

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Studia občanské společnosti

Bc. Aneta Hlavatá

Role komunikační strategie v neziskovém sektoru

Diplomová práce

Vedoucí práce: **Mgr. Miriam Vránová**

Praha 2023

Čestné 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 plné verzi nebo její části.

V Praze dne 30.6.2023

.....

Aneta Hlavatá

Poděkování

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce Mgr. Miriam Vránové za odborné vedení a rady při vytváření této práce. Mé další poděkování patří MUDr. Kateřině Šédové, zakladatelce neziskové organizace Loono, z.s., a všem jejím zaměstnancům, kteří souhlasili být respondenty mého výzkumu. Závěrem děkuji každému, kdo mi byl oporou nejen při tvorbě diplomové práce, ale také během celého magisterského studia.

Obsah

1 ÚVOD	9
2 TEORETICKÁ ČÁST	11
2.1 Vymezení problému	11
2.1.1 Vnější prostředí, hybridizace a legitimita OOS	11
2.1.2 Nedůvěra v OOS.....	15
2.2 Strategie nestátních neziskových organizací	18
2.2.1 Myšlenka.....	19
2.2.2 Poslání.....	20
2.2.3 Strategie	20
2.2.4 Image	24
2.2.5 Prestiž a vliv	25
2.2.6 Zájmové skupiny (stakeholders).....	26
2.2.7 Cíle komunikační strategie	31
2.3 Marketing	32
2.3.1 Marketingový mix	34
2.3.2 Marketingové nástroje	38
2.4 Fundraising	45
2.4.1 Individuální dárci.....	46
2.4.2 Firemní dárcovství	48
2.4.3 Nadace a nadační fondy.....	49
2.4.3 Dotace státu	49
2.4.4 Granty Evropské unie	50
2.4.5 Samofinancování NNO.....	51
3 EMPIRICKÁ ČÁST	54
3.1 Metodologie	54

3.1.1 Výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky	54
3.1.2 Výzkumná strategie	55
3.1.3 Techniky sběru dat a výběr vzorku	56
3.1.4 Analýza dat	58
3.1.5. Etika výzkumu	60
4 ROLE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE	61
4.1 Komunikační strategie Loono	61
4.1.1 Tvorba komunikační strategie	62
4.1.2 Stanovení marketingových nástrojů	65
4.1.3 Komunikace jako zdroj financí	70
4.1.4 Metriky komunikační strategie	73
4.1.5 Interní komunikace	75
4.2 Kampaň Růžový říjen	81
4.2.1 Tvorba komunikační kampaně	81
4.2.2 Stanovení marketingových nástrojů	83
4.2.3 Fundraisingové cíle kampaně	86
4.2.4 Metriky úspěšnosti kampaně	89
4.2.5 Interní komunikace	90
4.3 Doporučení ke komunikaci pro OOS	92
5 ZÁVĚR	95
6 ZDROJE	97
7 PŘÍLOHY	103

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komerencializace organizací občanské společnosti.....	12
Obrázek 2: Fáze tvorby komunikační strategie	24
Obrázek 3: Dárcovská pyramida	47
Obrázek 4: Výnosy v roce 2022	71

Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání podnikatelské organizace a NNO	52
---	----

Seznam grafů

Graf 1: Hlavní důvod zaměstnanců proč začali pracovat v Loono	76
Graf 2: Hlavní důvod proč zaměstnanci nadále pracují v Loono	77
Graf 3: Zaměstnanecké povědomí o vyhodnocení strategických cílů	80
Graf 4: Pohled zaměstnanců na srozumitelnost cílů kampaně.....	83
Graf 5: Povědomí zaměstnanců o spuštění kampaně.....	91

Seznam zkratek

OS	<i>Občanská společnost</i>
OOS	<i>Organizace občanské společnosti</i>
NNO	<i>Nestátní neziskové organizace</i>

Abstrakt

Nové organizace občanské společnosti jsou ty, u kterých došlo nejčastěji ke komercializaci. Salamon (2005) hovoří o komercializaci v případě, že jsou organizace motivovány nabízet služby a produkty výhradně za účelem zisku. Komercializace prezentuje jako pronikání tržních principů, kultury a uvažování do neziskového sektoru. K tomuto jevu u OOS dochází za účelem získání finanční nezávislosti a legitimizace. Na druhé straně Centrum pro výzkum veřejného mínění (2019) uveřejnilo zprávu, ve které bylo zjištěno, že se neziskové organizace ocitají na spodních místech v rámci výzkumu důvěryhodnosti ve vybraných institucích. Cílem diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem mají OOS úspěšně komunikovat své aktivity ke svým stakeholderům za účelem posílení důvěryhodnosti vně, získání finanční nezávislosti a posílení firemní kultury. Výsledky výzkumného šetření, které zahrnovaly dotazníkové šetření, nevtíravé techniky a polostrukturované rozhovory, ukazují, že role komunikační strategie je ve vybrané NNO signifikantní. NNO každoročně strategii vypracovává i vyhodnocuje a zahrnuje do ní celý svůj organizační tým. Výsledky práce také poukázaly na prvky komercializace, které v organizaci lze spatřit. Procesy nastavené ve vybrané NNO jsou za účelem budování nejen dobrého jména u veřejnosti, což zapříčiňuje i získání finanční podpory, ale také silné firemní kultury. Výsledky výzkumu jsou popsány skrze vybrané kategorie: komunikační strategie, komunikační kampaň, a v neposlední řadě, doporučení pro další OOS, jejímž záměrem je efektivně komunikovat oběma směry.

Klíčová slova: občanská společnost, organizace občanské společnosti, komercializace, komunikační strategie, komunikační kampaň, interní komunikace, externí komunikace

Abstract

New civil society organizations are those that are most often commercialized. Salamon (2005) discusses commercialization when organizations are motivated to offer services and products exclusively for profit. He presents commercialization as the penetration of market principles, culture and thinking into the non-profit sector. This phenomenon at NGOs serves the purpose of gaining financial independence and legitimization. On the other hand, the Center for Public Opinion Research (2019) published a report in which it was found that NGOs find themselves at the bottom places in a survey of credibility in selected institutions. The diploma thesis aimed to determine how NGOs should successfully communicate their

activity to stakeholders to strengthen external credibility and gain financial independence and corporate culture. The research included techniques such as questionnaire survey, non-intrusive techniques and semi-structured interviews. The results have shown that the role of communication strategy is significant in the selected NGO. The NGO develops and evaluates the strategy annually and includes its entire organizational team. The results also drew attention to elements of commercialization in the organization. The processes in the selected NGO are to build a good name in society, which could lead to financial support and a strong corporate culture. The results of the research are described through selected categories: communication strategy, communication campaign, and last but not least, recommendations for other NGOs whose intention is to communicate effectively in both directions.

Key words: civil society, civil society organizations, commercialization, communication strategy, communication campaign, internal communication, external communication

1 ÚVOD

Diplomová práce se zabývá otázkou, jaká je role komunikační strategie v neziskovém sektoru. Tuto oblast budu zkoumat skrze jednu vybranou nestátní neziskovou organizaci, která se řadí mezi nové organizace občanské společnosti. Jedná se o typ OOS, které se nejvíce komercionalizovaly. Komercionalizaci si lze definovat tím způsobem, že OOS přebírají prvky, které dříve byly typické pouze pro trh. To způsobuje fakt, že vlivem měnícího se vnější organizačního prostředí dochází k tomu, že OOS mají potřebu se ve společnosti legitimizovat a snížit svoji finanční závislost na vnějších zdrojích. Autoři v tomto kontextu také doporučují, aby neziskové organizace přemýšlely businessově, a to i z marketingového hlediska, obdobně jako komerční subjekty, které mají snahu získat nebo udržet konkurenční výhodu.

V roce 2020 uveřejnilo Centrum pro výzkum veřejného mínění tiskovou zprávu k výzkumu na téma důvěry k vybraným institucím, kdy na spodních příčkách se umístily právě neziskové organizace. To značí o tom, že občané České republiky nemají dostatečně velkou důvěru právě v občanský sektor. Tento jev lze již pozorovat na našem území dlouhodobě. Jistý vliv zde může mít historický vývoj, který ovlivnil nejvíce země, které zastihl komunistický režim. Na jedné straně je možné pozorovat fakt, že u OOS dochází ke změnám za účelem získání důvěryhodnosti a na straně druhé se právě tato křivka zvyšuje v přesný opak.

S nedostatkem důvěry veřejnosti v OOS může souviset právě jejich transparentnost, která je mnohdy nedostatečná. To, jakým způsobem nezisková organizace komunikuje směrem k veřejnosti, může ovlivnit její image a posílit tak i (ne)důvěryhodnost v celém neziskovém sektoru. Komunikaci autoři vnímají jako nástroj, díky kterému může organizace vysvětlit dopad jejích činností a přínos celé společnosti. Na otázku, proč je získání důvěry společnosti pro činnosti dané NNO tak důležitá, je dle níže popsaných autorů fakt, že se jedná o základní předpoklad pro naplňování jejích stanovených cílů.

Pokud by tedy docházelo k tomu, že OOS nebude transparentně komunikovat směrem dovnitř i navenek, stane se pro společnost uzavřenou. Uzavřenost organizace následně může vést k tomu, že veřejnost nerozumí poslání OOS a to způsobuje nízkou důvěru vůči občanskému sektoru. To poté může mířit k tomu, že veřejnost, včetně finančních podporovatelů, nebudou mít dostatečnou důvěru k OOS na to, aby poskytli finance na

aktivity dané organizace (ať už v rámci nákupu jejích služeb či výrobků nebo skrze firemní a individuální dárcovství).

V diplomové práci se přesněji zaměřuji na to, jakým způsobem má NNO vytvořenou komunikační strategii a také z jakých důvodů to považuje za důležité. Dále je díky vybrané komunikační kampani otestováno, jakou roli strategie v NNO doopravdy hraje. Respektive, zda se jedná o pouhý dokument, který je sice vypracován, ale organizace s ním dále nepracuje či ho aktivně využívá pro oslovení svých stakeholderů. To vše jak za účelem posílení důvěry v ní, tak také s cílem získání finančních prostředků z vlastních zdrojů, čímž se stává být nezávislá na vnějších zdrojích. Mezi primární cílovou skupinu NNO se řadí i samotní zaměstnanci organizace, na které by NNO měla taktéž cílit svoji komunikaci. Proto se v diplomové práci zabírám i tím, zda a případně jakým způsobem probíhá interní komunikace, která by především měla posilovat celou firemní kulturu.

Téma diplomové práce jsem si vybrala obzvláště z toho důvodu, že je mou osobní výzvou změnit pohled společnosti na občanský sektor a jako vhodnou cestu vnímám otevřenou a efektivní komunikaci, která vychází zejména od samotných OOS. Vybraná NNO v této diplomové práci slouží jako příklad dobré praxe, která může být inspirací pro ostatní organizace. V teoretické části je definován výzkumný problém, dále se zabývám samotnou strategií NNO včetně stanovených cílů a zájmových skupin. Dále jsou popsány klíčové oblasti jako je marketing a fundraising. Empirická část se soustředí na metodologii, tedy na výzkumný problém, cíle práce a výzkumné otázky. Také popisuji výzkumnou strategii, kterou jsem prováděla za účelem sběru a analýzy dat. Nechybí ani otázka etiky výzkumu. V neposlední řadě interpretuji data v rámci jednotlivých kapitol komunikační strategie a komunikační kampaně na základě analýzy dokumentů, rozhovorů s managementem a také z pohledu samotných zaměstnanců. V závěru práce předávám doporučení pro ostatní NNO, které chtějí začít či posílit interní i externí komunikaci.

2 TEORETICKÁ ČÁST

2.1 Vymezení problému

Vlivem měnícího se vnějšího organizačního prostředí dochází k tomu, že organizace občanské společnosti začínají přebírat prvky z komerční sféry za účelem jak legitimizace jejich postavení v aktuálním prostředí, snížení finanční závislosti, větší efektivity, tak potřeby inovace. Jedná se o jednu z možných izomorfních reakcí organizací občanské společnosti na tlak neoliberalních hodnot a měnící se vnější prostředí (Zimmer a kol., 2018). A to i s ohledem na krizi sociálního státu na západě, kdy organizace občanské společnosti musí reagovat a začínají s business přemýšlením, které zahrnuje strategie, cíle aj., což bylo typické dříve pouze pro tržní organizace. Na druhé straně si lze všimnout fenoménu růstu nedůvěry v nestátní neziskové organizace a zároveň trendu poklesu v důvěru v ně (CVVM, 2019). Plamínek (1996) hovoří o důvěryhodnosti neziskové organizace jako o základním předpokladu pro to, aby byla schopna plnit své definované cíle.

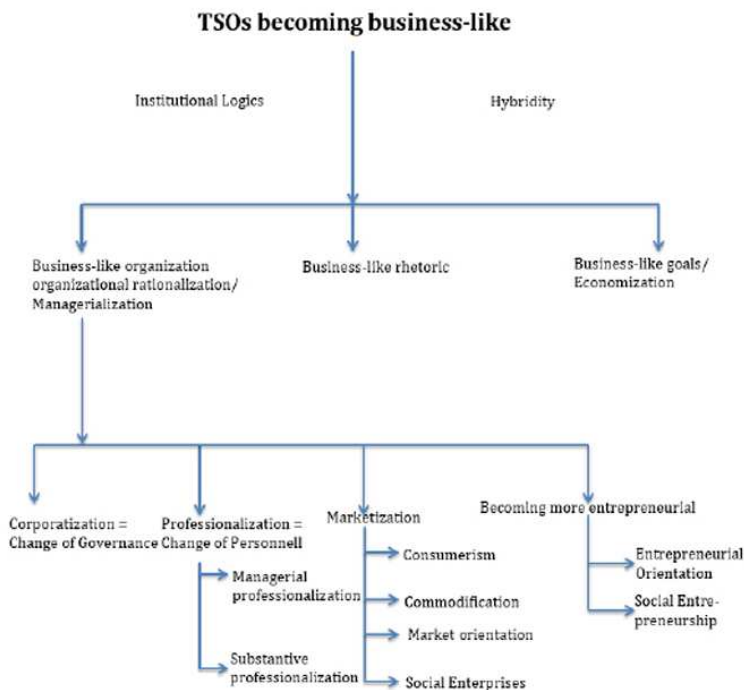
Ve své diplomové práci se budu zaměřovat na nestátní neziskovou organizaci, kterou lze označit za tzv. novou servisní organizaci. Dle Friče lze nové servisní organizace označit jako ty, které se nejvíce komercionalizovaly. Mezi nové servisní organizace Frič řadí organizace, které vznikly až po pádu komunistické vlády, orientující se na sociální a zdravotní péči, vzdělávání, humanitární pomoc a charitu (Frič, 2015). Komunikační strategie je pak pro organizaci nástrojem, díky kterému organizace oslovuje své stakeholdery a komunikuje veřejnosti dopad jejich činností. To, pokud je komunikováno správně, může přitáhnout nové dárcy, dobrovolníky, zaměstnance a další finanční i média podporovatele (Šedivý a Medlíková, 2012).

2.1.1 Vnější prostředí, hybridizace a legitimita OOS

Vlivem liberalismu, individualismu, krize západního státu a globalizace dochází ke komercionalizaci OOS neboli přebírání prvků OOS ze sektoru trhu. Jedná se o aktuální téma, které je v akademické sféře nahlíženo z různých úhlů pohledů, zároveň hojně diskutováno, a proto je relevantní k dalšímu zkoumání (Zimmer a kol., 2018, Jäger a Schröer, 2014, Vaceková a kol., 2015, Frič, 2015). Jedná se o reakci, kterou OOS reagují na měnící se vnější organizační prostředí a snaží se tak o získání postavení a legitimacy. Komercionalizace probíhá na různých úrovních a je vnímaná jako subtilní a nejasně uchopitelná reakce.

Zimmer a kol. (2018) prostřednictvím grafu ukazují širokou paletu oblastí, o kterých je možné v kontextu komercionalizace¹ přemýšlet.

Obrázek 1: Komercionalizace organizací občanské společnosti



Zdroj: Zimmer a kol., 2018

Jako příklad lze uvést rétoriku užívanou OOS (v interních dokumentech, v komunikaci s médii, veřejností atp.). Dále graf vybízí k přemýšlení v rovině nastavených cílů organizace a v oblasti organizačních záležitostí organizace, kam spadají například personální záležitosti a propagace OOS (Zimmer a kol., 2018). Salamon hovoří o komercionalizaci v případě, že jsou organizace motivovány nabízet služby a produkty výhradně za účelem zisku. Komercionalizace prezentuje jako pronikání tržních principů, kultury a uvažování do neziskového sektoru (Salamon, 2005).

V případě, že se necháme inspirovat myšlenkami autorů jako Zimmer a kol. (2018) či Salamona a Anheiera (1997), budeme stejně jako oni ve výzkumu vycházet ze sektorové logiky. Pohled perspektivou zmíněných autorů ukazuje, že každý sektor (stát, trh a občanský sektor) fungují dle specifických pravidel pro konkrétní sektor. V případě zakotvení výzkumu do kontextu institucionální logiky lze uvažovat o promíchávání mezisektorových logik a přebírání prvků z rozdílných sektorů. V mém výzkumu se soustředím na organizaci

¹ Autoři v textu užívají pojem „bussines-like“, který je možné do českého prostředí přeložit jako komercionalizace

občanské společnosti, která přebírá prvky ze sektoru trhu za účelem legitimizace jejího postavení v novém organizačním prostředí. Salamon a Anheier definují organizace občanské společnosti prostřednictvím strukturálně-operacionální teorie, která OOS definuje jako formální organizace, které jsou organizované, soukromé, samosprávné, nerozdělují zisk a jsou dobrovolné (Salamon a Anheier, 1997). V rámci institucionální logiky OS kromě pojmů obsažených ve strukturálně-operacionální definici, která je uvedena výše, je spojena se solidaritou, důvěrou, kooperací a sociálními cíli. Oproti tomu logika sektoru je spjata především s trhem, ekonomickými hodnotami, otázkou zisku a konkurence, ekonomickou rétorikou a ekonomickým diskurzem zahrnujícím pojem efektivity a cíli orientovanými na zisk (Zimmer a kol., 2018).

Autoři tvrdí a prostřednictvím výzkumu dokazují, že vlivem měnícího se vnějšího prostředí dochází mezi jednotlivými sektory k promíchávání zmíněných specifických logik/charakteristik neboli k hybridizaci za účelem legitimizace jejich postavení v novém organizačním prostředí (Zimmer a kol., 2018, Jäger a Schröer, 2014). Výsledek studie Zimmer a kol. (2018) ukázal 3 ideální typy organizací (členské profesionalizované organizace, sociální podniky, moderní hybridy) jakožto ideální reakce organizací občanské společnosti na změny vnějšího organizačního prostředí. Hybridizace představuje rámec pro izomorfní reakce jako např. profesionalizaci, marketizaci, manažerizaci a komercializaci (Zimmer et al., 2018, Salamon a Anheier, 1997). Jedna z možností, jak lze hybridizaci zkoumat je prostřednictvím konceptu organizační identity. Zastánci této teorie tvrdí, že je možné, aby organizace integrovala více identit nikoliv pouze jednu, jak tomu bylo dříve. Identitu poté zkoumají na různých úrovních: členská, organizační a aktéřská. Výsledky výzkumů opravdu ukazují, že organizace se v některé úrovni může vnímat v kontextu tržní identity a na jiné úrovni zase jako organizace občanské společnosti fungující na principu solidarity (Jäger a Schröer, 2014). Výzkum hybridizace odstartovaly výzkumy v „opačném směru“, tedy jako proces, kdy např. organizace trhu přebírají prvky z občanského sektoru. Výzkumy z oblasti OS výzkumy trhu následovaly (Zimmer a kol., 2018).

Co lze rozumět pojmem vnější organizační prostředí? Vnější organizační prostředí lze představit prostřednictvím 2 teorií. První teorie, *Teorie závislosti na zdrojích*, vnějšímu organizačnímu prostředí rozumí tak, že každá organizace potřebuje nějaké zdroje a usiluje o jejich získání. OOS jsou potom závislé na daném prostředí a na organizacích, které disponují zdroji. V kontextu OOS se vedou diskuze o omezení autonomie OOS v důsledku závislosti na zdrojích. Způsob, jak snížit finanční a mocenské závislosti OOS je dle autorů

diverzifikace zdrojů či vytváření sítí spoluprací. Za snižování závislosti na zdrojích jsou zodpovědní především manažeři, jejichž úkolem je hledat cesty, jak potřebu zdrojů a rovinu autonomie a moci balancovat (Pfeffer a Salancik in Hatch, 1997). Právě finanční nezávislost, autonomie, inovace, kreativita a lepší přístup ke kvalifikovanému personálu představují příklady kladů spojených s komercializací OOS (Dees a Anderson, 2003). Jako reakci na klady reaguje ve svém článku Guo, a upozorňuje, že ačkoliv OOS na trh vstupují s dobrým záměrem (se záměrem větší autonomie a finanční nezávislosti), tak kromě zmíněných kladů vstup OOS na trh představuje i hrozbu, a to v podobě ztráty orientace OOS na poslání ve smyslu, že u OOS převládá motivace ziskovosti nad sociálními cíli (Guo, 2006). Salamon navíc zmiňuje možnou krizi identity OOS jakožto možný důsledek napětí spojeného se vstupem na trh, roztržité cílů a poslání. Vyzývá proto k udržení sektorové rovnováhy (Salamon, 2005). Co se týče českého kontextu, příspěvek do diskuse přidává Vaceková a kol. (2015), která tvrdí, že pro český kontext jsou zahraniční teorie neaplikovatelné z důvodu různého historického kontextu. Dle autorky si OOS vytvářením zisku zajišťují autonomii a možnost provozovat chod organizace stejně tak jako plnění poslání a nepovažuje za vhodné v tomto kontextu uvažovat o morálním dilematu (Vaceková a kol., 2015).

Druhá teorie, *Institucionální teorie*, vnějšímu organizačnímu prostředí rozumí jako prostředí, kde jsou dané kulturní hodnoty a normy považovány za legitimní, a tedy správné. Organizace, které hodnoty a normy nenaplnují, se snaží přizpůsobovat organizacím, které jsou považovány za legitimní a podléhají tak izomorfním tlakům. Následně dochází k napodobování jak mezisektorového tak mimo sektorového jednání (Scott in Hatch, 1997). Přizpůsobováním se pravidlům, regulačním opatřením, normám, zákonům a obecně společenským konvencím zajišťuje zvyšování legitimacy. Pouhé přizpůsobování však negarantuje úspěch a potvrzení těchto procesů navenek je rovněž vyžadováno. Hnací silou pro konkrétní aktivity neziskových organizací je snaha o přežití v oblasti jejich působení. Powell a DiMaggio (1983) říkají, že organizace, aby přežily v prostředí a získaly legitimitu ve vztahu k prostředí (donoři, občané i stát), tak se snaží přizpůsobit podmínkám, hodnotám a normám, které jsou vnímané jako legitimní, a proto se začínají podobat organizacím v rámci sektoru, ale i sektorům navzájem. Očekávané chování tvoří institucionální prostředí, ve kterém jednají, a organizace se musí přizpůsobit, aby byly vnímané jako legitimní.

Autoři řeší, že není zcela sjednocené to, jak definovat hybridní organizaci, jak vůbec té hybridizaci rozumět. Domnívají se, že jedna z možností je zkoumat OOS prostřednictvím konceptu organizační identity. Koncept organizační identity ukazuje náhled na vnímání

identity organizace (potažmo jejich členů) v souvislosti s komercializací OOS. Koncept představili autoři Jäger a Schröer (2014). Autoři říkají, že když chceme definovat hybridizaci, tak jeden z rámců je skrze organizační identitu. Může nás zajímat právě to, že se integrují tržní principy do OOS. Existuje několik konceptů (hlavní jsou individualistický, strukturalistický a koncept zaměřený na diskurzivní praxi) s tím, že zmínění autoři Jäger a Schröer se snaží integrovat a vytvořit integrující koncept organizační identity, který zahrnuje níže zmíněné 3 přístupy. Organizační identita je pro ně odpověď na to, kdo jsme, jakým způsobem a proč tu činnost děláme (Jäger a Schröer, 2014).

- a) **Na úrovni členů organizace** – Jak se členové identifikují s organizací, kdo jsou oni, kdo je organizace, jak rozumí sami sobě a organizaci, je pro ně důležitá spíše solidarita, nebo vytváření zisku?
- b) **Oblast organizační struktury** - Jak je činnost organizovaná? Spíše demokraticky, nebo dle korporátních mechanismů?
- c) **Na úrovni praktik aktérů** - Jak aktéři v rámci každodenních praktik jednají, orientují se na solidaritu, nebo spíše na otázku zdrojů (finančních nebo nefinančních)?

Autoři uvádějí, že dříve se o této oblasti přemýšlelo tak, že OOS může mít jednu identitu, nebo druhou identitu. To nové, s čím přichází, je to, že v souvislosti s hybridizací je evidentní, že organizace můžou integrovat více identit. To znamená, že mohou v určitých aspektech aktéři sami sobě rozumět jako aktérům, kteří fungují na principu solidarity v rámci komunity, v rámci OS, ale v rámci organizačního uspořádání sami sebe identifikují jako organizaci, která funguje na korporátním principu. Organizace může mít více identit, a ne již pouze jednu či druhou. Ve své diplomové práci se budu zaměřovat na OOS, která prodává služby a zboží pro zajištění finanční nezávislosti na vnějších zdrojích, ale zisk reinvestuje zpět do sociálního poslání. Autor Plamínek (1996) upozorňuje na fakt, že pojem „nezisková organizace“ neznamená, že OOS nemohou generovat zisk, ale že se nejedná o prvotní důvod k založení organizace. Nicméně neexistuje zákon, který by zakazoval OOS dosahovat zisku, musí ovšem uplatnit výše zmíněnou podmínku a to tu, že zisk reinvestují zpět do svého poslání.

2.1.2 Nedůvěra v OOS

Centrum pro výzkum veřejného mínění na podzim 2020 uveřejnilo tiskovou zprávu k výzkumu na téma důvěra k vybraným institucím veřejného života, kdy na spodních

příčkách důvěry občanů se umístily neziskové organizace. Pokles důvěry lze pozorovat dlouhodobě, kdy jeden z významných poklesů byl v roce 2015 a v rámci nejnovějšího výzkumu se taktéž potvrdil pokles důvěry a na druhé strany navýšení nedůvěry v NNO. Autor Howard (2003) popisuje příčiny oslabení třetího sektoru v postkomunistických zemích. I tento autor zmiňuje právě vliv historie, která plodí nedůvěra mezi občany. Ačkoliv se může zdát, že nedůvěra přichází s neznámem a obav vyplývajících z něj, Guasti a Stašková (2007) píší o tom, že znalost pojmů občanská společnost či neziskový sektor je dle výzkumu poměrně vysoká a to i stabilně mezi výzkumnými lety. Pojem neziskový sektor znaly dvě třetiny dotázaných respondentů, ovšem pojem občanská společnost znala již pouze polovina respondentů. To autorky přisuzují k tomu, že pojem OS se již politicky i mediálně tolik neužívá, jako tomu bylo například za prezidenta Václava Havla.

K dokreslení problematiky nedůvěry v OOS je potřeba shrnout historii České republiky. Dějiny občanské společnosti lze najít už v 9. - 10. století našeho letopočtu, kdy se formoval český stát. Tato první fáze však spočívala hlavně v tom, že lidé se navzájem podporovali a jejich dobročinné aktivity vycházeli z náboženského přesvědčení (křesťanství). Pokud bychom se přesunuli do dob středověku, velkou roli ve filantropii hrála samozřejmě církev. Od 14. století vznikaly nadace, útulky a různé charitativní činnosti, které pomáhaly chudým, starým, vdovám a sirotkům, případně zdravotně znevýhodněným. Zároveň však vznikala i spolková činnosti, jako rytířské řády, spolky tovaryšů nebo mnišské řády. V předindustrializačním období došlo k několika událostem, které taktéž měly vliv na občanskou společnost. Za vlády Marie Terezie a poté jejího syna Josefa II. došlo k určitému odstupu od náboženského vlivu a odklonu od silného postavení církve. V tomto období byla výrazně posílena role státu, to však bylo opět pozastaveno ve chvíli, kdy Josef II. zemřel a habsburská monarchie se chtěla vyhnout dalším změnám. To znamenalo, že došlo ke zpomalení dalšího vývoje a odsunula se tak modernizace oproti západu – literatura tvrdí, že o jednu až dvě generace. V 19. století stát skrze právní předpisy kontroloval působnost nadací. Některé nadace byly také likvidovány kvůli odebrání majetku církvi a rušením některých církevních řádů, stát také případně kontroloval existenci spolků. Až na přelomu 19. a 20. století došlo díky sociálním i demografickým změnám (urbanizace, industrializace) k modernizaci státu a rozmachu občanské společnosti. To bylo především kvůli tomu, že stěhování do měst lidé mezi sebou přetrhali rodinné vazby a sousedské vztahy, došlo i k velkému rozmachu vzdělanosti a techniky, lidé si rozšiřovali své obzory více než doposud a začali si vytvářet širší vztahové sítě a zájmy. V tuto chvíli se český národ nacházel

v kapitalismu, rozkvětu demokracie a to mělo za dopad i rozvoj neziskových organizací, které pomáhaly dětem, mládeži, také bojovat s chudobou a ochranou veřejného zdraví (Frič a kol, 2001).

Frič a kol. (2001) dále mluví o období první republiky, kdy se dále rozvíjel onen rozmach občanského sektoru. Toto období je nazýváno především jako zlatý věk i pro občanskou společnost. Vzniklo ale také mnoho politických stran, což patrně měla za příčinu tehdejší velmi různorodá skladba obyvatel. Zde můžeme mluvit o již komunistické i fašistické straně. V rámci druhé světové války a nástupem fašismu došlo opět k útlumu občanské společnosti, až to takového stádia, že byly tyto aktivity likvidovány. Autoři píší o tom, že toto období bylo určitým předzvěstím mnohem delšího období, které se taktéž podepsalo na rozvoji občanské společnosti, a tím byl komunismus.

Za doby komunismu režim trval na tom, že se orientujeme do čistě filantropické společnosti, který reprezentoval komunismus. Propaganda mluvila o tom, že směřujeme ke společnosti, která bude plně altruistická, což znamená, že každý pracuje podle svých možností a dostává dle svých potřeb. Filantropie byla zcela organizovaná komunisty, pod vedením jejich stran a zástupců si vytvořili vlastní typ filantropie a tím byl proletářský altruismus. Ten byl definován tak, že všichni občané se nazývali soudruzi a byli k sobě navzájem solidární, a to i v mezinárodním měřítku (internacionalismus). Lidé museli platit známku solidarity, kdy se peníze používaly všude po světě při boji proti režimu. Znamka se strhla z platu a peníze putovali na místo, které pro běžného občana bylo neznámé. Jednalo se tedy o takové povinné dárcovství. Kdo platil známky, ten byl odměňován, což znamenalo, že byl angažovaný ve prospěch režimu, na druhou stranu, kdo neplatil, byl potrestán. Co se týče dobrovolnictví, proletářský altruismus pronikl i do ekonomiky, pokud něco nefungovalo, nastoupili dobrovolníci. V první fázi se jednalo o to, že dobrovolníci byli lidé, kteří činnost vykonávali z přesvědčení, především se jednalo o mladé lidi po druhé světové válce. To se ovšem časem změnilo na situaci, když člověk nechtěl činnost vykonávat, bylo mu, a mohu to napsat zcela otevřeně, vyhrožováno, například tím, že se jeho děti nedostanou na vysokou školu. To celé se přesunulo do poslední fáze, kdy se altruismus už pouze předstíral (Frič a kol., 2001).

Můžeme si všimnout jednoho faktu – v českých zemích se tolikrát změnil státní stav, kdy české obyvatelstvo bylo několikrát odkázáno pouze na stát. Jestliže byl u moci demokratický režim a aktivisté byli na vzestupu, dříve nebo později na kratší či delší dobu přišel opět antidemokratický režim a ten občanskou společnost utlumil. Píše o tom i Vajdová

(2005), která ve své knize vystihuje poznatky z projektu Index občanské společnosti v ČR. Zde autorka uvádí, že česká společnost trpí nízkou mírou mezilidské důvěry, což je příznačné především právě pro postkomunistické země.

