)“ (zástupkyně reklamní agentury)

Aby svým lobbyingovým aktivitám přidali kredibilitu, je dle zástupkyně reklamní agentury důležité, aby tyto organizace disponovali funkční marketingovou komunikací, která bude navržena tak, aby aktivovala veřejnost, a ta vytvořila tlak na poslance, kteří pak záměr těchto organizací během hlasování s mnohem větší pravděpodobností podpoří (zástupkyně reklamní agentury).

„(...) ale v momentě, kdy jim předložíte prostě výzkum, že 83% české veřejnosti souhlasí s tím, aby byly kožešinové farmy zakázaly, a kdy opravdu vidíte, že v sociálních médiích se

okolo toho zvedne nějaká vlna a o tom tématu se mluví, tak samozřejmě ten efekt pak je mnohonásobně silnější a toho člověka, který o tom potom rozhoduje, zvedá tu ruku v tom parlamentu, to ovlivňuje mnohem víc (...)“ (zástupkyně reklamní agentury)

Zástupkyně reklamní agentury dále uvedla, že Svoboda zvířat sice nějakou komunikaci měla a byla v ní i velmi aktivní, ale ta byla bohužel směřována nikoli na širokou veřejnost, ale pouze na jejich vlastní příznivce, které ale už není potřeba nijak přesvědčovat (zástupkyně reklamní agentury).

„(...) a musím říct, že oni jako jsou velice aktivní v té komunikaci jakoby směrem ven na svoje příznivce, ale právě to je ten problém, že oni jako by často komunikují hlavně se svými příznivci, kterých je ale strašně málo. Oni jako opravdu jsou velice i soběstační jo v tom ohledu dělat svou komunikaci nějak, ale jedna věc je, že jsou zaměřeni opravdu jenom na lidi kteří Svobodu zvířat znají a vlastně nějakým způsobem podporují, a je už není potřeba nějak přesvědčovat“ (zástupkyně reklamní agentury)

Komunikace Svobody zvířat také postrádala nějaký pojící prvek a řád, který by celou strategii držel pohromadě, což je něco, co tato respondentka vyzorovala i u dalších organizací organizovaného občanského sektoru (zástupkyně reklamní agentury).

„(...) podobné organizace, pokud si komunikaci zajišťují sami, zahlcují adresáty své komunikace obrovským množstvím informací, které často nedrží žádnou konkrétní linku.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Z pohledu zástupkyně reklamní agentury navázání spolupráce s reklamní agenturou má v případě advokačních organizací občanského sektoru zabývajících se prosazováním legislativních změn své opodstatnění. S tímto názorem se setkáváme i u Svobody zvířat, což dokládá skutečnost, že se pro účely vytvoření nové marketingové komunikace v rámci nové kampaně opět rozhodla navázat spolupráci s novou reklamní agenturou namísto toho, aby si tuto kampaň vytvořila sama.

3.4.2 Proces navázání spolupráce mezi Svobodou zvířat a reklamní agenturou

Samotný proces navázání vzájemné spolupráce mezi organizací občanského sektoru a reklamní agenturou významně ovlivňuje jeden důležitý faktor, který vyplývá ze skutečnosti, že marketingové kampaně bývají pro organizace občanského sektoru reklamními agenturami

vytvářeny ve většině případů bez nároku na finanční odměnu (zástupkyně reklamní agentury), tedy v rámci tzv. společenské odpovědnosti firem.

„Tyhle organizace neziskové mají takový jako speciální status vůči reklamním agenturám, protože většinou se pro ně dělá bez nároku na honorář (...).“ (zástupkyně reklamní agentury)

Tato skutečnost výrazně limituje výběr agentury, která se takovéto marketingové kampaně zhostí, neboť organizace občanského sektoru skutečně nemůže předjímat, že reklamní agentura, kterou si za účelem vytvoření kampaně vybrala, se rozhodne zakázku, ze které nebude mít žádný zisk přijmout. V praxi to naopak často funguje tak, že agenturu, která se pro ni rozhodne marketingovou kampaň připravit, organizace občanského sektoru nějakou dobu hledá. Výše uvedené se týkalo i předmětné kampaně, která měla být pro Svobodu zvířat reklamní agenturou vytvořena taktéž bez nároku na finanční odměnu. To byl právě důvod, proč si Svoboda zvířat reklamní agenturu přímo nevybrala, ale za účelem navázání spolupráce s agenturou kontaktovala vícero reklamních agentur, než se jí podařilo spojit se právě s organizací Leo Burnett, která tuto zakázku přijala (zástupkyně OOS).

„(...) takže kolegyně prostě obvolávala různé reklamní agentury a tady v té řekli, že by měli zájem o tu spolupráci, takže nebylo moc co řešit. Jako když chcete po někom, aby Vám něco dělal zadarmo, tak si člověk nemůže zas tak moc vybírat. Takže jsme byli prostě rádi, že má někdo zájem.“ (zástupkyně OOS)

Zatímco tedy organizace občanského sektoru moc prostoru pro výběr reklamní agentury nemají, u reklamních agentur je to přesně naopak. Z pozice reklamní agentury přijmout takovouto zakázku totiž znamená vynaložit spoustu času a práce svých zaměstnanců, kteří by jinak mohli generovat zisk na komerčních zakázkách, na zakázku, která jim naopak žádný zisk nepřinese. Z tohoto důvodu si reklamní agentury, stejně jako i agentura Leo Burnett, často pečlivě vybírají, jakou zakázku přijmou a s jakou organizací občanského sektoru tak své jméno spojí.

