

Komunikační strategie Ligy lidských práv na internetu

Bc. Dan Petrucha

Diplomová práce
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Dan Petrucha**
Osobní číslo: **K12344**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Komunikační strategie Ligy lidských práv na internetu**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte literární prameny v oblasti marketingových komunikací pro neziskový sektor s důrazem na public relations a formulujte teoretická východiska pro analýzu současných forem komunikační strategie neziskové organizace Liga lidských práv.**
- 2. Analyzujte činnost neziskové organizace Liga lidských práv se zaměřením na silné a slabé stránky současné komunikační strategie.**
- 3. Provedte analýzu aktuálních trendů v internetové komunikaci neziskového sektoru.**
- 4. Na základě výsledků analýz a SWOT analýzy organizace navrhněte konkrétní zlepšení komunikační strategie Ligy lidských práv na internetu.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

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

KANTER, Beth a Allison H FINE. The networked nonprofit: connecting with social media to drive change. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010, 201 p. ISBN 04-705-4797-9.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management. [4. vyd.]. Praha: Grada, 2013, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

MANSFIELD, Heather. Social media for social good: a how-to guide for nonprofits. New York: McGraw-Hill, 2012, 266 p. ISBN 978-0-07-177081-1.

ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Milan Banyar, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

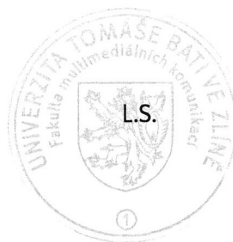
30. ledna 2015

Termín odevzdání diplomové práce:

24. dubna 2015

Ve Zlíně dne 6. dubna 2015

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 21.4.2015

DAN PETRUCHA 

Jméno, příjmení, podpis

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Práce pojednává o neziskové organizaci Liga lidských práv, která se zabývá dodržováním základních práv v České republice a její komunikaci na internetu. Obsahuje stručné představení vzniku a historie organizace a jejího předmětu činnosti. Dále pak analýzu cílových skupin na internetu, analýzu segmentace trhu a analýzu corporate identity. V praktické části je na základě rozhovorů se zaměstnanci zpracována také SWOT analýza stávající komunikace na internetu a analýza komunikačních trendů zahraničních neziskových organizací. Projektová část obsahuje konkrétní návrhy na zlepšení komunikace organizace na internetu prostřednictvím webových stránek a sociálních sítí.

Klíčová slova:

Liga lidských práv, neziskové organizace, komunikační strategie, corporate identity, corporate communication, segmentace trhu, public relations, internet, marketingová komunikace, sociální sítě

ABSTRACT

The work deals with the NGO League of Human Rights, which deals with fundamental rights in the Czech Republic and its communication on the Internet. It contains a brief history of the organization, its objects, analysis of the target groups on the Internet, analysis of market segmentation and analysis of corporate identity. In the practical part is prepared SWOT analysis of the existing communication on the Internet based on interviews with staff and analysis of communication trends of foreign NGOs. The project part contains concrete proposals for improving communication organizations on the Internet through websites and social networks.

Keywords:

League of Human Rights, a non-profit organization, communication strategy, corporate identity, corporate communication, market segmentation, public relations, internet, marketing communications, social networking

Motto:

„Nic na světě není tak těžké, rozdělíte-li si to na malé práce.“
(Henry Ford, 1863 - 1947)

Děkuji svému vedoucímu práce Milanu Banyárovi za odborné rady a doporučení. Mé díky patří také rodině, přátelům a kolegům z Ligy lidských práv, jejichž podpora mě v průběhu celého studia pomáhala zvládnout mé studijní a pracovní povinnosti.

Prohlašuji, že jsem práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a použitou literaturu řádně citoval. Odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

OBSAH	7
ÚVOD	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 NEZISKOVÝ SEKTOR A TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	12
1.1 VYMEZENÍ A TERMINOLOGIE NEZISKOVÉHO SEKTORU	12
1.2 CHARAKTERISTICKÉ RYSY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	14
1.3 TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	14
1.4 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	15
2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	17
2.1 SPECIFIKA MARKETINGU VE VEŘEJNÉM SEKTORU.....	17
2.2 SOCIÁLNÍ MARKETING.....	19
2.3 MARKETINGOVÝ MIX	19
2.4 MARKETINGOVÁ KOMUNIKACE	20
2.4.1 <i>Reklama</i>	22
2.4.2 <i>Osobní prodej</i>	22
2.4.3 <i>Podpora prodeje</i>	22
2.4.4 <i>Přímý marketing</i>	23
2.4.5 <i>Public relations</i>	23
3 PUBLIC RELATIONS NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	24
3.1 FORMY PUBLIC RELATIONS.....	24
3.2 NÁSTROJE PUBLIC RELATIONS.....	25
3.2.1 <i>Osobní kontakty a dopisy</i>	26
3.2.2 <i>Corporate identity</i>	26
3.2.3 <i>Tištěné materiály</i>	27
3.2.4 <i>Výroční zpráva</i>	27
3.2.5 <i>Internet</i>	27
3.2.6 <i>Veřejné a odborné akce</i>	28
3.2.7 <i>Lobbing</i>	28
4 NOVÉ TRENDY V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE NA INTERNETU	29
4.1 WEB 1.0, WEB 2.0, WEB 3.0	29
4.2 SOCIÁLNÍ SÍŤ	31

5	CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE.....	33
5.1	CÍL PRÁCE.....	33
5.2	METODY PRÁCE.....	33
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	34
6	PROFIL LIGY LIDSKÝCH PRÁV	35
6.1	VZNIK A HISTORIE	35
6.2	VIZE A MISE	36
6.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	36
6.4	FIREMNÍ KULTURA	37
6.5	AKTIVITY ORGANIZACE	38
7	KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE LIGY LIDSKÝCH PRÁV NA INTERNETU	39
7.1	WEBOVÉ STRÁNKY	39
7.2	E-MAILOVÁ KOMUNIKACE	40
7.3	SOCIÁLNÍ SÍŤE	42
7.3.1	<i>Facebook</i>	42
7.3.2	<i>Twitter</i>	44
7.3.3	<i>YouTube</i>	44
7.3.4	<i>LinkedIn</i>	45
8	SITUAČNÍ ANALÝZA	46
8.1	SEGMENTACE TRHU A ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN	46
8.2	ANALÝZA KONKURENCE	48
8.3	SWOT ANALÝZA	49
8.3.1	<i>Silné stránky</i>	50
8.3.2	<i>Slabé stránky</i>	51
8.3.3	<i>Příležitosti</i>	52
8.3.4	<i>Hrozby</i>	53
8.4	PLUS MÍNUS MATICE / MATICE ŠÍŘE SORTIMENTU	53
9	ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH TRENDŮ NNO.....	56
III.	PROJEKTOVÁ ČÁST	60
10	NÁVRHY PRO WEBOVÉ STRÁNKY	61
10.1	JEDNOTNÉ CMS - SYSTÉM PRO SPRÁVU OBSAHU	61
10.2	SDÍLENÍ OBSAHU NA VÍCE INTERNETOVÝCH STRÁNKÁCH	62

10.3	RESPONZIVNÍ DESIGN	63
10.4	INTERNETOVÉ DOMÉNY .ORG A .NGO	66
10.5	TRANSPARENTNOST	68
10.6	SDÍLENÍ FOTOGRAFIÍ V ON-LINE GALERII ZONERAMA.....	69
11	NÁVRHY PRO KOMUNIKACI NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH	70
11.1	FACEBOOK	71
11.2	TWITTER	73
11.3	LINKEDIN	75
11.4	YOUTUBE.....	76
12	NÁVRH SPOLUPRÁCE S VYSOKÝMI ŠKOLAMI	78
	ZÁVĚR	81
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	82
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	86
	SEZNAM OBRÁZKŮ	87
	SEZNAM TABULEK	88
	SEZNAM PŘÍLOH.....	89

ÚVOD

Neziskový sektor je významnou součástí české společnosti a neustále se rozrůstá (*Statistika počtu NNO v letech 1990–2013*, [2014]). Z pohledu neziskových organizací je proto důležité si uvědomit, že se nacházejí (snad ještě více než organizace ziskové) ve vysoce konkurenčním prostředí. Stále větší počet neziskových organizací totiž mezi sebou soupeří nejenom o zákazníky a uživatele jejich služeb, ale také o přízeň individuálních dárců a nabídky finanční podpory od firem, nadací, státu či evropských fondů. Tomu by se měla přizpůsobit i jejich marketingová komunikace.

Zvolil jsem si nestátní neziskovou organizaci (NNO) Ligu lidských práv, která se zabývá dodržováním základních lidských práv v České republice. Je jednou z NNO, kterým dlouhodobě externě pomáhám s rozvojem public relations, fundraisingem a strategickým plánováním. V současné době v ní působím i jako její statutární zástupce s odpovědností za vedení komunikace.

Hlavním cílem práce je přinést návrhy na zlepšení komunikační strategie Ligy lidských práv. Protože jsem chtěl, aby návrhy byly co nejkonkrétnější, rozhodl jsem se omezit téma práce pouze na oblast komunikace na internetu.

V úvodní části se budu věnovat popisu neziskového sektoru a marketingové komunikace se zaměřením na public relations a komunikaci v prostředí internetu. V praktické části provedu analýzu současné komunikace organizace, jejích cílových skupin a konkurence. V závěrečné projektové části práce vytvořím několik konkrétních návrhů pro zlepšení prezentace organizace na webových stránkách a komunikace na sociálních sítích. Úplně na závěr pak doplním několik návrhů na spolupráci s brněnskými vysokými školami, jejichž studenti by v rámci povinných praxí či stáží mohli v Lize lidských práv posílit stávající tým public relations. Bez této pomoci totiž bude zavádění navrhovaných změn, především těch strategických, velmi zdlouhavé.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 NEZISKOVÝ SEKTOR A TYPOLOGIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskový sektor je velmi obecný pojem zahrnující jen v Česku desetitisíce organizací různých velikostí, forem a oborů činnosti. „Je prakticky nemožné vymezit nějaký obecný model neziskové organizace a definovat neziskový produkt. Ze stejných důvodů není možné ani dávat žádné obecně platné marketingové rady či doporučení, podle kterých by se všechny takové organizace mohly řídit.“ (Bačuvčík, 2011, str. 36).

Neziskové organizace (NO) mají přesto jednu věc společnou, a tou je pojem neziskovost. Podle obecné definice (Skovajsa, 2010, Rektořík 2010) jsou neziskové „subjekty, které nebyly založeny za účelem dosažení a rozdělení zisku“. Neznamená to ovšem, že by jejich provoz byl zadarmo, nebo že by zisku nemohly dosahovat. Znamená to, že případný zisk si nerozdělí zakladatelé či majitelé ani zaměstnanci (jako je běžné v komerčním sektoru), ale musí jej použít na podporu svého poslání, tedy např. na rozvoj služeb nebo inovace.

Dalším mýtem kolem neziskového sektoru bývá zaměňování neziskovosti a dobrovolnictví. Jak uvádí Bačuvčík, i v případě neziskového sektoru je zisk hnacím motorem veškerého úsilí, oproti komerční sféře je ale jeho ekonomický či účetní smysl nahrazen ziskem (profitem) v rovině morální či etické. To ovšem neznamená, že všichni lidé v neziskovém sektoru pracují jako dobrovolníci bez nároku na finanční odměnu. Třebaže mzdy v neziskovém sektoru nedosahují většinou úrovně platů v komerční sféře, existují i NO plně profesionální, které si uvědomují význam práce kvalifikovaných odborníků a dokáží je adekvátně ohodnotit. Liga lidských práv podle mých zkušeností mezi takové organizace patří.

1.1 Vymezení a terminologie neziskového sektoru

Národní hospodářství můžeme rozdělit podle principu financování na sektor ziskový (tržní, komerční) a sektor neziskový (netržní, nekomerční), a ten dále rozčlenit na sektor veřejný, nestátní a sektor domácností. Švédský ekonom Pestoff (podle Rektořík, 2010, str. 14, Bačuvčík 2011, str. 38) se na neziskové organizace dívá jako na jeden ze segmentů národního hospodářství, který vznikl jeho rozdělením podle hlavních ekonomických charakteristik třemi směry:

- Veřejný a soukromý (privátní) sektor
- Neziskový a ziskový sektor
- Formální a neformální (bez legislativního rámce) sektor



Obr. 1 – Pestoffův model členění národního hospodářství.

Zdroj: Bačuvčík (2011, str. 38).

Podíváme-li se na vzniklý model (obr. č. 1), vidíme zde čtyři **hlavní typy ekonomických subjektů**:

- 1) Veřejný, neziskový, formální sektor – státní správa a samospráva
- 2) Soukromý, neziskový, neformální sektor – jednotlivci a domácnosti
- 3) Soukromý, ziskový, formální sektor – soukromé firmy a živnostníci
- 4) Soukromý, neziskový, formální sektor – **nestátní neziskové organizace**

a dále tři **smíšené typy** organizací:

- 5) Veřejný, neziskový, neformální sektor – jednorázová akce, při které například místní samospráva vytvoří při řešení určitého problému dočasně poradní skupinu odborníků
- 6) Veřejný, ziskový, formální sektor – státní podnik zřízený za účelem podnikání
- 7) Soukromý, ziskový, neformální sektor – šedá zóna podnikání na hraně zákona

Vepsáním kružnice uprostřed oblasti vymežující NNO vzniknou další tři typy tzv. **hraničních organizací**:

- 8) Veřejný/soukromý, neziskový, formální sektor – neziskové organizace řízené a financované státem, které jsou ale právní povahou soukromé (divadla, muzea).
- 9) Soukromý, neziskový, neformální/formální – občanské iniciativy typu sousedských spolků, které přecházejí časem z neformální povahy do formální

- 10) Soukromý, neziskový/ziskový, formální sektor – neziskové aktivity firem (nadace) a občanské spořitelny (kampeličky).