Je zde potřeba také uvést pohled vlivu historie na dnešní participaci lidí v OOS. Dle Friče a Vávry (2017) statistiky značí, že po roce 2000 je zapojení obyvatel v občanské společnosti nízké. Co se týče individuálních dárců v populaci, v ČR od roku 2010 došlo k poklesu, lehké zvýšení bylo zaznamenáno v roce 2016. Celkově ovšem klesá počet individuálních dárců. Vzhledem ke statistikám k evropským zemím, je ČR umístěna na spodních příčkách (3. zespoda v rámci WGI).

S nedostatkem důvěry veřejnosti v OOS může souviset právě jejich transparentnost, která je mnohdy nedostatečná. Ta může vést k tomu, že veřejnost, ale ani finanční podporovatelé, nebudou mít dostatečnou důvěru k OOS na to, aby poskytnuli finance na aktivity dané organizace (Robbins a Lapsley, 2008). V současné době jsou OOS nuceny transparentně prezentovat společnosti za jakým účelem, jakými způsoby i financemi vykonávají své služby, aby mohla stoupat důvěra v ně. Zároveň je potřeba, aby reagovaly na aktuální vnější prostředí a to vše za účelem získání vícezdrojového financování, nových zaměstnanců a dalších podporovatelů.

2.2 Strategie nestátních neziskových organizací

V následující kapitole bude třeba definovat a vymezit pojmy, které souvisí s tvorbou komunikační strategie, a to především: strategické plánování, marketingový a komunikační plán, stakeholders a cíle komunikační strategie.

Autoři se shodují na tom, že každá úspěšná organizace, a to zisková i nezisková, by měla vycházet z plánu, který těmto nástrojům vdechne smysl a princip jejich užití v té či oné organizaci.

Šedivý a Medlíková (2017) ve své knize popisují know-how úspěšné neziskové organizace:

- má srozumitelné poslání,
- má funkční statutární orgány,
- strategicky plánuje,
- má vícezdrojové financování a fundraisera,
- má jasné vnitřní procesy a pravidla,

- rozvíjí firemní kulturu,
- je vidět a slyšet,
- zajímá se o budoucnost, je schopna odhadnout změny.

Ve své diplomové práci se budu zabývat organizací, která funguje téměř 10 let. Nicméně pokládám za důležité, abych zde uvedla tzv. Spirálu úspěchu neziskové organizace, kdy na začátku spirály stojí myšlenka a na konci její prestiž a vliv. Pokud se spirála stále točí, přitahuje k sobě lidi, kontakty a možnosti. Úspěch neziskové organizace je autory Šedivý a Medlíková (2012) definován následovně: „...*jestliže více let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem*“.

2.2.1 Myšlenka

Jak již bylo zmíněno, na začátku spirály stojí myšlenka. Tedy důvod, proč byla nezisková organizace založena. Autory je tato prvotní fáze popsána jako nápad, který má někomu pomoc a od kterého nikdo neočekává, že bude ekonomicky výnosná. Tato myšlenka však sama o sobě nestačí, organizace, které chtějí zažít úspěch, potřebují mít určité misionáře, kteří myšlenku budou šířit dál. Autoři popisují, že v tento moment se jedná o velmi důležitý bod, který určuje, zda jsou zakladatelé schopni oslovit lidi kolem sebe a začít budovat vztahy (Šedivý a Medlíková, 2012).

Autoři Festivalu svobody (2023) popisují čtyři přínosy, které může organizace pro společnost mít. Těmi jsou ekonomický, odborný, sociální či kulturní přínos. *Ekonomický přínos* spočívá především v tom, že neziskové organizace velmi často nabízejí své služby bezplatně nebo za ceny, které nejsou konkurence schopné na trhu. Tyto organizace vytvářejí nová pracovní místa a pracují pro ně taktéž dobrovolníci, kteří ročně odpracují několik milionů hodin bez nároku na finanční odměnu (dle informací se jedná o 57 milionů hodin v částce 9,3 miliardy Kč). *Odborný přínos* je viditelný primárně skrze adresné řešení specifických potřeb obyvatel, kdy pro neziskové organizace pracuje mnoho profesionálů a odborníků, kteří znají jak teoretická východiska, tak praktické informace z terénu. Tím se nezisková organizace stává i častým partnerem pro státní správu. Neziskové organizace často poskytují sociální služby svým cílovým skupinám (těmi mohou být lidé bez domova, lidé se zdravotním znevýhodněním, děti a mladiství, cizinci, lidé z výkonu trestu atp.). Jelikož organizace poskytují významnou službu a tím zajišťují základní sociální smír, lze tento přínos označit za *sociální*. Organizace občanské společnosti jsou zakládány lidmi, kteří

měli myšlenku pomáhat v určité oblasti, dochází tak ke *kulturnímu přínosu*, který lze zpozorovat po celé České republice a který pomáhá udržovat hodnoty svobodné společnosti.

2.2.2 Poslání

Za myšlenkou ve spirále stojí poslání. Poslání organizace je hlavní rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Bačuvčík (2011) popisuje, že role neziskové organizace, proti komerčním subjektům či veřejné správě, spočívá ve společenském dopadu a poslání organizace. Poslání je určitý jev, který vyjadřuje smysl subjektu. Toto tvrzení doplňuje Rektořík (2001), který vidí poslání jako nástroj pro komunikaci užitku organizace veřejnosti. Poslání je určitá idea, díky které se spojují lidé se stejným zájmem, a díky které se mohou vytvořit organizace (Drücker, 1994 in Novotný, 2008). Šedivý a Medlíková (2012) doplňují toto tvrzení o myšlenku, že poslání definuje užitek organizace pro společnost a měly by z něho vycházet veškeré aktivity. Dále popisují, že dobře nastavené poslání organizace k sobě přitáhne stejně smýšlející jedince. Nicméně svoje tvrzení dále doplňují o informaci, že ze svých zkušeností může být poslání až na druhém místě, protože hlavním důvodem, proč loajální lidé chtějí v určité organizaci pracovat je osobnost ředitele či ředitelky organizace či člen správní rady.

Šedivý a Medlíková (2017) říkají, že funkční poslání, které naplňuje svoji roli, má určité charakteristické znaky: je motivační, stručné a jednoduché, je především srozumitelné celé veřejnosti, vymezuje svoji jedinečnost oproti konkurenci a vyjadřuje, co organizace pro koho dělá a kde. Důvodem, proč je potřeba, aby organizace měla silné a výstižné poslání, je několik. Poslání určitým způsobem předurčuje právní formu firmy, reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace bude plnit, vychází z něho všechny hodnoty organizace a jejích zaměstnanců, informuje veřejnost, čím bude organizace pro ni prospěšná, vymezuje, pro jaké služby bude v organizaci prostor, umožňuje nástroj fundraisingu, má motivovat zájmové skupiny a především určuje tvář i image celé organizace (Šedivý a Medlíková, 2017). Tyto zmíněné důvody doplňuje autor Rektořík (2001), který mluví o tom, že poslání by mělo být natolik konkrétní, aby se stalo podkladem pro tvorbu samotné strategie.

2.2.3 Strategie

Plamínek (1996) hovoří o tom, že organizace musí strategicky plánovat a to především pro to, aby věděla, jak svých cílů dosáhne co nejefektivněji. S tímto tvrzením souhlasí i autoři Šedivý a Medlíková (2012), kteří tvrdí, že aby organizace mohla dosáhnout určitých cílů, které budou vést k prestiži, měla by každá organizace mít definovaný strategický plán.

Ze strategického plánu by mělo být velmi jasně definováno, jaká bude nastavená vnitřní (vztahy mezi lidmi v organizaci), ale i vnější komunikace ven. Komunikace směřující ven je orientována ke klientům, dárcům, příznivcům, ale také k dodavatelům a mediálním pracovníkům. Ze strategického plánu by mělo vyplývat, jaké nástroje organizace využívá (fundraising, public relations, lobbying), a jak tyto nástroje využívají pro budování vztahů s konkrétními cílovými skupinami - klienti, zaměstnanci, dárci, dobrovolníci, novináři aj. (Šedivý a Medlíková, 2012). Bačuvčík (2011) doplňuje informace ke strategickému plánu, že cíle by měly být vždy měřitelné a také kontrolovatelné.

Podle Šedivého a Medlíkové (2017) má strategie zapříčinit to, aby se organizace dostala z bodu A (kde je nyní) do bodu B (kam chce dojít). Plán nastavuje další fungování organizace v příštích letech. Zde Bačuvčík (2011) uvádí, že strategický plán se píše přibližně na 5-10 let. Autoři doporučují, aby si neziskové organizace najala facilitátora, který bude nezávislou a objektivní osobou při definování strategického plánu a definování jednotlivých cílů. Plamínek (1996) zdůrazňuje, že organizace strategií definuje, kam chce dojít, na jaké překážky může narazit a také jakými podmínkami se bude muset řídit.

Jádrem každé strategie je analýza. Organizace si může vybrat, kterou z nich využije, případně může zvolit i více z nich. Mezi nejčastější dle Šedivého a Medlíkové (2017) patří:

- **STEEP analýza**, která spočívá v hodnocení míry vlivu společenských, technických, ekonomických, ale také environmentálních a politických faktorů na organizaci, kdy cílem je definovat, které vnější faktory nemůže organizace nikterak ovlivnit, ale přesto na ni mají vliv;
- **SWOT analýza**, která patří mezi základní, jedná se o definování silných a slabých stránek organizace a dále stanovení příležitostí a hrozeb;
- **Analýza konkurence** spočívá ve stanovení organizací, které čerpají finanční prostředky ze stejných zdrojů a které se zabývají stejnou činností;
- **Analýza zainteresovaných skupin** je považována za více složitější analýzu, jejímž cílem je stanovit, jaký význam má organizace pro zájmové skupiny, tedy analýza určuje, jak s jednotlivými skupinami pracovat – koho stačí pouze informovat, s kým je třeba navázat spolupráci, koho zapojit do přípravy projektu atp.;
- **Analýza rizik** se zakládá v definování všech potencionálních rizik a poté stanovit jejich pravděpodobnost a vliv na fungování a rozvoj organizace;

- **Analýza portfolia**, ve které se posuzují jednotlivé programy a projekty „*dle finanční návratnosti ke společenské hodnotě*“, čím vyšší je poptávka po určitém produktu, tím vyšší je společenská hodnota.

Při nastavování strategie je potřeba, aby nezisková organizace stále měla na paměti poslání organizace, které bude nadále v souladu se zvolenou strategií. Strategie vždy má zacílit další rozvoj organizace a budování její značky. Autoři Šedivý a Medlíková (2017) popisují čtyři možné pohledy na nastavení cíle strategie: *strategie rozvoje produktu, strategie diverzifikace, strategie pronikání na trh a strategie rozvoje trhu*. Slavík (2014) tyto strategie nazývá jako tržní, a přidává k nim i strategii konsolidace.

Strategie rozvoje produktu má za cíl vytvořit či nabízet nové produkty pro dosavadní stejné cílové skupiny. Dochází k tomu ve chvíli, kdy má organizace již dostatečně rozvinuté stávající služby nebo programy, má věrné klienty, kteří jsou se službami spokojeni a mohou se stát příjemci i nových produktů nebo se organizace potřebuje odlišit od konkurence a má silné předpoklady pro svůj rozvoj (Šedivý a Medlíková, 2017). Slavík (2014) doplňuje informace o nevýhodách této strategie. Popisuje, že v této situaci se organizace může potýkat s úvodními fázemi životního cyklu onoho produktu, což definuje jako sice nízkou konkurenci, ale také nižší zisky, vyšší riziko neúspěchu a nutnost počátečních investic do rozvoje.

Strategie diverzifikace nastává ve chvíli, kdy je cílem vytvořit taktéž nové produkty (obdobně jako u strategie rozvoje produktu), ale odlišností je, že je bude nabízet novým cílovým skupinám. Tato strategie se uplatňuje v situaci, kdy poptávka po stávajících službách klesá či se hlavní produkty zcela blíží ke konci svého životního cyklu (Šedivý a Medlíková, 2017). Slavík (2014) vidí možnost v zavedení této strategie, i v případě, že v organizaci dojde k organizační či vlastnické změně. Dalším důvodem může být to, že organizace pro tento rozvoj může využít své dosavadní technologie, pracovní dovednosti, distribuční kanály, obdobné pracovní metody a know-how, to jim zajistí nízké časové i finanční náklady pro rozvoj diverzifikace (Šedivý a Medlíková, 2017). Tato strategie může nabýt úspěchu ve chvíli, kdy výhody - nízké náklady, převáží nevýhod, tedy náročnost řízení a rozvoje organizace (Slavík, 2014).

Strategie pronikání na trh si dává za cíl posílit nabídku a odbyt stávajících produktů stejným cílovým skupinám. Organizace se pro tuto strategii může rozhodnout, pokud cítí, že na trhu chybí určité produkty či míra využití dosavadních produktů může být stejnými

příjemci zvýšena a předpokládá, že konkurence je v této oblasti slabá, tudíž jim strategie může zaručit rozvoj a vybudování silnější image a vlivu organizace (Šedivý a Medlíková, 2017). Tato strategie taktéž zvyšuje tlak na konkurenci, která musí začít snižovat ceny, aby obstála na trhu, případně zvýší soutěživost o nedostatkové zdroje (Slavík, 2014).

Strategie rozvoje trhu je konceptem pro nabídnutí a posílení odbytu skrze stávající produkty, ale novým cílovým skupinám. Tuto strategii může organizace uplatnit, pokud nové distribuční kanály jsou pro ni spolehlivé, levné a především kvalitní (například online vzdělávání) a již má organizace silně vybudovanou svoji pověst, že přesahuje stávající trh (Šedivý a Medlíková, 2017). Slavík (2014) říká, že úspěch v této strategii spočívá v tom, že organizace umí dobře rozpoznat a naplnit potřeby nové cílové skupiny a její očekávání od produktu.

Strategie konsolidace je obdobná strategii pronikání na trh, s odlišností toho, že cílem není rozšíření stávajících produktů, ale „*udržení stávajícího podílu, případně řízený ústup ze zmenšujícího se trhu*“. To Slavík (2014) popisuje jako prvek odlišení od ostatních organizací, které mohou například v době krize navyšovat ceny, kdežto tato organizace sice bude poskytovat méně produktů, případně služeb, ale ze stejné ceny.

Ze strategického plánu vychází **marketingový plán** a jeho cíle. Zde opět autor mluví o tom, že rozdíl mezi ziskovým a neziskovým sektorem je ten, že neziskové organizace mají problém stanovit takové cíle v marketingovém plánu, které budou opět měřitelné. Proto autor doporučuje nastavit cíle kvantitativní i kvalitativní. Příkladem může být zvýšení počtu klientů během určitého období, zvýšení povědomí o dané problematice či absolvování počtu školení atp. (Slavík, 2014).

Autor Karlíček a kol. (2016) doplňuje informace ke **komunikační strategii**, která vychází z marketingového plánu. Komunikační cíle určují, čeho má být dosaženo, v jakém časovém období (nejčastěji v rámci jednoho roka), s využitím jakých finančních prostředků a mají taktéž sjednotit úsilí všech, kteří se na tvorbě podílí. Jestliže na základě splněných cílů je naplněno poslání, může být nezisková organizace považována za úspěšnou. Každá nezisková organizace by měla mít zpracovanou komunikační strategii, aby byla schopna zaručit jednotnou a kontinuální komunikaci a zároveň byla schopná vyhodnotit své výsledky (Lesenský, P., 2023).

Při tvorbě komunikační strategie by měla NNO analyzovat trh, definovat své cílové skupiny a nástroje i obsah, kterými je osloví. Dále je potřeba, aby stanovila cíle komunikace

a rozpočet na jednotlivé nástroje (např.: kolik peněz se použije na PR). Součástí strategie je také definice metrik, tedy pomocí jakého měření bude daná NNO vyhodnocovat komunikaci. K vyhodnocení komunikační strategie se často využívá například návštěvnost webových stránek, efektivita reklamy, kvalitativní analýza od klientů, brand analýza či finanční analýza prodejů aj. (Lesenský, P., 2023). Švidrnochová (2023) doplňuje ke komunikační strategii, že se jedná o dokument, který se neustále vyvíjí a měla by s ním pracovat celá organizace. Komunikační strategie je dle autorky naprosto klíčový dokument, díky kterému může NNO efektivně komunikovat směrem dovnitř i ven a zároveň zrcadlí i filozofii celé organizace.

Obrázek 2: Fáze tvorby komunikační strategie



Zdroj: Vlastní tvorba

2.2.4 Image

Image organizace si lze představit jako názor veřejnosti na ni, ale také jako názor interních zaměstnanců a dárců či podporovatelů. Image organizace navazuje na strategii a začíná v základních principech jako je nastavení loga, design webových stránek, letáků, způsob telefonování, ale také například podoba akcí. Typické pro neziskové organizace – jaký bude styl práce s klienty, jakým způsobem se budou oslovovat dárci či přijímat návštěvy. Pokud se spirála úspěchu neziskové organizace správně točí, image zaručuje kontakty a ty prestiž a finance (Šedivý a Medlíková, 2012). Příkrylová a kol. (2019) do image také zahrnuje barvy, slogan, hodnoty a filozofii organizace. Bačuvčík (2011) tvrdí, že budování pověsti a reputace organizace je určitým prostředkem pro možnosti financování z veřejných zdrojů a tento obraz o sobě organizace tvoří skrze PR, který vnímá jako předstupeň samotného fundraisingu.

Šedivý a Medlíková (2017) rozlišují mezi značkou a termínem brand. Sdělují, že brand je unikátní forma značky, kdy značku si může vybudovat kterákoliv organizace, ale aby organizace získala statut brand, vyžaduje to vyšší časové úsilí. Brand od značky oddělují pomocí několika parametrů: je snadné si ho zapamatovat a je srozumitelný, je jedinečný, je dobře viditelný na trhu, vzniká v čase, což znamená, že má svoji historii a tradici, je preferovanější než ostatní organizace, tudíž klienti i podporovatelé jsou ochotni za jejich

služby zaplatit či darovat více financí. V neposlední řadě, brand vzbuzuje emoce v široké veřejnosti. Jako příklady brandu autoři uvádějí organizaci Člověk v tísni, Charitu, Diakonii či Konto Bariéry.

Zároveň autoři nabízí možnosti, jak organizace může přemýšlet nad tím, aby značku proměnila v brand. Doporučují realizovat opakované akce, které se stávají tradicí, jsou transparentní a především mediálně viditelné. Dále navrhují, aby organizace nezapomněla průběžně získávat významné podporovatele organizace a aby se tzv. „síťovala“. Což znamená, že se má stávat členy prestižních a síťových organizací, a to jak domácích, tak zahraničních. V neposlední řadě autoři radí, aby organizace posilovala svůj obraz a názor veřejnosti skrze lídra organizace (ve většině případů je za lídra považován ředitel) či známé osobnosti a aby se organizace především prezentovala jako profesionál či specialista na určitou oblast na půdě akademické, businessu i v médiích (Šedivý a Medlíková, 2017). O využití celebrity pro budování brandu organizace hovoří i Karlíček a kol. (2016), který sděluje, že jestliže organizace vybere takovou celebrity, se kterou se cílová skupina identifikuje a přebírá její hodnoty, názory, ale i například způsob oblékání, zvyšuje to atraktivitu celé organizace a jejích služeb.

2.2.5 Prestiž a vliv

Na konci spirály úspěchu neziskové organizace je samotná prestiž a vliv. Přesto, že image lze vybudovat rychlejším tempem, udržet ji a vybudovat do prestiže je časově i energeticky náročnější. Prestižní neziskovou organizaci lze vnímat jako důvěryhodnou a známou organizaci, která kvalitně odvádí svoji práci a která ovlivňuje a mění věci svými činy. Taková organizace má velmi silné interní i externí vztahy. Velmi dobře si vybírá mezi zájemci o zaměstnání, zároveň se stará o spokojenost stálých zaměstnanců a jejich rozvoje. Dále pečlivě zvažuje jakékoliv své zainteresování ve veřejných aktivitách, spolupráci s nejrůznějšími partnery a buduje, ale také udržuje kontakty s důležitými subjekty (Šedivý a Medlíková, 2012).

Vlivem můžeme rozumět i jako působení na určité žádoucí chování, což je také jako jeden z cílů komunikační strategie, a to je budování trhu. Cílová skupina organizace může být například přesvědčována k určitému jednání - například podporovat zaměstnávání lidí se zdravotním znevýhodněním nebo zajímat se o ekologii a životní prostředí (Karlíček a kol., 2016). Pokud je neziskové organizace stabilní, již ověřená a spolehlivá, bude k sobě

přítahovat lidi, kteří jí pomůžou v jejím dalším rozvoji a tím pádem je vlivná (Šedivý a Medlíková, 2012).

Šedivý a Medlíková (2017) dále popisují, že vnímají rozdíl mezi mocí a vlivem, kdy neziskovým organizacím doporučují, aby se staly vlivnými než mocnými, jelikož skrze vliv mohou působit na společenský dopad. Popisují, že vliv lze posilovat skrze záměrné a systematické úsilí, což znamená následující. Mít osobnost, která je ztotožněná s posláním organizace, ve většině případů se jedná o ředitele či fundraisera; organizace, která chce získat vliv, by měla jednat jako první, mělo by se jednat organizaci, která otvírá jednání nad různými společenskými tématy a udává směr; organizace by se měla neustále zviditelňovat a posilovat svůj obraz ve společnosti skrze informování o svých zásluhách pro společnost a prezentovat se jako úspěšná firma - neboli budovat svoji značku tím, že ukáže svoji diferenci; měla by zveřejňovat příklady dobré praxe a publikovat pozitivní příběhy; dále by organizace měla mít exkluzivní informace či činnosti a vytvářet prostor pro setkávání, výměnu a sdílení know-how; neměla by zapomínat na oceňování svých zásluh (interně i externě); a v neposlední řadě, by organizace v žádném případě neměla zlehčovat svoji práci.

Rozdílem mezi komerční organizací a neziskovou také spočívá v rozdílném ekonomickém fungování organizace a také v právních organizačních kamenech. Přesně z těchto všech důvodů je rozdílný přístup k marketingu jako k myšlence a jeho nástrojům. Bačuvčík (2011) však dodává, že základní myšlenkové východisko a cíl je pro všechny subjekty stejný – dosáhnout konsenzu mezi nabídkou a poptávkou. Nicméně neziskové organizace mají odlišné použití jednotlivých nástrojů marketingu. Rozdílným cílem tedy marketingu neziskových organizací, v literatuře také nazýváno jako sociální marketing či humanistický marketing, není jen uspokojení potřeb a přání zákazníka jako jedné osoby, ale mělo by dojít ke zvýšení blahobytu celé společnosti.

2.2.6 Zájmové skupiny (stakeholders)

Propagace organizace začíná a končí komunikací. Jakýkoliv subjekt komunikuje s jednotlivými definovanými zájmovými skupinami a komunikují s nimi určití vybraní lidé. Úspěšná organizace, či odpovědný podnik, musí vést dialog s mnoha skupinami. V rámci přípravy komunikační strategie je třeba si tyto skupiny definovat. Organizace by měla vybrat takové skupiny, které svojí činností určitým způsobem ovlivňuje, případně ovlivnit chce, a je také potřeba si definovat, jaké informace jim chce předat. Na začátku se organizace může

dostat do problému, že narazí na skupiny, které budou mít nepřátelský postoj vůči ní, případně na skupinu, která si v dané oblasti ještě názor nevytvořila. Organizace se musí zaměřit na budování důvěry s každým člověkem nebo skupinou lidí, kteří by mohli mít určitý vliv na fungování organizace. Zájmové skupiny, z anglického termínu *stakeholders*, jsou tedy takové skupiny lidí, kteří mají zájem na organizaci a jejích aktivitách (Horáková a kol., 2008).

Netušilová a Křivka (2009) definují dvě skupiny stakeholders – primární a sekundární. Mezi primární stakeholders lze uvést takové subjekty, bez jejichž spolupráce by podnik nemohl dlouhodobě přežít – zaměstnanci, stát, zákazníci, zakladatelé či dodavatelé. Mezi sekundární stakeholders je možné zařadit veřejnost, média či lobbistické skupiny aj. Autoři říkají, že je třeba vést dialog se všemi těmito skupinami, protože mají vliv na dlouhodobý úspěch organizace.

2.2.6.1 Interní komunikace

I přesto, že autoři Horáková a kol. (2008) definují zákazníky, jako nejdůležitější zájmovou skupinu, protože bez zákazníků organizace nemůže fungovat, dodávají, že zaměstnanci jsou stejně životně důležitou skupinou pro jakýkoliv subjekt, protože to oni tvoří danou organizaci. Do interní komunikace zahrnují jak zaměstnance, kteří mají uzavřený pracovní poměr s danou organizací, tak externí pracovníky, smluvní partnery a odborné poradce. Šedivý a Medlíková (2012) do interní komunikace řadí i dobrovolníky, členy správní rady a členy sdružení či spolku. Mezi každým tímto člověkem proudí interní komunikace a tu ovlivňuje i ten faktor, jak vysoko je zaměstnanec hierarchicky postaven a do jaké míry má vliv na ostatní kolegy. Interní komunikace má probíhat mezi vlastníky organizace a managementem, managementem a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem (Příkrylová a kol., 2019). Pro účely své diplomové práce se zaměřuji pouze na interní komunikaci v rámci zaměstnanců, nikoliv dobrovolníků či členů spolku.

Dohnalová a kol. (2015) hovoří o tom, že je potřeba o personální práci přemýšlet v kontextu poslání a cíle organizace. Cílem interní komunikace by neměl být pouze spokojený zaměstnanec, mělo by se jednat o daleko vyšší přesah, a to ten, že bude spokojený i zákazník a to zaručí úspěch celé organizace. Nicméně, to může zaručit pouze ten zaměstnanec, který je ztotožněný s posláním organizace, jejích cílů a vize do budoucnosti a to vše mu dodává vlastní osobní motivaci pro práci v dané organizaci (Horáková a kol., 2008). Příkrylová a kol. (2019) dodávají, že cílem této komunikace je budování a posilování

pocitu sounáležitosti, přesvědčení zaměstnanců, aby jednali v zájmu organizace a aby se o ní pozitivně vyjadřovali.

Základní otázkou, kterou by si měla organizace pokládat, je, jak zaměstnanci vnímají fungování organizace a zda znají a rozumí celkového obrazu, který se organizace snaží vybudovat. Interní komunikace je tedy „*oboustranný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb*“, za který odpovídá každý manažer v organizaci. Záměrem organizace by mělo být sladění cílů zaměstnanců s cíli organizace, protože až teprve pak může dojít k tomu, že budou cílů dosahovat a nebudou pouze chodit do zaměstnání pro finance, které potřebují pro uspokojení svých životních potřeb. Autoři popisují, že organizace by měla zajistit, aby zaměstnanci věděli, jakou roli hrají v naplňování vize a cílů organizace a aby je dokázala nadchnout pro svoji práci a přístup k ní. Dále sdělují, že zaměstnanci musí mít informace o všech aktivitách organizace (projekty, programy, služby atd.). To vše vede k tomu, jak budou o organizaci, ve které fungují a v kterou věří, mluvit (Horáková a kol., 2008).

Autoři dále uvádějí, že management se musí neustále přesvědčovat, že předaným informacím zaměstnanci rozumí. Zde apelují na získávání zpětné vazby. Zpětná vazba dle nich zajistí nejenom ujištění managementu, že jejich pracovníci jsou srozuměni s předávanými informacemi, ale také posiluje sounáležitost a podporu samotných zaměstnanců. Dle Horákové a kol. (2008) je management zodpovědný za vytváření co nejvíce příležitostí, kde mohou zaměstnanci organizace sdělit svůj názor a zároveň za celkovou efektivní komunikaci uvnitř celé organizace.

Špička a kol. (2015) souhlasí s faktem, že jestliže se pracovníci identifikují s posláním a hodnotami organizace, může to znamenat pro neziskovou organizaci jeden z klíčových faktorů. Zaměstnanci jsou loajální vůči organizaci, mají vyšší motivaci pro výkon, jsou ochotni pracovat za nižší mzdy a dochází k uspokojení všech zájmových skupin. Autoři popisují, že se neziskové organizace často dostávají do problémů se získáváním pracovníků, protože nemají dostatek schopností, aby prezentovali možnosti, které mohou mít profesionálové z neziskové sféry v dané organizaci, případně může problém tkvít v jejich udržení (Ridder, McCandless, 2010, Cheverton, 2007 in Špička a kol., 2015).

Autoři ve svém přehledovém článku, jehož předmětem bylo diskutovat kritéria a faktory úspěchu nestátních neziskových organizací z pohledu zájmových skupin, sdělují, že výsledkem rešerše je, že úspěch neziskové organizace spočívá v motivaci pracovníků,

jejich kvalifikace (včetně vedení managementu), ale také ve firemní kultuře a v celkové práci se zaměstnanci (Špička a kol., 2015). Do nástrojů interní komunikace se řadí porady, organizační pravidla, firemní směrnice, veškeré manuály, pracovní schůzky jednotlivých oddělení a týmů, ale také pracovní výjezdy, setkání a konference, dále elektronická pošta, online komunikace a aktivita firmy na sociálních sítích (Příkrylová a kol., 2019).

2.2.6.2 Extévní komunikace

Úspěch neziskové organizace je hodnocena skrze spokojenost extévní (sekundární) stakeholders. Mezi ty řadí klienty, dárce a další partnery. Sdělují, že spokojenost těchto zájmových skupin lze řadit jako vhodnější kritérium pro úspěšnost organizace, než jsou její finanční indikátory (Balsler and McClusky 2005, Hsieh 2010 in Špička a kol., 2015). Autoři dále sdělují, že úspěch, který může vzniknout z interakce s extévními zájmovými skupinami, vede skrze marketing, fundraising a transparentnost. Sdělují, že pokud má nezisková organizace získat či si udržet stávající dárce, musí prokázat společenský přínos skrze své činnosti a transparentně informovat o svých financích. Doporučují, aby neziskové organizace, u kterých činnost závisí na dárcích a dobrovolnících, přemýšlely z marketingového hlediska obdobně jako organizace ziskové, které mají snahu získat nebo udržet konkurenční výhodu vůči ostatním subjektům ze stejného sektoru.

Je třeba, aby extévní komunikace byla rozdělena podle marketingových nástrojů mezi jednotlivé zájmové skupiny (klienti, dárce,..) podle jejich individuálních potřeb (Gonzalez a kol., 2002 in Špička a kol., 2015). Měření úspěchu je u neziskových organizací složitější proces, než u organizací, které jsou orientované na zisk. Proto se doporučuje, aby se využilo subjektivního měřítka – například ukazatele efektivity přeměny vstupů na výstupy nebo dosažení krátkodobých či dlouhodobých cílů (Shoham a kol, 2006 in Špička a kol., 2015). Další možností může být využití tzv. barometru, který spočívá v zjištění názorů extévních stakeholders na poskytování služeb, dále jaké mají očekávání, jak identifikují neziskovou organizaci a jaká je loajalita vůči neziskové organizaci (Leipnitz, 2014 in Špička a kol., 2015).

I v této oblasti je důležité myslet na brand neboli značku organizace. Napoli (2006) in Špička a kol. (2015) sděluje, že aby došlo ke zvýšení účinnosti marketingového plánu a k navázání spolupráce s podporovateli, je třeba kalkulovat s tím, že branding neziskové organizace se buduje skrze tři fáze: příprava (orchestration), navázání spolupráce (interaction), působení (affect). Příprava, jak již vyplývá z názvu, spočívá v identifikování

a nastavení jednotlivých marketingových nástrojů. Jestliže má nezisková organizace tuto fázi dokončenou, lze se přesunout do druhé. Druhá oblast spočívá v budování vztahu s klíčovými stakeholders k základním hodnotám neziskové organizace. Pokud druhá fáze je naplněna, je třeba, aby se organizace (a to především management) zaměřil na vytvoření vztahu ke značce (třetí fáze). Branding neziskové organizace totiž nespočívá ve větší míře reklamy, ale v prohlubování vztahů s exténními stakeholders.