„(...) jako samozřejmě si hodně vybíráme, který projekt podpoříme, protože do toho investujeme obrovské prostředky jakoby v rámci těch lidí, kteří na tom pracují a vlastně ta firma za ně nedostane zapláceno.“ (zástupkyně reklamní agentury)

Důvodem, proč se v reklamní agentuře rozhodli nabídku zakázky od Svobodu zvířat přijmout bylo to, že vyhodnotili, že téma, které jim Svoboda zvířat představila je opravdu dobré a vhodné k tomu, aby jej v agentuře zpracovali (zástupkyně reklamní agentury).

Zástupkyně reklamní agentury v rozhovoru také uvedla i svou vlastní hlavní motivaci pro zapojení se do vytváření kampaně pro Svobodu zvířat, kterou pro ní, v kontextu s ostatními komerčními zakázkami, na kterých standartně pracuje, byla práce na zakázce, která má hlubší smysl a která ji tak poskytla určitou morální kompenzaci (zástupkyně reklamní agentury).

„...děláme tady pro komerční brandy a prodáváme Coca-Colu a já nevím co všechno, a děláme pro operátory, a tak tohle je takový prostě trošku karmu zlepšující projekt. Tak pro mě osobně to je určitě velká satisfakce, když pak můžu pracovat na něčem takovém, co prostě opravdu má smysl a co třeba jako zachraňuje životy, i když to jsou zvířecí životy, tak jako je to strašně hezké.“ (zástupkyně reklamní agentury)

3.4.3 Podoba spolupráce a vzájemného vztahu mezi Svobodou zvířat a reklamní agenturou

Výše uvedené finanční důvody neovlivňují samozřejmě jen a pouze proces navázání spolupráce, ale mohou samozřejmě výrazně ovlivnit i podobu výsledné marketingové strategie, kterou reklamní agentura pro OOS vytvoří. Druhé z výše uvedeného se týkalo i případu kampaně Ve své kůži, kdy reklamní agentura musela celou kampaň naplánovat tak, aby byla tato kampaň pro Svobodu zvířat co nejméně nákladná. Jelikož se reklamní agentuře povedlo uskutečnit focení, do kterého se jak celebrity, tak fotograf, zapojili bez nároku na odměnu, část kampaně, kterou nízký rozpočet ovlivnil nejvíce, představoval výsledný balík médií, která byla pro kampaň za účelem propagace nakoupena, a která musela být z tohoto důvodu oběma organizacemi dopředu řádně zvažována (zástupkyně reklamní agentury).

Obě respondentky se shodly, že celá spolupráce mezi oběma organizacemi fungovala velmi dobře a na profesionální úrovni (zástupkyně OOS, zástupkyně reklamní agentury). Zde je potřeba uvést, že Svoboda zvířat již v této době měla rozsáhlé několikaleté zkušenosti s realizací marketingových kampaní ve spolupráci s jinými reklamními agenturami (Svoboda zvířat, 2017). Zástupkyně reklamní agentury v této souvislosti zejména vyzdvihla

to, že jim Svoboda zvířat při tvorbě kreativní strategie poskytla dostatečnou tvůrčí svobodu (zástupkyně reklamní agentury).

„A jako musím říct, že teda ten klient je skvělý, protože vždycky ty věci nechával na nás a nechal si poradit. A i ten vztah náš se Svobodou zvířat si myslím, že nemůže být lepší.“
(zástupkyně reklamní agentury)

To, že se reklamní agentuře Svoboda zvířat rozhodla nechat v tvůrčím nápadu volné ruce potvrdila i zástupkyně OOS. Přestože tedy, jak již bylo uvedeno výše, měla Svoboda zvířat na začátku určitou představu o tom, co by mělo být součástí její marketingové kampaně. Na tom, aby reklamní agentura tuto představu do kampaně reflektovala, však Svoboda zvířat nikterak netrvala a byla naopak zvědavá, jakou strategii jim reklamní agentura, se kterou nikdy předtím nepracovala, představí (zástupkyně OOS, zástupkyně reklamní agentury).

„(...) protože ty přechází věci pro nás dělali jiné reklamní agentury, takže jsme byli zvědaví, s čím vlastně přijdou. My jsme jim do toho moc nemluvili.“ (zástupkyně OOS)

Poslední citovanou větou, také zástupkyně OOS víceméně shrnuje to, jakým způsobem fungovalo zapojení Svobody zvířat do návrhu kreativní marketingové strategie vytvořené ze strany reklamní agentury. Přestože byla marketingová kampaň, tak jak chtěla i Svoboda zvířat, založena na aktivaci veřejnosti a zapojení sociálních sítí, což byla strategie, která byla i z pohledu reklamní agentury pro dosažení cílů stěžejní, celou podobu kreativní strategie včetně myšlenky Ve své kůži, podoby vizuálů, zapojení celebrit a výzvy s hashtagem #vesvekuzi, vymyslela reklamní agentura sama. Svoboda zvířat do kreativního návrhu strategie zasahovala většinou jen minimálně, a to prostřednictvím připomínek uplatňovaných v rámci vzájemných diskuzí mezi oběma organizacemi, na základě kterých pak reklamní agentura prováděla úpravy až do konečné finální podoby, na které se právě obě organizace shodli (zástupkyně OOS, zástupkyně reklamní agentury).

„(...) oni navrhli tu kampaň a my jsme jim tam pak k tomu dávali nějaké připomínky. A oni to podle těch našich připomínek nějakým způsobem upravovali, než to bylo finální.“
(zástupkyně OOS)

Jako konkrétní příklad vzájemné diskuze, na které organizace uplatnila své připomínky, zástupkyně OOS uvedla diskuzi ohledně grafické podoby vizuálů, na které se řešily detaily jako například konkrétní umístění hlavního textu vizuálů (zástupkyně OOS).

Z výše uvedeného pramení že spolupráce Svobody zvířat s reklamní agenturou byla pro tuto organizaci jak prospěšná (Svoboda zvířat získala funkční komunikaci, na základě které aktivizovala veřejnost a prosadila svůj dlouhodobý cíl - legislativní zákaz kožešinových farem v ČR), tak také z hlediska vzájemné kooperace kvalitní a funkční (vzájemné diskuze a uplatňování připomínek), o čemž rovněž svědčí i to, že v této spolupráci tyto organizace pokračují i nadále.