Neziskový sektor bývá v Česku běžně označován také termíny veřejný sektor, třetí sektor, občanský sektor, nestátní neziskový sektor, nezávislý sektor či dobrovolnický sektor. Přestože je neziskový sektor podle výše popsaného členění tvořen třemi velkými skupinami - orgány státní správy a samosprávami (1), jednotlivci a domácnostmi (2) a nestátními neziskovými organizacemi (4), v užším slova smyslu o něm hovoříme spíše jen v souvislosti s posledně jmenovanými. Český název nestátní neziskové organizace (NNO) vychází z anglického termínu non-governmental organizations.

1.2 Charakteristické rysy nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace, mezi které patří podle výše popsaného Pestoffova členění i Liga lidských práv, charakterizuje Skovajsa (2010, str. 37) takto:

- Jde o organizace do jisté míry institucionalizované, ve smyslu legislativy konkrétního státu. Tato definice tedy vylučuje neformální, dočasné nebo ad hoc shromáždění.
- Mají soukromou povahu, tj. nejsou součástí státní správy ani místních samospráv a nejsou řízeny státními úředníky.
- Nerozdělují zisk, ale dle výše popsaných pravidel jej používají k dosažení svých cílů definovaných posláním.
- Jsou autonomní, tj. mají svou vlastní organizační strukturu a pravidla řízení, které nejsou ovládána zvenčí.
- Jsou dobrovolné, tj. určitou částí fungují na dobrovolné činnosti, například poskytováním služeb, vedením organizace nebo financováním z dobrovolných příspěvků.

1.3 Typologie neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme členit podle řady kritérií (viz Bačuvčík, 2011, Rektořík, 2010, Skovajsa, 2010), například:

- podle **zakladatele a právní normy** (veřejnoprávní organizace, veřejnoprávní instituce a soukromoprávní organizace)
- podle **členství** (členské a nečlenské organizace)
- podle **charakteru** poslání (organizace vzájemně a veřejně prospěšné)

- podle **typu činnosti** (servisní, zájmové, advokační)
- podle **způsobu financování** (z veřejných rozpočtů, ze soukromých zdrojů, z vlastní činnosti či vícezdrojově)

V České republice se NO člení podle Mezinárodní klasifikace neziskových organizací do dvanácti oblastí: Kultura, sport a volný čas; Vzdělávání a výzkum; Zdraví; Sociální služby; Životní prostředí; Rozvoj a bydlení; Právo, prosazování zájmů a politika; Filantropie a dobrovolnictví; Mezinárodní aktivity; Náboženství; Hospodářská a profesní sdružení, odbory a Činnosti jinde neuvedené.

Z hlediska právní formy se podle aktuální české legislativy člení NO na **soukromoprávní**: spolky (dříve občanská sdružení¹), ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církve a náboženské společnosti, politické strany a hnutí, zájmová sdružení, profesní komory, obchodní společnosti, sdružení vlastníků jednotek a mnohá další, a dále na **veřejnoprávní** NO: obce, kraje, organizační složky státu, příspěvkové organizace státu a veřejnosprávní instituce apod.

1.4 Financování neziskových organizací

Neziskové organizace využívají nejčastěji tyto druhy získávání finančních prostředků:

- Veřejné zdroje – ty jsou až na výjimky stěžejní část. Patří sem státní dotace a příspěvky, čerpání peněz ze státních či mezinárodních fondů a dotace z Evropské unie.
- Grantové zdroje – peníze z nejrůznějších nadací. Bývají podobně jako veřejné zdroje vázány na určitý projekt a jsou spojeny s administrativou.
- Soukromé dary – dary fyzických a právnických osob, veřejné sbírky apod. Sem spadá především individuální a firemní fundraisingu.
- Členské příspěvky.

Každý z nich má svá pozitiva a negativa a záleží na konkrétní organizaci a jejím strategickém finančním plánu. Obecně ale platí, že čím má organizace diverzifikovanější příjmy, tím je

¹ Podle nového občanského zákoníku účinného od 1. 1. 2014 (zákon č. 89/2012 Sb.) se všechna občanská sdružení stala spolky, pokud se už dříve netransformovaly v ústavy, obecně prospěšné společnosti nebo sociální družstvo (Budoucnost občanských sdružení po lednu 2014, 2014).

nezávislejší na jednom druhu financování a méně ji ohrožuje riziko, že o tento zdroj peněz v budoucnu přijde.

2 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

„Marketingový proces v neziskové organizaci se v podstatě nemusí nikterak lišit od marketingového procesu v komerční firmě.“ (Bačuvčík, 2011, str. 77)

Marketing je vhodné využít ve všech prostředích, v nich dochází ke konkurenčním tlakům. Takovým prostředím je bezesporu také neziskový sektor – jak už bylo doloženo dříve, počet neziskových organizací neustále roste a vedle komunikace s uživateli služeb se organizace musí starat také o dobré vztahy s veřejností, neboť jsou v různé míře závislé na finanční podpoře od individuálních a firemních dárců či práci dobrovolníků.

2.1 Specifika marketingu ve veřejném sektoru

Na první pohled by se mohlo zdát, že v neziskových organizacích nepatří marketing k tradičním činnostem (Hannagan, 1996). Především zaměstnanci menších a lokálně působících neziskovek (zajišťující potřeby relativně malé skupiny lidí, na které mají úzké vazby) mohou mít dojem, že není důležité věnovat energii a finanční prostředky na aktivní oslovování dalších zákazníků. Jednoduše se domnívají, že kdo má o jejich produkt zájem, tak si jej prostřednictvím neformálních vazeb uvnitř komunity snadno najde.

Tento mýtus podle Bačuvčíka (2011, str. 18) přetrvává i u organizací, které se od dob svého založení co do velikosti či nabídky služeb výrazně rozrostly nebo nabízejí služby pro cílové skupiny, které si informace běžně nedokáží vyhledat (senioři, děti, zdravotně postižení či bezdomovci). V jiných případech může být poptávka latentní či skrytá (lidé se svými problémy nechtějí okolí obtěžovat) a je třeba ji iniciovat - například při osvětových kampaních na dobrovolné preventivní vyšetření rakoviny nejrůznějších druhů. Třebaže se situace v tomto ohledu zlepšuje a existují i organizace, které mohou být příkladem dokonale zvládnutého marketingu i pro mnohé komerční firmy, někteří pracovníci podle Bačuvčíka stále vnímají marketing jako komerční aktivitu, která nemá v neziskovém sektoru žádné opodstatnění.

Hannagan (2012, str. 12) ve své definici marketingu neziskového sektoru vychází z jedné z mnoha obecných definic marketingu, ale vynechává závěr „s cílem vytvořit zisk“ a ponechává ji tak ve znění „Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka.“

Definice zákazníka v komerčním sektoru je jednoduchá - zákazníkem je ten, kdo za výrobek nebo službu platí, v neziskovém sektoru je ale situace složitější. Marketing neziskových organizací se od komerčního pojetí liší především tím, že se neobrací pouze na ty, kdo služby spotřebovává (klienty), ale především na ty, kteří je financují (veřejný rozpočet, donoři, sponzoři a dárci). Většina služeb neziskových organizací je totiž poskytována zdarma nebo je uživateli hrazena jen částečně, zatímco větší část provozních nákladů hradí organizace z dotací z veřejných rozpočtů, grantů či z příspěvků od firem a individuálních dárců.

Existuje tedy velmi konkurenční prostředí nejenom v tom, že různé organizace nabízejí stejné služby podobným skupinám klientů, ale hlavně v tom, že tyto organizace usilují „o stejný balík peněz“ z veřejných rozpočtů a rozpočtů firem, které pochopitelně nemohou vyhovět všem žádostem o podporu.

Podle Bačuvčíka (2011, str. 21) se proto dá předpokládat, že v neziskovém sektoru budou úspěšné jen takové organizace, které budou pro své okolí dobře čitelné, důvěryhodné, schopné komunikace a které budou umět nabídnout a komunikovat projekty zajímavé pro veřejnou správu, komerční firmy i širokou veřejnost s budou tedy konstruovány na marketingovém principu.

Podle Hannagana je posláním marketingu v organizacích neziskového sektoru zajišťovat neustálý kontakt s uživateli výrobků či služeb, zjišťovat a hodnotit jejich potřeby, poskytovat služby a výrobky uspokojující tyto potřeby a budovat program komunikace s veřejností, aby byla seznamována s cíli organizace.

Andreas a Kotler (1996, str. 28) ve své publikaci uvádějí devět hlavních rozdílů mezi marketingem neziskových organizací a komerčních firem:

- Neziskové organizace mají obvykle méně sekundárními daty podložených informací o klientech a jejich postojích
- Je pro ně obtížné sehnat pro marketing relevantní výzkumná data
- Marketér často bojuje s lhostejností cílové skupiny
- V neziskovém sektoru se nabídka obtížně upravuje na míru konkrétního zákazníka
- U cílové skupiny je těžší přinutit ke změně zažitého chování (přestat kouřit), než přinutit k nákupu určitého výrobku (konkurenční značky tabáku)
- Cílové skupiny neziskových organizací se hůře oslovují (bezdomovci, ngramotní lidí ve třetím světě apod.)

- Výsledky práce neziskových organizací nejsou viditelné hned, ale až po delší době, což může být pro mnoho lidí odrazující.
- V případě neziskového sektoru často z oběti jednoho profitují pouze ostatní, což může vést k tomu, že lidé začnou upřednostňovat vlastní zájmy před zájmy společnosti.
- Nehmotná a imaginární povaha služeb nabízených neziskovými organizacemi znesnadňuje jejich prezentaci v médiích založených na smyslovém vnímání.

2.2 Sociální marketing

V souvislosti s marketingem NO hovoří Duben také o sociálním marketingu, jehož cílem je propagovat myšlenky, které složí dobré věci – jako příklad uvádí kampaně za zdravé životní prostředí. Sociální marketing neovlivňuje chování lidí ve prospěch obchodníka, ale celé společnosti a nezáleží přitom, zda jej realizuje NO nebo komerční organizace. „Cílem sociálního marketingu není něco prodat, ale přímo pozitivně ovlivňovat sociální chování lidí.“ (Duben, 1996, s. 281).

Sociální marketing je tedy jedním z nástrojů marketingu NO, ale může existovat i mimo jejich kontext. Jak ale upozorňuje Bačuvčík (2011, str. 26), někdy bývá termín sociální marketing užíván také v jiných významech – například jako aktuální trend v komerčním marketingu, který zdůrazňuje společenské, ekologické a etické aspekty podnikání (kampaně firem Benetton, Avon apod.), angažmá komerčních organizací v projektech neziskových organizací (tedy ve smyslu CSR – společenské zodpovědnosti firem) nebo marketingu realizovaného pomocí sociálních sítí.

2.3 Marketingový mix

„Rozdíly mezi neziskovými organizacemi a podnikatelskými, komerčními organizacemi spočívající jak v odlišném poslání, tak v rozdílné organizaci, majetkových poměrech, získávání zdrojů i zákazníků apod. se musí logicky projevit i v odlišnostech pokud jde o filozofii, strategii i realizaci marketingových aktivit.“ (Duben, 1996, str. 218)

Každá organizace může poptávku po svých službách ovlivňovat pomocí několika základních nástrojů, které v marketingové terminologii nazýváme marketingový mix. Používá se též označení 4P, podle počátečních písmen těchto nástrojů:

- product – výrobek, služba (zboží, kvalita, značka, design, obal, servis, záruka)
- price – cena (cena, splátky, úvěr, slevy)
- place – distribuce (doprava na místo prodeje či spotřeby, způsob dodání, skladování)
- promotion – propagace, komunikace (osobní prodej, podpora prodeje, reklama, public relations, eventy)

Koncepce 4P představuje pohled prodávajícího na možné nástroje k ovlivnění kupujících. V devadesátých letech minulého století se Robert Lauterborn pokusil na problematiku podívat pohledem opačným a vytvořil koncepci 4C, která čtyři složky marketingového mixu vnímá jako čtyři faktory na straně zákazníka (Kotler, 2007, str. 71). Produkt je nahrazen zákaznickou hodnotou (customer value), namísto ceny se hovoří o zákaznických nákladech (customer costs), distribuci vyměnilo dostupnost (convenience) neboli pohodlí zákazníka a propagaci nahradila oboustranná komunikace (communication).

Produktem NNO jsou ve většině případů služby. Podle Hannagana (1996, str. 108) je proto při vytváření marketingového mixu NNO třeba zvážit také specifika marketingu služeb, jimiž jsou především **nehmotnost** (nemateriální povaha služeb neumožňující je předem smyslově poznat), **neoddělitelnost** (kvalita služby závisí na konkrétním realizátorovi), **promíjivost** (pro služby je typická variabilita – dvakrát poskytnutá služba není nikdy stejná i v případě totožného realizátora) a **nemožnost vlastnictví** (služby nelze vyrobit dopředu a skladovat je, jsou vázány na konkrétní časoprostor).

Jak je vidět, marketing NNO bude v porovnání s klasickým marketingovým mixem klást mnohem větší důraz na produkt (službu) a na jeho poskytovatele (realizátora), menší už ale cenu (která bývá zpravidla nulová, nebo nepokrývající náklady v plné výši), reklamu či obal.