Zájmové skupiny v neziskovém sektoru nejsou pouze zákazníci (spotřebitelé), jako tomu je u komerčních subjektů. Stakeholders, se kterými neziskové organizace komunikují, je mnohem více. Jedná se o klienty, veřejnost i ziskové organizace, se kterými organizace komunikuje to, jaké mají poslání, vize a cíle a jaké jejich aktivity budou mít společenský dopad. Dále je třeba, aby organizace mluvily o tom, proč tuto činnost nezajišťuje stát ani zisková sféra (bud' nemohou či nechtějí) a v čem je tedy nezisková organizace společnosti prospěšné. Cílem celé komunikace má být to, aby byla navázána důvěra mezi jednotlivými skupinami, která může zajistit pomoc materiální, finanční, organizační či odbornou. Autoři doporučují, aby dotazníkové šetření, které je zaměřeno na vyhodnocení faktorů úspěšnosti neziskových organizací v ČR, bylo zaměřeno na kritéria úspěchu neziskové organizace, tedy na počet a význam pravidelných dárců, zdroje financování či vývoj počtu podpořených subjektů, a dále na faktory úspěchu, kterými může být princip a kvalita fundraisingu, propagace organizace a hodnocení její účinnosti, spolupráce s českými i zahraničními neziskovými organizacemi a v neposlední řadě zjištění potřeb zájmových skupin (Špička a kol., 2015).

Špička a kol. (2015) ve svém přehledovém článku uvedl, že mezi exténní stakeholders tedy řadí klienty, dárcy, ziskové organizace a veřejnost. Příkrylová a kol. (2019) vymezuje i další skupiny: zákazníci, dodavatelé, média, školy a pedagogové, neziskové organizace i státní správa, a Bačuvčík (2011) jej doplňuje i o místní samosprávu (krajské, městské, obecní a magistrátní úřady. Z klíčových kroků každé organizace je, aby si vymezila, na jaké zájmové skupiny chce působit a pomocí jakých nástrojů, druhým krokem je poté realizace (Příkrylová a kol., 2019). Horáková a kol. (2008) dodávají, že je potřeba si nejen definovat, se kterými zájmovými skupinami bude organizace v interakci, ale také je třeba určit jejich důležitost a stanovit si priority, dle kterých se poté bude sestavovat komunikační strategie pro jednotlivé skupiny.

Při určování důležitosti a priorit jednotlivých zájmových skupin je třeba pracovat s určitými možnostmi, které mohou nastat: opomenutí těch skupin, které organizace zařadí

na poslední místa v seznamu - jelikož jim bude věnováno podstatně méně času a pozornosti, může nastat situace, kdy jejich požadavky budou řešeny „ad hoc“ a tím dojde ke zhoršení reputace celé organizace; proměnění priorit v čase – organizace musí kalkulovat s tím, že vnější prostředí je proměnlivé, což například zahrnuje i změny v legislativních opatřeních; a prolínání rolí stakeholders – například zákazník může být i v jiné pozici zástupcem média. Organizace se má tedy snažit co nejvíce uspokojit potřeby jednotlivých skupin, ale je také potřeba, aby komunikace jako celku organizace vyzařovala jednotným dojmem pro všechny. Tedy i v případě, že je člověk v jednu chvíli v roli zákazníka a v druhém momentě jako zástupce určitého média. Organizace by měla také myslet na to, že veškerá její komunikace nepřímo oslovuje i ty zájmové skupiny, na které nebyla zaměřena (Horáková a kol., 2008).

2.2.7 Cíle komunikační strategie

Jak již bylo výše zmíněno, strategický plán v sobě zahrnuje marketingový plán a z něho by měla vycházet komunikační strategie. Všechny zmíněné plány mají mít jasně definované cíle, kterých nezisková organizace chce dosáhnout pomocí určitých nástrojů. Marketingové a komunikační cíle jsou spíše krátkodobé, tedy by se měly plánovat do jednoho roku. Největším problémem neziskových organizací považuje Bačuvčík (2011) stanovení měřitelných cílů. Důvod má spočívat v tom, že ve chvíli, kdy organizace nabízejí své produkty, dostávají se do situace, že nejprve potřebují sehnat dostatek financí na jejich realizaci. Důvody těchto úskalí mohou být následující tři:

- a) *problém v měření efektivitě služeb* – tento důvod je shodný i s komerční sférou, a platí zde nepřímá úměra mezi kvantitou a kvalitou,
- b) *problém v přesvědčení pracovníků* o nezbytnosti jejich produktu, které vede k tomu, že se měřitelností nechtějí zabývat,
- c) *systém dotací*, který znamená znemožnění tržního principu, což ovlivňuje řízení efektivitě; autor si zde pokládá otázku, jak měřit efektivitu poskytování nekomerčního produktu a zda při výpočtu zohlednit cenu bez dotací nebo s dotací (Bačuvčík, 2011).

Mezi hlavní **marketingové cíle** neziskové organizace lze řadit:

- informování veřejnosti o existenci organizace,
- informování veřejnosti o poslání, důvodech existence a cílech organizace,
- informování veřejnosti o produktech a službách, které poskytuje,

- informování veřejnosti o kvalitě jí poskytovaných výrobků a služeb,
- informování veřejnosti o způsobu používání jejích produktů a přínosů z toho plynoucích,
- vytvoření image organizace,
- přesvědčování sponzorů a dárců,
- měnit existující negativní postoje veřejnosti vůči organizaci v pozitivní (Kincl, 2004 in Vanišová, 2011).

Karlíček a kol. (2016) definuje cíle **komunikační strategie**. Těmi jsou:

- zvýšení prodeje
- zvýšení povědomí o značce
- ovlivnění postojů ke značce
- zvýšení loajality ke značce
- stimulace chování směřujícího k prodeji
- budování trhu

Jestliže by tedy organizace nekomunikovala dovnitř i navenek, stane se uzavřenou. Uzavřenost organizace poté může vést k tomu, že společnost nerozumí poslání OOS, tedy k čemu byla založena, a to způsobuje nízkou důvěru společnosti vůči neziskovým organizacím (Karlíček a kol., 2016).

2.3 Marketing

V následující kapitole se budu věnovat tématu marketing a s tím spojené public relations v rámci neziskových organizací.

Ač může určitá skupina lidí namítnout, marketing zásadně patří i do neziskového sektoru. Díky právě marketingu si organizace vymezí své cílové skupiny (tedy stakeholders) a služby, které jim nabízí. Dále marketing pomůže OOS si uvědomit svoji unikátnost a vztahy s okolím, ve kterém působí. Ve své podstatě je marketing nástrojem, díky kterému organizace porozumí, kdo je její cílovou skupinou a jak má uspokojovat její potřeby (Plamínek, 1996).

Krechovská a kol. (2018) definují čtyři základní funkce marketingu v neziskové organizaci:

1. *Atraktivita pro podporovatele*, do které řadí jak státní správu, tak i nadace, donátory, různé benefiční akce a speciální eventy.
2. *Atraktivita pro dobrovolníky*, kteří, pokud se identifikují s vizí a posláním, mohou věnovat svůj čas dané organizace.
3. *Utváření vztahů*, tzv. relationship management, zahrnuje navazování i udržování vztahů se všemi stakeholdery dané neziskové organizace.
4. *Komunikace*, ve které je zahrnuta inzerce, veškerá publicita, PR, atd.

Na druhou stranu zastánci argumentu nemožnosti zavedení marketingu do neziskových organizací, tvrdí, že marketing lze zavést pouze v tržním sektoru (Rektořík, 2001). Z tohoto důvodu zde uvedu několik protiargumentů, které souvisí i s první kapitolou, ve které jsem hovořila o komercializaci OOS a vlivu vnějšího prostředí.

Co se týče finanční stránky, OOS neráží na limit, který představuje nedostatek libovolného charakteru dotačních příležitostí, a proto jsou nuceny vytvořit jako doplňkovou činnost vlastní zdroj příjmů. S tím souvisí i ten fakt, že OOS nechtějí a nemůžou být závislé pouze na extérních zdrojích vzhledem k udržení své autonomie (viz také kapitola o teorii závislosti na zdrojích). Neziskové organizace se také měnícím vnějším prostředím dostávají do situace, kdy musí soutěžit o získání příjmů od různých donorů (Rektořík, 2001). Autor ovšem popisuje i nefinanční momenty, které vyvrací teorii o tom, že marketing nelze aplikovat v OOS. Ve své knize vyzdvihují fakt, že OOS se stávají profesionálnějšími a z toho důvodu potřebují zvýšit úroveň managementu a zvyšovat kvalitu i vnitřních vztahů v organizaci. Aby OOS získaly zaměstnance na profesionální úrovni, je potřeba s nimi mnohdy navázat zaměstnanecký vztah a již ne pouze dobrovolnický. To ovšem vyžaduje získání financí, kdy se opět vracíme k výše popsaným informacím o nutnosti diverzifikace zdrojů (Rektořík, 2001).

V neposlední řadě Rektořík (2001) mluví o tom, že marketingové řízení pomáhá neziskovým organizacím si identifikovat své okolí, jejich potřeby a požadavky a strategicky zakomponovat dosáhnoutí cílů, ale i rozpočtu. S tím souhlasí i autoři Krechovská a kol. (2018), jež popisují, že marketing je nástrojem k udržitelnosti neziskové organizace. Úspěšné marketingové řízení je takové, které plně respektuje vizí a poslání organizace a zároveň pomáhá naplňovat cíle, které si organizace vytyčila v rámci strategického plánu. Hlavním rozdílem mezi ziskovým a neziskovým sektorem je ten, že třetí sektor v rámci marketingového procesu je složitější z toho důvodu, že organizace cílí na více typů

zákazníků. Těmi mohou být uživatelé služeb, dobrovolníci, malí i velcí dárci, firemní podporovatelé, veřejná správa i laická veřejnost aj. (Bačuvčík, 2011).

Je potřeba, aby sestavení marketingového plánu, ze kterého dále vychází celá komunikační strategie, vycházelo z vize, poslání a strategických cílů dané organizace. Vize pomáhá k tomu, aby management neziskové organizace měl stále na paměti, k jakému ideálnímu stavu chce dojít. Oproti tomu poslání, jež vychází z vize, říká, ke komu, jakým způsobem a s jakým cílem chce sloužit. Poslání je tedy více konkrétnější a jednoduše říká, koho a v jakém smyslu se vize týká. Jak již bylo zmíněno v předešlých kapitolách, strategický plán je dlouhodobý. Jeho cíle se proto odráží v dlouhodobém měříku, a oproti vizi, která také říká, kam chceme dojít a čeho chceme dosáhnout, jsou cíle již konkrétní a hlavně měřitelné a kontrolovatelné (Bačuvčík, 2011).

Marketing a fundraising spolu úzce souvisí, kooperuje a fungují na obdobných principech. Společným znakem je koncový článek, který je klient. Kde se ovšem oba směry rozcházejí je ten moment, že ve fundraisingu je pod pojmem klient ukrytý dárcce či jiný finanční podporovatel, kdežto v marketingu je to klient člověk, který odebírá či nakupuje služby a/nebo výrobky dané organizace. Nicméně obě strategie nelze v neziskovém sektoru oddělit, jelikož teoreticky může klient být jak dárcem, tak zároveň odběratelem služeb i dobrovolníkem (Šedivý a Medlíková, 2017).

2.3.1 Marketingový mix

Všichni výše zmínění autoři se shodují na jedné věci, a to té, že marketing v neziskové organizaci, která má za cíl prodat službu či výrobek, plně spočívá v přemýšlení o tom, jak dostat správný produkt za správnou cenu, ve správném čase ke správnému zákazníkovi (Plamínek, 1996; Bačuvčík, 2011; Krechovská a kol., 2018). Součástí marketingového mixu je komunikační mix, který spadá do propagační kategorie. Komunikační mix může mít za cíl podporu prodeje, posílení povědomí o značce nebo budování příznivých vztahů s veřejností (Lesenský, P., 2023).

Jednotlivé složky marketingového mixu pomáhají porozumět vztahu mezi neziskovou organizací k jejímu okolí. Autorem pojmu *marketingový mix* je považován Neil H. Borden, který mix přirovnával k tzv. „cake-mix“. Jednalo se dle něj o hotovou směs na výrobu moučníků. Recept na tuto směs byl sepsán odborníky a jednotlivé komponenty tvoří správnou a vyrovnanou harmonii chuti. Tento recept je proto možné si přizpůsobit dle svých možností a preferencí, ale jen do té doby, dokud nedojde k výrazné změně mezi jednotlivými

složkami, což by dle autora mohlo mít pouze negativní následky. Cake-mix lze přirovnat k marketingovému mixu, ve kterém je také potřeba myslet na vyváženost a harmonii jednotlivých složek a lze ho uzpůsobit konkrétní neziskové organizace (Boučková, 2003).

Autoři Bačuvčík (2011) a Krechovská a kol. (2018) představují jako jednotlivé složky marketingového mixu: *produkt (product)*, *cenu (price)*, *místo (place)*, *propagaci (promotion)*. Do rozšířeného marketingového mixu pro nekomerční subjekt ovšem přidávají i *lidi (people)*. To potvrzuje i autor Plamínek (1996).

Produkt

Bačuvčík (2011) tvrdí, že produktem neziskové organizace je buď zboží či služba. Nelze ovšem určit jednotnou definici, co produkt je a to díky široké působnosti neziskových organizací. Produkt lze ovšem členit na několik různých úrovní. *Jádrem produktu* je potřeba daného zákazníka (například se může jednat o noclehárnu pro osobu bez přístřeší, která potřebuje přečkat noc v teple). *Vlastním produktem* se rozumí pak situace, kdy zákazník reálně dostává (což u příkladu člověka bez domova může znamenat zázemí v azylovém domě). Poslední úroveň je *širší produkt*, kdy se jedná o určitou nadstavbu jádra produktu a nese sebou další užitek (pro osobu bez doma se může jednat o pracovní právní poradenství či konzultace s psychologem). Tento popis doplňuje Plamínek (1996), který mluví o tom, že produkt je potřeba koncovému zákazníkovi co nejvíce konkrétně a srozumitelně (vzhledem k cílové skupině) popsat, aby přesně rozuměl tomu, jak určitá nezisková organizace uspokojuje potřeby svých zákazníků, co její služby přináší a co koncový klient získá. Krechovská a kol. (2018) doplňují, že důležitou součástí produktu je, aby měl pro zákazníky/klienty hmatatelné znaky pro srovnání s konkurencí.

Cena

Každý produkt má svoji cenu. Cílem neziskové organizace není vydělat, ale poskytovat služby či produkty těm, kteří to potřebují (Plamínek, 1996). V komerční sféře se cenou zpravidla rozumí finance. V neziskové sféře se cena rozdvouje. Za prvé, může se také jednat o finanční částku. Tedy finance, které koncový zákazník zaplatí za službu či výrobek. Zpravidla klient neplatí cenu ve 100 %, ale pouze část z ní (Bačuvčík, 2011). Autoři Bačuvčík (2011) i Plamínek (1996) doporučují, aby se na ceně výrobku či služby vždy podílel i klient. A to i přesto, že neziskové organizace spíše inklinují k tomu, aby veškeré náklady pokryl jiný donor nebo dokonce ony samy. Tento fakt vyzdvihují z toho důvodu, že si zákazník poté uvědomuje hodnotu služby/výrobku a více si ho váží. Plamínek (1996) také

dodává, že z obchodní praxe již víme, že pokud je produkt levný, může být pro zákazníka podezřelý.

Bačuvčík (2011) dále připomíná, že o ceně je potřeba tedy uvažovat i z pohledu donátorů, kde se mísí jak oblast financí, tak i nefinančního pojetí:

- **Veřejná správa** – z finančního pohledu se jedná o výše dotace, ale také tzv. alternativní náklady. Do těch zahrnujeme ty, které by vznikly, pokud by neziskové organizace neposkytovaly své služby. Například pokud by neziskové organizace neřešily problematiku bezdomovectví, musel by stát řešit i zvýšenou kriminalitu, která ovšem znamená daleko vyšší náklady a diskomfort ostatních občanů.
- **Komerční firmy** – ty mohou poskytovat neziskovým organizacím dary, případně sponzoring, tedy peněžítá částka ceny. Alternativní náklady zde tvoří společenské či konkurenční problémy, které by firmy mohly ohrozit. Může se jednat například o společenskou zodpovědnost firem, která jim zajišťuje určitou konkurenční výhodu na trhu.

Místo

Místem lze rozumět způsob, jakým chce nezisková organizace dostat produkt ke konečnému zákazníkovi. Zpravidla se nejedná tedy o jedno konkrétní místo. Bačuvčík (2011) vymezuje pět základních typů míst pro poskytování služeb: zařízení poskytovatele (domov pro seniory, nemocnice aj.), sídlo uživatele (televize, e-learningová videa, pečovatelská služba atd.), pracoviště uživatele (podporování zaměstnávání, odbory aj.), terén (divadlo, streetwork,..) a bez vazby na místo, které je často spojené se šířením myšlenek, kampaní, idejí atp.

Boučková (2003) také rozděluje distribuční cesty na přímé a nepřímé, přičemž výhodou přímé je ta skutečnost, že organizace je v těsném kontaktu se zákazníkem, může s ním komunikovat, získat zpětnou vazbu a zajišťuje tím více osobnější přístup za nižší náklady (než v případě nepřímé cesty, kdy je mezi organizací a zákazníkem prostředník mezičlánek). Z těchto důvodů většina NNO využívá právě přímou distribuční cestu a využívá přímého kontaktu se svojí cílovou skupinou.

Propagace

Propagace nebo marketingová komunikace je způsob, jak se konečný zákazník dozví o produktu dané organizace. Plamínek (1996) popisuje pravidla, která je potřeba při propagaci dodržovat: často zákazníkovi své služby připomínat, být trpělivý, pokud již funguje nějaký proces, tak ho opakovat a neopouštět zbrkle princip, pro který se daná organizace rozhodla na začátku.

Bačuvčík (2011) říká, že i jako komerční subjekty mohou i neziskové organizace využívat veškerých marketingových nástrojů. Zde ovšem NNO narážejí na limit, kterým jsou finance. Jak již bylo výše zmíněno, rozdíl v marketingu mezi ziskovou a neziskovou sférou je ten, že OOS cílí na několik stakeholderů. Každá cílová skupina poté potřebuje rozdílný nástroj komunikace (detailněji o marketingových nástrojích v následující kapitole). Neziskové organizace jsou tak v situaci, kdy zpravidla s omezenými financemi, musí oslovit daleko širší skupinu lidí pomocí mnoha cest (inzerce, reklama, PR, event aj.).

Neziskové organizace mohou využít služeb agentur, které si chtějí zlepšit svoji image a poskytnou prostor pro reklamu zdarma. Další možnost, na kterou autor upozorňuje, je propojení neziskové organizace s firmou, která bude propagovat činnosti organizace skrze své platformy, případně využít dobrovolníky a studenty. Je zde ovšem potřeba upozornit i na fakt, že díky skutečnosti, že neziskové organizace jsou postaveny před bod, kdy musí oslovit několik stakeholders omezenými financemi, jsou jejich levné propagační nástroje leckdy neprofesionálně zpracovány, což často vede k nedůvěře veřejnosti (Bačuvčík, 2011).

Lidé

Plamínek (1996) skupinou lidí rozumí *produkční kapacitu* dané organizace. To definuje tak, jak moc je daná organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po jejích službách či produktech (ve chvíli, kdy díky propagaci se poptávka zvýší), ale naopak i upozorňuje na druhou možnost, a to je nízká poptávka a přebytek lidí v organizaci. Autoři proto mluví o managementu organizace, aby v rámci přípravy vytvořil plán na obě situace a zároveň plánoval realistické cíle. Bačuvčík (2011) ve své knize popisuje, že autorky Janečková a Vašítková (2001) doplňují do skupiny lidí i samotné *zákazníky*, pro které je produkt určen a pro které by měly být určena pravidla.

2.3.2 Marketingové nástroje

Dle autorů Šedivého a Medlíkové (2012) lze do PR zařadit všechny aktivity, které nezisková organizace dělá pro to, aby se o NNO mluvilo dobře. Cílem PR je tedy jak budování silné značky, dobrého jména, tak i image. PR lze také vnímat jako určitý předstupeň fundraisingu. Tedy využít té skutečnosti, že pokud již má organizace vybudované dobré jméno, tak ho následně zpeněžit – požádat o dar (oblasti fundraisingu se detailněji věnuji v následující kapitole).

Public relations je nejrozšířenější formou marketingových nástrojů všech OOS. To je především z toho důvodu, že díky PR může nezisková organizace cílit jak na uživatele služeb, tak na své donátory a i na laickou veřejnost. PR lze rozdělit na interní a externí komunikaci. Do nástrojů pro vnější komunikaci lze řadit osobní dopisy, tištěné materiály, výroční zprávu, veřejné či odborné akce, media relations, celebrity relations aj. (Bačuvčík, 2011).

2.3.2.1 Vnitřní public relations

Jak již ze směru PR vyplývá, jedná se o vztahy uvnitř organizace, tzv. *employee relations* (Bačuvčík, 2011). Plamínek (1996) zahrnuje do vnitřního PR zaměstnance, dobrovolníky, členy, správní radu a další lidi, kteří tvoří samotnou organizaci. Autoři upozorňují na skutečnost, že je potřeba nezapomínat na tuto skupinu lidí (tzv. primární stakeholders), jelikož, jak již bylo i výše zmíněno, tvoří vizitku celé organizace. To, jak budou „naši“ lidé mluvit o naší neziskové organizaci, je jedním ze základních klíčů budování značky i image organizace.

Šedivý a Medlíková (2012) vnímají vnitřní PR jako firemní kulturu. Do té zahrnují následující skutečnosti:

- *Loajalita* – zde autoři mluví o tom, že již při výběru zaměstnanců a dobrovolníků je potřeba ověřit, zda jsou v souladu s posláním dané neziskové organizace a jejími hodnoty. Tedy do jaké míry se identifikují s organizací. Autoři doporučují, aby v NNO existoval systém onboardingu nových pracovníků i systém pravidelné evaluace strategického plánu.
- *Jednání pracovníků dovnitř i ven* – do této kategorie Šedivý a Medlíková zahrnují pravidla chování, telefonování, osobních návštěv i zaslání e-mailů. Zde rovněž doporučují, aby měla NNO vypracovaný etický kodex organizace a pracovala s ním.

- *Oblékání pracovníků* – pravidla, která souvisejí s „dress code“ organizace, zejména při veřejném vystupování pracovníků.
- *Prostředí v organizaci* – zde by měla organizace neustále myslet na několik oblastí: jaký dojem má návštěva z kanceláře, sociálního zázemí, technického vybavení či prostoru pro klienty. Zde Bačuvčik (2011) mluví i o tom, že i umístění sídla organizace či neupravené okolí může mít za následek vyvolání nedůvěry veřejnosti vůči dané organizaci.
- *Úroveň spolupráce mezi jednotlivými pracovníky* - do této skutečnosti lze zahrnout jazyk organizace (vykání či tykání), vztahy mezi managementem a řadovými zaměstnanci, ale také neformální atmosféru, respekt a úctu.
- *Odměny a postihy* – tato část má významný vliv na zmíněnou atmosféru v NNO. Autoři doporučují nastavit transparentní pravidla a seznámit jednotlivé pracovníky s nimi a s jejich cíli (co se od nich přesně očekává, jaká jsou zde kritéria hodnocení, systém odměn i sankcí).
- *Zvyklosti v organizaci* – jedná se o určité neformální i formální pravidelné rituály, jakými jsou slavení svátků, narozeniny, pravidelná setkávání týmu, rituály v pracovní době (společné obědy, kávy,..), ocenění zaměstnance roku aj.

Vnitřní PR či firemní kultura vytváří a prohlubuje vztahy uvnitř organizace. Pokud se ovšem organizace nezaměřuje na své pracovníky, může tyto vztahy naopak zcela nevytvářet. To může mít poté za následek to, že pracovníci nejsou loajální vůči organizaci, na venek mohou vytvářet špatný obraz organizace a v konečném důsledku nebudou spokojeni ani zákazníci. Pro nastavení správné firemní kultury se zaměřením na budování vztahů uvnitř organizace, se doporučuje mít organizační kulturu sepsanou, a aby byla k dispozici všem zaměstnancům, dobrovolníkům i členům organizace (Šedivý a Medlíková, 2012).

2.3.2.2 Externí public relations

Do vnějšího či externí PR lze zařadit veškeré nástroje, které slouží ke komunikaci směrem ven z organizace. Tedy s jak s donátory, veřejností, ale i státními institucemi. Cílem je vybudovat příznivé vztahy se zmíněnými skupinami, získat jejich finanční i nefinanční podporu a případně i prosadit zájmy NNO. Míra podpory je poté spojena s jednotlivými tématy a jejich akceptibilitou. Existují *tabuizovaná témata*, která jsou zejména pro českou společnost taková, o kterých se nemůže mluvit na veřejnosti. Sem spadá sex, smrt, víra či rozvod. Dále *kontroverzní témata*, která přijímá pouze část veřejnosti (např. práva homosexuálů). Poté ovšem existují *témata populární*, kterými jsou například zdravotní

i sociální služby pro děti, a které dosahují obecně velké podpory ve společnosti. Z pohledu *nezajímavých témat*, která dosahují pouze velmi pozornosti s velkými obtížemi, jsou takové, které jsou pro společnost sice prospěšné, ale sama veřejnost je nevnímá jako alarmující či aktuální. Těmi mohou být aktivity spojené se životním prostředím. PR má ovšem sloužit jako určitá výzva pro organizaci, protože názory společnosti a jejich postoje se v současné době poměrně rychle mění (Bačuvčík, 2011).

Osobní kontakt

Jedním z nástrojů extérního PR je osobní kontakt. Sem spadá jakýkoliv rozhovor se společností, který vede ať management organizace, tak pracovníci i dobrovolníci. To, jak pracovníci NNO mluví o jejich práci, cíli i samotném poslání, může a nemusí vytvářet důvěru v danou organizaci. To poté může ovlivnit i míru ochoty donátorů podpořit neziskovou organizaci (Bačuvčík, 2011). Poskytnutí interview pro tisk či televizi se doporučuje začít od médií, kde daná nezisková organizace vnímá, že se bude jednat o vzájemný respekt a kde budou novináři mít za cíl vykreslit neziskovou organizaci v lepším světle. Osobním kontaktem, tedy přímou komunikací, se může organizace dostat i do stavu, kdy nepopíše své činnosti dost srozumitelně a přesně a opět se může dostat do situace, kdy nebude vzbuzovat důvěry společnosti v ni (Plamínek, 1996). Šedivý a Medlíková (2012) doporučují, aby neziskové organizace byly v přímém kontaktu se svými stakeholdery přibližně 3x-4x ročně.

Osobní dopisy

Bačuvčík (2011) přidává k nástrojům pro vnější komunikaci i osobní dopisy. Hovoří o tom, že cílová skupina uvítá personifikovanou formu komunikace. Tento nástroj lze využít při příležitosti přání k Vánocům, pozvání na akci aj. Cílem je vyvolat osobní zájem organizace o daného člověka. Autor také vyzdvihuje možnost tištěného dopisu, který v dnešní digitální době může znamenat nadstavbu budování vztahu mezi oběma stranami.

Tištěné materiály

Do tištěných materiálů lze zařadit veškeré fyzické tiskoviny, které nezisková organizace vymyslí, připraví, a buď si sama vyrobí, nebo si je vyrobít nechá extérním subjektem. Můžeme sem tedy zařadit plakáty, letáky, brožury, ale také časopisy a zpravodaje (Bačuvčík, 2011).

Šedivý a Medlíková (2012) třídí materiály na interní a extérní. Do interních řadí vizitky, hlavičkové papíry, smlouvy, faktury, newsletter atp. Zde je důležité, aby všechny tyto výstupy byly obsahově správné, praktické a aby během jednoho roku se často neměnily, jelikož to opět vzbuzuje určitou důvěru. Interní materiály slouží jako nástroj k pozitivnímu ovlivnění daného člověka, který je dostane do ruky.

Extérní materiály, do kterých řadíme právě zmíněné letáky, časopisy, výroční zprávu a jiné publikace, se zpravidla vyskytují v MHD, u lékařů, na úradech, na venkovních plochách atp. (Bačuvčík, 2011). Bačuvčík (2011) i Šedivý a Medlíková (2012) se shodují na tom, že u materiálů, jež organizace publikuje směrem ven, je důležité promyslet následující otázky:

1. Pro koho jsou určené?
2. Jak budou vypadat, aby byly adresné?
3. Jaký cíl mají splnit?

Výše zmínění autoři upozorňují na fakt, že jeden leták nemůže sloužit pro oslovení více cílových skupin. Také Bačuvčík (2011) doplňuje, že významným rizikem extérních publikací je jejich neprofesionální zpracování, které je často zapříčiněno nedostatkem financí dané NNO, a které se opět vrací k vyvolání nesrozumitelnosti a nedůvěry společnosti v ní. Proto autor doporučuje konzultaci materiálů s odborníky.

Výroční zpráva

Pouze některé právnické osoby jsou povinny vydávat výroční zprávu. Těmi jsou Nadace (§ 358 zákona 89/2012 Sb.), ústavy (§ 411 zákona 89/2012 Sb.) a obecně prospěšné činnosti (§ 20 zákona č. 248/1995 Sb.). Spolek a Nadační fond nejsou povinni výroční zprávu vydávat, nicméně je jejich povinností vydat účetní závěrku, která je u výše zmíněných PO obsažena ve výroční zprávě. Přesto se autoři shodují na faktu, že výroční zpráva je určitým morálním závazkem vůči společnosti, ovlivňuje důvěryhodnost organizace a díky tomu odstraňuje nedůvěru vůči třetímu sektoru (Plamínek, 1996; Bačuvčík, 2011).

Výroční zpráva je „*souhrnný informační materiál o organizaci za dané období*“ a jedná se o základní nástroj PR (Plamínek, 1996). Nemusí se však jednat o formální dokument, každá nezisková organizace ji může zhotovit dle svých pravidel, aby zajistila stejnou image. Velkým přínosem výroční zprávy je ten, že ji lze cílit na všechny stakeholdery dané neziskové organizace. Většina NNO také již zveřejňuje své výroční

zprávy na svých webových stránkách, tudíž k ní má přístup kdokoliv a kdykoliv. Čtenář by se měl ve výroční zprávě dočíst základní údaje o organizaci, jaké aktivity se realizovaly v daném roce s důrazem na kvantitativní zhodnocení a jak NNO pracovala s veřejností. Dále by neměly chybět informace o finanční zprávě a závěrem poděkování všem donátorům dané organizace (Bačuvčík, 2011).

Webové stránky a sociální sítě

Webové stránky jsou často prvním místem, na kterém se veřejnost s danou organizací seznamuje. Organizace by proto měla při výstavbě si definovat, kdo je primární skupinou webových stránek, tedy, pro koho je primárně určena a kdo je až druhořadým návštěvníkem. Také je potřeba si určit, jaká bude náplň webu a jak bude vypadat. Webové stránky opět silně posilují důvěryhodnost celé neziskové organizace a její transparentnosti. Web by měl obsahovat výroční zprávu, informace o pracovnících, reference dárců, klientů a dalších významných osob, které neziskovou organizaci podporují. Dále se doporučuje, aby NNO zveřejnila veškeré ocenění, která získala (opět posiluje značku, image i důvěryhodnost), své dosavadní úspěchy, včetně odkazů na články či jiné mediální výstupy, zakládající listiny a především, jak má veřejnost možnost podpořit danou organizaci (Šedivý a Medlíková, 2012).

Webové stránky i sociální sítě by neměly vést pouze k návštěvnosti lidí a seznámení se s organizací, ale především by se mělo jednat o prostor, kde má organizace možnost navazovat dlouhodobé vztahy s cílem získání finanční i nefinanční podpory (Šedivý a Medlíková, 2012).

Autorky Losekoot a Urbánková (2019) popisují čtyři klíčové dovednosti, kterými by měly organizace disponovat, pokud chtějí efektivně pracovat se sociálními sítěmi.

- 1. Umět zaujmout** – první krok je klíčový, autorky hovoří o skutečnosti, že díky velkému množství informací na internetu, je obtížné oslovit své stakeholdery. Cílová skupina si musí v poměrně krátkém čase vybrat zrovna danou organizaci. Doporučují proto organizacím využívat obrázky a rychle a výstižně sdělit potřebné informace. Dále aby nezapomínaly lidi bavit, informovat je o současných faktech, dát jim možnost být součástí komunity a předávat zpětnou vazbu pomocí komentářů, hlasování aj. To jsou totiž hlavní důvody, proč lidé na sociální sítě chodí. V neposlední řadě autorky mluví o tom, že jedno téma je potřeba na různé sociální sítě komunikovat jiným způsobem.