4 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo popsat celou marketingovou kampaň organizace občanského sektoru vytvořené za účelem dosažení prosazení veřejného zájmu, zejména okolnosti vedoucí k vytvoření kampaně, realizaci kampaně, navrženou marketingovou strategií a její zdůvodnění a veškeré další důležité související aktivity organizace občanského sektoru a zásadní události v souvislosti s průběhem legislativního procesu předmětného veřejného zájmu. Cílem této diplomové práce bylo také pochopit, jak aktéři výzkumu, kteří se na kampani podíleli, hodnotí zrealizovanou kampaň a její vliv na prosazení veřejného zájmu a jak vnímají vzájemnou spolupráci OOS a reklamní agentury, jakožto komerční organizace, při její realizaci.

Prostřednictvím metody případová studie byl analyzován konkrétní případ dobré praxe úspěšné kampaně organizace občanského sektoru, která svou marketingovou strategii přispěla k prosazení konkrétního veřejného zájmu. Jako případ dobré praxe byla analyzována marketingová kampaň Ve své kůži organizace Svoboda zvířat vytvořená za účelem dosažení prosazení legislativního zákazu kožešinových farem v ČR, která byla vybrána na základě předem stanovených kritérií. Tyto kritéria byly vytvořeny tak, aby na jejich základě byla vybrána úspěšná marketingová kampaň české OOS vytvořená za účelem dosažení veřejného zájmu v podobě legislativní změny, kterého se skutečně povedlo dosáhnout, a k čemuž tato kampaň prokazatelně přispěla. Technikami sběru dat byla analýza dokumentů, zejména výročních zpráv a zpravodajů OOS, výzkumů veřejného mínění, které si organizace nechávala zpracovat, internetové stránky Effie Awards, zpravodajských portálů (Deník Referendum, iDNES, Novinky atd.) a příspěvků ze sociálních sítí, a také polostrukturované rozhovory s respondentkou zastupujícími stranu Svobody zvířat a respondentkou zastupující stranu reklamní agentury, které se na marketingové kampani přímo podílely.

Pro účely výzkumu byly stanoveny tyto výzkumné otázky, na které jsem se snažila v diplomové práci odpovědět:

- Jaké okolnosti vedly českou organizaci občanského sektoru k vytvoření marketingové kampaně, jejíž cílem bylo prosazení veřejného zájmu v podobě legislativní změny?
- Jaké konkrétní marketingové strategie a proč byly za účelem prosazení veřejného zájmu v realizované kampani využity?

- Jakým způsobem probíhala realizace kampaně včetně dalších souvisejících aktivit organizace v kontextu průběhu legislativního procesu předmětného veřejného zájmu?
- Jak by aktéři výzkumu zhodnotili úspěšnost realizované kampaně s důrazem na dosažení veřejného zájmu?
- Jakou podobu měla spolupráce OOS s marketingovou agenturou při realizaci kampaně z pozice aktérů reprezentující OOS a agenturu?

V diplomové práci bylo zjištěno, že snahu o prosazení veřejného zájmu kožešinových farem organizace občanského sektoru měla Svoboda zvírat již od svého založení v r. 1994, kdy za tímto účelem vedla svou dlouhodobou proti kožešinovou kampaň zahrnující různé činnosti ve formě přednášek, protestů, osvětovou činnost atd. včetně různých krátkodobých marketingových kampaní, kterými Svoboda zvírat určitých výsledků i dosáhla. Marketingová kampaň Ve své kůži tedy nebyla první marketingovou kampaní OOS vytvořenou za účelem dosažení legislativního zákazu kožešinových farem, ale byla k dosažení tohoto veřejného zájmu kampaní poslední. Před kampaní Ve své kůži se organizace snažila prosadit také další dva veřejné zájmy. Samotnému rozhodnutí organizace vytvořit novou kampaň přímo předcházelo rozhodnutí, že se organizace nadále bude věnovat pouze jedinému veřejnému zájmu, což se nakonec ukázalo jako správné, a tak organizace v tomto pracovním schématu dle výpovědi zástupkyně OOS pokračuje i nadále. Důvodem proč se Svoboda zvírat rozhodla se věnovat právě veřejnému zájmu zákazu kožešinových farem bylo to, že kampaň proti kožešinám byla nejvíce rozběhnutá, věnovalo se jí nejvíce lidí, a právě u tohoto tématu panovaly v rámci organizace největší naděje v jeho prosazení, kterého chtěla organizace dosáhnout zintenzivněním stávající kampaně a navázáním spolupráce s reklamní agenturou za účelem vytvoření zcela nové krátkodobé marketingové kampaně, kterým byla právě kampaň Ve své kůži.

Výsledná marketingová kampaň Ve své kůži měla charakter krátkodobé sociálně marketingové kampaně, o čem svědčí zejména její orientace na veřejný zájem, či skutečnost, že výsledkem kampaně má být dosaženo řešení společenských problémů, což jsou typické charakteristiky právě sociálně marketingových kampaní (Bačuvčík, 2011). Klíčovou strategií marketingové kampaně byla aktivace veřejnosti, která následně vytvoří tlak na poslance, kteří byli cílovou skupinou kampaně, a to prostřednictvím přímé participace veřejnosti v podobě podpisu elektronické petice a odesláním výzvy poslancům na nové komunikační