Hannagan (1996, str. 108) proto navrhuje marketingový mix rozšířit na 6P a zahrnout do něj také:

- people – lidé (kvalifikace poskytovatele služeb)
- processes – procesy (vše co ovlivňuje interakci mezi poskytovatelem a uživatelem služby)

2.4 Marketingová komunikace

Důležitou součástí marketingového mixu, především pro neziskové organizace, je tedy čtvrté P – propagace či jinak řečeno komunikace se zákazníky. Podle Šimkové (2012, str.

118) je jejím hlavním cílem “seznámit zákazníka s výrobkem či službou, přesvědčit ho o nákupu daného produktu a produkt neustále připomínat.”

Marketingová komunikace obsahuje podle Kotlera (2013, str. 574 – 575) šest komunikačních nástrojů, které tvoří tzv. komunikační, respektive propagační mix:

- **reklama** (komunikace prostřednictvím masových médií)
- **podpora prodeje** (komunikace v místě prodeje)
- **události a zážitky** (komunikace prostřednictvím organizovaných akcí)
- **public relations a publicita** (komunikace s veřejností)
- **osobní prodej** (komunikace tváří v tvář)
- **přímý marketing** (komunikace osobitých a cílených sdělení)

reklama	podpora prodeje	události a zážitky	public relations	osobní prodej	přímý marketing
tiskové a vysílané reklamy	soutěže, hry, loterie	pouliční aktivity	balíčky pro novináře	výstavy a veletrhy	elektronické nakupování
vnější balení, vložená reklama	prémie a dárky	festivity	výroční zprávy	stimulující programy	telemarketing, teleshopping
brožury a tiskoviny	věrnostní programy	sportovní akce	lobování	prodejní schůzky	katalogy
billboardy	slevy	exkurze	semináře	vzorky	e-mail, faxy
symboly a loga	kupony	umění	publikace	prezentace	zasílání pošty

Tab. 1 - Běžné komunikační platformy podle Kotlera (2013, str. 575)

S rozvojem technologií a nových typů trhů vznikají také další komunikační nástroje. **Vysekalová** (2006, str. 192) například zmiňuje další formy komunikace v marketingu:

- sponzorství
- nová média
- virtuální veletrhy

Pro oblast marketingu služeb uvádí **Vašítková** (2008, str. 134) další nástroje:

- guerilla marketing
- virální marketing
- product placement

2.4.1 Reklama

Reklama je typickým nástrojem propagace, který má mnoho definicí, jejichž společnou teorií je využití reklamy jako procesu šíření informací s cílem zaujmout příjemce. Hannagan (1996, str. 166) ji definuje jako „jakoukoliv placenou formu neosobní prezentace výrobků, služeb anebo myšlenek určitého sponzora”. Pro reklamu je typické, že využívá masová média, např. televize, rozhlas, noviny, časopisy nebo internet.

Hlavním cílem reklamy je tedy upoutat pozornost příjemcem informovat jej o výrobku či službě a přimět jej ke změně postoje či chování k tomuto výrobku či službě. V případě neziskového sektoru bude hlavním cílem inzerování zejména snaha o vybudování lepšího image organizace v konkurenčním prostředí individuálního a firemního fundraisingu a představení nových produktů a služeb. Kotler (2007) mezi hlavní prostředky reklamy řadí především tiskové a vysílané reklamy, vnější balení, vkládanou reklamu, brožury a propagační tiskoviny, plakáty, letáky, filmy a videokazety, katalogy, billboardy, reklamní displeje, audiovizuální materiály, ale také symboly a loga.

2.4.2 Osobní prodej

Kotler (2007, str. 942) vymezuje osobní prodej jako interpersonální část komunikačního mixu, který má za úkol přesvědčit současné i potenciální zákazníky ke koupi produktu. Probíhá zpravidla na prodejních prezentacích, osobních schůzkách či veletrzích a výstavách. Cílem setkání je kromě samotného prodeje většinou také budování dlouhodobých vztahů nebo vybízení k osobnímu doporučení dalším potenciálním zákazníkům. V případě neziskového sektoru jde například o setkávání fundraisera s firemními partnery. Osobní prodejce slouží jako zprostředkovatel zákaznickových názorů a přání, které předává organizaci a naopak. Osobní prodej bývá označován za nejefektivnější, zato velmi nákladný nástroj marketingové komunikace.

2.4.3 Podpora prodeje

Podporou prodeje rozumíme souhrn nástrojů, které krátkodobě stimulují prodej výrobků a služeb prostřednictvím dodatečných podnětů. Těmi mohou být podle Kotlera (2007, str. 880) například nejrůznější soutěže, loterie, kupóny, vzorky zdarma, prémie či dárky, ale také ochutnávky, přehlídky a veletrhy. Hlavní charakteristikou je jejich časově omezená působnost a to, že jejich účinek je sice téměř okamžitý, ale jen krátkodobý a nemění trvale chování

spotřebitelů. Nástroje podpory prodeje se v neziskovém sektoru příliš nepoužívají a když už, bývají kombinovány také s dalšími prvky komunikačního mixu.

2.4.4 Přímý marketing

Přímý marketing představuje přímou adresnou komunikaci organizace s většinou předem vytipovanou cílovou skupinou zákazníků. Využívá techniky a metody k vyvolání dialogu či zpětné vazby od respondenta. Využit lze hned několik komunikačních forem (telefon, e-mail, dopis zaslaný poštou nebo i osobně). Mezi nejčastější formy přímého marketingu patří podle Kotlera direct mail (rozesílání poštovních zásilek), telemarketing, katalogový / zásilkový prodej, teleshopping a on-line marketing (2007, str. 928). Neziskové organizace využívají přímý marketing především na získávání finančních prostředků, tedy fundraising (Jurášková, Horňák, 2012 str. 94).

2.4.5 Public relations

Kotler definuje public relations jako budování dobrých vztahů s různými cílovými skupinami díky získávání příznivé publicity, budování dobrého „image firmy“ a řešení či odvrácení nepříznivých fám, pověstí a událostí (2007, str. 888). Obecně lze říci, že v public relations (PR) jde o cílevědomé pěstování vztahů mezi organizací a veřejností. V případě neziskového sektoru jde o jednu z nejpoužívanějších forem propagace. Pro oblast marketingu může být výsledkem pozitivní změna v povědomí o značce za zlomek nákladů, které by bylo jinak nutné vynaložit například za placenou reklamu. V neziskovém sektoru může mít PR následující cíle: vyjadřovat cíle organizace, informovat veřejnost a získávat její důvěru, sladit zájmy organizace a očekávání veřejnosti a v neposlední řadě také omezovat konflikty a napětí mezi oběma stranami či obecně zlepšovat image organizace. Mezi nevýhody PR patří obtížné měření jejich efektivity.

Z výše uvedených nástrojů mají pro neziskové organizace podle Bačuvčíka „velký význam public relations, osobní prodej (jednání s uživatelem či donátorem) a některé netradiční formy podpory prodeje (event marketing), zatímco reklama bývá používána v omezené míře a jen k propagaci určitého typu akcí nebo v sociální reklamě.“ (2011, str. 88)

3 PUBLIC RELATIONS NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, marketingová komunikace neziskových organizací má za cíl oslovit tři základní cílové skupiny – uživatele služeb, donátory a veřejnost. Podle Bačuvčíka (2011, str. 92) je u neziskových organizací public relations (PR) neboli komunikace s veřejností nejrozšířenější formou marketingových komunikací. Částečně i proto, že jednotlivé segmenty veřejnosti jsou jak potenciálními, současnými a budoucími uživateli jejich služeb, tak i jejich donátory (ať už aktivními jako dárci nebo pasivními prostřednictvím daní).

Dá se říci, že téměř jakákoliv činnost organizace má dopad na její PR a že PR vytváří prostředí nakloněné donátorství - jakýsi předstupeň fundraisingu (Čepelka, 1997).

V doslovném překladu lze PR chápat jako budování a řízení vztahů s veřejností. Svoboda jej definuje jako sociálně komunikační aktivitu organizace působící na veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry. PR podle něj tvoří pojítka mezi corporate identity, image a veřejným míněním (Svoboda, 2001, str. 18).

3.1 Formy public relations

Existuje mnoho forem PR, z nichž některé se mohou v případě neziskových organizací značně odlišovat od jejich použití v komerčním marketingu. Jde především o (Svoboda, 2001, cit. podle Bačuvčík, 2011, str. 92-94):

- **Media relations** – vztahy s médii (také press relations) bývají pro neziskové organizace jednou z hlavních priorit, protože je na rozdíl od ostatních forem marketingové komunikace nestojí peníze a zprostředkovávají jejich komunikaci s veřejností.
- **Community relations** – vztahy s nejbližším okolím na úrovni obce, mikroregionu či kraje.
- **Minority relations** – vztahy s menšinami, které jsou uživateli služeb.
- **Employee relations** – vztahy se zaměstnanci, dobrovolníky a členy, případně i klienty.
- **Government relations** – vztahy s orgány veřejné správy jsou důležité nejenom v oblasti fundraisingu, ale také lobbingu a společných projektů neziskového sektoru a veřejné správy (tzv. sociální ekonomika) a komunitní plánování.
- **Investor relations** – v případě neziskových organizací jde o fundraising.

- **Industry relations** – vztahy v rámci neziskového sektoru nebo mezi organizace stejného zaměření bez ohledu na to, zda jde o neziskové organizace, komerční firmy či orgány veřejné správy.
- **University relations** – vztahy se vzdělávacími institucemi mají potenciál zejména v oblasti dobrovolnictví (absolvování povinných studijních praxí, nabídka neplacených stáží) a odborných expertíz (například zadáváním témat diplomových prací)
- **Celebrity relations** – vztahy se známými osobnostmi (celebrity, odborníci), které mohou vystupovat jako garant organizace nebo jednotlivých projektů. Spolupráce s nimi ale přináší rizika a úskalí - mohou prestiž a důvěryhodnost organizace zvýšit, ale také ohrozit.
- **Public affairs** – v odborné literatuře je pojem „veřejné záležitosti“ vykládán různě. Někdy je ztotožněn s PR neziskových organizací, u komerčních firem bývá zase označován jako snaha vyjadřovat se k aktuálním společenským událostem. Obvykle se používá pro spojení PR aktivit komerčních subjektů a neziskových organizací, jde například o součást CSR - politiky sociální odpovědnosti firem (corporate social responsibility).

Jednotlivé cílové skupiny můžeme pro zjednodušení rozdělit do těchto pěti základních oblastí:

- **Vnitřní veřejnost** – zaměstnanci, dobrovolníci, členové
- **Vnější veřejnost** – má kontrolní roli a může apelovat na donátory
- **Donátoři** – stát, firmy, nadace, individuální dárci
- **Legislativci** – volení veřejností
- **Média** – zprostředkovávají komunikaci s ostatními cílovými skupinami, mohou však jejich názory podstatně ovlivňovat, proto jsou pro PR neziskovek samostatnou cílovou skupinou.

Podle Bačuvčíka (2011, str. 108) bývá u neziskových organizací z profesně marketingového hlediska nejpropracovanější oblastí komunikace fundraisingu, tedy komunikace s firemními a individuálními dárci.

3.2 Nástroje public relations

Paleta nástrojů využívaných v public relations je velmi široká, proto zde uvádím zejména ty, které z mého pohledu mají pro neziskový sektor zvláštní význam či jsou pro něj typické:

osobní kontakty a dopisy, corporate identity, tištěné materiály, výroční zpráva, internet, veřejné a odborné akce a lobbying.

3.2.1 Osobní kontakty a dopisy

Součástí PR organizace je v určitém slova smyslu jakýkoliv osobní kontakt zaměstnance či dobrovolníka s veřejností. U neziskových organizací to platí dvojnásob, protože důvěru veřejnosti ovlivňuje jak vystupování ředitele, tak chování i terénního pracovníka. Velmi populární jsou u NO také osobní dopisy rozesílané na pečlivě budované databáze příznivců a podporovatelů.

3.2.2 Corporate identity

Corporate identity neboli v překladu podnikový styl je souhrnným označením pro soubor často nepsaných pravidel jak pro prezentaci organizace navenek, tak i pro vztahy uvnitř organizace - systém komunikace, styl vedení či pravidla odměňování. Jde tedy o komplexní obraz společnosti tvořený vlastnostmi, jež ji odlišují od jiných organizací. Corporate identity tvoří čtyři prvky – corporate design (jednotný vizuální styl), corporate culture (způsoby jednání, hodnoty a postoje), corporate communications (jednotná firemní komunikace) a produkt (Jurášková, Horňák, 2012, str. 46). Pro neziskové organizace mají jednotlivé složky podnikového stylu velký potenciál, protože nemusí mít velké náklady a dokáží přitom výrazně ovlivnit veřejné mínění.

Corporate design

„Pod pojmem corporate design se chápe vyjádření vlastní reflexe organizace“ (Svoboda, 2003, str. 8). Jde o jednotné vizuální vyjádření identity organizace, často se hovoří o jednotném vizuální stylu či designu. Mezi hlavní prostředky corporate design patří loga, organizační barvy a typografie (styl písma), jejichž přesná pravidla použití určuje zpravidla grafický manuál. Ten obsahuje i jednotnou úpravu všech tiskovin (vizitek, dopisů, plakátů atd.). Dále sem patří také vnitřní vybavení prostor, architektura a umístění budovy nebo oblečení zaměstnanců (tzv. dress code).

Corporate culture

Svoboda (2003) zmiňuje definici Mefferta a Hafnera, podle které je corporate culture souhrn všech hodnot, způsobů chování a jednání spolupracovníků organizace, který dlouhodobě vytváří obraz podniku. Kultura neziskové organizace je tedy komplex hodnot, norem, zvyků

a nepsaných pravidel, které jsou směrodatné pro chování a jednání všech jejích členů. Jinými slovy bychom corporate culture mohli popsat jako vnitřní klima. V případě neziskových organizací, které jsou do značné míry závislé na práci dobrovolníků, hraje podniková kultura důležitější roli, než je tomu u podnikatelských subjektů.