2. **Umět naslouchat** – zde autorky zdůrazňují potřebu prvně nechat mluvit své zákazníky, na které organizace cílí, věnovat tomu dostatek času a až na základě těchto informací, kdy porozumí svým zákazníkům a budou vědět, co chtějí číst, poslouchat a vědět, budou jednat a tedy sdílet obsah, který je pro ně relevantní. Organizace nesmí zapomínat na to, že není důležité, zda se pracovníkům líbí ten či onen obsah, důležité je, aby obsah ocenili jejich fanoušci.
3. **Umět vyprávět** - je bodem, který představuje to, co chce organizace sdělit (na základě své strategie a budování značky) a zároveň toho, co chce fanoušek/uživatel/zákazník slyšet. U každého příspěvku autorky doporučují se zeptat na 3 otázky: jestli to *Karel*² dá, proč by ho to mělo zajímat (co z toho bude mít) a čeho chce organizace tím dosáhnout. Také autorky zdůrazňují využívat to, co už jednou fungovalo a pouze si zanalyzovat, proč tomu tak bylo.
4. **Umět vyhodnotit** – zejména umět vyhodnotit čas, peníze a energii, která byla do sociálních sítí vložena a jaký byl přínos pro organizaci. Může se jednat u budování povědomí o jejich značce či vytvořit komunitu nebo prodat co nejvíce výrobků či služeb. To vše pod záštitou strategického plánu a správně nastavených metrik. Nejméně vhodnou metrikou je počet fanoušků. Autorky obecně doporučují se zaměřit na počet lidí, co šíří obsah organizace, finančně podpoří organizaci či jsou odbornými médii. U každé sociální sítě je potřeba sledovat jiné metriky: *jak dobře je organizace vidět* (dosah příspěvků, zobrazení příspěvků, návštěvnost profilu aj.), *jak jsou uživatelé zapojení* (počet komentářů, počet kliknutí na příspěvek, počet odpovědí atp.) a *jaký je zájem o služby* (prokliky na web, kliknutí na odkazy,..).

Veřejné a odborné akce

Šedivý a Medlíková (2012) zmiňují, že dalším nástrojem jak budovat vztahy s veřejností je pořádání akcí. Bačuvčík (2011) akce rozděluje na veřejné (typicky Dny otevřených dveří) a odborné (například konference či workshopy). Neziskové organizace pořádají i různé výstavy, benefiční koncerty a plesy, snídaně či večere pro jejich podporovatele. Dle autorů existují dva důvody, proč tyto akce pořádat – buď budování vztahů s donátory a dalšími podporovateli dané organizace nebo žádost o finance. Autoři na základě terénních zkušeností důrazně doporučují, aby si tento cíl NNO předem definovala a nezaměřovala je dohromady. Cíl by tedy měl být jen jeden – buď vztahy, nebo peníze.

² Jméno Karel autorky používají pro lepší představivost fanouška dané organizace na sociální síti.

Pořádání veřejných akcí je opět důležitým výsledkem pro budování značky organizace a její image. Z tohoto důvodu autoři definovali několik bodů, které si NNO musí předem stanovit: pro koho je akce určena, jaký má cíl, silné a slabé stránky akce, definovat název akce (případně i slogan či logo), sestavit si rozpočet, mít ověřené a podložené informace o tématu, které bude hostům sdělováno, mít připravené podklady pro medializaci, vytvořit plán akce a v případě potřeby oslovit nejpozději 6 měsíců předem sponzory a jiné dárce (Šedivý a Medlíková, 2012).

Media relations

Další složkou PR je media relations, neboli vztahy s médii. Media relations jsou oblíbeným nástrojem neziskových organizací, jelikož zpravidla tento způsob komunikace je zcela zdarma. Autoři ovšem upozorňují na fakt, že je potřeba zvolit správné kanály a správný čas (Šedivý a Medlíková, 2012; Bačuvčík, 2011). Bačuvčík (2011) hovoří o tom, že témata neziskových organizací jsou pro média v pořadí až na spodních příčkách. Na druhou stranu autoři Šedivý a Medlíková (2012) proto doporučují, aby NNO nabízeli médiím nejen své tiskové zprávy, ale také odborné stanoviska k aktuálním kauzám (posiluje důvěryhodnost organizace v oblasti profesionalizace) nebo rozhovory s ředitelem/ředitelkou organizace. Tato témata jsou často více zajímavé a mají větší šanci se do daného média dostat. Autoři také píšou o tom, že je potřeba si na základě strategického plánu stanovit, na jaká média se budou zaměřovat a oslovovat. Například neziskové organizace s celonárodní působností se mají zaměřovat na média celostátním dosahem atp. Také doporučují si vytvořit media list, což je seznam médií, se kterými chce nezisková organizace navázat spolupráci. Tento list má obsahovat i kontakty na redakční e-maily a zároveň kontakty na jednotlivé novináře. Upozorňují na to, že je potřeba list neustále aktualizovat a to i z toho důvodu, že novináři často mění redakce, pro které pracují. Organizace by měla mít stanovená pravidla pro komunikaci s médii, předávat stručné a srozumitelné informace, které jsou navíc aktuální a zajímavé pro čtení. V rámci tiskových konferencí se doporučuje mít vhodné zázemí, oslovit vhodné novináře a sestavit program, který nemá přesáhnout více jak 45 minut. Na závěr je potřeba shrnout, že media relations je potřeba budovat dlouhodobě a postupně skrze ně posilovat vliv organizace.

Báčuvčík (2011) přidává ještě poměrně nové směry k public relations. Těmi jsou *celebrity relations*, kdy se jedná o navázání spolupráce skrze mediálně známou osobnost či odborníka v dané oblasti. Forma spolupráce může být různorodá, od vystupování na veřejných akcích, po doporučující dopis až po garanta určité oblasti, na kterou se NNO

zaměřuje. Zde je důležitý výběr dané „celebrity“, aby byla v souladu i s etickým kodexem organizace.

Dalším zaměřením PR je *government relations*, tedy budování vztahů se státní správou. Zde je PR vnímáno jako určitý předstupeň fundraisingu a lobbingu. Government relations lze vnímat jako spolupráci mezi NNO a státem v rámci společných projektů a komunitních plánování a zároveň se jedná o nástroj, díky kterému je NNO vůči orgánům veřejné správy, která může mít často vliv na její činnost i existenci, naprosto transparentní (Bačuvčík, 2011).

University relations, je poslední oblast PR, které zde, pro účely diplomové práce, vyzdvihnu. Jedná se o vztahy mezi NNO a vzdělávacími institucemi, často z důvodu získání praktických zkušeností studentů v dané problematice (Bačuvčík, 2011). Autoři Lessa a kol. (2017) ve svém výzkumu, který se zaměřoval na spolupráci medicínské univerzity s NNO, zjistili, že jedním z benefitů navázání kooperace bylo, že univerzita přinášela aktuální vědecké poznatky dané NNO a díky navázané spolupráci, získala NNO větší legitimitu u veřejnosti. Zároveň si studenti medicíny v NNO trénovali nejrůznější dovednosti, což se ukázalo efektivní jak pro ně samotné, tak pro komunitu.

2.4 Fundraising

Oblast fundraisingu v NNO je zaměřená na získávání finančních i nefinančních zdrojů, které NNO potřebuje k tomu, aby zajistila realizaci poslání. Fundraisingový plán se opírá o strategický plán a oproti ostatním oblastím, je fundraising velmi systematický (Boukal a kol., 2013). Dle Šedivého a Medlíkové (2017) lze fundraising doslova přeložit jako „navyšování fondů či zdrojů“, do kterého zahrnují jak získání podpory skrze finance, tak zároveň získání lidí – tedy příznivců, dobrovolníků aj.

U kapitoly fundraisingu je nutno se vrátit ke kapitole strategického plánování, ve kterém byla popsána rotující spirála úspěchu NNO. Fundraising lidem nabízí, aby se podíleli na naplňování poslání organizace a to právě skrze svůj volný čas nebo finance (Šedivý a Medlíková, 2012). Cílem fundraisingu je srozumitelně a specificky pro dárce představit nabídku dané organizace, inspirovat dárce k podpoře, která se stane opakovaná a navíc se bude v letech zvyšovat. (Boukal a kol., 2013).

Nefinanční zdroje se mohou týkat jak lidí a jejich volného času, který bezúplatně NNO věnují (*dobrovolníci*), tak získání *hmotných zdrojů*. To znamená, že donoři neposkytnou organizace přímo finance, ale věcnou hodnotu, kterou by NNO musela jinak si zaplatit sama.

Do hmotných zdrojů lze také zařadit tzv. barter, kdy se jedná o směnu služeb či zboží mezi osloveným subjektem a NNO. Do nefinančních zdrojů lze dále řadit *práva*, kdy se velmi často jedná o využití domluveného prostoru jako je webová stránka, noviny, reklamní plocha aj., či *informace*, které si většinou NNO předávají vzájemně a lze sem řadit různé metodické příručky. V neposlední řadě do této skupiny zahrnujeme i *služby*, kterými může být typicky poradenství v oblasti finančního plánu, komunikaci atd. (Boukal a kol., 2013).

Základní podmínkou pro zajištění udržitelnosti NNO a jejího dlouhodobého fungování je tzv. **vícezdrojové financování**. To znamená, zajistit více zdrojů, ze kterých daná organizace čerpá finance. Důležité není jen počet typů zdrojů, ale také o jejich poměrné zastoupení. Je potřeba zdůraznit, že NNO by neměla mít jeden dominantní zdroj financování, protože pokud by došlo k situaci, kdy již nebude moc z tohoto zdroje čerpat, stává se NNO nestabilní a ohrožuje to její existenci (Šedivý a Medlíková, 2017). V České republice jsou neziskové organizace nejčastěji financovány skrze dotace z veřejných rozpočtů, darů, grantů a veřejnými sbírkami (Guasti a Stašková, 2007).

Šedivý a Medlíková (2012) definují šest možností, díky kterým může NNO získat finance: *stát, individuální dárci, firmy, nadace, příjmy z vlastní činnosti a ostatní instituce*, kterými mohou být například zahraniční ambasády či obchodní komory. Vzhledem k zaměření této diplomové práce se poslednímu jmenovanému zdroji získání financí nebudu dále věnovat. Skovajsa (2010) a Boukal a kol. (2013) přidávají ke zdrojům financování i *fondy Evropské unie*.

2.4.1 Individuální dárci

Boukal a kol. (2013) individuální dárcovství popisuje tak, že se jedná o budování dlouhodobého a osobního vztahu mezi NNO a dárcem. Individuální dárcovství se liší od grantových výzev tím, že je potřeba vyvolat určitou míru emocí v člověku a ne je jen přesvědčit o své odbornosti a kvalifikovanosti. Autoři říkají, že je potřeba, aby si organizace ve fundraisingové strategii vytyčila, kolik procent bude tvořit příjem z tohoto zdroje a na jaké formy se NNO zaměří. I zde je připomínán vztah mezi marketingem a fundraisingem a to především v ohledu transparentnosti a provázanosti. Individuální fundraising má dárcům umožnit, aby byli součástí naplňování poslání dané NNO a zároveň tvoří vnější image organizace. V tomto případě se tedy jedná o vzájemný vztah, který má přinášet určité výhody oběma zainteresovaným stranám. Lze definovat tři formy individuálního dárcovství. Těmi jsou: finanční dar, movité či nemovité dary a dobrovolnictví.

Obrázek 3: Dárcovská pyramida



Zdroj: Šedivý a Medlíková (2012)

Šedivý a Medlíková (2012) skrze dárcovskou pyramidu popisují, jak pracovat s individuálními dárci, kdy šipky uvnitř pyramidy znázorňují směry, kudy by měl dárcce postupovat. Cílem vytvoření vztahu mezi dárcem a NNO je nejprve získat dárcce, ale dále je především důležité ho udržet a posunout v pyramidě (Boukal a kol., 2013). Šipky vně pyramidy popisují směry, kterými dárci do pyramidy přicházejí. Autoři zdůrazňují, aby se NNO zaměřila především na spodní příčky pyramidy a motivovala dárcce, kteří poprvé poskytli dar NNO darovat znovu. U této skupiny lidí je totiž největší potenciál, aby si založili trvalý příkaz pro danou organizaci. S tímto tvrzením souhlasí i Bačuvčík (2011), který uvádí, že u těchto dárců je až desetinásobná vyšší možnost, že NNO znovu podpoří, než u nově oslovených lidí. V závislosti na pyramidu se také uvádí tzv. Paretovo pravidlo, které v tomto případě říká, že 80 % dárců v dolní části pyramidy přinese NNO až 20 % z celkové částky všech darů a zároveň tvrdí, že 20 % dárců z horních příček pyramidy přinese 80 % z celkové částky. Celkově lze tedy tvrdit, že 80 % úsilí přináší 20 % příjmů (Šedivý a Medlíková, 2012).

NNO může oslovit dárcce skrze e-mail, telefonickou žádost (tzv. telefundraising) či veřejnou sbírkou. Novým nástrojem je dárcovský crowdfunding, kdy je cílem získání financí skrze internet. Tento dárcovský model (online sbírka) je vhodný použít spíše na dobročinné účely, než na podnikatelské. Zde dárci od organizace nečekají vytvoření vztahu mezi sebou, ale přispívají drobnější dary jen kvůli dobrému pocitu (Krechovská a kol., 2018).

2.4.2 Firemní dárcovství

Dle Českého statistického úřadu jsou firmy na třetím místě v rámci nejvýznamnějších zdrojů NNO. Tento způsob dárcovství je v České republice poměrně silně zastoupen. Pokud bychom Českou republiku srovnávali s USA, tak Česká republika se více zaměřuje na firemní dárcovství, kdežto v USA je na druhou stranu více zaměřeno na individuální dary. Oproti získání podpory od individuálního dárce, kde je vztah orientovat na emoce a na to, aby se dárce cítil součástí dané organizace, je vztah mezi firmou a NNO odlišný. Zde zástupci firem očekávají profesionální jednání a vysokou důvěryhodnost ze strany NNO (Šedivý a Medlíková, 2012).

Horáková a kol. (2008) popisují, že podpora neziskových organizací je již nedílnou součástí firem a objem darovaných prostředků se v České republice stále zvyšuje. Filantropie je jednou složkou z koncepce CSR. Koncepce CSR požaduje, aby firmy byly společensky odpovědné na třech úrovních – ekonomické, sociální a environmentální. To znamená, že firma se podílí na zlepšení prostředí, ve kterém působí. Z pohledu *ekonomického* se jedná o dodržování zákonů, poctivé placení daní, vykazovat výsledky své činnosti atp. *Sociální* odpovědné chování je takové, které se zaměřuje na dodržování lidských práv, nediskriminační pracovní podmínky, péče o zdraví a rozvoj zaměstnanců. V neposlední řadě by firma měla například recyklovat odpady, používat a vyvíjet vhodné technologie, které jsou šetrné k *životnímu prostředí*. Aby firma mohla naplňovat CSR strategii, je potřeba, aby začala spolupracovat se subjekty v jejím regionu, tedy i s NNO. Zároveň autoři upozorňují na fakt, že existuje stále zatím pouze malé množství firem, které mají vypracovanou CSR strategii, ve které by měly definované, jaké oblasti podporují, na jaké projekty a programy se zaměřují a jaké partnery pro to hledá. Pomoc firem je spíše pasivní, což lze vysvětlit, že firma pomáhá na dané omezené období dle předem stanoveného budgetu tzv. ad hoc těm NNO, kteří požádají o podporu.

Dle Horákové a kol. (2008) existují následující formy filantropie firem:

- **Poskytnutí daru NNO** – jedná se o nejčastější formu podpory a oproti sponzoringu zde firma neočekává žádné protiplnění od NNO.
- **Sponzoring** – může být skrze poskytnutí finanční i nefinanční podpory a má předem stanovenou protislužbu plnění.
- **Sdílený marketing** – je spojen s komerčními aktivitami, kdy část ceny z výrobku či služby putuje na dobročinný účel.

- **Firemní dobrovolnictví** – lze dělit na jednorázové a dlouhodobé dobrovolníky, kteří jsou zaměstnanci firmy a na předem domluvenou dobu pomáhají dané organizaci bezúplatně.
- **Příspěvky zaměstnanců** – zahrnuje zaměstnanecké sbírky, kdy firma může navýšit vybranou částku (tzv. matching).
- **Spolupráce s NNO** – jedná se o dlouhodobou podporu a spolupráci s vybranou NNO.
- **Firemní nadace a nadační fondy** – viz kapitola 4.3.

Dle Skovajsy (2010) je spolupráce mezi NNO a firmou zastřešena různými typy smluv. Nejčastěji se jedná o darovací smlouvu, smlouvu o propagaci, smlouvu o poskytnutí služeb či smlouvu o spolupráci.

2.4.3 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou také neziskové organizace, které lze ovšem zařadit i mezi zdroje financování ostatních NNO (Šedivý a Medlíková, 2012). Plamínek (1996) ovšem upozorňuje i na fakt, že v České republice je stále část nadací, u kterých nelze žádat o finanční podporu, jelikož nefungují jako zdroj peněz, ale spíše jsou zakládány jinými společnostmi, aby sloužily jako určitý prostředník pro získání financí pro danou zakládající organizaci.

U nadace či nadačního fondu lze žádat o tzv. grant. Grant se od dotace liší zpravidla tím, že grant je určen pro inovativní projekt organizace, kdežto dotace se spíše zaměřují na činnosti dané NNO (Plamínek, 1996). Jelikož i nadace jsou neziskovými organizacemi, i ony mají definované své poslání a musí ho naplňovat. Proto je pro organizaci, která chce požádat u nadace o grant, klíčové, zda nadace byla založena, aby podporovala danou oblast, ve které NNO působí (Boukal a kol., 2013). Dle Bačuvčíka (2011) musí organizace sledovat, kdy nadace vypíše grantové řízení, ve kterém je definované téma podpory, minimální/maximální částka a také již předem stanovený formulář žádosti. Nadace vypisuje také harmonogram řízení, kritéria hodnocení projektu a také položky, na které poskytne finanční příspěvek (většinou vyjímá investiční majetek, náklady na reprezentaci a pohoštění).

2.4.3 Dotace státu

Dle Šedivého a Medlíkové (2012) lze finanční podporu ze stran státu získat skrze státní správu, do které řadíme ministerstva a jimi zřízené příspěvkové organizace, a samosprávu (kraje, města, obce a jimi zřízené příspěvkové organizace). Boukal a kol. (2013) zvláště

vymezuje státní fondy. Co se týče dotací od ministerstev, Vláda ČR vydává každý rok usnesení, ve kterém definuje, které oblasti budou podpořeny. V rámci samospráv upravuje rozpočet (jeho tvorbu, postavení, obsah i funkci) zákon č. 250/2000 Sb. Oblast státních fondů a využití financí z nich upravují individuální zákony, které se vážou k jednotlivým fondům. Autoři dodávají, že značná část českých NNO jsou závislé na zdrojích od státní správy. I z tohoto důvodu je v českém prostředí pojem fundraising daleko širší oblastí, než například v USA.

Je potřeba uvést, že na dotaci nevzniká právní nárok a bývá zpravidla poskytnuta v 70% výši celkových nákladů, které NNO uvede v rozpočtu. Dotace je vždy poskytnuta účelově, tedy na předem vymezené aktivity (Skovajsa, 2010). NNO může zažádat o dotaci nebo požádat o finance skrze veřejné výběrové řízení. Celý proces je administrativně náročný, je potřeba, aby NNO si pohlídala vyhlášení dotačního řízení a jeho podmínky. Dále, aby si organizace vypracovala žádost i další povinné přílohy (Šedivý a Medlíková, 2012).

2.4.4 Granty Evropské unie

Posledním vnějším zdrojem OOS jsou zdroje z Evropské unie. Zde se nejvíce klade důraz na profesionalizaci zaměstnanců neziskových organizací. Zejména na spolupráci OOS s obchodními společnostmi, zajištění vlastních zdrojů příjmů, vykonávání ekonomických aktivit, vstupu na trh a naplnění vytyčených kritérií dle projektu, který je financován právě z evropských fondů (Skovajsa, 2010). S tímto tvrzením souhlasí i Boukal a kol. (2013).

Dle Evropské komise jsou finančními příspěvky, které poskytuje EU, granty, které poskytují zpravidla neziskovým organizacím. Podléhají Evropské komisi a spravovány jsou buď komisioními útvary, výkonnými či národními agenturami nebo prostřednictvím agentur EU (Evropská komise, 2023).

Cílem EU je hospodářský a společenský rozvoj všech členských států a snížit rozdíly mezi nimi. Hlavními body jsou udržitelný růst států, inovace a konkurenceschopnost. Dále vytvářet soudržné společnosti se značnou mírou zaměstnanosti (Skovajsa, 2010). Celkové finanční prostředky EU pro Českou republiku jsou pro období 2021-2027 jsou ve výši 498 miliard Kč, přičemž k dnešnímu datu³ bylo vyčerpáno 7 miliard Kč (Portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR, 2023).

³ 1.4.2023

Granty se dle Evropské komise (2023) dělí na dvě kategorie, kterými jsou: granty, které financují výše jmenované cíle EU; a granty, které pokrývají provozní náklady OOS, která naplňuje evropské zájmy či cíle.

Boukal a kol. (2013) hovoří o fondech EU, ze kterých může NNO čerpat finance. Ty jsou následující:

- *Strukturální fondy* – využívající se k dosažení ekonomické a sociální soudržnosti,
- *Kohezní fond* – nástroj solidarity, finance se využívají na pomoc slabším zemím splnit tzv. maastrichtská kritéria, především skrze podporu investic (např. dopravní infrastruktury),
- *Komunitární programy* – které pomáhají členských zemím řešit společenské problémy v oblasti výzkumu, vzdělání, životního prostředí, sociální politiky, zdraví aj. Komunitární programy se od ESI fondů liší tím, že peníze jsou určeny pro konkrétní program, ne pro samotný členský stát (Portál Evropských strukturálních a investičních fondů v ČR, 2023),
- *Fond solidarity* – jež poskytuje především rychlou finanční pomoc při přírodních katastrofách, tento fond byl založen po záplavách v roce 2002,
- *Fondy pro zemědělce a rybáře* – sem spadají finance z Evropského zemědělského fondu pro rozvoj venkova a Evropského rybářského fondu.

2.4.5 Samofinancování NNO

Posledním jmenovaným příjmem financí je prodej služeb a výrobků dané organizace. Dle Boukala a kol. (2013) se může jednat o prodej výrobků z chráněných dílen či poskytování služeb v oblasti poradenských služeb, sociálních služeb aj. Tento proces se opět zařazuje do oblasti fundraisingu, nicméně samotné procesy má především zajišťovat marketing a to prostřednictvím marketingového mixu (Šedivý a Medlíková, 2012).

Tabulka 1: Srovnání podnikatelské organizace a NNO

	Podnikatelská organizace	NNO
Priority	1. zisk, kladné cash flow 2. poslání, hodnoty	1. poslání, hodnoty 2. minimalizace ztráty, zisk vyrovnaný peněžní rozpočet
Využití zisku a cash flow	přerozdělení mezi majitele či akcionáře, částečně reinvestice, někdy dobročinnost	reinvestování do činností naplňujících poslání organizace
odpovědnost managementu	především majitelé a akcionáři	členové NNO včetně širší veřejnosti

Zdroj: Boukal a kol. (2007)

Plamínek (1996) popisuje pět důvodů, proč OOS potřebují zdroj financí z vlastních příjmů:

- **Vlastní činnost:** Hlavní diferenciací mezi komerční firmou a NNO je to, že samofinancování je u NNO jednou z fundraisingovým zdrojem získání peněz pro naplňování poslání NNO. Kdežto u obchodních společností je samofinancování základem pro chod celé společnosti. Autoři vnímají vlastní příjmy jako určitou ochotu NNO pro vklad svých prostředků do vlastních činností, která signalizuje pro další donory, že své činnosti i projektům věří. Zároveň zdůrazňují, že vlastní příjmy jsou důležitým aspektem i k výše zmiňovaným možnostem „externího“ financování.
- **Vlastní kapitál:** Je z pohledu autorů vnímán jako zdroj financí, který souží pro překlenutí období, kdy OOS potřebuje realizovat své aktivity, ale zároveň finance od donorů ještě nezískala. Typickým příkladem jsou státní dotace, které OOS zpravidla získává až na jaře toho roku, pro který se zavázala splnit určité činnosti a výstupy.
- **Tvorba rezervačního fondu:** Jedná se o určité preventivní řešení, kdy NNO nemusí mít vždy dostatek financí pro chod organizace. Zisk ze samofinancování je pak jeden z mála zdrojů NNO, jak si mohou vytvořit finanční rezervu.
- **Investice:** Ze zisku má NNO možnost financovat takové investiční výdaje, na které nemůže najít podporu z jiných zdrojů. Příkladem mohou být investice do budování nových zdrojů vlastních příjmů pro danou NNO.

- **Měření úspěšnosti:** Zisk může být jeden z ukazatelů, jak se NNO daří. Nicméně je zde kladen důraz na to, aby se nekladl značný důraz pouze na toto kritérium. Neziskové organizace by měly svoji úspěšnost představovat veřejnosti především skrze naplňování svého poslání.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

3.1 Metodologie

V empirické části práce jsem se zabývala komunikační strategií vybrané nestátní neziskové organizace Loono, z.s. U této NNO jsem zkoumala jak má nastavenou komunikační strategii směrem ke svým zaměstnancům i ven k veřejnosti a také z jakých důvodů. Oblast směrem ven jsem zároveň otestovala skrze analýzu vybrané komunikační kampaně. V komunikační strategii je vymezeno několik cílových skupin, na které se cílí pomocí různých nástrojů. Skrze vybranou komunikační kampaň proto představím, jakým způsobem funguje komunikační strategie NNO. Tedy, jakým způsobem a pomocí jakých nástrojů daná NNO komunikovala kampaň k veřejnosti. Při výzkumu jsem se zaměřila na nastavení celé komunikační strategie včetně pohledu jednotlivých zaměstnanců s cílem posílení firemní kultury.

Vybraná NNO a její komunikační strategie je příkladem dobré praxe a zároveň přidanou hodnotou celé práce je fakt, že jsem se zaměřila i na aspekt pohledu zaměstnanců a nejen managementu organizace. Veselý (2010) popisuje, že v definici „*příkladu dobré praxe*“ nepanuje shoda. Přesto říká, že příklad dobré praxe lze definovat buď skrze funkčnost, proces či inovaci. Dle něho je dobrá praxe zaměřená na proces popsána tak, že byly využity takové aktivity, které dosáhly požadovaných cílů a umožnily organizaci být více profitující. V pojmu „dobrá praxe“ by měla být určitá chytrá myšlenka a zajímavý nápad, které si zaslouží výzkumníkovu pozornost. Autor upozorňuje, že příklad dobré praxe nikdy nelze aplikovat všude a je potřeba vždy znát kontext v daném prostředí.

Výzkumný problém jsem zkoumala prostřednictvím jedné konkrétní nestátní neziskové organizace. Pro výzkum jsem se rozhodla zvolit jednopřípadovou studii, tak jak dovoluje metodologická literatura. Jako jeden z případů, kdy je možné zvolit jednopřípadovou studii (single case) uvádí Yin situaci, kdy se jedná o reprezentativní, nebo typický případ (Yin, 2018).

3.1.1 Výzkumný problém, cíl a výzkumné otázky

Výzkumným problémem mé diplomové práce je otázka, jakým způsobem má NNO úspěšně komunikovat své aktivity k veřejnosti s cílem naplnění svého poslání, zajištění finančních prostředků, posílení brandu organizace, a zároveň i ke svým zaměstnancům

s cílem posílení firemní kultury. Cílem práce je také vysvětlit, z jakých důvodů je důležité pro NNO efektivně komunikovat.

Cílem práce v souladu s výzkumným designem případové studie je popsat celistvý obraz zkoumaného fenoménu prostřednictvím kombinací více technik sběru dat (triangulací dat) a vysvětlit, proč docházelo k jednotlivým komercializovaným aktivitám, tak jak docházelo v rámci komunikační kampaně. Dle Yina (2018) případová studie umožňuje komplexní poznání studovaného fenoménu ve specifickém kontextu, a proto spatřuji její volbu za vhodnou. Výsledky výzkumu se mohou stát příkladem dobré praxe pro další NNO.

Jakým způsobem má NNO nastavenou komunikační strategii?

- a) Jakým způsobem komunikuje NNO strategii ke svým zaměstnancům?
- b) Jakým způsobem komunikovala NNO cíle konkrétní kampaně k veřejnosti?

Proč NNO tvoří komunikační strategii?

- a) Proč považuje NNO za důležité, aby celý tým participoval na strategii?
- b) Proč NNO zvolila danou komunikační kampaně?

3.1.2 Výzkumná strategie

Pro účely diplomové práce jsem si vybrala design výzkumu případovou studií. Hendl (2005) rozděluje 5 typů případových studií podle sledovaného případu. Jedním z těchto druhů je právě *studium organizací a institucí*, ve které jsou zkoumány například školy, firmy, organizace aj. Důraz je zde kladen na vývoj, vnitřní procesy a kulturu dané organizace. Právě tento typ případové studie je uveden v mé diplomové práci, tedy vybraná NNO.

Díky povaze designu případové studie bude umožněno detailně prozkoumat vybraný výzkumný problém v konkrétním a specifickém kontextu u nové servisní organizace orientující se edukaci veřejnosti o zdraví a prevenci. Jak zmiňuje Yin (2018), potenciál případové studie je vhodné využít v situaci, kdy výzkumníky zajímá fenomén, který je nutné zkoumat v konkrétním kontextu. Autor doporučuje se koncentrovat na procesy, kde je předmětem zájmu dynamika a komplexnost procesů v konkrétním kontextu. Mým předmětem zájmu je efektivní nastavení komunikační strategie, definice cílových skupin a nástrojů a rovněž snaha o zjištění jak a proč docházelo k jednotlivým aktivitám během komunikační kampaně. To vše v souladu s Yinem, který tvrdí, že cílem případové studie může být jak popis vývoje a procesů, tak zodpovězení otázky proč (Yin, 2018). V kontextu

výzkumu se bude jednat o pochopení smyslu komunikační strategie v NNO a aplikaci jednotlivých aktivit v rámci komunikační kampaně prostřednictvím reprezentativního případu, který umožní nahlédnout do zkoumané situace.

3.1.3 Techniky sběru dat a výběr vzorku

Výběr NNO probíhal skrze účelovou metodu. Jako případ byla vybrána organizace Loono, z.s. Jak již bylo popsáno v teoretické části, zaměřila jsem na novou servisní organizaci. Tato organizace byla vybrána na základě několika kritérií. Prvním měřítkem bylo to, že se jedná o organizaci, která má jednu pobočku (sídlo), ve které pracují všichni zaměstnanci. Sběr dat ohledně interní komunikace tak zaručuje stejné procesy předávání informací. Dále se jedná o NNO, která má multizdrojové financování včetně samofinancování, což je předpokladem pro fakt, že potřebuje své služby určitým způsobem propagovat i za účelem zisku a je zde možné zkoumat, s jakými stakeholdery pracuje. Loono je také velmi aktivní v online prostoru (dle sociálních sítí má více jak 60 000 fanoušků), což dokazuje, že je marketingově velmi schopné a nabízí se zde možnost ke zkoumání komunikační strategie, jejích cílů a výsledků.

Typické pro případovou studii je získávání dat z více zdrojů neboli triangulace dat (Švaříček a Šed'ová, 2007). V první řadě jsem data získala prostřednictvím **dotazníkového šetření**, kdy jsem volila využití metody skrze online dotazník bez přítomnosti tazatele (viz příloha č. 2). Respondenti byli členové (23) organizačního týmu Loono⁴, kteří v ní v roce 2022 pracovali. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem dotazníku, jeho časovou náročností a zaměřením dotazníku. Také byli obeznámeni s jeho anonymním vyplňováním a poděkováním za jejich ochotu být součástí mého výzkumu. Otázky jsem řadila tematicky tak, aby na sebe navazovaly a nepřeskakovaly z jednoho tématu do druhého. Cílem bylo zjistit, co byl hlavní důvod pro to, že začali v Loono pracovat a zároveň jaký faktor zaměstnance motivuje k tomu, že zde stále pracují. Dále bylo cílem zjistit, jak rozumí komunikační strategii, jakým způsobem jim jsou předávány informace s důrazem na efektivní procesy a v neposlední řadě odpovídali na otázky spojené s komunikační kampaní. Na závěr dotazníku respondenti odpovídali na tzv. faktické otázky, které zahrnovaly jeho pozici v NNO. Podoba dotazníku byla sestavena v souladu s literaturou autorů Novotná a kol. (2019).