platformě ve formě nového webu vesvekuzi.cz, a také jejím vlastním zapojením se do kampaně na sociálních sítích, které byly stěžejním marketingovým nástrojem kampaně. Pro úspěch sociálně marketingové kampaně je důležité zohlednění aktuálních trendů, k jejichž identifikaci by mělo dojít již v prvním kroku procesu tvorby kampaně, v její přípravě (Shewchuk, 1994). V případě kampaně Ve své kůži se jednalo o kombinaci dvou trendů, a to již uvedených sociálních sítí a trendu fotografických autoportrétů tzv. selfies, o jejichž zapojení bylo rozhodnuto již v prvotní fázi přípravy první fáze kampaně, a od kterých si reklamní agentura slibovala zajištění maximalizace šíření kampaně na veřejnosti. Právě za účelem zapojení veřejnosti do kampaně na sociálních sítích, konkrétně Facebooku a Instagramu, byl dále vytvořen hashtag #vesvekuzi, pod kterým měla veřejnost na svých sociálních sítích sdílet tyto selfies s textem vesvekuzi napsaným kdekoli na těle. Součástí kampaně byly také reklamní vizuály sloužící právě jako výzva veřejnosti, aby se do kampaně zapojili, které byly zveřejněny na sociálních sítích Svobody zvířat, tak i ve formě venkovní outdoorové reklamy, reklamy v dopravních prostředcích, tiskové reklamy a internetové bannerové reklamy. Jako zásadní pro druhou fázi kampaně byly také Celebrity relations, které dle Bačuvčíka (2011) představují takovou formu PR, ve které OOS spolupracují s mediálně známými osobnosti či erudovanými odborníky, které využívají jako garanty svých záměrů, a tato spolupráce může mít různou podobu i rozsah (Bačuvčík, 2011). V rámci kampaně Ve své kůži se jednalo o první variantu, kde v roli garantů veřejného zájmu stáli mediálně známé osobnosti, které se staly tvářemi vizuálů druhé fáze kampaně, které tyto osobnosti rovněž komunikovali na svých vlastních sociálních sítích. Jelikož práce s veřejně známými osobnosti může ve své důsledku vyústit i v negativní PR, (Bačuvčík, 2011) bylo pro účel kampaně osloveny pouze osobnosti, které nikdy dříve nepropagovali nějaké kožešinové či kožené výrobky. Důležitou součástí kampaně Svobody zvířat byly i přímé lobbingské aktivity Svobody zvířat v parlamentu v rámci Government relations, které jsou také jednou z nejvýznamnějších forem PR OOS (Bačuvčík, 2011), a které dle Šedivého a Medlíkové (2012) OOS právě za účelem prosazení nebo změn legislativních norem velmi často využívají (Šedivý, Medlíková, 2012).

Realizace kampaně Ve své kůži probíhala od 25. 11. 2016 a byla zahájena až v průběhu legislativního procesu návrhu zákona o zákazu kožešinových farem, konkrétně dva a půl týdne po prvním čtení v poslanecké sněmovně, kde tato novela prošla je s velmi těsným

počtem hlasů. Jako důležité zjištění považuji to, že během prvních 2 měsíců realizace kampaně se Svoboda zvířat rozhodla, že by na jaře chtěla kampaň zopakovat, což mělo za následek nejenom prodloužení trvání kampaně, ale jelikož se reklamní agentura sama rozhodla, že jarní část kampaně nezopakuje, ale ještě více ji propracuje, ta také rozdělení kampaně na dvě fáze. Důsledek tohoto rozhodnutí bylo, že příprava marketingové strategie druhé fáze kampaně probíhala paralelně s realizací první fáze kampaně, která byla spuštěna v březnu 2017. Během celého průběhu kampaně Ve své kůži a paralelního legislativního procesu, realizovala Svoboda zvířat také řadu dalších, ke kampani doplňujících činností, které ji měli podpořit např. publikování výsledků výzkumu vlastního projektu značení kožešin a souvisejících odborných publikací, které pak sloužily i k lobbování v parlamentu či předání dopisu Svobody zvířat s 39 významnými organizacemi z různých států předsedovi senátu, a kterými především reagovala na problémy a hrozby spojené s pozměňovacími návrhy. Jako zajímavé v rámci realizace kampaně považuji navázání spolupráce Svobody zvířat s další OOS, ke kterému došlo až ve finální fázi kampaně, spočívající především v rozdělení si poslanců, u kterých bude která organizace lobbovat, a koordinace dalších aktivit tak, aby se kampaně obou OOS vzájemně nepřekrývali. Celková délka realizace kampaně byla cca 9 měsíců a byla ukončena až po úspěšném dokončení celého legislativního procesu veřejného zájmu, jehož výsledkem byla novela zákona č. 246/1992 Sb., na ochranu zvířat proti týrání, tedy naplněním předmětného veřejného zájmu a hlavního cíle této kampaně.

Zhodnocení realizované kampaně v kontextu dosažení veřejného zájmu bylo získáno prostřednictvím rozhovorů se dvěma typy aktérů z rozdílných sektorů národního hospodářství. Analýzou dat bylo zjištěno, že obě respondentky hodnotí realizovanou kampaň kladně. Respondentky se shodly na tom, že kampaň k prosazení veřejného zájmu opravdu přispěla, ale i na tom, že k prosazení veřejného zájmu nedošlo jen následkem kampaně. Stěžejní informace týkající se zhodnocení efektivnosti marketingových strategií kampaně spojené s prosazováním veřejného zájmu pocházely především z výpovědi zástupkyně reklamní agentury, která v rámci marketingové strategie nejlépe zhodnotila výzvu veřejnosti k zapojení se do kampaně na sociálních sítích prostřednictvím svých vlastních fotografií a jako nejméně efektivní součást strategie zhodnotila rozdělení kampaně na dvě fáze s rozdílnou mírou propracovanosti.