Corporate Communications

Je jedním z pilířů corporate identity i celého public relations. Zahrnuje komunikaci vnější i vnitřní. Jde o veškerá sdělení a formy komunikace, jejichž cílem je budovat pozitivní image organizace a pozitivní postoj jednotlivých cílových skupin k jejím aktivitám (Jurášková, Horňák, 2012, str. 45). Nástrojem firemní komunikace jsou například tiskové zprávy, newslettery, nebo webové prezentace.

3.2.3 Tištěné materiály

Nejčastějšími druhy tištěných materiálů, které neziskové organizace používají, jsou plakáty, letáky a brožury, které informují o nabízených službách nebo upozorňují na jednorázové akce. Dále jsou to organizační periodika vycházející více či méně pravidelně - časopisy a informační zpravodaje.

3.2.4 Výroční zpráva

Ačkoliv většina NO není ze zákona povinna výroční zprávu zveřejňovat, činí tak často dobrovolně. Zatímco výroční zprávy zákonem vyžadované mívají velmi formální charakter, obsáhlou strukturu a jsou určeny především zřizovatelům či institucím veřejné správy, ty dobrovolné bývají využívány spíše jako stručný a graficky zpracovaný propagační materiál, který představuje největší úspěchy organizace za uplynulý rok.

3.2.5 Internet

Internetové stránky NO bývají využívány především jako statická prezentace činnosti organizace a zpravidla obsahují stejné informace jako výroční zpráva. Emailová komunikace pro své nízké náklady často nahrazuje klasický poštovní styk při komunikaci s potenciálními

dárci². Zcela nové možnosti přinesla technologie 2.0, zejména v podobě sociálních sítí (viz další kapitola) a plateb na internetu, které lze využít pro on-line fundraising.

3.2.6 Veřejné a odborné akce

Mezi nejčastěji využívané typy veřejných akcí neziskovými organizacemi patří dny otevřených dveří, odborné konference, kurzy a semináře či prezentace a workshopy na veřejných místech.

3.2.7 Lobbying

Čepelka (1997, str. 138) rozlišuje dva druhy významu termínu lobbying: negativní vymezení jako nekalý nátlak pomocí známostí a neutrální vymezení jako přesvědčování pomocí argumentů a informací. Podle Bačuvčíka (2011, str. 101) si veřejné mínění pojem lobbying spojuje s korumpováním, manipulací a jinými neetickými postupy ze světa politiky, které bývají nezdůvodňována odhalována médii. Pokládá také etickou otázku, zda má NO právo lobbyingem prosazovat pouze veřejně prospěšné zájmy, nebo i zájmy organizace jako takové. Odpovědí může být tvrzení, že má-li někdo ospravedlnění pro lobbování, pak je to neziskový sektor (Čepelka, 1997, str. 141). Neziskové organizace využívají lobbying nejčastěji při setkávání s politiky či představiteli státní správy a samospráv.

² S tím souvisí i skutečnost, že lidé jsou pro první kontakty s organizací mnohem ochotnější poskytnout spíše emailovou, než poštovní.

4 NOVÉ TRENDY V OBLASTI MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE NA INTERNETU

Zásadní možnosti pro marketingovou komunikaci neziskových organizací přinášejí (zejména kvůli jejich finanční nenáročnosti) nová média, především internet a e-mail. Svět internetu se od svého zrodu vyvíjí stále rychleji a nejsou žádné známky o tom, že by tomu mělo být v budoucnu jinak. Pracovníci neziskovek zodpovědní za strategii digitální komunikace se tak musejí smířit se skutečností, že jejich práce nikdy neskončí. Musejí akceptovat, že vždycky bude co zlepšovat a bude potřeba experimentovat s novými technologiemi.

4.1 Web 1.0, web 2.0, web 3.0

Dosavadní vývoj internetové komunikace lze podle Mansfielda (2012, str. 13) obecně rozdělit do tří etap:

- **web 1.0: statický web.** Jde o “dětskou” etapu internetu pokrývající celá devadesátá leta dvacátého století, kterou lze jednoduše definovat jako “komunikaci od jednoho k mnoha”. Zahrnuje běžnou emailovou komunikaci a původní statické internetové stránky, neumožňující uživatelům jakkoliv ovlivnit, co chtějí zobrazit (například dynamické filtrování zobrazování obsahu stránek pomocí klíčových slov atd.) a jejichž jediná interakce s návštěvníky spočívala v oddělených diskuzních fórech a tlačítkách Podpořte nás. Mansfield upozorňuje, že tyto nástroje i dnes generují nejvyšší zisk z pohledu návratnosti investic (return on investment - ROI) a není nutné je rušit, spíše do nich vhodně implementovat technologie, které přinesla éra webu 2.0 a webu 3.0.
- **web 2.0: sociální web.** Termín web 2.0 byl poprvé použit v roce 1999³ a jeho definice pro neziskový sektor by mohla být “změna od oslovování podporovatelů k jejich zapojení”. Charakteristickými rysy je vtažení uživatelů internetu do tvorby samotného obsahu, otevřená komunikace a sdílení informací. Právě v této éře vznikly první blogy a sociální sítě. Těch existuje celá řada, např. Twitter, LinkedIn, YouTube, MySpace nebo Flickr, ale nejrozšířenější a nejpoužívanější sociální sítí je Facebook.

³ http://cs.wikipedia.org/wiki/Web_2.0

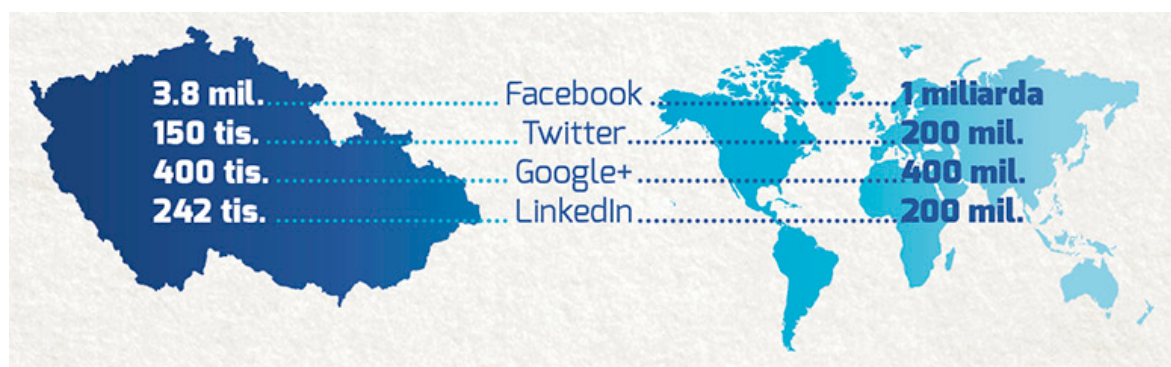
aplikací (například GoogleDrive), dotazování se v přirozeném jazyce, podpora dotykového ovládání, vznik speciálních aplikací pro mobilní platformy, které lze přizpůsobovat podle preferencí uživatele a v neposlední řadě rozvoj tzv. “internet things” - tedy zařízení připojených k internetu (automobily, ledničky, hodinky, budík, domácí vytápění atd.).

4.2 Sociální sítě

Jedním z největších trendů posledních deseti let je bezesporu využití sociálních sítí v marketingové komunikaci. Sociálních sítí existuje celá řada, neúspěšné zanikají nebo se spojují a neustále vznikají sítě nové. Mezi nejznámější patří Twitter, LinkedIn, YouTube, ale nejrozšířenější sociální sítí vůbec je Facebook. Kromě jednotlivců se zde profilují také instituce, komerční firmy a samozřejmě také neziskový sektor.

Podle statistik z roku 2013 mají Češi na Facebooku přes 3,8 milionu uživatelských profilů, za kterými je podle odhadů cca 1,8 milionu reálných a aktivních uživatelů (Česko a sociální sítě?, [2014]. Více než polovina z nich je mladší 30 let a téměř tři čtvrtiny uživatelů má méně než 36 let.

Počet uživatelů Facebooku neustále roste, i když pomaleji, než v minulosti. Největší nárůst v posledních letech zaznamenává naopak Twitter, který měl na začátku roku 2013 kolem 157 tisíc uživatelů.



Obr. 3 – Srovnání počtu uživatelů nejpoužívanějších sociálních sítí v Česku a na celém světě. Zdroj: <http://www.doba-webova.com>

Klíčovým faktorem působení na sociálních sítích je aktivní obousměrná komunikace mezi neziskovou organizací a publikem. Právě v okamžité zpětné vazbě se sociální sítě liší od

jednosměrné komunikace přes tradiční webové stránky. Mansfield (2012, str. XV) upozorňuje na několik specifických vlastností působení na sociálních sítích:

- **Musíte být adaptabilní.** Technologie, vzhled i pravidla se neustále mění.
- **Neexistuje zákaznický servis.** Ať už za sociální sítě platíte nebo ne, nemůžete očekávat zákaznický servis. Facebook nebo Twitter dostávají tisíce emailů denně, takže ve většině případů se budete muset spolehnout na nalezení odpovědí přes Google, FAQ, nebo na odborných blozích.
- **Sociální sítě jsou nízkonákladové, ale nejsou zdarma.** I když za jejich využití nic neplatíte, pořád musíte najmout zaměstnance, kteří s nimi budou pracovat.
- **Strach je kontraproduktivní.** Jestliže budou neziskové organizace dlouho ve fázi „měli bychom nebo neměli“, tak velmi rychle zaostávají. Naopak mnozí inovátoři již přecházejí na mobilní web.

Podle Kanterové a Fineové (2010, str. 34) mohou sociální média vytvářet a udržovat vztahy, které jsou sice pouze on-line, přesto mohou být plné sociálního kapitálu, podobně jako tradiční mezilidské vztahy. Lidé přes ně sdílejí své zážitky, organizují se a šíří názory své nebo ostatních.

Od sociálních sítích lze obecně očekávat tyto možnosti využití pro neziskové organizace:

- Budování komunity
- Návštěvnost webu
- Fundraising
- Aktivita / účast na akcích
- Nátlakový aktivismus

Podle Freye (2008, str. 9) je ale důležité vzít na vědomí, že nové trendy v marketingové komunikaci jen málokdy fungují samostatně. Mohou být ale velmi efektivní v synergii komunikačního mixu.

5 CÍL A METODY DIPLOMOVÉ PRÁCE

5.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je na základě analýzy současných komunikačních aktivit Ligy lidských práv, SWOT analýzy a analýzy aktuálních trendů v komunikaci neziskovek vytvořit v projektové části seznam návrhů konkrétních změn komunikační strategie na internetu. Ta by měla organizaci pomoci oslovit více potenciálních dárců, usnadnit klientům orientaci v nabízených službách a zefektivnit komunikaci s cílovými skupinami.

Výzkumná otázka:

- Jaká konkrétní opatření pomohou v rozvoji komunikační strategie Ligy lidských práv na internetu?

5.2 Metody práce

Diplomová práce vychází z následujících metod. Teoretickou část jsem zpracoval podle odborné literatury a internetových zdrojů věnujícím se neziskovému sektoru a marketingové komunikaci se zaměřením na prostředí internetu.

Úvodní část je východiskem pro praktickou část, v níž jsem zanalyzoval současnou komunikaci Ligy lidských práv na internetu, její cílové skupiny a konkurenční prostředí. Analyzoval jsem také informace a závěry z tuzemských i zahraničních průzkumů mapujících aktuální trendy v marketingové komunikaci malých i velkých neziskových organizací.

Informace a data pro zhodnocení současného stavu komunikačních aktivit jsem získal pomocí analýzy vnitřních dokumentů organizace, webových stránek, propagačních materiálů, a osobních rozhovorů s představiteli organizace, které byly základním zdrojem informací pro vznik SWOT analýzy.

Na základě informací zjištěných v praktické části vytvořím v závěrečné projektové části několik desítek zcela konkrétních návrhů na zlepšení komunikace Ligy lidských práv v prostředí internetu – zaměřím se na webové stránky organizace a sociální sítě.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PROFIL LIGY LIDSKÝCH PRÁV

Liga lidských práv je nestátní nezisková organizace, která hájí práva a svobody všech lidí v České republice. Jejím cílem je důslednější prosazování lidských práv do povědomí veřejnosti (aby občané znali svá práva a aktivně je bránili) a praxe státních orgánů. Právníci Ligy prosazují systémové změny, které zlepšují kvalitu života zejména ohrožených skupin (děti, lidé s postižením a oběti trestných činů). Mottem organizace je "Blíže spravedlnosti!"

6.1 Vznik a historie

Počátky Ligy sahají k přelomu druhého tisíciletí, kdy její pozdější zakladatelé začali v rámci Ekologického právního servisu⁵ (EPS) rozvíjet lidskoprávní aktivity. Šlo především o tzv. Občanské právní hlídky, které monitorovali průběh protestů proti zasedání Mezinárodního měnového fondu a Světové banky v Česku v roce 2000. V roce 2002 se Liga od EPS oddělila a začala se věnovat také ochraně práv dětí a obětí domácího násilí. Od roku 2004 je Liga lidských práv členem Mezinárodní federace lidských práv⁶ (FIDH) – nejstarší mezinárodní organizace prosazující všechna práva zakotvená ve Všeobecné deklaraci lidských práv⁷.