⁴ Loono tým se skládá z organizačního týmu a školitelů. Výzkum byl proveden pouze na organizačním týmu, jelikož procesy předávání informací funguje jinak u skupiny školitelů.

Všichni respondenti odpovídali na shodné otázky. Většina otázek byla uzavřená, kdy respondenti volili již ze předem stanovených odpovědí, v několika případech bylo možné vybrat z více možností odpovědí. V dalších případech se jednalo o odpovědi skrze bipolární pětibodovou škálu, kdy krajní hodnoty vypovídaly o zcela opačných názorech. V několika otázkách byla respondentům nabídnuta otevřená otázka, na kterou mohli zareagovat dle svého uvážení. Tento typ otázek může sloužit jako určitá sonda do oblastí, o kterých má výzkumník málo informací. Bylo potřeba stanovit takový rozsah možností odpovědí, aby časová náročnost neovlivnila jeho motivaci k vyplnění dotazníku a zároveň aby dotazník měl poskytnul relevantní informace o zkoumaném problému (Novotná a kol., 2019).

Pro účely výzkumu jsem čerpala data z tzv. **nevtíravých technik**. Dle Novotné a kol. (2019) se jedná o taková data, která vznikla, aniž by je vytvořil daný výzkumník. Autoři Novotná a kol. (2019) vymezují několik druhů zdrojů dat. Pro účely diplomové práce jsem si vybrala *institucionální zdroje dat*, do kterých se řadí dokumenty daných organizací či institucí. V mém případě se jedná o strategii organizace a komunikační plán pro osvětovou kampaň. Pro použití těchto dat za účelem diplomové práce jsem získala souhlas od ředitelky organizace. Dále jsem vybírala data z *virtuálních zdrojů*, do kterých řadím webovou stránku, sociální síť a výroční zprávu dané vybrané NNO. Tato data jsou online a tedy veřejná všem subjektům. Zdroje dat jsem vybrala na základě kritického zhodnocení, kdy při analýze dat je potřeba uvažovat i o kontextu dat, tedy za jakým účelem je sbírám a zda jsou zdroje relevantní.

Získaná data z nevtíravých výzkumných přístupů jsou v této práci za účelem doplnění dat z dalších zdrojů (dotazník, rozhovory), což je typické při triangulaci dat. Tato metoda se využívá, když chce výzkumník zvýšit kvalitu a důvěryhodnost celého výzkumu a jeho závěrů. V rámci etiky výzkumu je tato metoda sběru dat nejméně zatěžující pro respondenty (jak již vyplývá ze samotného názvu).

Novotná a kol. (2019) tvrdí, že data z nevtíravých technik nemohou zaručit dostatečně detailní odpovědi na výzkumné otázky. A to především z těch důvodů, že nebyla vytvářena za účelem výzkumu a také nemusí být všechny informace k nim dostupné. Z těchto logických argumentů jsem jako poslední metodu sběru dat volila **polostrukturované rozhovory** (viz příloha č. 1), díky kterým jsem mohla získat detaily o výzkumném problému. Respondenti byli vybráni tzv. účelově, kdy jsem si sama zvolila, kteří členové NNO jsou ti nejrelevantnější. Jednalo se o ředitelku organizace, ke které jsem směřovala otázky k realizaci komunikační strategie, dále o product ownera komunikační kampaň, u které byly

otázky spojené s tvorbou kampaně, její realizace a evaluace. Dále probíhal rozhovor s marketing manažerkou, kde se otázky týkaly především komunikační strategie a kampaně z pohledu marketického (práce s webovou stránkou, sociálními sítěmi, jejich zpracování, nákladnost, dosah a cíle), a v neposlední řadě s fundraiserem, díky kterému jsem měla možnost zjistit bližší informace týkající se finančních cílů.

Polostrukturované rozhovory jsem měla připravené pouze částečně, což je charakteristické pro tento druh rozhovorů. Měla jsem tak předem připravených pouze několik dostatečně širokých otázek, díky kterým byla osnova rozhovoru předem jasná, a zároveň držely celý rozhovor v určitých hranicích. Široce postavené otázky respondentovy zaručily, aby měl dostatek prostoru na ně reagovat. Na druhou stranu polostrukturované rozhovory mi pomohly flexibilně se dotazovat na další otázky na základě odpovědí mých respondentů. (Novotná a kol., 2019). Všechny rozhovory proběhly osobně, tudíž nebyl problém se konkrétnímu téma více věnovat nebo se případně doptat.

3.1.4 Analýza dat

V rámci **analýzy dat z dotazníkového šetření** jsem využila digitální nástroj Google Forms, ve kterém byl vytvořen i samotný dotazník a tento softwarový nástroj data překlápí do přehledných grafů a tabulek. Dotazník byl rozeslán na 23 zaměstnanců organizačního týmu Loono, kteří v roce 2022 pracovali v Loono. Návratnost byla celkem 78 %, tedy jsem získala od 18 lidí odpověď.

Sesbíraná data jsem uspořádala do datové matice, tak jak radí Novotná a kol. (2019), kdy tento krok autoři popisují jako jeden ze základních a prvotních, bez kterých nelze data dále analyzovat a interpretovat. Zaznamenané odpovědi byly jak kvantitativního (numerického) i kvalitativního (slovního) charakteru. Jelikož ve čtyřech případech se jednalo o otevřenou otázku, byly odpovědi různorodé. Nicméně vykazovaly podobné až stejné charakteristiky, proto jsem je pomocí transformace proměnných rozhodla sloučit. Například, pokud odpovědi byly typu “*Facebook, Instagram, Tik Tok*”, sloučila jsem je pod proměnnou “*sociální síť*”. To vše za účelem vyšší přehlednosti při analýze. (Novotná a kol., 2019). Dle Novotné a kol. (2019) se naprostá většina dat zaznamenává do datové matice skrze čísla. Proto jsem se rozhodla si vytvořit určitý klíč, pomocí kterého jsem slovní odpovědi převedla na číslo (například: “změna cílů” = 1). Tento krok slouží pouze jako technický krok, neovlivňuje povahu měřené vlastnosti. Lze tomu tedy rozumět tak, že tento krok slouží pouze k určité úspornosti času, kdy je jednodušší operovat s číslem než s textem.

Při interpretaci budu z datové matice vycházet tím směrem, zda jsou odpovědi respondentů, tedy všech členů týmu, v souladu či v rozporu s daty, které jsem zjistila v rámci analýzy dokumentů a polostrukturovaných rozhovorů. Tedy tento sběr dat a jeho analýza zjišťuje především samotný pohled zaměstnanců.

Analýza dokumentů v rámci nevtíravých technik probíhala v rámci celého výzkumu a výsledky jsem poté využila pro kontrolu a triangulaci sesbíraných dat. Dle Hendla (2008) probíhá analýza dokumentů obdobně jako u rozhovorů. Nejprve je potřeba sestavit seznam dokumentů, které budou předmětem analýzy. Poté díky metodě identifikační analýzy zjistím informace o původu a druhu dokumentu, což zajistí, abych věděla, do jaké míry bude daný dokument zkoumán dál (Hyhlíková, 1984). Relevantní dokumenty jsem podrobila analytické metodě tematické analýzy. Stejně jako u rozhovorů je potřeba přiřadit kódy do dokumentů a propojit je s kategoriemi. Obdobně jako u rozhovorů budu v práci interpretovat dané kategorie.

Uskutečněné **polostrukturované rozhovory** byly zaznamenány na nahrávací zařízení a následně přepsané doslova na záznamový arch⁵. Pro zpracování dat jsem poté použila metodu tematické analýzy, kdy v základních čtyřech fázích dochází k přepsání rozhovorů, seznámení se s daty, s jejich opětovnou analýzou a určením kódů. Posléze jsem rozhovory zpracovala na základě otevřeného kódování. Prvně jsem prozkoumala data a zařadila do textu kódy. Poté jsem znovu přepsané rozhovory analyzovala a kontrolovala. Finální kódy jsem následně propojila s kategoriemi (Bran a Clarke, 2006). Na základě kódování a určení kategorií budu výsledky interpretovat. Úryvky použité v textu diplomové práce jsem upravila a přepsala spisovně, aby byly více čtivé.

Všechna tato data pomohla sestavit ucelený, barvitý a holistický obrázek o zkoumaném výzkumném problému a dosáhnout tak potenciálu případové studie, který popisuje Yin (2018). Kromě popisu holistického a barvitého obrazu si v souladu s případovou studií zaznamenám jednotlivé kroky a postup, které vedly k učinění konkrétních aktivit spojených s tvorbou komunikační strategie a vysvětlit proč k nim docházelo. V závislosti na cílech výzkumu věřím, že pestrá paleta technik sběru dat pomohla k dosažení cíle.

⁵V případě potřeby předložím přepsané archy.

3.1.5. Etika výzkumu

Mezi základní etická pravidla patří nepoškodit zkoumané osoby, a to nejen v průběhu sběru dat, ale i v následující fázi při analýze a interpretaci těchto dat (Novotná a kol. 2019). Při dotazníkovém šetření i v rámci polostrukturovaných rozhovorů jsem představila sebe, akademickou instituci, ze které pocházím, a seznámila jsem respondenty s cílem diplomové práce a s časovou náročností sběru dat. Dále jsem zdůraznila dobrovolnost zapojení do výzkumu a možnost sdělit jakékoliv námitky nebo i možnost odstoupit od účasti na výzkumu.

Ještě před začátkem výzkumu jsem respondenty požádala o ústní informovaný souhlas s výzkumem, který jsem následně zaznamenala na nahrávací přístroj, kterým byl mobilní telefon. V dnešní době je více než obvyklé, že lidé využívají i pro sběr dat při výzkumu mobilní telefon než diktafon. Tím pádem i pro samotného respondenta se jedná o více běžný nástroj, který je před ním položen a nemusí tak docházet k zbytečnému znervóznění. Dle doporučení od autorů Švaříčka a kol. (2007) byla data uchována v počítači se zabezpečeným přístupem. Všichni respondenti byli ubezpečeni, že se získanými daty budu pracovat pouze pro účely diplomové práce. V tomto kontextu byla respondentům nabídnuta i možnost četby finální verze práce.

Jelikož jsem v rámci výzkumu pracovala s konkrétní neziskovou organizací i s jejími veřejně dostupnými informacemi (sociální sítě, výroční zpráva atp.) nelze z povahy věci zajistit anonymitu dané NNO. V rámci polostrukturovaných rozhovorů zaznamenávám pouze pozici daného člověka a jeho náplň práce, nikoliv jeho jméno. K účelům diplomové práce je to naprosto dostačující. Jestliže se v průběhu rozhovoru vyskytlo jméno jiného pracovníka, anonymizovala jsem ho, aby nedošlo k odhalení identity zaměstnance, který nebyl přítomen při rozhovoru a logicky tak nesouhlasil s jeho participací.

Respondenti hodnotili naše rozhovory i samotné dotazníkové šetření velmi kladně. Po celou dobu výzkumu jsem se řídila tím, že výzkumné cíle by neměly překročit etiku výzkumu, jak apeluje Ezzedine a kol. (2010).

4 ROLE KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE

Pro diplomovou práci jsem si zvolila nestátní neziskovou organizaci Loono, z.s., která byla založena v roce 2014. Loono sídlí v Praze a jedná se o její jedinou pobočku, na které pracuje celý organizační tým. Hlavním posláním Loono je, aby lidé neumírali na nemoci, kterým se dalo předejít prevencí. Proto organizace učí laickou veřejnost o důležitosti prevenci a péče o zdraví skrze workshopy na školách, ve firmách i na festivalech či jiných kulturních akcích. Vzdělává veřejnost online, skrze webové stránky, sociální sítě, blog i podcasty a v minulém roce spustilo mobilní aplikaci Preventivka. Loono má vytvořenou silnou komunitu fanoušků na sociálních sítích v celkovém počtu přes 60 000 a mezi její fundraisingové nástroje řadí i samofinancování. Loono prodává edukační workshopy, webináře a e-learningová videa komerčním subjektům. Dle výroční zprávy 2022 se jednalo o téměř 30 % výnosů organizace.

Cílem práce je zjistit, jakým způsobem má NNO úspěšně komunikovat své aktivity k veřejnosti s cílem naplnění svého poslání, zajištění finančních prostředků, posílení brandu organizace (s čím souvisí i otázka budování důvěryhodnosti u veřejnosti), a zároveň i ke svým zaměstnancům s cílem posílení firemní kultury. Cílem práce je také vysvětlit, z jakých důvodů je důležité pro NNO efektivně komunikovat. Vybraná NNO slouží jako příklad dobré praxe a výsledky práce mohou sloužit jako určitý výčet doporučení pro další organizace občanské společnosti.

V této kapitole budu interpretovat výsledky v rámci tří oblastí: komunikační strategie Loono, kampaň Růžový říjen a doporučení pro organizace občanské společnosti. Tyto tři podkapitoly byly definovány na základě tří schémat, která byla vytvořena díky kategoriím z rozhovorů a analýzy dokumentů. V rámci každé podkapitoly budou výsledky interpretovány na základě kategorií, které byly použity.

4.1 Komunikační strategie Loono

“Komunikační strategie je důležitá pro to, aby komunita Loono věděla, jaké máme poslání a jakým způsobem přispíváme k pozitivní společenské změně.” (ředitelka Loono)

V rámci této kapitoly bude popsána tvorba komunikační strategie, tedy jakým způsobem Loono tvoří krok po kroku dokument komunikační strategie, a zároveň jaké důvody k tomu Loono má. Dále se zde podívám i na oblast interní komunikace a jakým

způsobem skrze ni Loono posiluje firemní kulturu a proč to považuje management organizace za důležité. Také se v této kapitole zaměřím na oblast budování důvěryhodnosti u veřejnosti skrze komunikaci NNO. V neposlední řadě budou jednotlivé oblasti kapitoly proloženy i odpověďmi od členů týmu Loono, tedy nebude zde uváděn pouze pohled managementu organizace.

4.1.1 Tvorba komunikační strategie

Švidrnichová (2023) mluví o komunikační strategii, že se jedná o dokument, který se neustále vyvíjí a měla by s ním pracovat celá organizace. Dle informací od ředitelky organizace Loono bylo zjištěno, že Loono tvoří komunikační strategii na každý rok a to od samotného počátku založení organizace. Hlavní důvod ředitelka vnímá ten, aby celá organizace věděla, jaké jsou cíle v určitém časovém období a také v rámci jakých finančních prostředků. Zároveň komunikační strategii vnímá jako prostředek toho, aby byla jednotná komunikace směrem ven, ke všem jejich stakeholderům, a zároveň i dovnitř komunikace. Toto nastavení je zcela v souladu s autory Karlíček a kol. (2016), kteří jasně říkají, že komunikační strategie je potřebná právě z těchto zmíněných důvodů. Z marketingového hlediska vnímá marketing manažerka Loono důvod komunikační strategie ten, že jakákoliv komunikace NNO pomáhá navázat vztahy a tím pádem se může organizace rozvíjet a zvyšovat svůj dopad. Tento cíl je v souladu s autory Krechovská a kol. (2018), kteří definovali čtyři funkce marketingu v neziskové organizaci, a mezi které patří právě i vytváření vztahů, tedy tzv. relationship management.

Dle Lesenského, P. (2023) by při tvorbě komunikační strategie měla NNO **analyzovat trh**. Na základě analýzy dokumentu strategie a rozhovorů s managementem organizace byly zjištěny následující informace. Loono tvoří analýzu trhu a to především skrze STEEP analýzu, SWOT analýzu, analýzu konkurence a analýzu zainteresovaných skupin. Do *STEEP analýzy* zahrnuje Loono, obzvlášť, jaká jsou aktuální témata ve zdravotnictví a také jaké jsou trendy v marketingových nástrojích. Do této analýzy jsou zapojeni i teamleadéři z marketingového a medicinského oddělení, tedy analýza probíhá na úrovni managementu. Jak popisují autoři Šedivý a Medlíková (2017) toto jsou oblasti, které Loono nemůže nikterak ovlivnit, ale zároveň na organizaci a její fungování mají vliv. *SWOT analýza* probíhá v rámci celého týmu, za použití softwarového nástroje Miro, což slouží jako digitální platforma pro týmovou komunikaci a řízení projektů. Zde každý člen týmu se může vyjádřit ke každé oblasti SWOT, sdělit svůj názor či zpětnou vazbu. S těmito informacemi nadále

pracuje ředitelka orgnaizace, která ze své funkce i stanoví finální rozhodnutí na základě všech informací z celého týmu. *Analýzu konkurence* Loono vnímá především skrze témata, kterým se věnuje Loono a i zároveň další neziskové organizace. Zde ředitelka zdůrazňuje potřebu, aby organizace věděla, jaká témata jsou pokrytá jinými subjekty a také jakým způsobem. To vše za cílem, aby bylo Loono odlišné při komunikaci těchto oblastí a bylo pro veřejnost nejenom rozpoznatelné na trhu, ale také aby veřejnost důvěřovala odborným informacím, které Loono komunikuje. Zde můžeme vnímat soulad s autory Šedivý a Medlíková (2017), kteří říkají, že pokud chce NNO budovat brand ve společnosti, měla by se prezentovat jako profesionál či specialista na určitou oblast. Poslední analýzu, *analýzu zainteresovaných skupin*, tvoří Loono z toho důvodu, aby management organizace stanovil, jaké jsou cílové skupiny Loono, a poté v další fázi, aby se řeklo, jakým směrem a s jakým cílem bude proudit komunikace na ně. Tedy jakou cílovou skupinu je potřeba pouze informovat o krocích Loono, koho je potřeba edukovat, na koho mířit s otázkou finanční či marketingové podpory atp.

Na základě analýz přechází Loono ke druhému kroku. To je již samotná **tvorba komunikační strategie**. Dle teorie má komunikační strategie vycházet z dlouhodobé strategie organizace. V tomto případě Loono vychází ze své zpravidla 3 leté vize, kterou stanovuje. V rámci sestavení komunikační strategie je potřeba definovat cílové skupiny NNO a nástroje i obsah, kterými je osloví. Dále je potřeba, aby stanovila cíle komunikace a rozpočet na jednotlivé nástroje (Lesenský, P., 2023). S tímto tvrzením souhlasí i autoři Šedivý a Medlíková (2012), kteří tvrdí, že aby organizace mohla dosáhnout určitých cílů, které budou vést k prestiži, měla by každá organizace mít definovaný plán, kde je definována komunikace směrem ven i dovnitř organizace. Dle informací ředitelky tento dokument nazývají “strategie”, ale nejedná se o dlouhodobou strategii na 5-10 let, jak ji popisuje Bačuvčík (2011). Na základě analýzy dokumentu bylo zjištěno, že tento dokument má povahu komunikační strategie, tak jak ji definuje literatura. Dle slov ředitelky Loono, strategie obsahuje: *“Ve strategii jsou vyjmenované cílové skupiny, jaká témata na ně směřujeme a v jakém časovém období, pomocí jakých nástrojů a také stanovujeme celkový budget, který poté rozpočítáváme na jednotlivé nástroje jako je PR, OOH reklama nebo online reklama.”*

Na tvorbě dokumentu se podílí celý tým organizace i další stakeholderi, jako jsou členové advisory board i odborní garanti jednotlivých medicínských, marketingových i fundraisingových témat. Tvorba probíhá již od srpna roku předešlého. Všichni zmínění

mají možnost vyjádřit se, poskytnout zpětnou vazbu i námitky. Z dotazníkového šetření byla tato informace potvrzena ze stran zaměstnanců Loono, kdy **všichni respondenti**, kteří vyplnili dotazník (18), **uvodili, že se podílí na tvorbě strategie**. To především z toho důvodu, aby u zaměstnanců byla posílena motivace pracovat pro Loono a věděli, čemu věnují svůj čas, na čem pracují a rozuměli tomu, k čemu jejich práce přispívá. *“Zaměstnanci potřebují vědět, čeho tím chceme dosáhnout ve společnosti a proč. Myslím si, že je to důležitý z toho pohledu, aby jim práce přinášela radost a znali ten smysl, že dělají něco smysluplného a důležitého.”* (ředitelka Loono). To je v souladu s autory Příkrylovou a kol. (2019), kteří sdělují, že cílem komunikace je budování a posilování pocitu sounáležitosti. Se zpětnou vazbou ke strategii dále pracuje ředitelka organizace, která ji zapracovává do samotného dokumentu strategie, případně je nucena učinit i to rozhodnutí, které návrh zamítne. K tomu ovšem přistupuje demokratickou filozofií a to skrze hlasování, kolik lidí určitou změnu či zachování určitého postupu vnímá jako podstatnou a kdo je opačného názoru.

V rámci tvorby strategie se tedy určí v první řadě **cílové skupiny** a to na základě zmíněné analýzy. Loono má několik skupin stakeholderů. Dle slov ředitelky i na základě analýzy komunikační strategie se jedná o dárce, mecenáše, firemní partnery, odborné garanty, fanoušky, zaměstnance, zákazníky, zákonodárce i studenty medicíny. Nicméně svoji edukaci o prevenci preventabilních onemocnění směřuje Loono na laickou veřejnost, jež je primárním stakeholderem, specificky na tři vytyčené cílové skupiny: žáci a studenti mezi 14-18 let, mladí dospělí 19-35 let a dospělí ve věku 35-65 let. Tuto informaci může potvrdit jak samotný dokument strategie, tak jsou cílové skupiny zmíněné i ve výroční zprávě za rok 2022. V rámci dotazníkového šetření jsem se zaměřila i na tuto oblast, zda zaměstnanci Loono znají cílové skupiny. Na základě výsledků lze interpretovat, že zaměstnanci Loono plně rozumí tomu, na koho organizace cílí své aktivity.

Dále stanovuje Loono **cíle komunikace**. Ředitelka organizace i marketing manažerka se shodly na tom, že cíle Loono jsou především edukovat veřejnost o prevenci a posílit brand organizace, protože dle slov marketing manažerky: *“Jakákoliv brandová aktivita podporuje to, že víc lidí o Loono ví a tím pádem se k nim dostane i ta naše mise, to je nepřímý efekt brand marketingu.”* Dále ředitelka Loono zmínila, že neméně podstatným cílem je finanční podpora. Sdělila, že pokud NNO správně odkomunikuje svůj společenský dopad a nadchne lidi pro její misi a věří jí, tak je schopna k sobě přitáhnout i nejrůznější formy finanční podpory (prodej služeb Loono, podpora od individuálních dárců, major donors, firemní granty atp.). S budováním důvěryhodnosti u veřejnosti souvisí i dle ředitelky Loono fakt, že

Loono zaštiťuje 1. Lékařská fakulta Univerzity Karlovy, spolupracuje s odbornými společnostmi a lékaři. Loono komunikuje, že veškeré informace, o kterých hovoří, jak ověřené a dle slov ředitelky Loono také pomáhá, že i ona sama je lékařka, což u veřejnosti opět vzbuzuje důvěru. Také je Loono zcela transparentní skrze výroční zprávu, kterou každoročně uveřejňuje včetně účetní závěrky. S tímto tvrzením souhlasí i zmínění autoři Robbins a Lapsley (2008), kteří hovořili o tom, že posílit důvěru u veřejnosti lze skrze transparentnost NNO, která, pokud je dostatečně odkomunikovaná, může vést k finanční podpoře. Všechny zmíněné cíle můžeme dle definice Karliček a kol. (2016) shrnout do cílů komunikační strategie jako *zvýšení povědomí o značce, zvýšení prodeje a ovlivnění postojů ke značce*.

Ve chvíli, kdy Loono zná své cílové skupiny a cíle, kterých chce za určitý rok dosáhnout, včetně stanovení i jednotlivých více podrobných dílčích kroků, které jsou navíc již měřitelné, přiřazuje ke strategii i **rozpočet**, který se vytváří souběžně s tvorbou strategie. Na formulování rozpočtu celé organizace se podílí především board Loono (ředitelka organizace a finanční ředitelka). V rámci rozpočtu se také stanoví část, která pokryje právě komunikaci Loono. V rámci sestavení rozpočtu pro komunikaci je třeba dle slov marketing manažerky přemýšlet nad tím, jaké kampaně jsou v plánu, jaké nástroje budou v kampaních použity, jaké jsou cíle jednotlivých kampaní. Poté je potřeba se podívat na příjmovou část a vědět, kolik financí lze pokrýt například z marketingových nebo partnerských spoluprací a kolik musí fundraisingový tým vydělat na tyto aktivity. Na základě informací od ředitelky Loono je neobvyklé oproti jiným NNO, se kterými se setkává, že Loono rozpočítává rozpočet i naplnění jednotlivých finančních i nefinančních cílů do kvartálů daného roku. To pomáhá sledovat naplnění cílů i celkový “cash flow” organizace.

4.1.2 Stanovení marketingových nástrojů

V momentě, kdy Loono definovalo své cílové skupiny, cíle a rozpočet pro komunikaci, stanovuje **marketingové nástroje** a přiřazuje k nim, kolik financí do nich vloží. Na základě zjištěných informací z rozhovorů s managementem Loono vyplývá, že Loono využívá všech marketingových nástrojů, což vyplývá i z poslání organizace, kterým je edukace široké veřejnosti. Tím pádem, Loono musí komunikovat skrze co nejvíce nástrojů, které zaručí, že osvěta bude doručena všem lidem po celé České republice. *“Z povahy naší mise je náš cíl edukovat co nejvíce lidí po Česku, tedy je pro nás klíčové využívat veškeré marketingové*

nástroje, které máme k dispozici, protože každý člověk využívá jiný zdroj informací.” (marketing manažerka).

Loono využívá tedy online nástroje, mezi které řadí webovou stránku, sociální sítě, blog, podcasty, PPC bannery, rádiové i televizní spoty. Ohledně televizní reklamy ovšem Loono jako nezisková organizace naráží na bariéru financí. Proto Loono pravidelně žádá o grantové možnosti Českou televizi, která 3x ročně nabízí výherci na omezenou dobu prostor v televizi. Co se týče tzv. OOH reklamy, což je doslova “out of home”, tedy venkovní reklama, zde se řadí především lékařské ordinace a MHD prostory. Jak již bylo řečeno, marketing v Loono má dvojí funkci - šíření edukace a zajištění financí jak skrze firemní partnerství a granty, tak v rámci samofinancování.

Co se týče marketingového přemýšlení v neziskové organizaci s cílem komunikovat dané poslání s cíli nefinančního charakteru, je třeba přemýšlet nad tím, jaké jsou vytyčené cíle, jaká je stanovená cílová skupina, kde se tato skupina vyskytuje a jaké kanály využívá pro hledání informací. To vše s ohledem na poslání celé organizace. O extérním PR hovoří Bačuvčík (2011), že míra podpory dané NNO souvisí s tématem a jeho akceptibilitou ve společnosti. Ředitelka Loono i marketing manažerka shledaly jako určitý limit propagace témat Loono v tom, že se jedná o témata, které jsou sice pro lidi prospěšná, ale sama veřejnost je nevnímá jako potřebná. *“Překážka v komunikaci je stále to, že zdravotní témata jsou často tabu a lidé o nich nechtějí slyšet.”* (ředitelka Loono). Tedy dle definice od Bačuvčíka (2011) lze Loono témata zařadit do tzv. nezajímavých témat. Loono pracuje s tímto limitem tak, že si našlo cestu, jak tato zdánlivě tedy nezajímavá témata komunikovat tak, aby u veřejnosti zvýšili míru zájmu o ně. A to skrze hravou, interaktivní a laicky srozumitelnou komunikaci, která nestraší lidi statistikami nemocí, ale učí, jak jim jednoduše a prakticky předcházet. Tato strategie odpovídá efektivnímu postupu a dovednostem v online prostoru, který popisují autorky Losekoot a Urbánková (2019).

Osobní kontakt

Osobní kontakt Loono využívá především jako určitý mezikrok při získávání financí, tedy především u major donors a firemních dárců, kde je potřebné vytvořit silné vztahy mezi dárce a NNO. Ředitelka organizace také opakovaně několikrát do roka poskytuje rozhovory do různých médií, kde je cílem informovat o činnostech Loono a vysvětlit veřejnosti, jak tyto činnosti pomáhají a přispívají veřejnosti. S těmito stakeholdery se Loono setkává zhruba 3-5x do roka. Přesně tak, jak radí autoři Šedivý a Medlíková (2012). Tento

postup je v souladu s autorem Bačuvčikem (2011), který tvrdí, že PR je předstupěň fundraisingu. Osobní dopisy Loono nevyužívá, veškerá komunikace se stakeholders probíhá online či skrze osobní kontakt.

Tištěné materiály

Co se týče interních materiálů, tvoří Loono vizitky, hlavičkový papír i newsletter. Dle slov marketing manažerky i tyto vizuály tvoří brand organizace a poukazuje to na profesionalitu organizace. Loono řadí do extérních tištěných materiálů hlavně své edukační plakáty a brožury, které rozmisťuje do zmíněných lékařských čekáren a MHD prostor, především do prostor metra po Praze. Bačuvčik (2011) upozorňuje na limit neziskových organizací, které často vydávají nesrozumitelné a nekvalitní materiály, které zapříčiní to, že veřejnost nemusí o dané NNO smýšlet pozitivně. Loono proto grafiku svých materiálů tvoří sice samostatně, ale na druhou stranu si na tyto služby pronajímá grafickou designerku, která zajišťuje určitou kvalitní úroveň materiálů. Dle slov marketing manažerky: *“To, jak vypadají materiály, a jestli každý z nich vypadá vždycky jinak, to všechno ovlivňuje, co si o neziskovce veřejnost myslí. To potom i vzbuzuje tu důvěru nebo prohlubuje její nedůvěru. Proto je důležité, aby materiály byly kvalitně zpracované, do našeho Loono designu.”* I v této oblasti lze vidět samotnou hybridizaci OOS, které se stávají profesionálními (tím, že zaměstnávají odborníky a dosahují určité úrovně, která se dříve viděla spíše u komerčních subjektů) za účelem legitimizace v aktuálním prostředí (Zimmer a kol., 2018).

Výroční zpráva

Loono se dle občanského zákoníku řadí mezi právní formu spolek, která není povinna výroční zprávu vydávat, pouze účetní závěrku. I přesto Loono každoročně vypracovává výroční zprávu, která je volně přístupná na webových stránkách organizace Loono. Dle analýzy výroční zprávy se dokument zaměřuje nejen na shrnutí úspěchů z loňského roku, ale také na představení svých činností a jaký je dopad těchto aktivit. Dále lze ve výroční zprávě najít finanční hospodaření organizace a její významné dárce. V neposlední řadě se výroční zpráva zaměřuje na plány roku následujícího a závěrečným slovem a poděkováním uzavírá zakladatelka organizace celou výroční zprávu. Celá výroční zpráva působí velmi profesionálně, ale zároveň srozumitelně ke čtení. Tento obsah je v souladu s autorem Plamínek (1996), který tvrdí, že výroční zpráva má sloužit jako souhrnný a informační materiál organizace za dané období. Také informace obsažené ve výroční zprávě Loono jsou

dle určitého doporučení od autora Bačuvčíka (2011), který upozorňoval, že se nemusí jednat o formální dokument, ale že i skrze výroční zprávu se NNO prezentuje a ukazují svoji image.

Důvodem vyhotovení výroční zprávy je dle rozhovorů s managementem především posílení vztahů uvnitř týmu Loono, kdy je pro pracovníky důležité vidět, k čemu jejich práce pomáhá a co vše dokázali. Dále je výroční zpráva důležitá pro firemní partnery, u kterých se jedná o spolupráci. Marketing manažerka ovšem výroční zprávu nevnímá jako nástroj k budování důvěryhodnosti u veřejnosti tak, jak to popisují autoři Plamínek (1996) a Bačuvčík (2011).