Spolupráce Svobody zvířat a reklamní agentury na kampani Ve své kůži byla první spoluprací, kterou spolu tyto organizace realizovali, a to z důvodů, že předchozí reklamní agentura už na spolupráci se Svobodu zvířat neměla čas. Tuto spolupráci lze, vzhledem k tomu, že byla vytvořena reklamní agenturou pro OOS zcela zdarma, jednoznačně zařadit do kategorie filantropické spolupráce, v rámci které dle Skovajsy (2010) komerční organizace často poskytují OOS své vlastní služby, kterými v tomto konkrétním případě byly marketingové služby zahrnující vytvoření marketingové kampaně, a kterou komerční organizace navazují v rámci společenské odpovědnosti firem, konkrétně v rámci její filantropické odpovědnosti (Skovajsa, 2010), která je dle Carrola (1979), na rozdíl od ostatních odpovědností společenské odpovědnosti firem, právně nevymahatelná a zcela dobrovolná (Carroll, 1979). Motivací pro navázání spolupráce ze strany komerčních organizací mohou být také různé. Skovajsa (2010) však mezi hlavní benefity či motivace charakteristické pro filantropickou spolupráci řadí formu nepeněžitých benefitů zaměstnancům a manažerům v podobě spolupráce s OOS, podporující hodnoty sdílené těmito zaměstnanci či jejich manažeri (Skovajsa, 2010). Uvedený benefit je totožný i s vlastní motivací zástupkyně reklamní agentury, které svou motivaci popsala jako velkou satisfakci z důvodu přispění k záchraně zvířecích životů. O tom, že byla spolupráce přínosná se ale shodly obě respondentky, a dosvědčuje tomu i skutečnost, že v této spolupráci pokračují organizace i nadále.

Jako stěžejní přínos případové studie vnímám porozumění tomuto případu dobré praxe marketingové kampaně OOS, související s podrobným popisem marketingové strategie kampaně a jejím zdůvodněním, popisem důležitých okolností vedoucí k jejímu vytvoření, popisem veřejného zájmu, k jehož prosazení byla kampaň vytvořena, popisem realizace kampaně a spolupráce OOS a reklamní agentury, které se na ní podíleli, o jejíž vlivu na prosazení veřejného zájmu svědčí výsledky dílčích cílů a zhodnocení kampaně jejími realizátory, které byly k tomuto účelu v diplomové práci také popsány i skutečnost, že kampaň byla oceněna cenou Effie Awards 2017 v kategorii Sociální, ekologický a kulturní marketing, která je udělována za prokazatelnou efektivnost a dosažené výsledky kampaně.

Kromě porozumění případu kampaně Ve své kůži považuji jako další přínos případové studie také zjištěné poznatky, které mohou mít praktické využití nejenom pro další kampaně Svobody zvířat či kampaně jiných advokačních organizací, zabývajících se prosazováním

veřejných zájmů v podobě legislativních změn, ale i pro reklamní agentury, které pro ně tyto specifické marketingové kampaně připravují. Případová studie totiž ukázala konkrétní strategie, postupy (zapojení sociálních sítí, na kterých se kampaň dokáže velmi rychle šířit, využití celebrity relations) i tipy (např. jednotná myšlenka propojující všechny strategie kampaně, která je zapamatovatelná a pro veřejnost lehce ztotožnitelná), které u těchto specifických kampaní fungují a poukázala i na to, na co by si realizátoři těchto kampaní při jejich tvorbě naopak měli dát pozor (např. míření kampaně pouze na příznivce OOS).

Na základě provedené analýzy považuji jako nejdůležitější zjištění, že stěžejním přínosem marketingové kampaně Ve své kůži v rámci procesu prosazení veřejného zájmu bylo to, že se jí podařilo vyvolat veřejnou diskuzi na téma kožešinových farem a aktivovat veřejnost, která vyvinula dostatečný tlak na politiky, které o záměru rozhodovali. Tomu nasvědčují také dosažené výsledky dílčích cílů kampaně, které reklamní agentura před spuštěním kampaně stanovila s ohledem právě na dosažení dostatečného zásahu ve veřejnosti, a které byly kampaní značně překonány (například navýšení počtu podpisů petice, kde dílčí cílem kampaně bylo zvýšit počet podpisů z 30 000 na 34 307 a po realizaci kampaně se počet podpisů zvedl až na 46 000, což odpovídá průměrnému nárůstu před kampaní za období delší než 3,5 let). Na základě tohoto zjištění považuji jako nejdůležitější doporučení pro OOS využívající marketing jako nástroj k prosazení veřejných zájmů legislativních změn, vytvoření, ať už reklamní agenturou či marketingovými specialisty OOS, takové marketingové komunikační strategie, která dokáže oslovit širokou veřejnost a vyvolat její aktivizaci včetně poskytnutí prostředků k jejímu aktivnímu projevení (např. elektronická petice a formulář pro odeslání výzvy poslancům na komunikační platformě kampaně), která lobbistickým aktivitám OOS, které jsou její nezbytnou součástí, dodá potřebnou legitimitu.

5 Literatura

Al-Tabbaa, Omar, Leach, D. a John March. Collaboration between Nonprofit and Business Sectors: A Framework to Guide Strategy Development for Nonprofit Organizations, *Voluntas*, 2014, roč. 25, č. 3, s. 657-678. ISSN 0957-8765.

BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

BACHMANN, P. On-line marketing v neziskové organizaci: Analýza webových stránek organizací Královéhradeckého kraje. *Sociální studia*. 2011, roč. 8, č. 3, s. 97–110. ISSN 1803-6104.

BARÁT, Juraj. Čítanka pre pokročilé neziskové organizácie: pre všetkých ľudí z neziskových organizácií, podnikateľských subjektov, štátnej správy i samosprávy, ktorí chcú lepšie rozumieť tretiemu sektoru a hľadať príležitosti na spoluprácu. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 2000. 307 s. ISBN 80–968095–3–9.