V roce 2005 začala Liga nabízet právní pomoc obětem protiprávních sterilizací a o rok později se stala českým partnerem Centra advokacie duševně postižených⁸ (MDAC). Aktivity Ligy se tak rozrostly o témata práv pacientů ve zdravotnictví a práv lidí s postižením. Ve stejném roce zahájila Liga projekt Férová škola. Původně mělo jít o pilotáž v oblasti rovného přístupu ke vzdělávání z pohledu etnických odlišností, nakonec se ale i díky dalším aktivitám Ligy stal z projektu dlouhodobý program Ligy na pomoc všem žákům se speciálními vzdělávacími potřebami prosazující inkluzivní přístup na všech školách. V roce 2006 se Liga začala věnovat také domácímu násilí, po krátké době se ale tento program vyčlenil a dal vzniknout samostatné organizaci Persefona⁹.

⁵ V současnosti organizace Frank Bold Society - <http://frankbold.org>

⁶ <https://www.fidh.org/International-Federation-for-Human-Rights>

⁷ <http://www.osn.cz/dokumenty-osn/soubory/vseobecna-deklarace-lidskych-prav.pdf>

⁸ <http://mdac.info/>

⁹ <http://persefona.cz/>

6.2 Vize a mise

Vizí Ligy lidských práv je společnost, v níž jsou v běžném životě dodržována lidská práva a v níž se v případě jejich porušení může jednotlivec účinně bránit.

Mise se pro jednotlivé programy liší:

- V tématu práv **děti** bojuje Liga proti zbytečnému odebrání dětí z rodin. V případech, kdy je to nevyhnutelné, upřednostňuje pěstounství či adopci před umístěním dětí do ústavů.
- **Lidem s postižením** nabízí Liga právní pomoc a prosazuje jejich větší zapojení do běžného života společnosti. Podílí se také na reformě systému sociální péče a psychiatrických léčeben.
- Ve **zdravotnictví** prosazuje Liga právo na svobodnou volbu rodičů při rozhodování o místě porodu a očkování jejich dětí. Vede také on-line bezplatnou právní poradnu pro pacienty.
- Ve **vzdělávání** Liga oceňuje školy otevřené všem dětem bez rozdílu na jejich postižení či znevýhodnění a prosazuje uplatnění těchto inkluzivních principů na všech základních školách.
- V tématu **policie a justice** usiluje Liga o nezávislé vyšetřování pochybení policistů, kritizuje praktiky v Generální inspekce bezpečnostních sborů (GIBS) a nabízí pomoc obětem soudních průtahů.

6.3 Organizační struktura

Liga lidských práv je od roku 2014 spolkem, jehož nejvyšším orgánem je **Valná hromada** všech členů. Zásadní rozhodnutí (změny stanov, schválení dlouhodobé strategie) musí schválit také kontrolně-poradní orgán **Rada**. V čele organizace je tříčlenný statutární **Výbor** volený členy spolku na období tří let.¹⁰

¹⁰ Viz stanovy Ligy lidských práv dostupné z <http://llp.cz/o-nas/kdo-jsme/>

6.4 Firemní kultura

Firemní kultura Ligy lidských práv je postavena zejména na silné motivaci a aktivním přístupu jejích zaměstnanců a nadšení dobrovolníků. Zkušenosti, znalosti a odbornost lidí uvnitř organizace jsou od počátku její největší devizou a proto směřování a tematické zaměření organizace vždy vycházelo z jejího aktuálního personálního obsazení.

Při posledním strategickém plánování v roce 2012 si Liga vytyčila těchto dvanáct hodnot svého působení¹¹: nezávislost, pomoc, odbornost, vytrvalost, nestrannost, výsledky, efektivita, transparentnost, odvaha, svoboda, spravedlnost a spolupráce.

V posledních dvou letech se Liga snaží zavádět stále více do praxe principy konceptu Svobody v práci, které do značné míry odpovídají již dříve definovaným hodnotám (Svoboda v práci, 2012):

- **Smysl a vize** – organizace pravidelně stanovuje strategické cíle, které do velké míry vycházejí z osobních cílů jejích zaměstnanců, a průběžně vyhodnocuje jejich naplnění.
- **Dialog a naslouchání** – Liga vytváří příležitosti k dialogu všech zaměstnanců a členů a upřednostňuje rozhodování konsenzem před hlasováním a rozhodnutím většiny.
- **Fair play a důstojnost** – v Lize jsou si všichni rovni (nejsou nadřizení a podřizení). Statutární zástupci mají časově omezený mandát od členů řešit celoorganizační záležitosti, práci si ale zadávají, koordinují a vyhodnocují sami pracovníci působící v jednotlivých programových týmech.
- **Transparentnost** – všichni zaměstnanci mají přístup k informacím, které potřebují pro samostatné rozhodování, včetně finančních výsledků a strategií. Liga je transparentní i navenek a zveřejňuje informace vysoko nad rámec svých zákonných povinností.
- **Individuálně a společně** – jednotlivec má stejnou váhu jako celek, má jméno a je vidět a slyšet. Zaměstnanci sdílejí ligové hodnoty, ale současně je respektována jejich vlastní identita. Řada z nich podniká, či se angažuje v dalších občanských či politických aktivitách.

¹¹ <http://lp.cz/o-nas/kdo-jsme/>

- **Možnost volby** – každý zaměstnanec může spolurozhodovat o tom, co, kdy a s kým bude dělat. Existují pravidla pro práci z domova. Všichni členové spolurozhodují o nastavení pravidel odměňování.
- **Soulad slov a činů** – právě přijetím principů konceptu Svobodné firmy se Liga snaží docílit naplnění společně prosazovaných hodnot, tedy souladu mezi slovy a činy.
- **Decentralizace** – v Lize je silná pozice jednotlivých projektových týmů, aby mohli lidé budovat přirozené vztahy na bázi důvěry a rozhodovat se na bázi konsensu (aby sebe-řízení převažovalo nad pod-řízením).
- **Zpětná vazba** – zaměstnanci chápou důležitost zpětné vazby a mají nástroje k jejímu sdílení (supervize, pravidelná evaluace osobních cílů).

6.5 Aktivity organizace

Jedním z kritérií, podle kterých lze neziskové organizace členit do jednotlivých skupin, je i typ činnosti (Skovajsa, 2010, str. 41): servisní, zájmové a advokační. V případě Ligy lidských práv jde ale o kombinaci více činností. Organizace na jednu stranu **poskytuje servis** (službu) veřejnosti – provozuje právní poradnu pro pacienty, vydává právní analýzy a manuály, pořádá semináře pro odbornou veřejnost a nabízí často bezplatné právní zastupování před soudy; současně se ale věnuje obraně obecných zájmů (v tomto případě základních lidských práv) a tedy činností tzv. **advokačním** – připomínkuje legislativní návrhy, lobbuje za systémové změny a realizuje tzv. strategickou litigaci¹².

¹² Strategické vedení soudních sporů (Strategická litigace, 2009) je označení soudních sporů ve veřejném zájmu, u nichž je individuální prospěch žalobce sekundárním cílem a u nichž může verdikt soudu přinést trvalou změnu sociální či institucionální reality (nejčastěji vynucenou změnou legislativy nebo změnou praxe veřejných orgánů).

7 KOMUNIKAČNÍ NÁSTROJE LIGY LIDSKÝCH PRÁV NA INTERNETU

7.1 Webové stránky

Na internetu se Liga lidských práv prezentuje především centrálními webovými stránkami na adrese www.llp.cz a dále skupinou dceřiných webů věnujících se jednotlivým tématům, konkrétním projektům nebo fundraisingu:

- www.ferovanemocnice.cz (právní poradna pro pacienty, téma zdravotnictví)
- www.ferovaskola.cz (certifikace inkluzivních škol, téma vzdělávání)
- www.ferovajustice.cz (v současnosti neaktivní téma férová justice)
- www.ferovapolicie.cz (téma vyšetřování trestných činů policistů)
- www.ferovamedia.cz (web společného projektu s Masarykovou univerzitou)
- www.mapaferovychskol.cz (interaktivní mapa inkluzivních škol, téma vzdělávání)
- www.hrdinou.cz (web samostatného projektu Hrdinou může být každý)
- www.nebudbecko.cz (microsite projektu Hrdinou může být každý)
- www.lidiligy.cz (crowdfundingový portál Ligy, individuální fundrasing)
- www.ligacup.cz (web benefičního turnaje, firemní fundraisingu)
- www.llpvision.cz (web LLP Vision s.r.o. – sociálního podniku Ligy)

Nejnavštěvovanější je podle Google Analytics¹³ prvně jmenovaná dvojice webů: centrální web Ligy zaznamenal v roce 2014 téměř 115.000 návštěv a poradna pro pacienty Férová nemocnice více než dvakrát tolik – 237.000 návštěv. Zbývající webové stránky zaznamenaly v roce 2014 návštěvnost od 3000 do 20.000 přístupů.

Kromě návštěvnosti jsem nejdůležitější webové stránky porovnal také z uživatelského pohledu: jak weby vypadají z pohledu grafiky a uživatelského prostředí a jak často jsou aktualizovány.

Centrální web www.llp.cz funguje na platformě WordPress, o drobné úpravy kódu se stará externí programátor, jinak web spravují a obsah aktualizují pracovníci PR. Web obsahuje

¹³ Aplikace společnosti Google, která umožňuje monitorovat veškeré dění na libovolných předem připojených webových stránkách. Dokáže sledovat počty návštěv dané stránky, odkud se návštěvník na stránku dostal, jaké informace a jak dlouho hledal apod.

základní informace o historii a poslání organizace, přehled jejích aktuálních programových témat, projektů a vybraných případů, seznam kontaktů na konkrétní pracovníky, archiv vydaných publikací, archiv výročních zpráv a základní kontakty na organizaci. Součástí webu je také blogový systém zveřejňující příspěvky celkem tří kategorií: tiskové zprávy, aktuality z Ligy a zprávy z médií. V roce 2014 bylo publikováno celkem 80 příspěvků, průměrně tedy 6,6 příspěvku měsíčně.

Stránky byly navrženy v roce 2011 a spuštěny o rok později, v současnosti proto již z pohledu grafiky a uživatelského prostředí neodpovídají aktuálním trendům. Za klíčové považuji to, že na úvodní stránce se zobrazuje příliš mnoho informací a že webové stránky nejsou responzivní – tedy že nepřizpůsobují své zobrazení typu použitého zařízení, ze kterého si čtenář stránky zobrazil (mobilní telefon, tablet, atd.).

Ještě o mnoho hůře na tom jsou ale weby dceřiné. Ty fungují na různých vývojových verzích jednoho uzavřeného (autorského) redakčního systému jednoho z programátorů, se kterým Liga dlouhodobě spolupracuje. Tematické weby spravují jednotlivé projektové týmy, četnost aktualizací je ale násobně nižší, než u webu centrálního. Například na stránkách www.ferovanemocnice.cz, které fungují primárně jako on-line právní poradna pro pacienty, se v roce 2014 objevilo celkem devět aktualit, na stránkách www.ferovapolicie.cz sedm, na webu www.ferovajustice.cz tři zprávy a na webu www.ferovaskola.cz to byl příspěvek jediný.

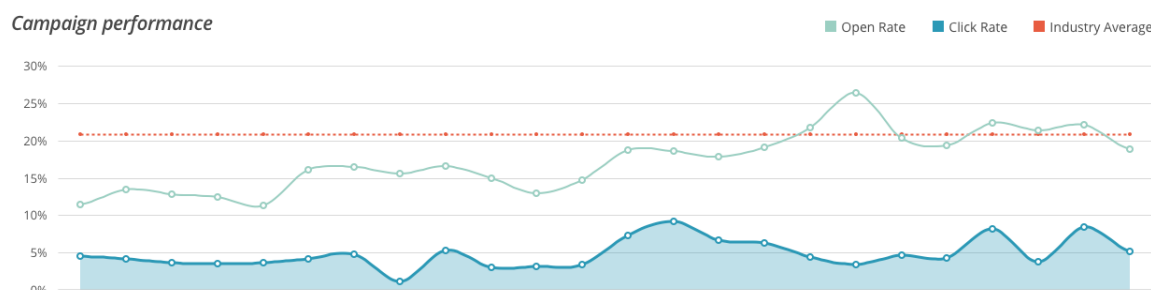
Velké rozdíly jsou mezi stránkami také v grafice – z pohledu aktuálního vývoje trendů v oblasti webdesignu jsou na tom přirozeně nejhůře historicky nejdříve spuštěné stránky www.ferovaskola.cz a www.ferovanemocnice.cz, které používají také nejstarší verzi administračního systému. O něco lépe jsou na tom stránky www.ferovajustice.cz a www.ferovapolicie.cz, které už obsahují prvky webu 2.0 (například tag cloud s grafickým ztvárněním nejlépe hledanějších slov) a více odpovídají grafickému manuálu organizace.

7.2 E-mailová komunikace

PR komunikaci s využitím elektronické pošty můžeme v případě Ligy lidských práv rozdělit na komunikaci s dárci a komunikaci s příznivci organizace, kteří projeví zájem dostávat pravidelně informace.

S první skupinou komunikuje fundraiser, s druhou pracovníci PR. Organizace bohužel nepoužívá žádný CRM (Customer relationship management) aplikaci na řízení vtažů se zákazníky, díky které by měla vytvořena databázi dárců a příznivců a mohla zaznamenávat historii a vývoj vzájemných kontaktů. Databáze dárců funguje na principu online tabulky, do níž jsou ručně zaznamenávány jednotlivé dary. Fundraiser má vytvořenu stručnou strategii komunikace s dárci, obsahující minimální časové odstupy mezi jednotlivými vlnami oslovení. Kvůli chybějícímu CRM systému, který by automaticky hlídal příchozí platby na účtu a zaznamenával je do databáze k příslušným dárcům, Liga nevyužívá naplno možnosti individuálního fundraisingu – například automatické rozesílání potvrzujících zpráv po každé platbě, nebo zaslání speciálního děkovného dopisu po překročení určité celkové darované částky.