Webová stránka a sociální sítě

Loono má webovou stránku od samého založení organizace. Dle analýzy webové stránky lze najít informace o společnosti, týmu, dále jaké edukativní aktivity Loono dělá, jaké služby nabízí a především webové stránky slouží jako zdroj relevantních informací o preventabilních onemocnění, kde se čtenář může dočíst, na jaké preventivní prohlídky by měl docházet a jak se může starat o své zdraví. Na webových stránkách lze také najít, jaká národní i mezinárodní ocenění Loono získalo, to dle slov autorů Šedivý a Medlíková (2012) posiluje důvěryhodnost organizace. Na základě rozhovoru s marketing manažerkou Loono slouží webové stránky jako primární nástroj k budování důvěryhodnosti u veřejnosti. *“Hlavním cílem je být viditelný pro veřejnost, protože jakákoliv organizace, která nemá web, vzbuzuje určitý podezření.”*

Ohledně sociálních sítí, má Loono vytvořený profil na sociálních sítích Facebook, LinkedIn, Instagram, TikTok i Youtube. Tato strategie opět zapadá do cílů organizace a zároveň vzhledem k vymezení cílových skupin je relevantní. Dle analýzy příspěvků na sociálních sítích, jsou příspěvky vždy obrázkově ztvárněné, srozumitelnou a hravou formou dokáží čtenáře upoutat. Zveřejňování příspěvků vychází z tematického plánu, který je na každý rok předem definovaný. Loono také aktivně pracuje s komunitou fanoušků na svých sociálních sítích, kterých se doptává, o jaká témata z preventabilních onemocnění mají zájem, co nevědí, co považují za důležité se dozvědět atp. Dle slov ředitelky organizace: *“Podle zpětné vazby od fanoušků přizpůsobujeme naše příspěvky nebo vlastně všechno, co produkujeme. To kvůli nim všechny naše činnosti děláme.”* Tento postup je v souladu s autory Šedivý a Medlíková (2012), kteří říkají, že sociální sítě nejsou pouze o návštěvnosti, ale mají za cíl budovat dlouhodobé vztahy s fanoušky, které mohou vést jak k finanční, tak

nefinanční podpoře v budoucnosti. Strategie při plánu příspěvků na sociální sítě a jak s nimi efektivně pracovat je v souladu i s autorky Losekoot a Urbánková (2019).

Veřejné a odborné akce

Dle autorů Šedový a Medlíková (2012) je potřeba, aby si nezisková organizace stanovila před pořádanou akcí pro koho je akce určena, jaký má cíl, silné a slabé stránky akce, definovala název akce (případně i slogan či logo), sestavila si rozpočet, měla ověřené a podložené informace o tématu, které bude hostům sdělováno, měla připravené podklady pro medializaci, vytvořila plán akce a v případě potřeby oslovila nejpozději 6 měsíců předem sponzory a jiné dárcy. Dle analýzy komunikační strategie Loono tvoří zpravidla 2 akce, které jsou určeny pro firemní partnery, jejichž cílem je především posílení vztahů a zároveň edukace aktuálního tématu v oblasti zdravotnictví. Veškeré body, které autoři popisují, si Loono stanovuje již při tvorbě komunikační strategie a poté je naplňuje v průběhu roku dle stanoveného termínu pořádání akce.

Média relations

Loono také dlouhodobě pracuje s médii. Organizace zaměstnává PR manažerku, která má na starosti extérní komunikaci ke stakeholderům Loono. Loono tvoří medialisty, které řadí dle charakteru médií (např. lifestyle, zdravotnické, technologické aj.), dále má tzv. wishlist, kde si shromažďuje média, se kterými by organizace ráda navázala vztah a v neposlední řadě tvoří monitoring médií, což je dokument, ve kterém jsou zaznamenané veškeré výstupy Loono v médiích za kalendářní rok. Marketing manažerka považuje především za důležité, aby NNO nejenom pracovala s médii skrze zveřejňování tiskových zpráv, ale především s nimi budovala vztahy, které zapříčiní, že tato média budou tisknout témata dané NNO. Marketing manažerka upozorňuje na “mravenčí” práci, kterou je potřeba tvořit dlouhodobě a nabízet médiím témata, která budou pro ně zajímavá. Tím může být například odborné stanovisko k prevenci rakoviny kůže, onkologickým onemocněním atp. Tento způsob spolupráce s médii podporují i autoři Šedivý a Medlíková (2012).

Celebrity relations

Loono využívá k propagaci a k posílení důvěryhodnosti u veřejnosti několik osobností z řad celebrit. Těmi je například Anna Julie Slováčková, Markéta Davidová či David Koller. Bačuvčík (2011) doporučuje, aby NNO měla vypracovaný etický kodex, dle kterého si organizace vybírá subjekty, se kterými spolupracuje. Loono v aktuální době vypracovává

etický kodex a do tohoto momentu platila nepsaná pravidla. Dle informací od fundraiserky a manažerky, která má na starosti prodej služeb Loono, si organizace vybírá osobnosti, se kterými naváže spolupráci. *“My se snažíme navazovat spolupráci s takovými hvězdami, kde vidíme, že se nějak starají o své zdraví a/nebo měli zkušenost s onkologickým nebo jiným závažným onemocněním a chtějí vlastně té veřejnosti říct, jak je prevence důležitá.”* Co se týče firem, Loono nenavazuje partnerství s tabákovými či alkoholovými společnostmi, jelikož jsou v rozporu s posláním Loono.

University relations

Loono spolupracuje s lékařskými fakultami, díky kterým se k organizaci připojují studenti medicíny či mladí lékaři a učí na pořádaných workshopech veřejnost, jak se starat o své zdraví. Dle informací od fundraiserky, je zapojení mladých lékařů či studentů medicíny jedním z hlavních důvodů, proč finančně podporují individuální dárci Loono. Fundraiserka Loono: *“Naši dárci při rozhovorech, co je motivovalo se k Loono připojit jako jednorázoví či pravidelní dárci, zmiňují, že se jim nejvíc líbí, že právě veřejnost edukují naši školitelé medicíny nebo studenti medicíny a že to ukazuje na to, že víme, o čem mluvíme, že nejsme laici a nemusí se bát toho, co jim radí.”* Tento fakt je v souladu s autory Lessa a kol. (2017) kteří zjistili ve svém výzkumu, který se zaměřoval na spolupráci medicínské univerzity s NNO, že jedním z benefitů navázání kooperace bylo, že NNO získala větší legitimitu u veřejnosti.

Government relations

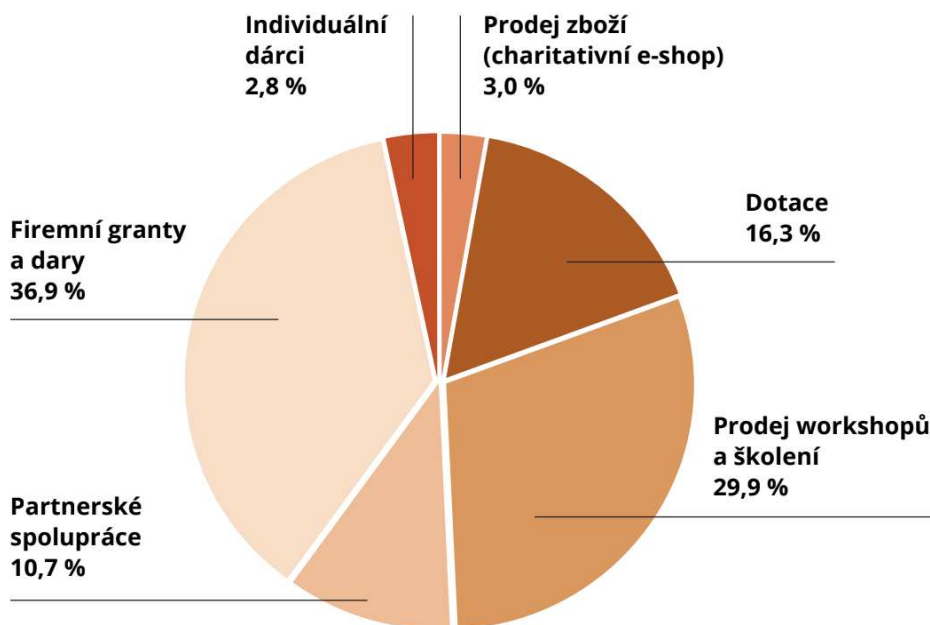
Loono má za cílovou skupinu vytyčenou i státní správu, se kterou jedná v rámci policy-making v oblasti zdravotnictví i skrze dotační podporu. Zde se dostáváme do další oblasti, fundraisingu, kdy, jak již bylo řečeno v teoretické části, je úzce provázaný právě s marketigem a PR, tedy s komunikační strategií.

4.1.3 Komunikace jako zdroj financí

Na základě rozhovoru s fundraiserkou Loono a analýzy výroční zprávy bylo zjištěno, že Loono má vícezdrojové financování. Pro vícezdrojové financování se organizace rozhodla hlavně ze strategických důvodů, kdy je cílem dlouhodobá udržitelnost organizace. *“Nikdy neziskovka neví, kdy může přijít o svůj zdroj financí a je potřeba mít další možnosti, který tu organizaci zachrání a především lidí v ní, protože bez nich ty aktivity prostě nebudou.”* Autoři Šedivý a Medlíková (2017) zdůrazňují, že by NNO neměla mít jeden

dominantní zdroj, ale že by se mělo jednat o poměrné zastoupení. Na základě výroční zprávy, můžeme kontaktovat, že Loono toto doporučení plní.

Obrázek 4: Výnosy v roce 2022



Zdroj: Výroční zpráva Loono za rok 2022

Co se týče financí z vlastních zdrojů, má Loono tento příjem již od samého založení Loono. Autor Plamínek (1996) upozorňuje na fakt, že pojem „nezisková organizace“ neznamená, že OOS nemohou generovat zisk, ale že se nejedná o prvotní důvod k založení organizace. Z informací od ředitelky organizace a fundraiserky se jednalo o několik důvodů tohoto rozhodnutí. Tým Loono vědělo, že jako organizace má daleko vyšší ambice pro rozsah svých aktivit, zaměstnávání profesionálů z řad marketingu, medicíny, HR i businessu, než dokáží poskytnout státní dotace, a proto bylo potřeba zdroje diverzifikovat. Zároveň na základě analýzy trhu, kterou si organizace provedla, zjistili, že je na trhu poptávka po službách o edukaci preventivních onemocnění. Jako organizace má Loono za cíl být nezávislý na vnějších příjmech a být zcela autonomní ve svých aktivitách. Všechny tyto důvody vedly zakladatelky organizace k tomu, že Loono bude mít své vlastní zdroje financování. Stát se nezávislým na vnějších příjmech je v souladu s teorií závislosti na zdrojích, která říká, že způsob, jak snížit finanční a mocenské závislosti OOS je dle autorů Pfeffer a Salanick in Hatch (1997) diverzifikace zdrojů či vytváření sítí spoluprací. Za snižování závislosti na zdrojích jsou zodpovědní především manažeři, jejichž úkolem je

hledat cesty, jak potřebu zdrojů a rovinu autonomie a moci balancovat. V Loono má tuto zodpovědnost především ředitelka organizace.

Zisk z vlastních příjmů Loono navrací do poslání a aktivit Loono, což zajišťuje jejich dlouhodobé trvání. Právě finanční nezávislost, autonomii a lepší přístup ke kvalifikovanému personálu představují příklady kladů spojených s komercionalizací OOS (Dees a Anderson, 2003). To je opět v souladu s autorkou Vacekovou a kol. (2015), která hovořila o tom, že vytvářením zisku zajišťuje NNO svoji autonomii a možnost provozovat chod organizace stejně tak jako plnění poslání a nepovažovala za morální dilema zde uvažovat o tom, že se NNO tím odklání od svého poslání a myšlenky, proč byla NNO založena.

Jednou z cílových skupin komunikační strategie jsou tedy zákazníci, kteří nakupují služby Loono. Ohledně zajištění financí a podpory prodeje služeb Loono skrze marketing, vnímá marketing manažerka Loono propojení mezi brandem organizace a prodejem služeb. Zde právě zmiňuje, že skrze budování brandu, bude veřejnost o organizaci vědět a v případě souladu s jejími hodnotami a společenským dopadem bude chtít danou NNO podpořit skrze právě nákup jejích služeb či jiným způsobem jako může být například firemní grant nebo dar od individuálního dárce. Tuto funkci marketingu lze dle Krechovské a kol. (2018) pojmenovat jako “atraktivita pro podporovatele”.

Dále marketing manažerka i fundraiserka upozorňují na fakt, že je potřeba v momentě prodeje svých služeb, aby se NNO chovala businessově. Na trhu, kde se setkává poptávka s nabídkou, je i nezisková organizace nucena přemýšlet businessově. To dle ní zahrnuje sledování poptávky i nabídky, hledat nové cesty prodeje za účelem co největšího zisku, ale také začít i v dané NNO businessově mluvit, tedy používat v komunikaci jazyk z komerční sféry. Zde navazují na obrázek č. 1, na kterém lze spatřit právě i jednu z oblastí komercionalizace a to je rétorika, kterou NNO užívá ve své interní i externí komunikaci.

V neposlední řadě je dle rozhovorů s managementem třeba pracovat pro zvýšení prodeje skrze marketingový mix tak, jak ho popisují autoři Bačuvčík (2011) a Krechovská a kol. (2018). Dle rozhovoru s marketing manažerkou Loono je třeba při stanovení ceny svých služeb opět využít analýzu trhu, především konkurence, a stát se konkurenceschopnou, tak jako jakákoliv jiná firma, která prodává stejné služby. Zde považují za důležité propojit informace z teoretické části, kde Salamon hovoří o komercionalizaci v případě, že jsou organizace motivovány nabízet služby a produkty

výhradně za účelem zisku. Komeracionalizace prezentuje jako pronikání tržních principů, kultury a uvažování do neziskového sektoru (Salamon, 2005).

4.1.4 Metriky komunikační strategie

Měření úspěchu je u neziskových organizací složitější proces, než u organizací, které jsou orientované na zisk (Leipnitz, 2014 in Špička a kol., 2015). Dle autorů má každá NNO mít vypracovanou komunikační strategii i z toho důvodu, aby byla organizace schopná vyhodnotit své výsledky. Součástí strategie je také definice metrik, tedy pomocí jakého měření bude daná NNO **vyhodnocovat komunikaci**. K vyhodnocení komunikační strategie se často využívá například návštěvnost webových stránek, efektivita reklamy, kvalitativní analýza od klientů, brand analýza či finanční analýza prodeje aj. (Lesenský, 2023).

Loono pravidelně po každém uplynulém roce měří a hodnotí dosažené výsledky. Tyto **metriky** dělí na kvalitativně a kvantitativní a lze je rozdělit do oblasti edukačních, marketingových a finančních (fundraisingových):

Edukační:

- počet vyškolených lidí skrze workshopy a reference na ně
- počet distribuovaných vzdělávacích sad do škol
- počet zachráněných životů
- počet stažení mobilní aplikace a jednotlivé interakce v ní (počet lidí, kteří šli díky aplikaci na preventivní prohlídku či kteří si provádějí samovyšetření (prsa, varlata, kůže)
- zpětná vazba od lidí, kteří zlepšili svůj životní styl díky aktivitám Loono
- pozitivní hodnocení Loono a její aplikace Preventivka na Googlu, v App a Google Store
- zpětná vazba od lékařů, lékařských fakult a státních institucí

Tyto **edukační metriky** jsou specifické pro danou NNO, tedy zde je přehled metrik Loono. V této oblasti je důležité, aby si každá NNO řekla ve vztahu k jejímu poslání, jaké jsou její cíle. Dle Slavíka (2014) se může například jednat o počet klientů v sociálních nebo zdravotnických službách, počet absolvování počtu školení nebo zvýšení povědomí o dané problematice.

Marketingové:

- počet návštěv webových stránek
- počet čtenářů blogu
- počet uživatelů na sociálních sítích
- pozitivní zapojení na sociálních sítích (zhlédnutí, “lajknutí”, komentáře, přesdílení, kliknutí na odkazy aj.)
- počet zmínek v médiích
- počet zhlédnutí TV spotu
- počet poslechnutí podcastů

Ohledně **marketingových metrik** autorky Losekoot a Urbánková (2019) sdělují, že je potřebné umět vyhodnotit čas, peníze a energii, která byla do sociálních sítí vložena a jaký byl přínos pro organizaci. Dle slov marketing manažerky Loono je tento výpočet potřebný pro další nástroje, nejen sociální sítě, aby si NNO dokázala vypočítat zmíněné parametry. Jako příklad uvádí marketing manažerka výpočet “cost per instal”: *“Když máš cíl, že chceš podpořit stahování mobilní aplikace Preventivka, tak si vypočítáš, že když jsme vložili 5000 Kč do online propagace a počet stáhnutí byl třeba 100, tak víš, že když vydělíš těch 5000 stem, získáš číslo, kolik stojí jedno stažení.”* Zároveň zdůrazňuje, že OOH reklamu nelze takto spočítat, protože ani komerční firmy nemají potřebný výpočet, kterým by alespoň odhadem šlo říci, kolik lidí určitý plakát vidělo například na nástupišti metra. I v této oblasti však má Loono svůj postup. *“Jestliže je OOH reklama v rámci naší kampaně k Růžovému říjnu, tak si před spuštěním reklamy zjistíš, jak často se vyhledává třeba slovo rakovina prsu. Poté spustíš onu OOH reklamu a po jejím skončení si opět změříš, jestli se vyhledávanost nezvýšila.”* Management organizace si je ovšem vědom, že míru zvýšení vyhledávaného slova nemuselo ovlivnit pouze Loono kampaň.

Dle autorek Losekoot a Urbánková (2019) je nejméně vhodnou metrikou je počet fanoušků. Ovšem dle získaných informací je jednou z metrik Loono právě počet fanoušků. To marketing manažerka především popisuje tak, že toto je chvíle, kdy je potřeba rozlišovat mezi komerční a neziskovou sférou, kdy NNO nemá tak velký rozpočet pro na online propagaci a sponzorování jednotlivých příspěvků, a proto jsou pro NNO důležité i počty fanoušků, se kterými dále budují vztahy. Autorky obecně doporučují se zaměřit na počet lidí, co šíří obsah organizace, na dosah příspěvků, zobrazení příspěvků, návštěvnost profilu,

počet komentářů, počet kliknutí na příspěvek, počet odpovědí, prokliky na web, kliknutí na odkazy, což Loono sleduje.

Fundraisingové:

- počet podaných/přijatých žádostí o dotaci či granty
- počet uzavřených sponzoringových smluv a partnerství,
- počet pravidelných dárců, kdy Špička a kol. (2015) považují tuto metriku za jednu ze základních při určení kritérií úspěchu neziskové organizace.

Co se týče *fundraisingových metrik*, propojuje je ředitelka organizace s brandem. Upozorňuje na fakt, že Loono jako NNO nemá dostatek financí na vyhotovení brand analýzy. Nevylučuje však tento krok do budoucnosti. Jako určité měřítko brandu ovšem vidí skrze to, kolik Loono dokáže ročně získat financí z vlastní práce (tedy prodej služeb, sponzoring i dárcovství). V tomto ohledu vnímá za důležité to, že pracovníci Loono musí dobře odkomunikovat své poslání, Loono musí vykazovat důvěryhodnost a to poté přesvědčí určitý subjekt věnovat NNO své finance. Tento názor a postup je v souladu s autory Šedivý a Medlíková (2017), kteří popisují brand NNO, mimo jiné, jako organizaci, která je preferovanější než ostatní organizace, tudíž klienti i podporovatelé jsou ochotni za jejich služby zaplatit či darovat více financí.

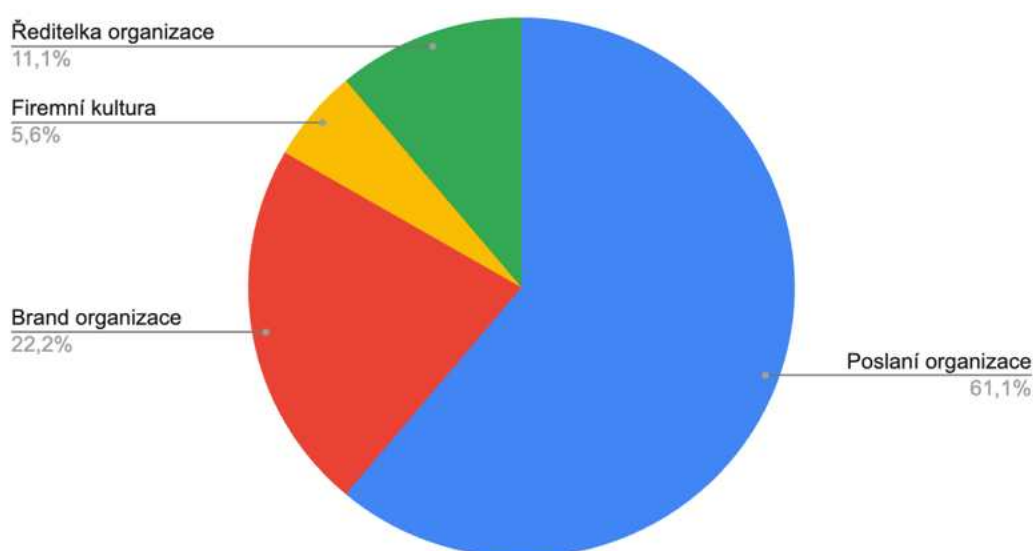
4.1.5 Interní komunikace

Dle autorů Horáková a kol. (2008) definují zaměstnance jako životně důležitou skupinou pro jakýkoliv subjekt, protože jsou to oni, kdo tvoří danou organizaci. Proto je potřeba, aby cílem interní komunikace byl spokojený zaměstnanec, který zajistí, že bude spokojený i cílový zákazník (Dohnalová a kol., 2015). Spokojený zaměstnanec je ztotožněn s posláním organizace, jejích cílů a vize do budoucnosti a to vše mu dodává vlastní osobní motivaci pro práci v dané organizaci. Záměrem organizace by mělo být sladění cílů zaměstnanců s cíli organizace, protože až teprve pak může dojít k tomu, že budou cílů dosahovat a nebudou pouze chodit do zaměstnání pro finance, které potřebují pro uspokojení svých životních potřeb. (Horáková a kol., 2008). Dle výsledku dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na škále 1 (nejméně) - 5 (nejvíce) je **11 z 18 zaměstnanců (61 %) plně v souladu s cíli strategie Loono**. Zbylých 39 % zaměstnanců odpovědělo číslem čtyři. Špička a kol. (2015) sdělují, že jestliže se pracovníci identifikují s posláním a hodnotami organizace, může to znamenat pro neziskovou organizaci jeden z klíčových faktorů.

Zaměstnanci jsou loajální vůči organizaci, mají vyšší motivaci pro výkon, jsou ochotni pracovat za nižší mzdy a dochází k uspokojení všech zájmových skupin. *“Zaměstnancům dává smysl, co dělají v Loono a jsou ochotní pracovat za něco nižší peníz.”* (fundraiserka Loono)

To, že zaměstnanci spatřují smysl v Loono aktivitách, dokazuje i dotazníkové šetření, kdy přes **60 % zaměstnanců začalo v Loono pracovat z toho důvodu, že byli ztotožnění s posláním organizace**. Toto zjištění je tedy v rozporu s autory Šedivý a Medlíková (2012), kteří popisují, že hlavním důvodem, proč loajální lidé chtějí v určité organizaci pracovat je osobnost ředitele či ředitelky organizace či člen správní rady. Na druhou stranu autor Rektořík (2001) tvrdí, že poslání je hlavní důvod, proč se lidé spojují a tvoří organizaci.

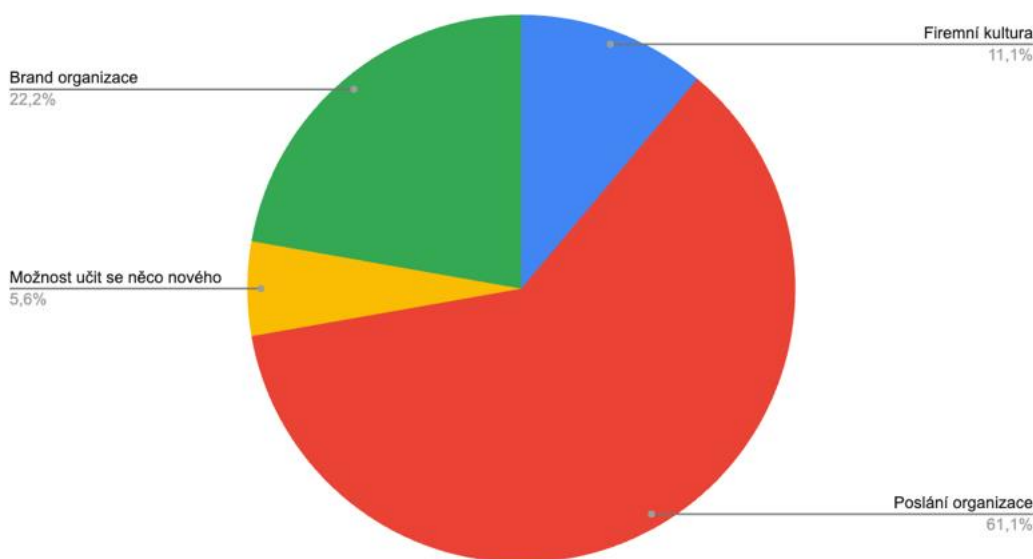
Graf 1: Hlavní důvod zaměstnanců proč začali pracovat v Loono



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci dotazníkového šetření jsem se také zaměřila na otázku, z jakých důvodů v Loono nadále pracují. Z odpovědí jasně vyplývá, že hlavním důvodem stále zůstává poslání organizace, posílil důvod “firemní kultura”, a jak lze vidět z následujícího grafu, odpověď “osobnost ředitelky” zmizela.

Graf 2: Hlavní důvod proč zaměstnanci nadále pracují v Loono



Zdroj: Vlastní zpracování

Základní otázkou, kterou by si měla organizace dle Horákové a kol. (2008) pokládat, je, jak zaměstnanci vnímají fungování organizace a zda znají a rozumí celkového obrazu, který se organizace snaží vybudovat. Na otázku, zda **členové týmu Loono rozumí nastaveným cílům, bylo 100% zaznamenáno “ano”**. Loono zajišťuje seznámení zaměstnanců se strategií:

- *při jejich nástupu do zaměstnání,*
- *při kvartálním zhodnocení, které probíhá za účelem nejen zhodnocení cílů strategie, ale také se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců,*
- *na začátku každého roku seznamuje se strategií zaměstnance ředitelka organizace, která je v Loono zodpovědná za to, že všichni členové týmu jsou seznámeni s komunikační strategií na daný rok.*

Všech 18 zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, tento proces potvrzují a také dodávají, že ke strategii mají všichni zaměstnanci přístup na platformě Google disk. **Přístup ke strategii využívá 67 % zaměstnanců Loono**, kteří uvádějí, že se pravidelně k dokumentu v průběhu roku vrací. Tento postup komunikace se zaměstnanci je v souladu s tvrzením Šedivého a Medlíkové (2012), kteří doporučují, aby v NNO existoval systém onboardingu nových pracovníků i systém pravidelné evaluace strategického plánu, který je nastaven v rámci firemní kultury a zajišťuje loajálnost zaměstnanců vůči organizaci.

Ředitelka Loono seznamuje členy týmu se strategií za účelem, aby celý tým věděl, jaké jsou cíle a také, proč se pro ně organizace rozhodla. Dle jejích slov jsou toto podstatné momenty, které zajišťují pocit sounáležitosti týmu, který pracuje na stejném cíli. S tím souhlasí i Příkrylová a kol. (2019), kteří tvrdí, že cílem této komunikace je budování a posilování pocitu sounáležitosti, přesvědčení zaměstnanců, aby jednali v zájmu organizace a aby se o ní pozitivně vyjadřovali.

Na základě rozhovorů s managementem bylo zjištěno, že po seznámení s roční strategií, se jednotlivé cíle skrze softwarový nástroj Monday rozplánuje na kvartální cíle a přiřadí pod jednotlivá oddělení, která mají za úkol tyto cíle naplnit. Poté se kvartálně cíle zhodnocují, dle potřeb se upraví. Podle Horákové a kol. (2008) by organizace měla zajistit, že zaměstnanci vědí, jakou roli hrají v naplňování vize a cílů organizace a aby je organizace dokázala nadchnout pro svoji práci a přístup k ní. Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že **89 % zaměstnanců rozumí tomu, jak jejich pozice přispívá k naplňování cílů a vize Loono.** *“Když zadáváme nějakou práci, tak řekneme, proč ten úkol má udělat a k čemu to pomůže. Protože když budou zaměstnanci vědět, na čem pracují a proč, tak budou rozumět těm taskům a budu jim dávat smysl.”* (ředitelka Loono)

Dále Horáková a kol. (2008) sdělují, že zaměstnanci musí mít informace o všech aktivitách organizace. I toto tvrzení bylo ověřeno skrze dotazníkové šetření, ve kterém na otázku, jak **zaměstnanci jsou spokojeni s předáváním informací o činnostech Loono, odpovědělo 39 % z nich, že jsou naprosto spokojeni**, polovina, tedy 50 % zaměstnanců odpovědělo na škále 1-5 číslem 4 a zbylých 11 % zaměstnanců označilo za odpověď číslo 3. To, jaké změny by v komunikaci potřebovali či na jaké limity narážejí, nebylo součástí dotazníkového šetření.

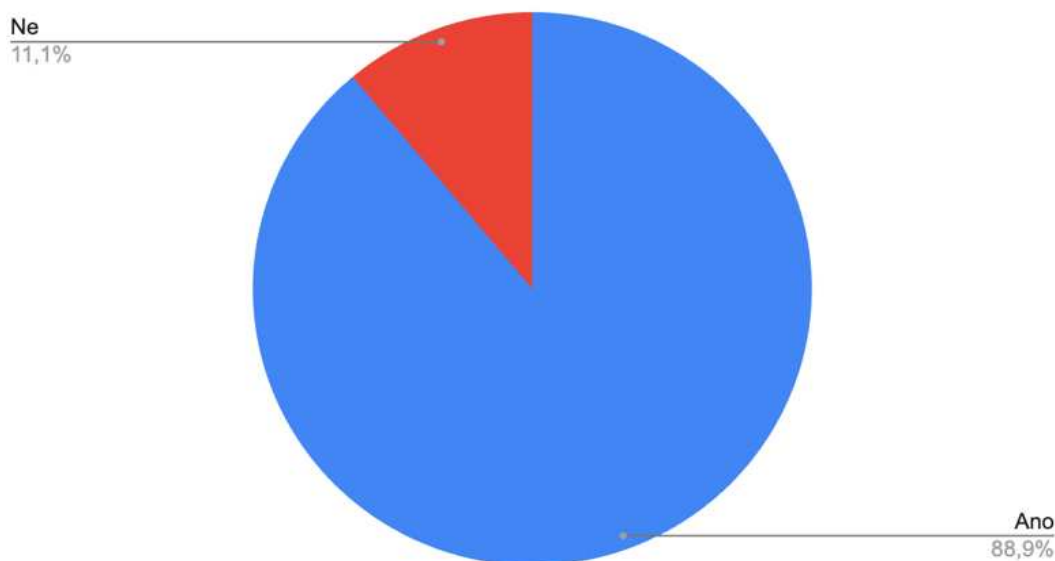
Za efektivní interní komunikaci, která zahrnuje jak předávání, tak i přijímání informací, je dle Horákové a kol. (2008) zodpovědný manažer, který má vytvářet co nejvíce příležitostí, kde mohou zaměstnanci sdělit svůj názor. Autoři dále uvádějí, že management se musí neustále přesvědčovat, že předaným informacím zaměstnanci rozumí. Zde apelují na získávání zpětné vazby. Zpětná vazba dle nich zajistí nejenom ujištění managementu, že jejich pracovníci jsou srozuměni s předávanými informacemi, ale také posiluje sounáležitost a podporu samotných zaměstnanců. Loono funguje na bázi středního managementu, což znamená, že hlavní úlohou dohledu na plnění stanovených cílů, předávání informací a přijímání zpětných vazeb mají manažeři jednotlivých oddělení. Dle slov ředitelky organizace: *“Že zaměstnanci vědí, jaká je strategie a proč budeme v Loono něco a jak*

komunikovat, tak to je moje zodpovědnost. A že zaměstnanci vědí, co přesně mají dělat, tak je zodpovědnost teamleadra.”