BURŠÍK, Jan a Radek SVOBODA. Seriál specifické aspekty ochrany osobních údajů 3/5 Anonymizace a pseudonymizace v ochraně dat a informací [online]. 20. 5. 2020 [cit. 2021-06-15]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/serial-specificke-aspekty-ochrany-osobnich-udaju-35-anonymizace-a-pseudonymizace-v-ochrane-dat-a-informaci-111200.html>.

Carroll, Archie B. A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review* 4. 1979, roč. 4, č. 4, s. 497-505. ISSN 0363-7425.

CÍSAŘ, Ondřej, Jiří NAVRÁTIL a Kateřina VRÁBLÍKOVÁ. Staří, noví, radikální: politický aktivismus v České republice očima teorie sociálních hnutí. *Sociologický časopis/Czech Sociological Review*, Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2011, roč. 47, č. 1, s. 137–167. ISSN 0038-0288.

ČEPELKA, Oldřich, Jitka JILEMNICKÁ a Jan SOCHŮREK. Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Liberec: Nadace Omega, 1997. 243 s. ISBN 80-902376-0-6.

ČSÚ, Satelitní účet neziskových institucí. [online]. 2019 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/nufile/gh88j_e/SUNI%202005_2018.pdf.

FRIČ, Pavol. Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy. [online]. 2015. [cit. 2021-04-05]. 25 s. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf.

GAVORA, Peter. Úvod do pedagogického výskumu. 4., rozš. vyd. Bratislava: Vydavateľstvo UK, 2008. 272 s. ISBN 978-80-223-2391-8.

GERLOCH, Aleš. Teorie práva. 6., aktualiz. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2013, 310 s. ISBN 978-80-7380-454-1.

HANNAGAN, Tim J. Marketing pro neziskový sektor. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

HAVELKOVÁ, Svatava. Veřejný zájem - aplikace pojmu v ochraně přírody. Ochrana přírody [online]. 2008 [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <http://www.casopis.ochranaprirody.cz/pravo-v-ochrane-prirody/verejny-zajem/>.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.

JEŘÁBEK, Hynek. Úvod do sociologického výzkumu. Praha: Karolinum, 1993. 162 s. ISBN 80-7066-662-5.

KOTLER, P. a N. LEE. Corporate social responsibility: Doing the most good for your company and your cause. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005. 307 s. ISBN 0-471-47611-0.

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

LEROUX MILLER, K. The Nonprofit Marketing Guide: High-Impact, Low-Cost Ways to Build Support for Your Good Cause. 2010. 228 s. ISBN 978-0-470-53965-1.

MANSFELDOVÁ, Zdenka a Aleš KROUPA. *Participace a zájmové organizace v České republice*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2005. 244 s. ISBN 80-86429-53-9.

MANSFELDOVÁ, Zdenka a Lukáš LINEK. *Český parlament ve druhé dekádě demokratického vývoje*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2009. 160 s. ISBN 978-80-7330-171-2.

Ministerstvo vnitra, *Metodika pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů*. 2009. [on-line]. Praha: Ministerstvo vnitra [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://ria.vlada.cz/wp-content/uploads/Methodika-pro-zapojovani-verejnosti-do-pripravy-vladnich-dokumentu-MV-2009.pdf>.

Ministerstvo vnitra. *Manuál pro zapojování veřejnosti do přípravy vládních dokumentů*. [online]. 2010 [cit. 2020-04-03]. 36 s. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/lrv/ria/metodiky/Manual-pro-zapojovani-verejnosti.pdf>.

MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

NADACE NEZISKOVKY.CZ. *Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015 - 2020* [online]. 2005 [cit. 2020-04-01]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/management/typologie-nno-v-cr-podle-statni-politiky-vuci-nno-v-letech-2015-2020>.

PESTOFF, Victor, *The welfare mix*. *Journal of Consumer Policy*. [online]. 1992. s. 25 [cit. 2021-07-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/225241412_Third_sector_and_co-operative_services_-_An_alternative_to_privatization.

POTŮČEK, Martin. *Nejen trh : role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Vyd. 1. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-5.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 8., dopl. a aktualiz. vyd., (V nakl. Doplněk 3.). Brno: Doplněk, 2012. 427 s. ISBN 978-80-7239-281-0.

RAKUŠANOVÁ, Petra. Povaha občanské společnosti v České republice v kontextu střední Evropy. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2007. 140 s. ISBN 978-80-7330-122-4.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

RUGGIANO, Nicole a Jocelyn D. TALIAFERRO. Resource Dependency and Agent Theories: A Framework for Exploring Nonprofit Leaders' Resistance to Lobbying. *Journal of Policy Practice* [online]. 2012 [cit. 2021-07-01]. Dostupné z: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/15588742.2012.690841>.

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. The international classification of nonprofit organizations: ICNPO-revision 1, 1996. Baltimore: The Johns Hopkins University. Institute for policy studies, 1996. 23 s. ISBN 1-886333-23-8.

SHEWCHUK, John. Social Marketing For Organizations. Ministry of agriculture, food and rural affairs [online]. 1994 [cit. 2021-07-03]. Dostupné z: <http://omafra.gov.on.ca/english/rural/facts/92-097.htm>.

SILVERMAN, David. Ako robiť kvalitatívny výskum : praktická príručka. Přeložil Martin ŠTULRAJTER. Bratislava: Ikar, 2005. 327 s. ISBN 80-551-0904-4.

SKOVAJSA, Marek. Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SLAVÍK, J. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách. 1. vydání. Praha: Grada Publishing. 2014. 192 s. ISBN 978-80-247-4819-1.

SPIRIT, Michal. Úvod do studia práva. 2. vyd., aktualiz. dle nového občanského zákoníku. Praha: Grada Publishing, 2014, 190 s. ISBN 978-80-247-5280-8.

SURYNEK, Alois. Základy sociologického výzkumu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace. Praha: Grada Publishing, 2012. 138 s. ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 4., aktualiz. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. 173 s. ISBN 978-80-7435-012-2.

ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĎOVÁ. Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007, 384 s., ISBN 978-80-7367-313-0.

The Chartered Institute Of Marketing, Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it works. In: The Chartered Institute of Marketing. [online]. 2009 [cit. 2021-07-04]. Dostupné z: <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf> .

VIČAROVÁ HEFNEROVÁ, Hana. Ochrana veřejného zájmu v řízení o žalobě proti rozhodnutí správního orgánu. Praha: Leges, 2018. 240 s. ISBN 978-80-7502-272-1.

Vláda ČR. Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020. [online]. 2015 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/statni_politika.pdf.

Analyzované dokumenty:

Agentura Focus, Závěrečná zpráva z kvantitativního sociologického výzkumu: CHOVO KŮŽEŠINOVÝCH ZVÍŘAT OČIMA ČESKÉ POPULACE [online]. 2017 [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.app.box.com/v/pruzkum-kozesiny-2017>.

ČADOVÁ, Naděžda, Kožešinová zvířata pohledem české veřejnosti. In: Proti srsti [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 2015 [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: http://www.protisrsti.cz/dokumenty/Zaverecna_zprava_CVVM_2015.pdf.

DVOŘÁKOVÁ, Petra. Poslanci schválili nejprísnejší variantu zákazu kožešinových farem. In: Deník Referendum [online]. 2017b [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://denikreferendum.cz/clanek/25417-poslanci-schvalili-nejprisnejsi-variantu-zakazu-kozesinovy-ch-farem>.

DVOŘÁKOVÁ, Petra. Zrušení kožešinových farem brání nejvíce poslanci za ANO. In: Deník Referendum [online]. 2017a [cit. 2020-06-20]. <https://denikreferendum.cz/clanek/24953-zruseni-kozesinovych-farem-brani-nejvice-poslanci-za-ano>.

Effie, O EFFIE - EFFIE AWARDS, [online]. 3.5.2018 [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: <https://effie.cz/co-je-effie/o-effie/>.

Effie. Ve své kůži: kampaň, která zrušila kožešinové farmy v Česku - EFFIE AWARDS [online]. 15.3.2017 [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: <https://effie.cz/vysledky-effie/rocnik-2017/ve-sve-kuzi-kampan-ktera-zrusila-kozesinove-farmy-v-cesku/>.

Endrštová, Michaela; Zeman podepsal patnáct zákonů. Stvrdil i konec kožešinových farem - iDNES.cz, In: iDnes [online]. 7.6.2017. [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/novela-zakon-milos-zeman-podpis-kozesinove-farmy.A170801_164007_praha-zpravy_nub.

ENVIWEB, Zákaz chovu tzv. kožešinových zvířat byl definitivně přijat! - EnviWeb.cz, In: Enviweb.cz [online]. 2017. [cit. 2020-07-18]. Dostupné z <http://www.enviweb.cz/109034>.

KOPECKÝ, Josef, Kožešinové farmy musí skončit do konce ledna 2019, schválili poslanci - iDNES.cz, In: iDnes [online]. 7.6.2017. [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/poslanci-zakaz-kozesinovych-farem.A170607_094724_domaci_kop.

Mečířová, Lucie, Zákaz kožešinových farem v ČR | Finance.cz. In: Finance.cz [online]. 30.10.2017. [cit. 2020-06-19]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/494414-zakaz-kozesinovych-farem/>.

MOMAG, MOgirls v kampani #vesvekuzi - bojují za zákaz kožešinových farem a dalším formám týrání zvířat. – MOMAG. In: Mo-mag.cz [online]. 2017 [cit. 2021-02-10] Dostupné z: <https://mo-mag.cz/2017/07/06/mogirls-vesvekuzi/>.

MORAVCOVÁ, Lucie, Kožešinová zvířata Na základě dat CVVM SOÚ AV ČR, pro Svobodu zvířat, In: Protisrsti.cz [online]. 2013 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: http://www.protisrsti.cz/dokumenty/Zaverecna_zprava_CVVM_2013.pdf.

MORAVCOVÁ, Lucie. Zákaz kožešinových farem prošel druhým čtením ve sněmovně - Ekolist.cz In: Ekolist.cz [online]. 28.4.2017 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://ekolist.cz/cz/zpravodajstvi/tiskove-zpravy/zakaz-kozesinovyh-farem-prosel-druhym-ctenim-ve-snemovne>.

NOVINKY, Senát odklepl zákaz kožešinových farem od konce ledna 2019, In: Novinky.cz [online]. 2017. [cit. 2020-06-20]. Dostupné z: https://www.novinky.cz/domaci/clanek/senatori-chteji-odklad-ruseni-kozesinovyh-farem-i-vyssi-kompenzace-pro-chovatele-40039984#utm_content=obsahovky&utm_medium=result&utm_source=search.seznam.cz&utm_term=z%25C3%25A1kaz+ko%25C5%25BEe%25C5%25A1inov%25C3%25BDch+farem.

NOVINKY, Zákaz chovu zvířat pro kožešiny? Návrh vyvolává vášně, In: Novinky.cz [online]. 2016 [cit. 2020-06-19]. Dostupné z https://www.novinky.cz/domaci/clanek/zakaz-chovu-zvirat-pro-kozesiny-navrh-vyvolava-vasne-40008769#utm_content=obsahovky&utm_medium=result&utm_source=search.seznam.cz&utm_term=z%25C3%25A1kaz+ko%25C5%25BEe%25C5%25A1inov%25C3%25BDch+farem.

Protisrsti, Kampaň Ukažte to vládě byla nominována na Žihadlo roku 2013! | Svoboda zvířat - Proti srsti [online]. 2013 [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <http://www.protisrsti.cz/novinky/kampan-ukazte-to-vlade-byla-nominovana-na-zihadlo-roku-2013.htm>.