Databázi příznivců spravuje Liga přes online aplikaci MailChimp, kterou také používá pro hromadné rozesílání emailových zpráv. Největší výhodou tohoto řešení je možnost využití grafických šablon emailových zpráv a to, že po rozeslání emailu má Liga k dispozici základní statistiky – kolik příjemců zprávu otevřelo nebo na které odkazy ve zprávě příjemci nejčastěji klikali. Mezi další výhody patří možnost rozeslat email jen určitému segmentu kontaktů – například jen těm, kteří vůbec neotevřeli poslední email, a tedy možnost oslovit je znovu s jiným, zajímavějším předmětem zprávy. Předměty lze i testovat – například vybrat za testovací vzorek třetinu všech kontaktů, tu rozdělit na poloviny a každé rozeslat stejnou zprávu, ale s jiným předmětem. Ten předmět, který bude mít po zvolené době větší úspěšnost u příjemců (větší procento otevření emailu) se následně použije na zbylé dvě třetiny kontaktů. Na obr. 4 je vidět, jak se díky testování předmětů pracovníci PR časem „naučili“ vytvářet stále atraktivnější předměty zpráv.



Obr. 4 – Vývoj úspěšnosti kampaní z pohledu míry otevření emailové zprávy a kliknutí na odkazy. Rovná čára představuje průměr míry otevření zpráv v kategorii neziskových organizací. Zdroj: Interní statistiky aplikace MailChimp.

V databázi MailChimu bylo v únoru 2015 téměř 1800 kontaktů. Jejich stav se neustále mění, protože se mohou z databáze kdykoliv sami vyřadit. Přihlásit k odběru novinek se mohou na centrálním webu *llp.cz*, FB stránkách organizace a na většině odborných i veřejných eventů, které Liga pořádá nejčastěji v Brně a Praze.

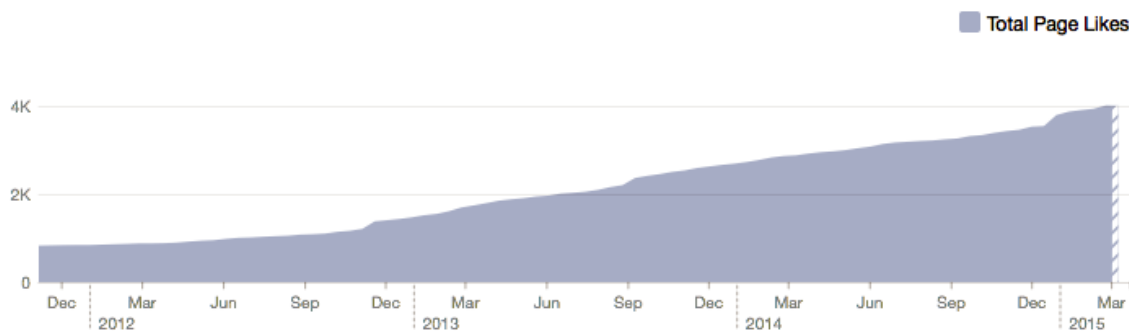
Informační zprávy rozesílá organizace příznivcům nepravidelně, v závislosti na aktuální potřebě je informovat o úspěších nebo plánovaných akcích. V roce 2013 Liga rozeslala devět informačních newsletterů, o rok později jen pět a v prvním čtvrtletí roku 2015 dva.

7.3 Sociální síť

Liga lidských práv má vytvořeny profily na čtyřech sociálních sítích, opravdu aktivní je ale pouze na Facebooku.

7.3.1 Facebook

Organizace působí na Facebooku od června 2009. Od roku 2012 se i díky posílení PR týmu daří komunitu příznivců výrazněji rozšiřovat. Za poslední tři roky se počet fanoušků zvýšil zhruba čtyřnásobně na stav 4100 na počátku dubna 2015 (obr. č. 5). Podle statistik společnosti SocialBakers jí v žebříčku oblíbenosti stránek českých neziskových organizací patřilo 33. místo (NGO Facebook stats in Czech Republic, © 2015).

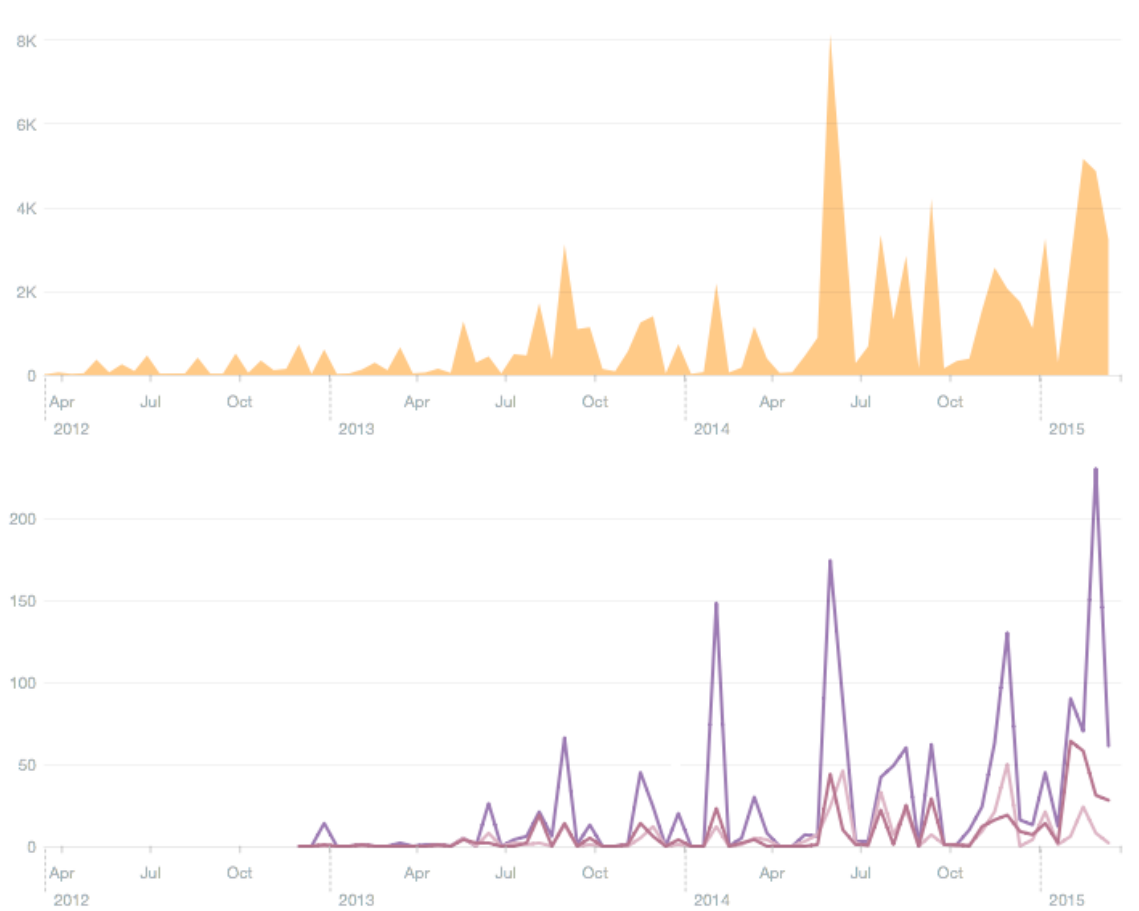


Obr. 5 – Vývoj počtu fanoušků stránky Ligy lidských práv na Facebooku.

Zdroj: Facebook Insights

Množství fanoušků je sice nejviditelnějším kritériem hodnocení úspěšnosti facebookových profilů (a je navíc veřejně sledovatelný), pro PR organizace a efektivní budování komunity je ale mnohem důležitější angažovanost fanoušků – tzv. **engagement**. Ten tvoří součet všech aktivit fanoušků – tzv. lajkování, komentování či sdílení příspěvků. Právě angažovanost fa-

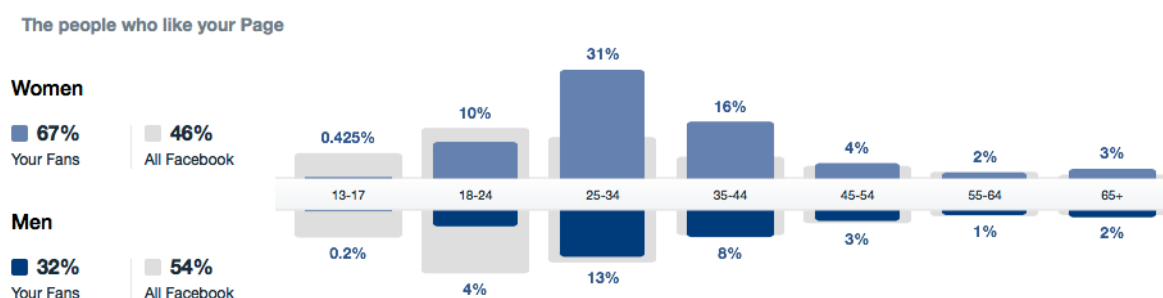
noušků má totiž největší vliv na celkový **dosah** komunikace (množství lidí, kterým se příspěvky organizace na Facebooku zobrazují). I ten se organizaci daří neustále zvyšovat (obr. 6).



Obr. 6 – Vývoj celkového dosahu (zobrazení příspěvků – nahoře) a angažovanosti (aktivity fanoušků) stránky Ligy lidských práv na Facebooku.

Zdroj: Facebook Insights

Velmi zajímavé je demografické složení fanoušků (obr. 7). Zatímco na celém Facebooku je nepatrně více mužů než žen, v případě ligových fanoušků netvoří muži ani třetinu. Nejsilnější skupinou jsou ženy ve věku od 25 do 34 let, což bezpochyby souvisí s tématy, kterým se Liga věnuje – svobodná volba žen v otázce porodu a očkování dětí, základní vzdělávání a práva dětí obecně.



Obr. 7 – Demografický přehled fanoušků stránky Ligy lidských práv na Facebooku.

Zdroj: Facebook Insights

V roce 2014 bylo na facebookové stránce Ligy lidských práv publikováno celkem 276 příspěvků, což odpovídá zhruba jednomu příspěvku na každý pracovní den v roce. Nejčastěji šlo o příspěvky s odkazem (164), fotografie (71), běžné textové statusy (27) a videa (2).

7.3.2 Twitter

Účet na Twitteru má Liga od dubna 2014. Do konce února 2015 poslala do světa celkem 24 tweetů, přičemž polovina z nich byla publikována v prvních třech měsících po registraci a mezi posledním a předposledním příspěvkem uběhly více než čtyři měsíce. Ligové tweety sleduje kolem 180 uživatelů Twitteru.

7.3.3 YouTube

Vlastní tzv. kanál na YouTube má Liga od května 2010. Počet zhlédnutí všech 50 publikovaných videí byl k počátku dubna 2015 celkem 8628. Za rok 2014 uvádí interní statistiky kanálu 2708 zhlédnutí, odhad doby sledování celkem 5800 minut a průměrnou dobu sledování zhruba 2 minuty.

Lize se ale na YouTube nedaří diváky více zaujmout, komunikovat s nimi y vytvářet komunitu fanoušků. Od založení účtu získala všechna videa dohromady jen 24 hodnocení „Líbí se“, devět komentářů a 12 sdílení. Kanál má pouhých 26 odběratelů a funguje tak spíše jen jako úložiště videí, než sociální síť.

Největší celkový počet zobrazení mají videa „Reportáž ze soutěže Lidskoprávní Moot Court 2012“ (1162 zhlédnutí), reklamní spot projektu Hrdinou může být každý „Nebud' bééčko, bud' hrdinou“ (1080 zhlédnutí) a dokumentární film „PLOTY – příběh jednoho životního kroku“ (891 zhlédnutí).

7.3.4 LinkedIn

LinkedIn je profesní sociální síť, na které se setkávají profesionálové a diskutují o svých pracovních zájmech. V březnu 2011 síť překonala metu 100 milionů registrovaných uživatelů, čím dál více získává popularitu i v Česku (LinkedIn, 2015). Podle statistik z roku 2013 je na LinkedIn v Česku registrováno 242 tisíc účtů jednotlivců a firem (Česko a sociální sítě?, [2014]).

Vlastní profil na LinkedIn má Liga od roku 2013, neobsahuje ale žádné příspěvky, fotografie ani aktualizace. Slouží tedy jen k tomu, aby na něj LinkedIn odkázal, kdykoliv si někdo ve svém osobním profilu přidá Ligu do seznamu zaměstnavatelů, místa výkonu praxe nebo dobrovolnictví.

Stránku Ligy sledovalo k počátku dubna 2015 celkem 38 uživatelů, jejich počet se za poslední rok zdvojnásobil. Ani v případě LinkedIn tedy nemůžeme tvrdit, že jej Liga využívá jako sociální síť. Nutno dodat, že podobná situace je i u konkurenčních NO podobného typu – například organizace Frank Bold měla ve stejnou dobu 45 odběratelů, Transparency International ČR 35 odběratelů a Český helsinský výbor 22 odběratelů.

8 SITUAČNÍ ANALÝZA

Situační analýza by měla stát na počátku, přesněji řečeno být prvním krokem v marketingovém strategickém řízení. Jejím cílem je identifikace, analýza a zhodnocení všech podstatných faktorů, o kterých víme, či můžeme předpokládat, že mají či budou mít vliv na celkovou strategii organizace. Podle Jakubíkové je situační analýza *“všeobecné zkoumání jednotlivých složek a vlastností vnějšího prostředí, ve kterém firma podniká, případně které na ni nějakým způsobem působí, ovlivňuje její činnost a zkoumá vnitřní prostředí firmy a její schopnost tvořit, vyvíjet a inovovat produkty”* (2008, str. 78).