Manažer v Loono má s každým členem svého týmu **30 minutou schůzku jednou týdně**, na které se probírá plnění jednotlivých cílů, jejich postup a případně se zaměstnanci mají možnost doptat na jakékoliv oblasti, které se týkají Loono a kterým jim nejsou srozumitelné. Každý manažer má také se svými členy opět již zmíněné **kvartální zhodnocení**, které slouží k nejen ke zhodnocení dlouhodobých cílů, ale také k poskytnutí vzájemné zpětné vazbě. Dále má **každé oddělení týdenní pravidelné společné sezení**, které je za účelem, aby členové jednoho týmu navzájem věděli, kdo na čem pracuje, a dle potřeb se mezi sebou propojili. Samotní **manažeri Loono se setkávají 1x za 14 dní**, kde opět informují své kolegy o tom, jaké byly úspěchy i neúspěchy, na čem aktuálně pracují a mají možnost probrat otázky týkající se napříč celým týmem Loono. Manažeri poté mají kvartální zhodnocení s ředitelkou organizace. Ředitelka organizace je povinná informovat celý tým Loono o všech nových zprávách a aktuálních informacích jednou za měsíc. To provádí skrze komunikační kanál Slack.

Loono aktivně využívá jako nástroje interní komunikace pravidelné porady, má stanovená organizační pravidla, směrnice i manuály, které jsou všem zaměstnancům k dispozici na Google disku a také skrze nástroj Monday. Tyto nástroje jsou v souladu s definicí od autorů Příkrylová a kol. (2019). Jako důležitý nástroj pro posílení firemní kultury vnímá management Loono již zmíněnou výroční zprávu, skrze kterou všichni členové týmu vědí, jakých milníků společně dosáhli. *“Neboť nám fakt dojde, co všechno máme za ten rok za sebou a co všechno jsme s tím omezeným rozpočtem dokázali. A to nás všechny žene dopředu.”* (marketing manažerka). **16 zaměstnanců Loono (89 %) uvedlo v dotazníkovém šetření, že jsou na konci kalendářního roku seznámeni s naplněním cílů organizace.** Úspěch neziskové organizace spočívá dle Špičky a kol. (2015) v motivaci pracovníků, jejich kvalifikace (včetně vedení managementu) a také ve firemní kultuře a v celkové práci se zaměstnanci.

Graf 3: Zaměstnanecké povědomí o vyhodnocení strategických cílů



Zdroj: Vlastní zpracování

V rámci kapitoly **Komunikační strategie** bylo zodpovězeno na následující výzkumné otázky:

- Jakým způsobem Loono tvoří komunikační strategii a také z jakého důvodu?

Byly popsány jednotlivé kroky tvorby komunikační strategie včetně jejích metrik a důvody její realizace. Jako významné se zde ukázalo, že dokument komunikační strategie slouží pro *nastavení ucelené komunikace směrem dovnitř i ven* napříč celou organizací, to vše za cílem naplňování poslání a *získání finančních prostředků*, které opět slouží pro danou misi Loono. Významný aspekt při budování důvěryhodnosti u veřejnosti se prokázaly především marketingové nástroje *webové stránky, výroční zpráva a využití vhodné známé osobnosti*.

- Jakým způsobem Loono komunikuje strategii ke svým zaměstnancům a proč to považuje za důležité?

U interní komunikace klade Loono důraz na seznámení s informacemi, aktivní získávání zpětné vazby a zapojení členů týmu do strategie. To vše poté posiluje firemní kulturu, se kterou jsou samotní zaměstnanci velmi spokojeni, jak vyplývá z dotazníkového šetření.

4.2 Kampaň Růžový říjen

“Na začátku je vždy potřeba si říct, čeho přesně tím chceme dosáhnout.” (marketing manažerka Loono)

V rámci vybrané komunikační kampaně Růžový říjen v roce 2022 otestuji, zda nastavené procesy v komunikační strategii opravdu fungují tak, jak jsou stanovené. Tuto kampaň jsem vybrala na základě hlavního důvodu, že se zde kloubí všechny tři uvedené cíle a metriky (edukační, marketingové i fundraisingové).

4.2.1 Tvorba komunikační kampaně

Na základě zjištěných informací komunikační kampaň Růžový říjen vycházela dle analýzy z komunikační strategie 2022. Předem byly definovány cílové skupiny, cíle i nástroje, které budou využity, a byl alokován také rozpočet na tuto konkrétní kampaň. Pro kontext je třeba uvést, že Růžový říjen neboli PinkOctober je dle WHO (2015) definováno jako celosvětové úsilí o zvýšení povědomí o rakovině prsu. Tento měsíc byl zvolen jako měsíc, kdy je snahou vzdělávat ty, kteří se zajímají o tuto nemoc, včetně včasné identifikace a souvisejících příznaků a symptomů.

V rámci komunikační strategie probíhala i **analýza** pro samotnou zvolenou kampaň. Loono se rozhodlo realizovat kampaň Růžového října na základě několika předpokladů. Za prvé, téma onkologického onemocnění je zcela v souladu s myšlenkou založení Loono a jeho první kampaní “Sahám si na ně každý měsíc - #prsakoule”, a také navazuje na poslání celé organizace. Myšlenka je dle autorů Šedivého a Medlíkové (2012) důvod, proč byla nezisková organizace založena. Dále, ze statistik České republiky vyplývá, že vánoční období je čas, kdy lidé nejvíce přispívají neziskovým organizacím, s tím souhlasí i Novák (2023). Nicméně je advent také časové období, kdy mnoho NNO využívá právě tento štědrý čas k tomu, aby oslovili své dárcce a další podporovatele. Tudíž se zde objevují prvky konkurence, jako popisují autoři Zimmer a kol. (2018) v rámci sektorové logiky. V neposlední řadě se Loono rozhodlo pro realizaci kampaně Růžového října z toho důvodu, že téma prevence rakoviny prsu je veřejnosti zcela známé a jedná se o rozsáhlý movement. Organizace Loono to shledalo jako populární téma, které Bačuvčík (2011) definuje jako oblast, které dosahuje obecně velké podpory ve společnosti.

Na začátku druhého kvartálu roku 2022 byl sestaven **realizační tým kampaně**, který měl funkci přípravy a následné realizace. Leader kampaně se stal tzv. product owner, kdy

tuto roli lze definovat jako člověka, jež je zodpovědný za výsledek projektu. *“Dohlížela jsem na to, abychom splnili finanční i nefinanční cíle dle stanoveného plánu a aby každý člen v týmu věděl, co má kdy dělat.”* Tým byl sestaven z členů marketingu, fundraisingu, businessu a právníčky, která zajišťovala agendu ohledně partnerských smluv s firmami. Od dubna 2022 se tento tým setkával 1x za měsíc, kdy schůzky sloužily především k nastavení dílčích cílů, termínů a osob, které budou zodpovědní za splnění jednotlivých úkolů. Poté se setkávání zintenzivnělo a realizační tým se setkával od třetího kvartálu již 1x za 14 dní. V průběhu kampaně tým shledal za potřebné, aby se setkával na týdenní bázi pro snadné předávání informací a efektivní komunikace. Informování celého organizačního týmu Loono, že bude probíhat kampaň Růžového října s jeho stanovenými cíli, měla na starosti ředitelka Loono.

Cílové skupiny kampaně Loono byly stanoveny následující:

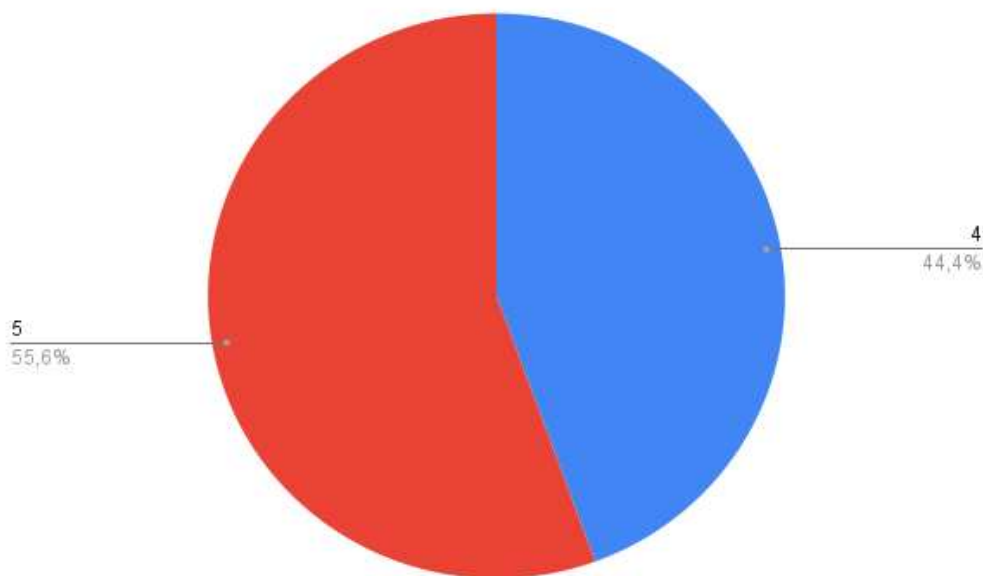
- **Ženy 15-44 let**, které mají docházet 1x ročně na preventivní návštěvu ke gynekologovi. Také se jedná o cílovou skupinu, která má provádět jednou měsíčně samovyšetření prsu. Tuto cílovou skupinu chceme informovat také o možnosti vyšetření prsu skrze ultrazvuk 1x za 2-3 roky jako samoplátci.
- **Ženy 45+**, kdy tato skupina mimo samovyšetření prsu a pravidelné gynekologické prohlídky, má taktéž možnost využít 1x za 2 roky mamografické vyšetření. Cílem je zvýšit návštěvnost screeningového vyšetření, které může včas odhalit rakovinu prsu.
- **Firmy**, které Loono oslovovalo za účelem dosahu k cílové skupině žen, které Loono svými činnostmi nezasahuje, a také s cílem získání financí pro rok 2023 skrze partnerství a jiné formy spolupráce.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci Loono znali tyto jmenované cílové skupiny ve 100 %.

Jako druhým krokem si Loono definovalo **cíle** kampaně. Dle slov marketing manažerky: *“Definovali jsme si, koho chceme zasáhnout, a poté jaké budou cíle. To znamenalo, kolik lidí chceme edukovat, ať už skrze workshopy, tak i online, a dále, kolik financí potřebujeme vydělat pro další rok činnosti.”* Cíle kampaně Růžového října byly nefinančního i finančního rázu. Ohledně nefinančních cílů bylo stanoveno, že je třeba vzdělat minimálně 1 000 000 žen v České republice. V rámci získání finančních prostředků byl stanoven cíl 1 200 000 Kč. Opět díky dotazníkovému šetření bylo ověřeno, zda zaměstnanci věděli, jaké jsou cíle kampaně. I v tomto ohledu bylo zjištěno, že **všichni**

zaměstnanci znali cíle realizované kampaně. Dále bylo zkoumáno, jestli z jejich subjektivního pohledu se domnívají, zda byly tyto cíle srozumitelné, a tedy transparentní, veřejnosti tak, jak to bylo komunikováno organizací Loono. Z následujícího grafu vyplývá, že **56 % zaměstnanců se domnívá, že cíle byly naprosto srozumitelné (číslo 5)**, zbytek oslovených označil na škále 1-5 číslo čtyři (téměř srozumitelné).

Graf 4: Pohled zaměstnanců na srozumitelnost cílů kampaně



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.2 Stanovení marketingových nástrojů

Po nastavení cílové skupiny a cílů definovali zaměstnanci z marketingového oddělení marketingové nástroje, které využijí při této kampani. Loono využívalo ke komunikaci kampaně následující vybrané **marketingové nástroje**, kterými cílilo na definované cílové skupiny.

Osobní kontakt

Dle zjištěných informací využívali zaměstnanci osobní kontakt pro domlouvání spolupráce s partnery z řad firem. Oslovování firem započalo již po sestavení realizačního týmu, kdy se oslovovaly firmy, se kterými již Loono v minulosti pracovalo a které měly nejvyšší potenciál k tomu zasáhnout definovanou cílovou skupinu žen. Dále se oslovovaly nové firmy, které svým zaměřením opět cílily na ženy (klenotnictví, dámské spodní prádlo aj.). Oslovování probíhá skrze e-maily, LinkedIn i telefonicky (online - Google meet, či skrze mobilní zařízení). Osobní schůzky se domlouvají na základě požadavků zástupců z řad

firem. Cíle spolupráce byly opět dva. První, skrze interní komunikaci vzdělat zaměstnance firem a díky extérní komunikace dané firmy vzdělat jejich uživatele či klienty. Druhotný cíl byla finanční podpora Loono, která probíhala několika způsoby - buď firma poskytla dar Loono nebo prodávala růžové výrobky jejich výtěžek (nebo alespoň část) putovala na podporu osvětových činností Loono, případně se jednalo o zaokrouhlování cen v e-shopových košících.

Dle rozhovorů s managementem důvodem navázání partnerství bylo právě to, že firmami rezonovalo stanovené známé téma Růžového října, které jim bylo již známé a také je nadchlo propojení s Loono posláním a jeho první kampaní, která i díky svému názvu je známá většině partnerů, se kterými Loono spolupracuje. Loono nabízelo významných partnerům umístění jejich loga na webové podstránce Růžového října a také poděkování na sociální síti LinkedIn. Z výroční zprávy 2022 bylo zjištěno, že **Loono navázalo 30 spoluprací s firmami** z bankovního, fashion, kosmetického, potravinářského i dalších obdobných odvětví. Dle slov product ownera Růžového října bylo osloveno přibližně 150 firem, proto je potřeba, aby NNO myslela na to, úspěšnost je dle zkušeností přibližně 20 %.

Tištěné materiály

Loono pro edukaci žen využilo prostory v pražském metru, kde vylepilo edukační plakáty zaměřené na Růžový říjen. Plakát sloužil především jako informační, tedy upozorňoval na probíhající osvětovou kampaň a doporučoval sledujícím, aby přešli na webové stránky Loono (viz bod “Webová stránka a sociální síť”). Nicméně v rámci tohoto marketingového nástroje marketing manažerka vyzdvihla limit, kdy nelze zpětně změřit dosah, tedy kolik lidí plakát vidělo a přečetlo si údaje na něm. *“My jsme žijšřovali od MetroZoomu, což je firma, která pronajímá tyto plochy, zda mají nějaké odhady, kolik lidí projde přibližně třeba na nástupišti Florenc za týden, ale nemají. Tím pádem my tyto data nemáme možnost nijak zjistit, to je velký limit těchto metrik.”*

Webová stránka a sociální síť

V rámci kampaně Růžový říjen vznikla webová podstránka www.ruzovyrijen.cz. Účel webové stránky byl dvojitý. První funkcí bylo vzdělat návštěvníka v oblasti prevence rakoviny prsu. Dále zde byl také cíl fundraisingový, a to ten, aby návštěvníka důležitost osvěty vybudil k reakci finanční podpory Loono a jeho činností. Kampaň byla opřena o reálný příběh slečny Anny-Marie, která ve svých 23 letech podstoupila preventivní odstranění prsou. Dle slov marketing manažerky je v neziskovém sektoru důležité využívat příběhy lidí, které

vyvolávají silné emoce. *“Klíčový je vždycky někoho příběh s reálnou zkušeností. Takže tady jsme zvolili cestu příběhu Anny Marie. Ona se stala tváří kampaně a celé to bylo postaveno na jejím příběhu, na její zkušenosti a na jejím rozhodnutí- Takže, na tomhle jsme to celé vystavěli. A setkali jsme se s pozitivními reakcemi.”*

Veškeré vzniklé propagační i edukační materiály a komunikace vedly právě k návštěvě webové stránky. Tuto webovou podstránku navštívilo přes **2 900 lidí** za měsíc říjen 2022.

Co se týče sociálních sítí, lze zde pozorovat rozdílnost v počtu příspěvků na Instagramu, Facebooku, TikToku a LinkedInu. Na Facebook a LinkedIn bylo umístěno 6 příspěvků, TikToku 9 příspěvků a na Instagramu bylo celkem 40 příspěvků. Z rozhovorů s marketing manažerkou vyplývá, že je potřeba, aby se přemýšlelo nad každou sociální sítí zvlášť. LinkedIn dle jejích zkušeností slouží jako síť, kde se v tomto případě, pouze informuje, že kampaň probíhá, děkuje se partnerům a poté se informuje o (nejlépe vynikajících) výsledcích. Instagram i Facebook jsou poté platformy, kam uživatelé se přijdou pobavit nebo zjistit nové informace. Jako nejsilnější svoji sociální síť vnímá Loono právě Instagram, kde je jejich fanouškovská základna nejrozsáhlejší. Tento postup je v souladu s autorkami Losekoot a Urbánkovou (2019), které sdělují, že jednou z funkcí sociálních sítí je bavit a informovat uživatele o současných faktech a zároveň zdůrazňují, že jedno téma je potřeba na různých sociálních sítích komunikovat jiným způsobem. V souvislosti se sociálními sítěmi mluví marketing manažerka také o tzv. dark reklamách, což jsou placené reklamy, které se spravují přes nástroj Meta. Tento nástroj pracuje s Facebookem a Instagramem a dle svých vlastních algoritmů se rozhoduje, na kterou zmíněnou sociální síť dark reklamu umístí. Dark reklama jsou příspěvky, které se objeví v určitém období uživatelům Facebooku nebo Instagramu na jejich profilech, ale nejsou to trvalé příspěvky, které Loono nahraje na své vlastní profily. Dark reklamu lze cílit na různé cílové skupiny dle věku, pohlaví, vzdělání, atp.

Na základě analýzy dokumentu komunikační kampaně bylo sociálními sítěmi zasáhnuto přes **1 000 000 uživatelů**.

Média relations

Ohledně spolupráce s médii ke kampani Růžový říjen byla oslovena Česká televize skrze zmíněný grantový program, ve kterém Loono uspělo. Bylo proto v měsíci říjen na všech kanálech České televize spouštěn osvětový spot k prevenci rakoviny prsu. Tento spot vidělo přes 1 600 000 milionů diváků.

V rámci spolupráce s médii se Loono zaměřilo na takové především online časopisy a magazíny, které nejčastěji čtou právě ženy. Na základě analýzy výroční zprávy se Loono podařilo získat **30 zmínek o prevenci rakoviny prsu v těchto médiích**.

University relations

Jak již bylo zmíněno v kapitole *Komunikační strategie Loono*, organizace spolupracuje s univerzitami skrze lékařské fakulty, kdy studenti medicíny vzdělávají veřejnost o prevenci. I v rámci Růžového října bylo zapojeno přes 30 studentů medicíny, kteří skrze workshopy, webináře a edukační stánky učili ženy i muže o prevenci rakoviny prsu.

Dotazníkové šetření se zaměřilo i na znalost zaměstnanců o využití marketingovým nástrojů. Zde bylo zjištěno, že **zaměstnanci v 83 % uváděli jako využívané marketingové nástroje webovou stránku, sociální sítě a média**. Zbýlých 17 % uvádělo navíc i tištěný materiál. Nikdo z dotazujících neuvedl osobní kontakt či university relations, což může znamenat, že tyto dvě možnosti zaměstnanci Loono nevnímají právě jako marketingové nástroje. Nicméně hlubší dotazování k této konkrétní otázce zde dále neprobíhalo, tudíž se jedná pouze o můj subjektivní pocit, který vnímám v roli výzkumníka. Lze však zjištěné informace shrnout tak, že zaměstnanci vědí, jaké nástroje Loono využívalo pro komunikaci Růžového října v roce 2022.

4.2.3 Fundraisingové cíle kampaně

V rámci osvětové kampaně byl definován finanční cíl ve výši 1 500 000 Kč, kdy tento výtěžek se měl stát finanční rezervou pro činnost Loono na rok 2023. Což je v souladu s autorem Plamínek (1996), který sděluje, že jedním z pěti důvodů pro vlastní zdroj příjmů NNO je tvorba finanční rezervy, která má zajistit dlouhodobý chod organizace.

Loono se v rámci kampaně Růžové říjen zaměřilo na zdroje financí od individuálních dárců a skrze firemní dárcovství.

Individuální dárci

Pro získání financí z řad individuálních dárců Loono založilo online dárcovskou výzvu na platformě Donio, jejímž cílem, dle analýzy této webové stránky, bylo získat 500 000 Kč. Tato strategie je v souladu s autory Krechovská a kol. (2018). Jak lze vyčíst z veřejně

dostupných dat, organizaci se nepodařilo dosáhnout stanoveného cíle, nýbrž výtěžek byl přes 40 000 Kč.

Na základě analýzy dárcovské výzvy lze spatřit, že výzva je oproti jiným výzvám podložená sice srozumitelnými, ale velmi odbornými informacemi o rakovině prsu v České republice a ukazuje Loono jako odborníka v této oblasti. Loono zde pracovalo také se zmíněným příběhem slečny Anny Marie a vyzývalo veřejnost, aby podpořili tuto osvětu a chod organizace pro rok 2023. Boukal a kol. (2013) popisuje, že u budování vztahů s individuálními dárci je potřeba, aby organizace vyvolala určitou míru emocí v člověku a ne je pouze přesvědčovala o své odbornosti a kvalifikovanosti. Míru emoce lze v tomto případě spatřit skrze příběh Anny Marie.

V polostrukturovaném rozhovoru s fundraiserkou Loono jsem se zaměřila na otázku neúspěšnosti této dárcovské výzvy. Z rozhovorů vyplývá několik překážek, na které organizace narazila. Nejprve se jedná o změnu v rámci pozice fundraiser, kdy došlo k několika změnám v prvním pololetí roku, což zamezilo hladkou přípravu realizace fundraisingové výzvy. Dále jsou měsíce září-říjen období pro podávání žádostí o státní dotace, které jsou také jedním ze zdrojů financí Loono, a které má na starosti fundraiser. V neposlední řadě se management Loono domnívá, že fyzické osoby se rozhodli spíše pro podporu Loono skrze zmíněné spolupráce s firmami (např. Intimissimi), kdy si zakoupili spodní prádlo, a část výtěžku putovala na podporu osvěty o prevence rakoviny prsu. Fundraiserka Loono upozorňuje na fakt, že při realizaci této veřejné sbírky nebyl dostatek prostoru a času pro práci s individuálními dárci, kteří v minulosti již Loono darovali, a kde dle autora Bačuvčíka (2011) je až desetinásobná vyšší možnost, že NNO znovu podpoří, než u nově oslovených lidí.

O online sbírky autoři Krechovská a kol. (2018) upozorňují na fakt, že tento model je vhodné využít spíše na dobročinné účely, než na podnikatelské. Zde dárci od organizace totiž nečekají vytvoření vztahu mezi sebou, ale přispívají drobnější dary jen kvůli dobrému pocitu. V tomto případě se tedy mohlo jednat o neúspěch kampaně, ve kterém veřejnost nevnímala dobročinný účel, ale pouze podnikatelský, kdy cílem bylo získat finance na chod organizace v roce 2023. Při komunikaci v roce 2023 bych proto Loono doporučila, aby se zaměřilo i na aspekt definování cíle tak, aby veřejnost v něm viděla společenský dopad jejích činností, které Loono má, protože důvod "chod organizace" nemusí být dostatečně silné přesvědčení pro darování peněz.

Firemní dárcovství

Finanční cíl pro partnerství s firmami činil 1 000 000 Kč. Na základě rozhovoru s product owner kampaně bylo zjištěno, že tento cíl byl převyšena a to konkrétně na 1 200 000 Kč. Jak již bylo zmíněno, Loono se podařilo navázat spolupráci s 30 firmami. Jednalo se dle Horákové a kol. (2008) zejména o:

- **Poskytnutí daru NNO** – jedná se o nejčastější formu podpory a oproti sponzoringu zde firma neočekává žádné protiplnění od NNO.
- **Sponzoring** – může být skrze poskytnutí finanční i nefinanční podpory a má předem stanovenou protislужbu plnění.
- **Sdílený marketing** – je spojen s komerčními aktivitami, kdy část ceny z výrobku či služby putuje na dobročinný účel.
- **Příspěvky zaměstnanců** – zahrnuje zaměstnanecké sbírky, kdy firma může navýšit vybranou částku (tzv. matching).

O tom, jakým způsobem bylo navázané partnerství a důvody, proč firmy podpořily osvětu k prevenci rakoviny prsu, jsem již hovořila v předešlé kapitole. Zde bych ráda mluvila o **profesionálním postupu**, jak zaměstnanci Loono zajistili partnerství. Zde bylo potřeba především práce právničky Loono, která dohlížela na správnost smluvních postupů. Loono s každou firmou uzavřelo smlouvu, kdy se nejčastěji jednalo o darovací smlouvu, smlouvu o propagaci či smlouvu o spolupráci. To je v souladu s tvrzením autorem Skovajsa (2010). Ve smlouvě si Loono s danou společností vydefinovalo, mimo jiné, i kritéria úspěšnosti a vzájemnou publikaci. Tento postup je podpořen autory Šedivým a Medlíkovou (2012), kteří sdělují, že firmy očekávají profesionální jednání dané NNO a její vysokou důvěryhodnost (Šedivý a Medlíková, 2012). Zde se opět vracím k tématu hybridizace NNO, kdy jedním ze znaků je profesionalizace, tedy zaměstnávání profesionálů a odborníků na dané téma. V tomto případě je potřeba takových profesionálů jako je právník či obchodní manažer, který dokáže naplnit výše očekávané chování Loono pro navázání partnerství a zajištění právě financí pro organizaci. Bez tohoto profesionálního chování by, pravděpodobně, se Loono nepodařilo navázat 30 spoluprací a nenaplnilo finanční stanovený cíl kampaně.

4.2.4 Metriky úspěšnosti kampaně

Realizační tým se setkával ještě jeden měsíc po realizaci kampaně, aby zhodnotil naplnění všech cílů kampaně. I v rámci této kampaně Loono odlišovalo mezi edukačními, marketingovými a finančními metrikami. V tomto případě se neodlišovalo mezi edukačními a marketingovými, jelikož marketingové nástroje byly využity s edukačním cílem. Ty byly následující:

Edukační a marketingové:

- počet vyškolených lidí skrze workshopy o prevenci rakoviny prsu: 1 000
- počet návštěvníků webové stránky k Růžovému říjnu: 2 900
- počet zhlédnutí příspěvků na sociálních sítích: 1 000 000
- počet zhlédnutí osvětového spotu v České televizi: 1 600 000
- počet zmínek v médiích: 30

Fundraisingové:

- počet individuálních dárců v rámci kampaně: 56
- výše získaných financí skrz individuální dárce: 40 000 Kč
- počet úspěšně navázaných spoluprací s firmami: 30
- výtěžek financí skrze firemní dárcovství: 1 200 000 Kč

Pokud tedy metriky spojíme se stanovenými cíli, Loono se podařilo zasáhnout přes **2 603 900 lidí** edukačními aktivitami (online i offline) ze stanoveného cíle 1 000 000. Marketing manažerka zde ovšem zdůrazňuje, že nelze zjistit, kolik lidí bylo zasaženo skrze média a také upozorňuje na limit, že tyto metriky nemohou zaručit, že v zasažených číslech se jeden člověk neopakuje. Ohledně finančních cílů Loono získalo **1 240 000 Kč** z původního cíle 1 500 000 Kč. Přesto se management organizace shodl na tom, že celkově byla kampaně úspěšná v rámci všech stanovených metrik.

Co se týče pozorování a měření změn chování u žen v oblasti prevence rakoviny prsu (zvýšení počtu prohlídek na mamografu, sonu, preventivních prohlídek u lékaře, atp.) zmínila marketing manažerka, že je dlouhodobým cílem Loono sledovat i tyto metriky. Nyní ovšem naráží organizace na limit, kdy české nástroje nedovolují sledovat tato data v krátkodobém měřítku jako je například nyní celorepubliková kampaně k Růžovému říjnu. Existují samozřejmě data, která jsou sledována v delším časovém období (např. ročně), kde

ovšem nelze ověřit, zda se data změnila právě kvůli realizované kampani nebo se jedná o jiné faktory. Proto se Loono nyní zaměřuje na interní zmíněná data, které je schopné změřit. V této oblasti jsem se zaměřila opět na subjektivní názor zaměstnanců Loono, jak ovlivnila kampaň chování veřejnosti v oblasti prevence rakoviny prsu. Zaměstnanci odpovídali na škále 1-5, kdy **nejčastější odpověď byla zvolena číslice 4 (téměř ovlivnila) a to v 56 %**, ve 33 % odpovědělo odpovědí 3 (částečně ovlivnila) a v 11 % číslem 5, tedy naprosto ovlivnila. Zároveň **ve 100 % panoval názor zaměstnanců, že souhlasí s tím, že Loono bude opakovat kampaň Růžového října i v roce 2023.**

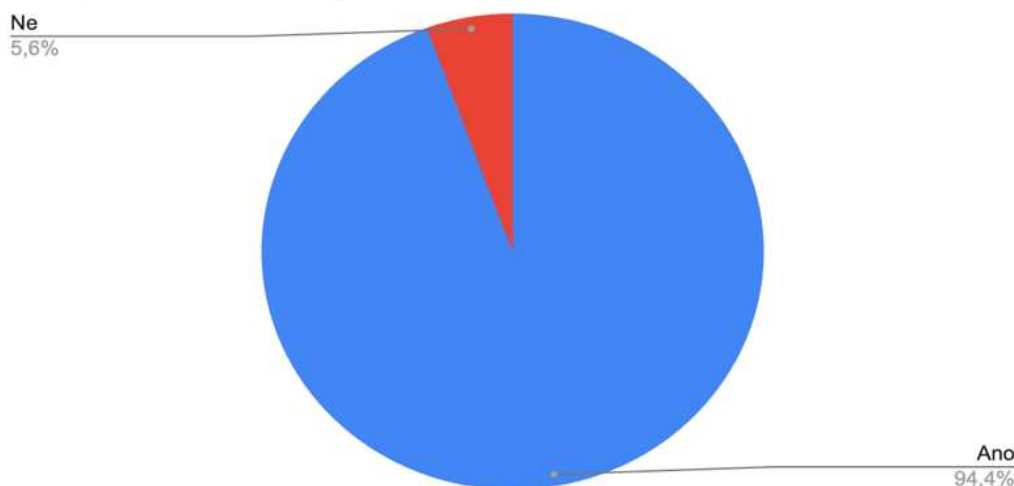
Realizační tým na základě změřených metrik poté stanovil, jaké procesy se budou opakovat i příští rok, jaké naopak ne či co je potřeba upravit, aby byla celá kampaň efektivnější. Poté o naplnění cílů informoval celý tým Loono (viz následující kapitola).

4.2.5 Interní komunikace

V této kapitole interní komunikace, která se váže ke komunikační kampani, bylo potřeba ověřit, zda procesy, které jsou nastavené v rámci celé komunikační strategie, se uplatňovaly i u realizace kampaně a zda zaměstnancům tento postup vyhovoval.

Díky dotazníkovému šetření byl zjištěn pohled zaměstnanců. Ti **v 50 % odpověděli, že jim způsob předávání informací naprosto vyhovoval**, ve 44 % byla zaznamenána odpověď 4, tedy téměř vyhovoval, pouze v jednom případě byla zvolena odpověď 3, tedy částečně vyhovovalo. Tento postup jsem také ověřovala skrze otázku, zda zaměstnanci věděli, jaké jsou jejich úkoly při naplňování cílů kampaně Růžového října, kdy i v tomto případě 83 % zaměstnanců odpovědělo, že naprosto znali své úkoly. Zbýlých 17 % odpovědělo opět číslem 4. Product owner kampaně zde sdělila, že se za celou dobu přípravy a realizace kampaně nesetkala s tím, že by musela řešit otázku nespokojenosti zaměstnanců v rámci interní komunikace na ně. Dodala, že celý tým Loono byl před zahájením příprav seznámen s tím, že se bude konat osvětová kampaň Růžového října, jaké jsou cíle a proč se tak rozhodla organizace učinit. To opět potvrzují i zaměstnanci Loono, kteří v dotazníku **v 94 % uvedli, že byli seznámeni s tím, proč Loono realizuje tuto kampaň.**

Graf 5: Povědomí zaměstnanců o spuštění kampaně



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle slov product ownera kampaně všichni zaměstnanci věděli, kdo zastřešuje tuto roli a na koho se mohou v případě dotazů obracet. V rámci dotazníkového šetření bylo ověřeno, jestli zaměstnanci měli možnost sdělit svůj názor, tip či zpětnou vazbu k chystané kampani Růžový říjen. **V 89 % byla zaznamenána kladná odpověď**, tedy ano. Ve dvou případech se jednalo o zápornou odpověď. Product owner také ručila za to, že celý tým bude informován o výsledcích kampaně Růžový říjen. Zhodnocení cílů nejprve probíhalo na úrovni realizačního týmu, poté pomocí kanálu Slack byly všem zaměstnancům představeny informace o naplnění cílů kampaně. V tomto případě **17 zaměstnanců (94 %) odpovědělo, že věděli, jaké byly výsledky kampaně.**

V rámci kapitoly ***Kampaň Růžový říjen*** jsem se věnovala extérní i interní komunikaci a bylo odpovězeno na tyto výzkumné otázky:

- Jakým způsobem komunikovala NNO cíle konkrétní kampaně k veřejnosti?