Protisrsti, Poslanci dnes podpořili zákon zakazující kožešinové farmy | Svoboda zvířat - Proti srsti [online]. 2016a [cit. 2020-06-08]. Dostupné z: <http://www.protisrsti.cz/novinky/poslanci-dnes-podporili-zakon-zakazujici-kozesinove-farmy.htm>.

Protisrsti, Veřejné mínění o kožešinové módě | Svoboda zvířat - Proti srsti [online]. 2017 [cit. 2020-07-11]. Dostupné z: <http://www.protisrsti.cz/verejne-mineni-br-o-kozesine-mode.htm>.

Protisrsti. Welfare tzv. kožešinových zvířat | Svoboda zvířat - Proti srsti [online]. 2009 [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <http://www.protisrsti.cz/welfare-tzv-kozesinovy-ch-zvirat.htm>.

Protisrsti. Zůstaňte ve své kůži! vyzývají ochránci zvířat | Svoboda zvířat - Proti srsti [online]. 2016b [cit. 2020-06-10]. Dostupné z: <http://www.protisrsti.cz/novinky/zustante-ve-sve-kuzi-vyzyvaji-ochranc-i-zvirat.htm>.

SVOBODA ZVÍŘAT. In: Instagram [online]. [cit. 2020-06-05]. Dostupný z: <https://www.instagram.com/svobodazvirat/>.

SVOBODA ZVÍŘAT, Výroční zpráva za rok 2008. [online]. 2009 [cit. 2020-07-09]. <https://svobodazvirat.app.box.com/s/3x4mhs696h3c9oo6a0yp5qb1hzw66nuy>.

SVOBODA ZVÍŘAT, Výroční zpráva za rok 2017. [online]. 2018a [cit. 2020-07-01]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.app.box.com/s/2bkb9sjys10ohpfpgtzwisrtofscvdoq>.

SVOBODA ZVÍŘAT, O nás – Svoboda zvířat [online]. 2018b [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <http://svobodazvirat.cz/o-nas/>.

SVOBODA ZVÍŘAT, Zpravodaj Svobody zvířat Číslo III /2017 [online]. 2017 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.app.box.com/v/zpravodaj-III-2017>.

SVOBODA ZVÍŘAT, Zpravodaj Svobody zvířat Číslo IV /2012. [online]. 2012 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <https://svobodazvirat.app.box.com/s/ku6fxc3op4ivh8czs9o1uw43kqwfa73y>

SVOBODA ZVÍŘAT. In: Facebook [online]. [cit. 2020-06-05]. Dostupný z: <https://www.facebook.com/Svobodazvirat>.

Škodová, M. Češi o životě zvířat chovaných v zajetí. In: Protisrsti.cz. [online]. Praha: Sociologický ústav AV ČR, 27.10.2006 [cit. 2020-07-10]. Dostupné z: <http://www.protisrsti.cz/dokumenty/CVVM2006.pdf>.

Trachtová, Zdeňka, Konec stahování lišek? Část poslanců navrhuje zákaz kožešinových farem - iDNES.cz, In: iDnes [online]. 3.3.2016. [cit. 2020-06-15]. Dostupné z: https://www.idnes.cz/zpravy/domaci/zakaz-kozesinovy-ch-farem.A160302_232330_domaci_zt.

VLASATÁ, Zuzana, Rozhovor s Lucií Moravcovou: Pro zákaz kožešinových farem je čím dál víc lidí, In: Deník Referendum [online]. 18.9.2015 [cit. 2020-06-18]. <https://denikreferendum.cz/clanek/21279-rozhovor-s-lucii-moravcovou-pro-zakaz-kozesinovy-ch-farem-je-cim-dal-vic-lidi>.

Žihadlo. Základní informace o soutěži O soutěži - Žihadlo roku In: Zihadloroku.cz [online] 2014 [cit. 2021-07-19] Dostupné z: <http://www.zihadloroku.cz/clanky/4/o-soutezi/>.

Rozhovory

Rozhovor se zástupkyní OOS, Anonymní respondent, Svoboda zvířat, vedla Simona Gabrielová 31.8.2020.

Rozhovor se zástupkyní reklamní agentury, Anonymní respondent, Leo Burnett, vedla Simona Gabrielová 12.10.2020.

Zákony:

ČESKO. Ústavní zákon č.1 ze dne 16. prosince 1992, Ústava České republiky. In Sbíрка zákonů České republiky. 1993, částka 1, Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>.

ČESKO. Usnesení č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod. In: . Praha: Sbíрка zákonů České republiky, 1993. částka 1, Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-2#cl35>.

ČESKO. Zákon č. 500 ze dne 24. června 2004 Správní řád. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2004, částka 174, Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>.

ČESKO. Zákon č. 114 ze dne 19. února 1992 o ochraně přírody a krajiny. In: Sbíрка zákonů ČR. 1992, částka 28, Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-114>.

ČESKO. Zákon č. 127 ze dne 22. února 2005 o elektronických komunikacích a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o elektronických komunikacích). In: Sbíрка zákonů České republiky. 2005, částka 43, Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2005-127>.

ČESKO. Zákon č. 246 ze dne 15. dubna 1992 na ochranu zvířat proti týrání. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1992, částka 50. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-246>.

6 Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1. *(Ne)zbytnost kožešinové módy pro současnou společnost*

Tabulka 2. *Souhlas se zákazem chovu kožešinových zvířat i v České republice*

Tabulka 3. *Souhlas se zabíjením zvířat pro jejich kožešinu*

Obrázek 1: *Schéma rozdělení národního hospodářství podle Pestoffa*

Obrázek 2. *Vizuály vytvořené v rámci první fáze kampaně*

Obrázek 3. *Vizuály vytvořené v rámci druhé fáze kampaně*

Obrázek 4. *Zjednodušené schéma časové osy kampaně Ve své kůži v kontextu legislativního procesu veřejného zájmu*