Situační analýza Ligy lidských práv nám proto pomůže identifikovat její silné a slabé stránky, nalézt nevyužité možnosti a příležitosti, ale i případné budoucí hrozby. Poznáme také její postavení mezi konkurenčními organizacemi a získáme přehled o šíři služeb, které nabízí a jejich cílových skupinách.

8.1 Segmentace trhu a analýza cílových skupin

Segmenty jsou relativně homogenní skupiny zákazníků, které vykazují podobné potřeby ve smyslu nabízeného produktu či služby a podobnou reakci na marketingovou akci. V případě neziskových organizací a konkrétně Ligy lidských práv je segmentace o to složitější, že se marketing zároveň obrací na více typů zákazníků – na samotné uživatele služeb, ale i potenciální donátory z řad veřejnosti (jednotlivci, firmy, nadace, státní instituce).

Pro účely této práce jsem použil dvouúrovňovou segmentaci cílových skupin a to:

Rozdělení aktérů / zákazníků dle typu potřeb, které organizace uspokojuje:

- pomoc v tíživé životní situaci – **klienti**
- zajištění sociálních služeb – **stát** (ministerstva, krajské samosprávy)
- seberealizace – **zaměstnanci a dobrovolníci**
- deklarace společenské zodpovědnosti – **firmy**
- dobročinnost – **individuální dárci**
- aktuální informace pro funkci zpravodajství – **média**
- analytické informace jako podklad pro směřování politiky – **politici**
- informace pro seberozvoj a vzdělávání – **odborníci, experti** na daná témata
- finanční podpora projektů – **nadace**

Cílové skupiny (potenciálních) **klientů** a **odborníků** jsem dále rozdělil dle tematického zaměření jednotlivých programů Ligy lidských práv:

- **téma zdravotnictví:**
 - oběti pochybení lékařů s trvalými následky poškození zdraví
 - oběti zlovůle a arogantního chování lékařského personálu
 - rodiče řešící problémy kvůli odmítnutí očkování svých dětí
 - rodičky řešící nerespektování jejich svobodné volby při porodu
- **téma vzdělávání**
 - rodiče postižených a sociálně znevýhodněných dětí
 - ředitelé a vedoucí pracovníci školských zařízení
- **téma práva dětí**
 - rodiče ve složitých životních situacích, kterým hrozí odebrání dětí
 - děti vyrůstající v ústavech
 - ředitelé, vedoucí pracovníci a personál dětských ústavů
 - děti v procesu podezření z protiprávního jednání a jejich rodiče
 - policisté, kurátoři, advokáti, státní zástupci a soudci, kteří ve své práci přichází do styku s dětmi
- **téma policie a soudnictví**
 - oběti policejního násilí a jiných trestných činů policistů
 - strážníci, policisté a pracovníci Generální inspekce bezpečnostních sborů
 - oběti v trestním řízení
 - oběti soudních průtahů
 - soudci
- **téma práva lidí s postižením**
 - duševně postižení lidé zbavení způsobilosti
 - osoby hospitalizované v ústavech a psychiatrických léčebnách

– ředitelé a zaměstnanci ústavů a sociální pracovníci

8.2 Analýza konkurence

U neziskového sektoru nelze mluvit o konkurenci v pravém slova smyslu (již vzhledem k charakteru těchto organizací), nicméně minimálně v oblasti grantového či nadačního fundraisingu a oslovování potenciálních individuálních dárců tu přece jenom určitá rivalita je. Následující seznam vychází z internetového šetření autora a informací od zaměstnanců Ligy lidských práv.

Nejbližším konkurentem Ligy lidských práv je z hlediska podobnosti svého zaměření organizace **Frank Bold** – konsorcium nevládní organizace Frank Bold Society (dříve Ekologický právní servis, z něhož se Liga v roce 2002 vyčlenila) a advokátní kanceláře Šikola a partneři. Frank Bold stejně jako Liga sídlí v Brně, organizace jsou si podobné i velikostí ročního rozpočtu nebo počtem zaměstnanců a dobrovolníků.

Ačkoliv Frank Bold prosazuje jiná témata (například životní prostředí, energie, korupce, odpovědná firma), je stejně jako Liga nevládní neziskovou organizací právníků a zabývá se stejnými aktivitami - ovlivňuje připravovanou legislativu, poskytuje bezplatnou právní pomoc, snaží se o osvětu veřejnosti, firem i státu a spolupracuje s právníckou komunitou a studenty práv. V případě oslovování potenciálních individuálních či firemních dárců, kterým jsou tyto aktivity sympatické, je tedy pro Ligu přímým konkurentem.

Mezi další konkurenční organizace můžeme zařadit českou pobočku nadnárodní organizace **Amnesty International**, s níž máme společné téma inkluzivního vzdělávání a lobbingové aktivity a **Poradnu pro občanství, občanská a lidská práva**, která se stejně jako Liga věnuje rodičům a dětem, nebo diskriminaci ohrožených skupin a také využívá strategickou litigaci a lobbing.

Uvedu i další organizace, jejich aktivity se v určitém ohledu protínají s aktivitami Ligy a můžeme tak předpokládat, že minimálně v oblasti fundraisingu jde o konkurenci: Pro bono alliance, Čosiv, Rytmus, Open Society Praha, Focus, QUIP, Rozalio, UNIPA a Nesehnutí.

8.3 SWOT analýza

Při sestavování SWOT analýzy komunikace Ligy lidských práv v prostředí internetu jsem vycházel především z rozhovorů se zaměstnanci a členy vedení organizace, jejích dobrovolníků, ale také z vlastních názorů na aktuální stav a kvalitu využívaných nástrojů marketingové komunikace. Na základě všech těchto informací jsem vytvořil následující seznam silných a slabých stránek organizace, její příležitosti a hrozby. Jak už jsem uvedl v teoretické části práce, dávám přednost takovému pojetí SWOT analýzy, podle kterého vycházejí silné a slabé stránky z aktuální situace uvnitř organizace, zatímco příležitosti a hrozby vycházejí spíše z vnějšího prostředí a budoucnosti.

Strengths (silné stránky)	Weaknesses (slabé stránky)
S1 - brand / zavedená značka organizace S2 - obsah komunikace S3 - vícečlenný a zkušený PR tým S4 - seriózní a pozitivní styl komunikace S5 - grafická / technická kvalita výstupů komunikace S6 - komunikace na Facebooku	W1 - roztržitá prezentace organizace na více webových stránkách W2 - neaktivní profily na sociálních sítích W3 - nesystémové ukládání a sdílení fotek a videí na internetu W4 - malé využití kontaktů na dárce a sympatizanty W5 - pracovní vytížení PR týmu
Opportunities (příležitosti)	Threats (hrozby)
O1 - spolupráce s bloggery O2 - rozšíření spolupráce s partnery i na společnou komunikaci O3 - využití sociálních sítí pro komunikaci s novináři a médii O4 - využití mediálních vln a veřejných kampaní O5 - získání podpory komunikačních leaderů a odborníků na internetu O6 - spolupráce s vysokými školami	T1 - rychlý rozvoj technologií, na který nedokáže organizace reagovat T2 - nárůst finanční nákladů na provoz komunikačních nástrojů a technologií T3 - nárůst polarizace ve společnosti

Tabulka 1: SWOT analýza komunikace Ligy lidských práv na internetu, zpracováno autorem diplomové práce

8.3.1 Silné stránky

Brand / zavedená značka organizace

Liga lidských práv má více než desetiletou tradici. Je členem FIDH - mezinárodní sítě 178 lidskoprávních organizací. Zaměstnává právníky, pedagogy, sociology, kteří jsou médiu považováni za odborníky, její zaměstnanci jsou členy nejrůznějších výborů a pracovních skupin při vládě či parlamentu.

Obsah komunikace

Organizace má co "prodávat" - silné příběhy jejích klientů, unikátní lidskoprávní témata a úspěchy před soudy. PR je založeno na reálné práci (zastupování případů, tvorba studií, analýz a manuálů) a skutečných výsledků z hlediska dosažených změn (odškodnění klientů, legislativní změny).

Vícečlenný a zkušený PR tým

O public relations se starají v různých pracovních úvazcích celkem tři zaměstnanci, kteří se dokáží ve většině pracovních záležitostí zastoupit. Tým má dlouholeté zkušenosti z prací v médiích či na podobných pozicích v jiných neziskových organizacích a velmi dobré osobní kontakty na novináře (především v Brně, kde má organizace sídlo). Zaměstnanci se pravidelně vzdělávají na odborných školeních v oblasti marketingu a fundraisingu.

Seriózní a pozitivní styl komunikace

Komunikace je založena na seriózních informacích a konstruktivním přístupu a ne na skandalizaci. I když organizace funguje na principu *watch-dog* (tzv. hlídací pes demokracie), přidává ke kritice určitého jevu či zákona vždy i konkrétní návrhy na řešení, nebo upozorňuje, jak situaci řeší v jiných zemích.

Grafická / technická kvalita výstupů organizace

Organizace má zavedený grafický vizuál, který využívá jak v tištěné, tak i elektronické komunikaci. Pracovníci PR týmu mají zkušenosti s grafickými programy a většinu výstupů (letáky, výroční zprávy, šablony pro elektronické newslettery, reklamní bannery atd.) tak zpracovávají sami, což usnadňuje dodržování jednotného stylu a šetří finanční prostředky na externí grafické služby.

Komunikace na sociální síti Facebook

Působení organizace na sociální síti Facebook je na vysoké úrovni. Za poslední tři roky, kdy se PR tým rozrostl do současného stavu, se podařilo zečtyřnásobit množství fanoušků a zvýšila se i jejich aktivita - zapojování do diskuzí, sdílení příspěvků na svých vlastních osobních profilech či zasílání dotazů prostřednictvím zpráv.

8.3.2 Slabé stránky

Roztříštěná prezentace organizace na více webových stránkách

Liga lidských práv má jednu centrální “mateřskou” webovou prezentaci a několik tematických dceřiných webů. Ty jsou ale založeny na odlišném administračním systému a navíc využívají různé vývojové verze tohoto systému - výsledkem je nejednotnost ve struktuře obsahu, grafického zpracování záhlaví a uživatelského menu těchto dceřiných webů. Veřejnosti se proto v této síti webových stránek hůře orientuje.

Neaktivní profily na více sociálních sítích

Organizace má založeny profily na sociálních sítích Facebook, Twitter, YouTube a LinkedIn, pravidelně je ale aktivní pouze na prvně jmenované a ostatní využívá jen zřídkakdy.

Nesystémové ukládání a sdílení fotek a videí na internetu

Chybí strategie a pravidla pro sdílení fotografií a videí z akcí. Krátké videospoty a fotodokumentace jsou nejčastěji vystaveny na Facebooku (což ale znesnadňuje přístup lidem, kteří zde nemají svůj osobní profil), stopáží výrazně delší videa jsou nahrávána na YouTube a rozsáhlejší fotogalerie na webu organizace či on-line galerii Zonerama.

Malé využití kontaktů na dárce a sympatizanty

Organizace má vytvořenou databázi téměř 2000 kontaktů na sympatizanty a individuální dárce. Kontakty získala při pouličních fundraisingových kampaních, na akcích pro veřejnost, nebo od uživatelů internetu, kteří projevíli zájem dostávat pravidelně informace. Kontakty jsou tvořeny především pouze e-mailovou adresou, u novějších je zaznamenáno i jméno a příjmení. Protože nelze kontakty nijak segmentovat (například podle zájmů o jednotlivá témata organizace či podle zdroje kontaktu) je všem kontaktům rozesílán stejný elektronický newsletter.

Pracovní vytížení PR týmu

Tři členové PR týmu se současně podílejí také na dalších činnostech - například vedení organizace, individuálním, firemním a grantovém fundraisingu či spolupracují na advokačních projektech. Na samotnou PR činnost vychází v součtu asi jen 1,2 pracovního úvazku.

8.3.3 Příležitosti

Spolupráce s bloggery

Navázat na Ligu lidských práv více bloggerů, a to nejenom zaměstnanců a dobrovolníků, ale i externích bloggerů. Organizace by jim mohla (podobně jako některým novinářům) poskytovat unikátní informace a materiály.

Rozšíření spolupráce s partnery i na společnou komunikaci

Liga lidských práv spolupracuje na jednotlivých tématech s dalšími neziskovými organizacemi. Většina z nich má vlastní databáze kontaktů na zájemce o tato témata, kterým rozesílá vlastní novinky a informace. Velkou výzvou by bylo sdílení těchto databází a sjednocení komunikace mezi organizacemi navzájem.

Využití sociálních sítí pro komunikaci s novináři a médii

Sdílením aktuálních a pro média atraktivních informací na sociálních sítích může organizace přesvědčit novináře, aby sledovaly její profily. Tím docílí toho, že tito novináři budou mít mnohem větší přehled o aktivitách organizace, než doposud, kdy jsou odkázáni pouze na tiskové zprávy.

Využití mediálních vln a veřejných kampaní

Pružnějším reagováním na zájem médií o aktuální celospolečenská témata a veřejné kampaně, které se jakkoliv dotýkají aktivit organizace, může Liga lidských práv výrazně zvýšit povědomí o její činnosti.

Získání podpory komunikačních leaderů a odborníků na internetu

Získat zájem o témata Ligy lidských práv u „opinion leaderů” - tzv. názorových vůdců, kteří se výrazně profilují na sociálních sítích a blozích. Veřejná podpora organizace, jejích témat a cílů (například pravidelným sdílením statusů, aktualit či úspěchů) od těchto lídrů by byla velkým přínosem pro public relations.