Byly popsány cíle a využití marketingových nástrojů, pomocí kterých Loono komunikovalo celou osvětovou kampaň Růžového října. Zde jsem shledala, že realizace kampaně a procesy (včetně interních) v ní nastavené vychází z celé komunikační strategie Loono a finanční i nefinanční cíle byly komunikovány veřejnosti transparentně.

- Proč NNO zvolila danou komunikační kampaň?

V rámci této otázky jsem zjišťovala, zda kampaň navazuje na komunikační strategii v tom smyslu, zda kampaň odpovídá poslání a stakeholderům Loono. Bylo zjištěno, že kampaň byla zvolena na základě definovaných cílových skupin Loono (zde především laická veřejnost - ženy) a osvěta o prevenci rakoviny prsu souhlasí jak s myšlenkou založení organizace, tak jejím posláním, které zní: *“Zachraňujeme životy skrze prevenci“* (Loono, 2022).

4.3 Doporučení ke komunikaci pro OOS

“Organizace nad tím musí stále přemýšlet. Není to tak, že ty procesy jsou jen jedny a jediné správné, ale stále je potřeba přemýšlet nad tím, jak se mohou vylepšit, zefektivnit, kde si ušetřit energii a kam ji naopak nově vložit.” (fundraiserka Loono)

V rámci zjištěných informací jsem definovala několik základních kroků pro efektivní nastavení komunikační strategie i komunikační kampaně, které mohou sloužit jako určitý manuál pro jiné NNO, které zvažují, jak začít či zlepšit komunikaci směrem k veřejnosti s cílem být důvěryhodní a diverzifikovat své zdroje, a zároveň jakým způsobem komunikovat ke svým zaměstnancům za účelem posílení firemní kultury.

Jak efektivně nastavit komunikační strategii v NNO:

1. Analýza trhu/konkurence - podívat se na témata, kdo je jakým způsobem komunikuje, v čem může být daná NNO jiná, odlišná.
2. Identifikovat a vytyčit si své stakeholdery (kdo to je, co je cílem - vzdělat, informovat, požádat o peníze,..).
3. Vytyčit si cíle pro celou NNO (čeho chce dosáhnout - chce si zlepšit image, posílit brand aj., zároveň pracovat v návaznosti s tím, co je posláním dané NNO).
4. Sestavit pomocí jakých marketingových nástrojů bude NNO na cílové skupiny cílit (online, offline, celebrity, média atp.) a říct si, na jakých kanálech je můžu zasáhnout.
5. Stanovit si budget - na konci roku předešlého, zahrnout, kolik lidí potřebuju, jaké nástroje chci použít, o jaké dotace/granty opakovaně žádám, jakou si chci vytvořit finanční rezervu, sestavit si příjmy x výdaje a neustále s rozpočtem pracovat, minimálně na kvartálním zhodnocení, rozčlenit si ho i na nástroje (sociální sítě, web, placená reklama,...). Pokud se jedná o začínající NNO, která nemá ještě žádnou

historii a neví, v jakém rozmezí se pohybují ceny, může naslepo poptat trh. Například, pokud neví, kolik stojí 100 ks letáků, může poptat několik firem ohledně této poptávky a tím zjistit ceny.

6. Sepsat dokument komunikační strategie a vše řečené sepsat.
7. Seznámit se strategií svůj tým a své stakeholdery - proces připomínkování, úpravy, aktivně pracuje se zpětnou vazbou ředitel/ka organizace. Tento krok činí za účelem posílení firemní kultury a vtaž se svými stakeholdery. Ředitel jako ten, kdo přijímá zpětnou vazbu, také činí finální rozhodnutí. Je zde opět potřeba vysvětlit svým zaměstnancům, proč onen krok zvolil.
8. Zpřístupnit strategii celému týmu dané NNO, aby měli lidé k ní přístup po celý rok.
9. Rozplánovat strategii na kalendářní čtvrtletí a využívat digitálně nástroje (CRM systémy, platformy pro projektové řízení i komunikaci v týmu atd.), které automatizují a zefektivňují procesy komunikace, plánování aj. Rozčlenění do kvartálních bloků je přehledné pro sledování naplňování cílů a také pro to, aby tým věděl, na čem má každé oddělení/pracovník pracovat a kdy.
10. Kvartálně hodnotit dosažené cíle, pracovat s vnějším prostředím, upravovat dle potřeb (jak budget, tak cíle, který kvůli snížení peněz se mohou změnit). Opět komunikovat na tým případné změny a dotazovat se, zda rozumí těmto procesům.
11. Vytvořit si ideálně vlastní zdroj příjmu na živnostenské oprávnění a být alespoň částečně nezávislý. Zamyslet se, jakou část služeb nebo výrobků může NNO prodat lidem. Anebo pokud nemůže, tak tomu uzpůsobit režim NNO a nebýt tak náročný na cash-flow organizace.
12. U zhodnocení strategie je potřeba, aby ředitel/ka vždy zahrnovala celý tým a nehodnotil/a sám. Důležité pro posílení firemní kultury je ptát se na jejich názor, zpětnou vazbu, zda jsou nadále v souladu s plány NNO a vytyčit si další cíle na další čtvrtletí či rok.
13. Na závěr poděkovat vhodnou formou všem, kdo se na naplnění cílů strategie podíleli.

Jak efektivně nastavit kampaň:

1. Každá komunikační kampaň vychází z komunikační strategie.
2. Přípravy započít cca 6 měsíců předem (v závislosti na rozsáhlosti kampaně) + plánovací schůzky 1x za 14 měsíc, v průběhu kampaně každý týden.
3. Z komunikační strategie a v závislosti na téma kampaně vybrat cílové skupiny a marketingové nástroje.

4. Stanovit cíl/e kampaně (finanční/nefinanční), které jsou konkrétní a měřitelné.
5. Vymezení realistického rozpočtu pro kampaň a zajištění těchto financí nejlépe ½ - rok dopředu.
6. Sestavení týmu, který bude mít kampaň na starosti a určit product ownera, který tým vede (rozděluje úkoly, zadává termínu dodání/splnění, hlídá kvalitu realizace atp.).
7. Seznámit celý tým s kampaní - co je cílem, účelem, proč se nyní na to bude organizace zaměřovat. Dále kdo je owner kampaně, aby lidé věděli, na koho se obracet v případě otázek.
8. Na pravidelné bázi realizační tým komunikuje/připravuje. Opět je zde zdůrazněno doporučení pracovat s digitálními nástroji.
9. Během kampaně se stále realizační tým setkává pravidelně, sleduje, vyhodnocuje, v případě potřeby upravuje cíle, rozpočet, reklamu.
10. Na konci kampaně zhodnotí celý realizační tým dosažené cíle, co fungovalo, co ne, co je potřeba změnit atp. pro následující roky. S naplněním cílů seznámí celý tým (posílení opět firemní kultury, vědí, že na čem pracovali, mělo určitý užitek, zaměstnanci jsou zapojení, posiluje to vědomí, že jsem součástí).
11. Naplnění cílů kampaně je potřeba informovat i další cílové skupiny, které byly do kampaně zahrnuty (zejména finanční a marketingový podporovatelé).
12. Poděkovat všem, kdo se na realizaci a naplnění cílů podíleli.

5 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit, jakým způsobem má NNO úspěšně komunikovat své aktivity k veřejnosti za účelem naplnění svého poslání, zajištění finančních prostředků, posílení brandu organizace. Zároveň bylo cílem také zjistit, jakým způsobem má NNO komunikovat i ke svým zaměstnancům se záměrem posílení firemní kultury. A také vysvětlit, z jakých důvodů je důležité pro NNO efektivně komunikovat. To vše za účelem otázky budování důvěryhodnosti ve společnosti.

V rámci výzkumných otázek „*Jakým způsobem Loono tvoří komunikační strategii a také z jakého důvodu?*“ byly popsány jednotlivé kroky tvorby komunikační strategie včetně jejích metrik a důvody její realizace. Jako významné se zde ukázalo, že dokument komunikační strategie skutečně slouží pro nastavení ucelené komunikace směrem dovnitř i ven napříč celou organizací, a to s cílem naplňování poslání a získání finančních prostředků, které opět slouží pro danou misi Loono. Významný aspekt při budování důvěryhodnosti u veřejnosti se prokázaly především marketingové nástroje, kterými jsou webové stránky, výroční zpráva a využití vhodné známé osobnosti. Dále z pohledu hybridizace OOS bylo zjištěno, že budování důvěryhodnosti s cílem získání finančních prostředků zapříčiňuje i profesionální přístup jednotlivých zaměstnanců Loono.

Ohledně získávání financí z vlastních příjmů, které opět vyplývají z komunikační strategie, bylo zjištěno, že zisk z prodeje služeb Loono navrácí do svého poslání a aktivit, a zaměstnává odborníky ve svých profesích, což zajišťuje dlouhodobé trvání celé organizace. Právě finanční nezávislost, autonomie a lepší přístup ke kvalifikovanému personálu představují dle výše zmíněných autorů příklady kladů spojených s komercializací OOS. Bylo také zaznamenáno, že v momentě prodeje služeb, Loono vykazuje prvky businessového chování, tedy komercializace, které zahrnuje sledování poptávky i nabídky na trhu, hledání nových cest prodeje, prodej služeb za účelem zisku, sledování konkurence a užívání businessové rétoriky, kterou zaměstnanci Loono ve své každodenní práci používají. I z hlediska marketingu se Loono chová obdobně jako komerční subjekt, kdy ovšem prvotním cílem prodeje služeb není pouze zisk, ale získání financí v takové míře, aby i v dalších letech mohla organizace plně realizovat své osvětové činnosti a dále je taktéž rozvíjet. Je tedy možné konstatovat, že tak jak autoři popisují proces

komercionalizace u OOS, tedy jako pronikání tržních principů, kultury a uvažování do neziskového sektoru, se shoduje se zkušenostmi Loono.

U následujících výzkumných otázek „*Jakým způsobem Loono komunikuje strategii ke svým zaměstnancům a proč to považuje za důležité?*“ bylo zjištěno, že v rámci interní komunikace klade Loono důraz na seznámení s informacemi, aktivní získávání zpětné vazby a zapojení členů týmu do strategie. I zde se ukázal jako významný marketingový nástroj výroční zpráva, která upevňuje motivaci pro výkon práce v Loono. To vše poté posiluje firemní kulturu, se kterou jsou samotní zaměstnanci spokojeni, jak vyplývalo z dotazníkového šetření.

Ohledně výzkumné otázky „*Jakým způsobem komunikovala NNO cíle konkrétní kampaně k veřejnosti?*“ byly popsány cíle a využití marketingových nástrojů, pomocí kterých Loono komunikovalo celou osvětovou kampaň Růžového října. Zde jsem shledala, že realizace kampaně a procesy (včetně interních) v ní nastavené vychází z celé komunikační strategie Loono a finanční i nefinanční cíle byly komunikovány veřejnosti transparentně. Jelikož došlo k naplnění těchto cílů, lze spatřit nastavení kampaně za úspěšnou.

Co se týče poslední stanovené výzkumné otázky „*Proč NNO zvolila danou komunikační kampaň?*“ jsem ověřila, že kampaň navazuje na komunikační strategii v tom smyslu, že kampaň odpovídá poslání a definovaným stakeholderům Loono. Bylo zjištěno, že kampaň byla zvolena na základě definovaných cílových skupin Loono a osvěta o prevenci rakoviny prsu souhlasila jak s myšlenkou založení organizace, tak s jejím posláním.

Závěrem lze tedy shrnout, že Loono, z.s. má kvalitně zpracovanou komunikační strategii za účelem nejen budování důvěryhodnosti u veřejnosti, což může vést i k získání finančních prostředků pro její činnosti, ale také s cílem posílení firemní kultury uvnitř organizace, jelikož si organizace uvědomuje, že právě spokojení zaměstnanci mohou naplnit stanovené poslání. Mezi získanými daty od manažerů organizace a samotnými zaměstnanci panovala shoda, tudíž je možné předpokládat, že byly zjištěny efektivní procesy při nastavení interní i externí komunikace. Pevně věřím, že výsledky výzkumu se mohou stát příkladem dobré praxe pro další NNO.

6 ZDROJE

Literatura

Bačuvčík, R. (2011). *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRBuM.

Braun, V. a Clarke, V. (2006). *Using Thematic Analysis in Psychology*. Qualitative research in psychology.

Boučková, J. (2003). *Základy marketingu*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, nakladatelství Oeconomica.

Boukal, P. et al. (2007). *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica.

DiMaggio, P.J. a Powell, W.W. (1983). *The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*. American Sociological Review. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>

Dees, J. G. a Anderson, B. B. (2003). *Sector-Bending: Blurring Lines between Nonprofit and For-Profit*. Society [online]. [cit. 2023-06-25]. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s12115-003-1014-z>.

Dohnalová, M., Deverová, L., Legnerová, K., & Pospíšilová, T. (2015). *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Wolters Kluwer.

Evropská komise (2023). *Druhy financování*. [online]. Praha. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/funding-tenders/how-apply/you-apply-eu-funding-beginners_cs

Ezzedine, P. et al. (2010). *Etika výzkumu*. [online]. Praha [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <http://moodle.fhs.cuni.cz/course/view.php?id=614>.

Festival svobody (2023). *Co jsou neziskovky*. [online]. Praha. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://takovijsme.cz/co-jsou-neziskovky/>

Frič, P. (2015). *Dílčí studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Praha: Vláda České republiky.

Frič, P. a Vávra, M. (2017). *Analýza individuálního dárcovství v nestátních neziskových organizacích*. [online]. Praha. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: [/https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analyza_individualni_darcovstvi_NNO_final.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/aktuality/analyza_individualni_darcovstvi_NNO_final.pdf)

Guasti, P., a Stašková, B. (2007). *Organizovaná občanská společnost v České republice*. Professional Publishing.

Goulli, R. A Frič, P. (2001). *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia.

Guo, B. (2006). *Charity for Profit? Exploring Factors Associated with the Commercialization of Human Service Nonprofits*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 92 [online]. [cit. 2023-06-25]. DOI: 10.1177/0899764005282482.

Hanzlová, R. (2019). Centrum pro výzkum veřejného mínění. *Důvěra k vybraným institucím veřejného života – září 2019* [online]. Praha. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5011/f9/po191008.pdf.

Hatch, J. M. (1997). *Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál.

Jäger, P. U. a Schröer, A. (2014). Integrated Organizational Identity: A Definition of Hybrid Organizations and a Research Agenda. *Voluntas: International Journal of Voluntary & Nonprofit Organizations* [online]. [cit. 2023-06-25]. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11266-013-9386-1>.

Horáková, I., Stejskalová, D., Škapová, H. A Mühlfeit, J. (2008). *Strategie firemní komunikace*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press.

Howard, M. M. (2003). *The weakness of civil society in post-Communist Europe*. Cambridge: Cambridge University Press.

Hyhlíková, V. (1984). *Informační analýza dokumentu* ([1. vyd.]). Ústředí vědeckých, technických a ekonomických informací.

- Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace Jak komunikovat na našem trhu - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada.
- Krechovská, M., Hejduková, P., & Hommerová, D. (2018). *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Grada Publishing.
- Lesenský, P. (2023). *Komunikační strategie*. [online]. Brno. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/komunikacni-strategie>.
- Lesenský, P. (2023). *Komunikační mix*. [online]. Brno. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.lesensky.cz/komunikacni-mix>.
- Lessa, B. de S., Aguiar, I. C., Ferreira, R. C. a da Silva Filho, J. C. L. (2017). *The Benefits of Cooperation Between University, NGOs and Communities – The case of IPREDE in Ceará. revista e iências a Administração*. [online]. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n49p74>.
- Losekoot, M., Urbánková, K., & Vyhnánková, E. (2019). *Jak na síť: ovládněte čtyři principy úspěchu na sociálních sítích*. Jan Melvil Publishing.
- Ministerstvo pro místní rozvoj ČR (2023). *Informace o čerpání 2021-2027*. [online]. Praha. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.dotaceeu.cz/cs/uvod>
- Medlíková, O. & Šedivý, M. (2017). *Úspěšná nezisková organizace 3., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Netušilová, P. A Křivka, T. (2009). *Společenská odpovědnost firem jako nástroj zvyšování konkurenceschopnosti*. Brno: Masarykova Univerzita.
- Novák, A. (2023). *V krizi štedrost nezná hranic*. [online]. Praha. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/fundraising/data-v-krizi-stedrost-nezna-hranic-ukazuji-statistiky-darujme-cz-rok-2022-byl-pro-darovaci-portal-opet-rekordni>
- Novotná, H., Špaček, O., & Šťovíčková, M. (2019). *Metody výzkumu ve společenských vědách*. Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy.
- Novotný, J. (2008). *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století*. *Acta Oeconomica Pragensia*.

Plamínek, J. (1996). *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Lotos.

Přikrylová, J. (2019). *Moderní marketingová komunikace 2., zcela přepracované vydání*. Praha: Grada.

Rektořík, J. (2001). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Ekopress.

Robbins, G., Lapsley, I. (2008). *Irish Voluntary Hospitals: An Examination of a Theory of Voluntary Failure. Accounting. Business & Financial History*.

Salamon, M. L. a Anheier, H. K. (1997). *Defining the Non-Profit Sector: A Cross-National Analysis*. Manchester: Manchester University Press.

Salamon, M. L. (2005). The Changing Context of American Nonprofit Management. In: HERMAN, D. Robert.: *The Jossey-Bass Handbook of Nonprofit Leadership and Management*. San Francisco: Jossey-Bass, A Wiley Imprint.

Skovajsa, M. (2010). *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Portál.

Slavík, J. (2014). *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada.

Šedivý, M. & Medlíková, O. (2012). *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada.

Špička, J., Boukal, P. a Vávrová, H. (2015). *Diskuse k hodnocení úspěšnosti nestátních neziskových organizací*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Švaříček, R. et al., 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Švidrnochová, K. (2023). *Komunikační strategie – nezbytný a přesto často podceňovaný základ*. [online]. Praha. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.navedu.cz/blog/komunikacni-strategie-nezbytny-a-presto-casto-podcenovany-zaklad/>.

Vaceková, G., Soukupová, J. a Křenková, T. (2015). *Social Entrepreneurship in the Czech Republic: Current Trends in Reserch on Hybridity*. Scientific Papers of the University of Pardubice.

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

Vanišová, M. (2011). *Komunikační strategie neziskových organizací* [online]. Praha [cit. 2023-06-25]. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/25939_komunikacni_strategie_neziskovych_organizaci.

Veselý, A. (2010). *Teoretické a metodologické základy „výzkumu“ dobré praxe*. [online]. Praha: Fakulta sociálních věd UK. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://www.csvs.cz/wp-content/uploads/2019/01/2010-3_clanek_vesely.pdf.

WHO (2015). *October has been designated as the Pink Month*. [online]. Etiopia. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.afro.who.int/news/global-effort-raise-awareness-breast-cancer-october-has-been-designated-pink-month-pink-month>.

Yin, K. R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications. Fourth edition.

Zimmer, A. et al. (2018). *Resilient Organizations in the Third Sector. Professionalized Membership Associations*. Social Enterprises, Modern Hybrids [online]. Liege: EMES European Research Network asbl. [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://emes.net/content/uploads/publications/resilient-organizations-in-the-third-sector/Resilient-Organizations-in-the-Third-Sector.pdf>.

Nevtíravé techniky – institucionální zdroje dat

Loono (2022). *Komunikační plán pro Růžový říjen 2022*. Praha.

Loono (2022). *Strategie 2022*. Praha.

Nevtíravé techniky – virtuální zdroje dat

Donio (2022). *Velká nebo malá – hlavně ať jsou zdravá. #prsakoule*. [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.donio.cz/ruzovyrijen>.

Loono (2023). *Facebook*. [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/loonocz/>.

Loono (2023). *Instagram*. [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.instagram.com/loonocz/?hl=cs>.

Loono (2023). *LinkedIn*. [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/company/loono/mycompany/?viewAsMember=true>.

Loono (2022). *Růžový říjen*. [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.loono.cz/ruzovy-rijen>.

Loono (2023). *Výroční zpráva 2022* [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: https://drive.google.com/file/d/1QPZeqrtvcJwmBH7uygBaaNjOm_WBw3mp/view.

Loono (2023). *Webová stránka*. [online]. Praha, 2023 [cit. 2023-06-25]. Dostupné z: <https://www.loono.cz/>.

Zákony

zákon 89/2012 Sb. *Občanský zákoník*

zákon č. 248/1995 Sb. *Zákon o obecně prospěšných společnostech*

zákon č. 250/2000 Sb. *Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*

Rozhovory

Rozhovor 1. Ředitelka Loono. Loono, z.s. Vedla Aneta Hlavatá 3.5.2023.

Rozhovor 2. Marketing manažerka. Loono, z.s. Vedla Aneta Hlavatá 3.5.2023.

Rozhovor 3. Product owner. Loono, z.s. Vedla Aneta Hlavatá 4.5.2023.

Rozhovor 4. Fundraiser. Loono, z.s. Vedla Aneta Hlavatá 4.5.2023.

7 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Otázky do polostrukturovaných rozhovorů

Výzkum je prováděn za účelem mé diplomové práce na FHS UK. Téma je Role komunikační strategie, kterou zkoumám i skrze komunikační kampaň Růžový říjen. Hlavním cílem výzkumu je zjistit, jak má Loono nastavenou komunikační strategii a jak s ní seznamuje své zaměstnance a dále proč realizovalo komunikační kampaň Růžový říjen a jak tato kampaň byla komunikována směrem dovnitř i ven organizace. Souhlasíš s tím, že nahrávaný rozhovor je dobrovolný a vykonaný bez nátlaku? Po nahrání bude celý rozhovor doslova přepsán.

Ředitelka: Komunikační strategie

1. Loono tvoří tedy strategii - v čem je podle tebe ten největší přínos?
2. V čem spočívají limity/překážky při komunikaci témat Loono?
3. Tvoří Loono nějakou analýzu před tvorbou strategie?
4. Proč ses rozhodla, že Loono bude tvořit strategii?
5. Kdo všechno se podílí na tvorbě strategie?
6. Jaký je cíle komunikační strategie?
7. Jaké jsou metriky pro měření cílů?
8. Kdo byl cílovou skupinou v minulém roce?
9. Jakým způsobem se v Loono pracuje s budováním důvěry u veřejnosti?
10. Jak seznamuje Loono se strategií své zaměstnance?
11. Mají zaměstnanci prostor navrhnout úpravy ve strategii?
12. Jak zajišťuje Loono, že zaměstnanci vědí, co mají dělat a jak jejich pozice naplňuje poslání Loono?
13. Kdo zodpovídá za to, že jsou zaměstnanci dostatečně informováni?

Product owner: Komunikační kampaň

1. Můžeš mi prosím na začátek říct, jaká byla tvoje role v kampani Růžového října?
2. Proč se Loono rozhodlo v minulém roce udělat takto rozsáhlou kampaň k Růžovému říjnu?
3. Kdy jste začali plánovat kampaň, jak dlouho jste na plánu kampaně pracovali?
4. Byl sestaven realizační tým Růžového října? Případně jakým způsobem se rozhodlo, kdo bude v týmu?

5. Jaký mělo Loono budget na kampaň?
6. Jaké byly cíle Růžového října?
7. Jak se cíle naplnily?
8. Jakými způsoby jste tyto skupiny oslovovaly?
9. Podle webu se vám podařilo oslovit více jak 30 firem, které navázaly s Loono v rámci Růžového října spolupráci. O jakou spolupráci se jednalo?
10. Co firmy přilákalo ke spolupráci?
11. Oslovovali jste i další instituce ke spolupráci?
12. Jakým způsobem Loono komunikovalo cíl a účel Růžového října zaměstnancům?
13. Jak jste předávali úkoly jednotlivým členům týmu?
14. Jakým způsobem jste seznámili všechny členy týmu s vyhodnocením cílů Růžového října?
15. V čem spatřuješ největší přínos celé kampaně?
16. Plánujete změny či inovace pro letošní ročník kampaně Růžového října?

Marketingová manažerka: Komunikační strategie/Komunikační kampaň

1. Jaké nástroje Loono využívalo v roce 2022 pro komunikaci směrem ven k veřejnosti?
2. Z jakých důvodů má Loono silný marketing pro podporu své činnosti?
3. Jak je prodej služeb Loono podpořen skrze marketing?
4. Jaký má Loono vyčleněný budget na komunikaci? Rozpočítáváte ho na jednotlivé nástroje?
5. Jaké jsou cíle komunikační strategie?
6. Co je hlavním účelem webové stránky Loono?
7. Jaký je proces při sdílení příspěvků na sociální síti?
8. Jakým způsobem spolupracuje Loono s médii?
9. Jaké metriky využíváte pro měření přínosu komunikace?
10. Jak Loono skrze marketing buduje vyšší důvěryhodnost u veřejnosti?
11. Proč Loono zveřejňuje výroční zprávu, i když pro spolky to není povinností?
12. Jaké jsou podle tebe limity komunikování témat Loono?
13. Jakým způsobem se nastavila marketingová strategie pro Růžový říjen?
14. Jaký mělo Loono budget na kampaň?
15. Jaké nástroje jste využívali pro komunikaci Růžového října?
16. Pro kampaň Růžového října byla vytvořena extra webová podstránka, k jakým účelům?

17. Loono propagovalo Růžový říjen hojně skrze some. Posty se liší podle dané sociální sítě, z jakých důvodů, s jakým účelem?
18. Pomocí jakých nástrojů jste měřili zásah lidí?
19. Co myslíš, že pomohlo k tomu, že kampaň byla po marketingové stránce takto úspěšná?
20. Plánujete změny či inovace v marketingové oblasti pro letošní ročník kampaně Růžového října?

Fundraiser: Komunikační strategie/Komunikační kampaň

1. Na začátku mi prosím řekni, za co je zodpovědný fundraiser v Loono?
2. Proč má Loono multizdrojové financování?
3. Proč jste se rozhodli pro příjmy z vlastní činnosti?
4. Jak Loono nastavuje cenu svých služeb?
5. Jak hodnotíš finanční výsledky kampaně Růžového října?
6. V rámci Růžového října byla sbírka na Donio neúspěšná, co myslíš, že byly ty důvody?
7. Koho jste oslovovali ke spolupráci, partnerství podpoře?
8. S jakou odezvou jste se u oslovených setkali?
9. Plánujete změny či inovace v fundraisingu pro letošní ročník kampaně Růžového října?

Příloha č. 2: Dotazník

Ahoj Loono týme,

ještě stále jsem studentkou magisterského oboru Studia občanské společnosti na Fakultě humanitních studií UK a v rámci diplomové práce realizuju výzkum, který se zaměřuje na roli komunikační strategie v neziskových organizacích.

Jelikož si byl/a v roce 2022 zaměstnancem Loono, kdy byla spuštěna osvětová kampaň k Růžovému říjnu, byl/a si vybrán/a do mého dotazníkového šetření. Ráda bych ti proto položila několik otázek na téma komunikační strategie Loono a kampaně Růžového října.

Dotazník je zcela anonymní, data budou zpracována hromadně a budou použita pouze pro tento konkrétní účel. Vyplnění dotazníku je dobrovolné a časová náročnost je cca 10-15 min.

Za celý výzkum zodpovídám, v případě jakýchkoliv dotazů se na mě můžeš opět obrátit. Mé kontaktní údaje: Bc. Aneta Hlavatá, email: anethlavata@seznam.cz.

Z celého srdce ti děkuju za spolupráci i tvůj čas!

1. V čem tě Loono oslovilo, že si zde začal/a pracovat? (uzavřená otázka)

- Ředitelka organizace
- Poslání organizace
- Brand organizace
- Firemní kultura
- Jiné *(možnost jiné odpovědi)*

2. Co je hlavním důvodem, že zde nadále pracuješ? (uzavřená otázka)

- Ředitelka organizace
- Poslání organizace
- Brand organizace
- Firemní kultura
- Jiné *(možnost jiné odpovědi)*

3. Víš, že existuje komunikační strategie? (uzavřená otázka)

- Ano
- Ne

4. Kdy si byla seznámen/a se strategií Loono? Pokud si nebyl/a, napiš, že se tak nestalo. (otevřená otázka)

5. Rozumíš cílům strategie? (uzavřená otázka)

- Ano
- Ne

6. Jsi plně v souladu s cíli strategie? škála 1 (vůbec) - 5 (zcela plně)

7. Podílíš se na tvorbě strategie?

- Ano
- Ne

8. Které skupiny jsou ty, na které Loono cílí svými aktivitami? (otevřená otázka)

9. Vracíš se v průběhu roku ke strategii? (uzavřená otázka)

- Ano
- Ne

10. Pokud ne, proč? (otevřená otázka)

11. Vnímáš, že se strategie „propisuje“ do tvé každodenní práce? škála 1 (vůbec) - 5 (naprosto ano)

12. Je ti srozumitelné, jak tvoje pozice přispívá k naplňování Loono poslání? (uzavřená otázka)

- Ano
- Ne

13. Jak ti vyhovuje předávání informací o všech aktivitách Loono v průběhu celého roku (co se plánuje, s jakým záměrem, co budou tvé úkoly atp.)? škála 1 (absolutně nevyhovuje) - 5 (naprosto vyhovuje)

14. Byla si seznámen/a s vyhodnocením cílů strategie? (uzavřená otázka)

- Ano
- Ne

15. Pokud ne, máš o to zájem? (otevřená otázka)

16. Byl/a jsi seznámen/a s tím, proč se Loono rozhodlo spustit kampaň Růžového října (dále jen RŘ)? (uzavřená otázka)

- Ano

- Ne

17. Víš, jaké byl/y cíl/e RŘ?

- Finanční cíle
- Edukace veřejnosti
- Posílení brandu Loono
- Jiné (*možnost jiné odpovědi*)

18. Myslíš, že cíl/e kampaně RŘ byl/y veřejnosti srozumitelný? škála 1 (Ne, zcela nesrozumitelné) - 5 (Ano, zcela srozumitelné)

19. Pokud si odpověděl/a 3 a méně, prosím, napiš mi krátce důvod. (otevřená otázka)

20. Na koho z následujících skupin RŘ cílil? (uzavřená otázka)

- Zákonnodárci
- Studenti medicíny
- Žáci ve školách
- Firmy
- Laická veřejnost - Muži
- Laická veřejnost - Ženy
- Jiné (*možnost jiné odpovědi*)

21. Věděl/a si, jaké byly tvé úkoly v rámci RŘ? škála 1 (Ne, vůbec jsem nevěděl/a) - 5 (Ano, naprosto jsem věděl/a)

22. Jak ti vyhovovalo předávání informací o kampani RŘ? škála 1 (zcela nevyhovovalo) - 5 (naprosto vyhovovalo)

23. Měl/a si možnost sdělit svůj názor, tip, zpětnou vazbu nebo cokoli jiného k RŘ? (uzavřená otázka)

- Ano

- Ne

24. Jaké nástroje Loono využívalo pro propagaci RŘ? *(otevřená otázka)*

25. Jak podle tebe kampaň RŘ ovlivnila chování veřejnosti v oblasti prevence rakoviny prsu? *škála 1 (vůbec neovlivnila) - 5 (naprosto ovlivnila)*

26. Víš, jaké byly výsledky RŘ? *(uzavřená otázka)*

- Ano
- Ne

27. Považuješ za vhodné, že Loono bude i v roce 2023 opakovat komunikační kampaň k RŘ? *(uzavřená otázka)*

- Ano
- Ne

28. Pokud ne, proč? *(otevřená otázka)*

29. Jakou změnu/inovaci by si doporučil/a do dalšího ročníku 2023 RŘ? *(otevřená otázka)*

30. Jaká je tvá pozice v organizaci? *(uzavřená otázka)*

- Board
- Teamleader
- Člen týmu

31. V jakém týmu pracuješ? *(uzavřená otázka)*

- Board
- Marketing
- HR
- Business
- Fundraising

- Medical
- Aplikace