Spolupráce s vysokými školami

Využít více zázemí Brna a skutečnosti, že zde působí několik univerzit a desítky tisíc studentů. Prohloubit existující spolupráci s Masarykovou univerzitou nejen na Právnickou fakultu, ale i na Fakultu sociálních studií. Například studenti mediálních studií a žurnalistiky jsou ideální adepti na stážisty či dobrovolníky, kteří by mohli pomoci rozvoji public relations Ligy lidských práv.

8.3.4 Hrozby

Rychlý rozvoj technologií, na který nedokáže organizace reagovat

Pokud organizace nebude sledovat komunikační trendy a držet krok s rozvojem technologií, může se stát, že jí tzv. “ujede vlak”.

Nárůst finanční nákladů na provoz komunikačních nástrojů a technologií

Míra využití nástrojů a aplikací, které organizace používá pro komunikaci s veřejností doposud většinou zdarma, naroste do takové míry, že za ně bude nutno vynaložit finanční prostředky. Pokud by tyto provozní náklady byly dlouhodobě vyšší, než fundraisingový přínos z využití těchto nástrojů, znamenalo by to zátěž pro celkový rozpočet organizace.

Nárůst polarizace ve společnosti

Lidská práva budou ve společnosti vnímána stále více jako něco, co je používáno zástupci menšin proti členům většiny společnosti. Porostou verbální útoky radikálů na sociálních sítích organizace kvůli jejím často kontroverzním tématům a cílům hájících práva menšin a jinak ohrožených skupin.

8.4 Plus mínus matice / matice šíře sortimentu

Lepšímu porozumění SWOT analýzy slouží tzv. matice plus minus. Škarabelová (2005) uvádí plus minus matici jako vhodný nástroj k určení váhy definovaných silných a slabých stránek organizace a ohodnocení váhy příležitostí a hrozeb. Jinými slovy tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi vytipovanými silnými stránkami (S), slabými stránkami (W), spolu s příležitostmi (O) a hrozbami (T).

V matici se rozlišuje:

- silně oboustranně pozitivní vazba (+ +)
- silně oboustranně negativní vazba (— —)
- slabší oboustranně pozitivní vazba (+)
- slabší oboustranně negativní vazba (—)

- žádný vzájemný vztah (o)

	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	Σ	pořadí
S1	+	++	+	o	+	+	o	o	—	5	3.
S2	++	+	++	+	++	o	o	o	— —	6	1.-2.
S3	o	o	+	+	o	o	+	o	+	4	4.
S4	—	+	o	o	++	o	o	o	+	3	5.
S5	o	+	+	o	o	o	+	—	o	2	6.
S6	o	+	+	++	+	o	o	o	+	6	1.-2.
W1	—	o	o	o	—	o	— —	—	o	-5	2.-3.
W2	o	—	— —	— —	—	o	—	o	o	-7	1.
W3	o	o	—	—	o	o	— —	—	o	-5	2.-3.
W4	o	+	o	—	o	o	o	o	o	0	4.
W5	+	—	+	—	+	++	— —	o	o	1	5.
Σ	2	5	4	-1	5	3	-4	-3	0		
pořadí	5.	1.-2.	3.	6.	1.-2.	4.	1.	2.	3.		

Tabulka 2: Matice plus minus, zpracováno autorem diplomové práce

Z matice plus minus pro komunikaci Ligy lidských práv na internetu vyplývá, že největším pozitivem je obsah a pozitivní styl její komunikace, který má velký potenciál více zaujmout bloggery, komunikační leadery, odborníky a novináře působících na sociálních sítích. Velkým plusem je také zavedená značka organizace, její prezentace na Facebooku a možnost navázat bližší spolupráci se studenty vysokých škol.

Negativum pro působení na internetu plyne z nejednotné struktury více webových stránek (které navíc nejsou aktualizovány) a toho, že kromě Facebooku organizace málo využívá potenciálu ostatních sociálních sítí. Největším rizikem je pak to, že organizace nedokáže

držet krok s vývojem technologií a trendy v internetové komunikaci a bude v budoucnu zaostávat.

9 ANALÝZA KOMUNIKAČNÍCH TRENDŮ NNO

V této části práce budu vycházet především z výzkumu *Nonprofit Communication Trends Report*, který každoročně vytváří server *NonprofitMarketingGuide.com*. Poslední výzkum probíhal ve čtvrtém čtvrtletí 2014 a zúčastnili se jej zástupci 1535 neziskových organizací ze 43 zemí (2015 Nonprofit Communications Trends Report, [2015]). Naprostá většina (87 %) organizací působí ve Spojených státech, 7 % organizací je z Kanady a zbylých šest procent z zbylých 41 států. Polovina zapojených organizací má roční rozpočet do milionu amerických dolarů. Zhruba dvě pětiny respondentů pracuje v oblasti komunikace a marketingu, pětina v oblasti rozvoje a fundraisingu, 15 procent jsou výkonní ředitelé a zbytek zaměstnanci, konzultanti nebo dobrovolníci.

Nejdůležitějšími komunikačními kanály jsou (v tomto pořadí): webové stránky, e-mail marketing, tradiční sociální média (Facebook, Twitter, LinkedIn a Google+), setkávání tváří v tvář (in-person events), tištěné materiály a vztahy s médii (media relations/PR) – viz tabulka č. 3.

	Ranked as #1	Very Important (Ranked in Top 4)	Somewhat Important (Ranked in Positions 5-8)	Least Important (Ranked in Positions 9-13, or NA)
Website	32%	81%	16%	3%
Email Marketing	15%	64%	29%	7%
Traditional Social Media	11%	62%	33%	5%
In-Person Events	19%	54%	33%	12%
Print Marketing	9%	39%	40%	21%
Media Relations/PR	8%	34%	45%	21%
Blogging	1%	14%	32%	54%
Phone Calls/Phone Banks	1%	14%	26%	60%
Video	1%	13%	50%	37%
Visual Social Media	1%	13%	37%	50%
Paid Advertising	1%	7%	25%	68%
Mobile Apps or Texting	< 1%	4%	15%	81%
Podcasting	< 1%	1%	7%	92%

Tab. č. 3 – Přehled procentuálního zastoupení odpovědí respondentů na otázku:

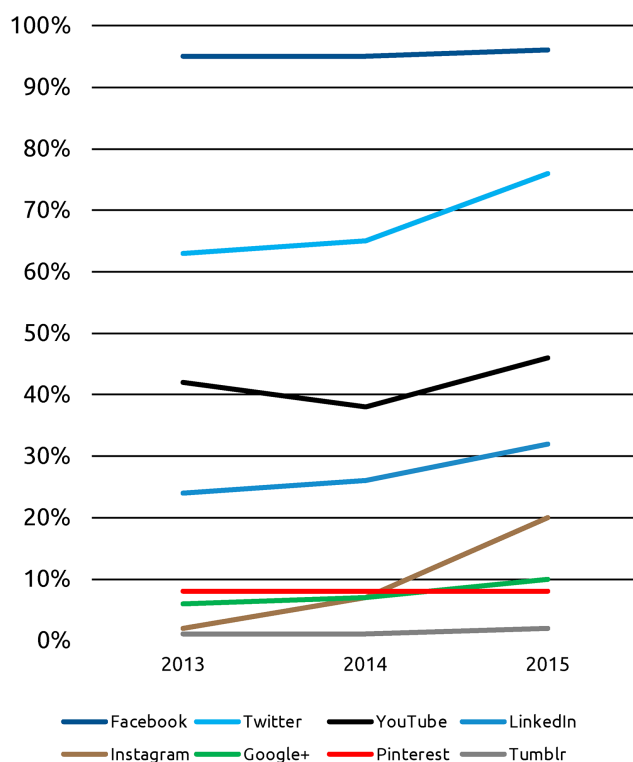
„Jak důležité jsou pro vaši neziskovou organizaci tyto komunikační kanály?“

Zdroj: *NonprofitMarketingGuide.com/2015*

Zajímavé je postavení kanálu video (podle autorů výzkumu jej reprezentuje sociální síť YouTube), které se umístilo na devátém místě. Z pohledu do tabulky je zřejmé, že je sice prioritou pro menší část respondentů, než před ním umístěné blogy a telemarketing (rozdíl

ve druhém sloupci ale činí pouhé jedno procento), celkové je ale jeho význam důležitější (v součtu druhého a třetího sloupce, tedy umístění na prvních osmi místech, blog i telemarketing poráží).

Nonprofits and the Social Media Sites in Their Top Three, 2013-2015

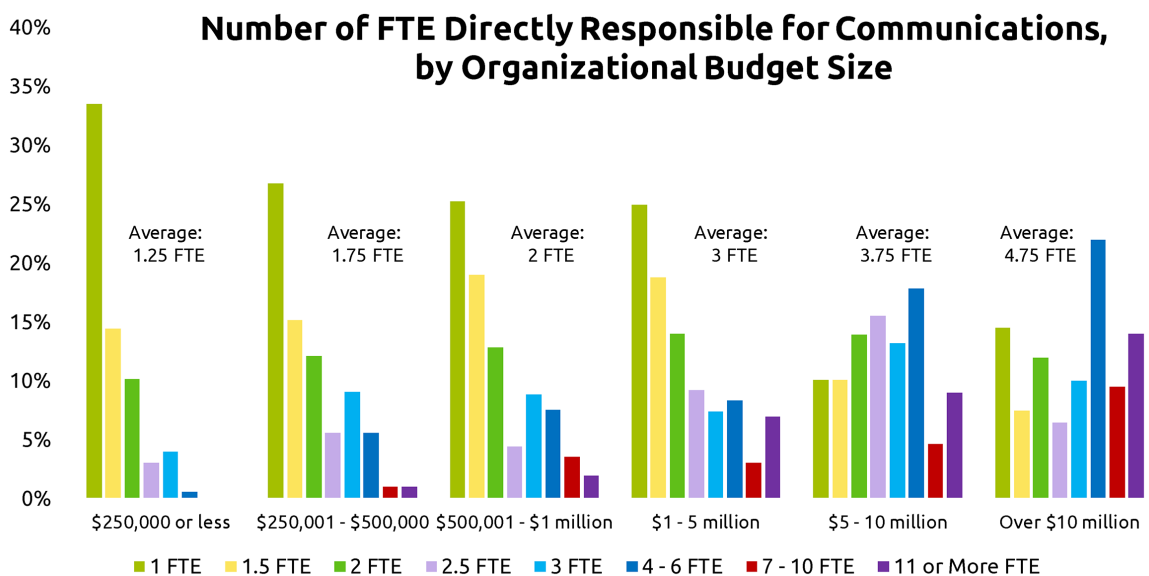


Obr. 8 – Srovnání sociálních sítí podle jejich zařazení mezi tři nejdůležitější z pohledu neziskových organizací. Zdroj: NonprofitMarketingGuide.com/2015

V žebříčku důležitosti sociálních sítí pro komunikaci neziskovek (obr. 8) je na čele **Facebook** (pro 81% organizací je jedničkou, 96% jej umístila do první trojice nejpoužívanějších sociálních sítí). Následuje **Twitter**, který do první trojice umístilo 76% organizací (na první místo jej zařadilo pouze 11%). Na třetím místě je **YouTube**, který na stupně vítězů poslalo 46% organizací. Zajímavý je údaj, že pouze 13% respondentů uvedlo, že tuto síť v roce 2015 nebudou používat. Čtvrtý je **LinkedIn**, který do trojice nejdůležitějších sociálních sítí zařadilo 32% respondentů, pětina naopak uvedla, že jej v roce 2015 nebudou používat vůbec. Skokanem posledních dvou let je **Instagram**, který tak v žebříčku předběhnul sociální síťe Pinterest a Google+. Za poslední dva roky jeho důležitost pro neziskové organizace vzrostla o 900% a je na špičce seznamu sociálních sítí, které organizace plánují zavádět nebo s nimi

začít experimentovat. Přesto stále 40% respondentů uvádí, že v roce 2015 Instagram používat nebudou. Na dalších místech jsou **Google+** a **Pinterest**, které nehodlá v roce 2015 používat zhruba polovina organizací a **Tumblr**, který nepoužije 66% organizací.

V emailové komunikaci sledoval výzkum především četnost rozesílání informačních zpráv a výzev. Více než 60% neziskových organizací rozesílají elektronické newslettery s novinami nejméně jednou měsíčně. Nejčastěji jde o interval měsíční (41%), čtvrtletní (23%), dvakrát v měsíci neboli jednou za dva týdny (11%) a týdenní (9%). Emailové výzvy (fundraisingové, petiční, apod.) rozesílá nejméně jedenkrát do měsíce 45% organizací. Rozdíl mezi nejrozšířenější frekvencí měsíční (28%) a čtvrtletní (26%) je v tomto případě výrazně nižší, následují možnosti dvakrát ročně (13%), každý druhý víkend (8%) a týdně (7%). Pět procent neziskových organizací výzvy emailem vůbec nerozesílá.



Obr. 9 – Srovnání výše pracovních úvazků zodpovědných za komunikaci podle ročního rozpočtu neziskových organizací. Zdroj: NonprofitMarketingGuide.com/2015

V roce 2014 výzkum vůbec poprvé sledoval výši pracovních úvazků odpovědných za oblast komunikace. Celkový průměr je 2,5 pracovních úvazků (FTE – full-time equivalent), ale bude asi žádným překvapením, že tato proměnná je přímo úměrná velikosti ročního rozpočtu organizace. U organizací s rozpočtem do čtvrt milionu dolarů je tento průměr 1,25 úvazku, od čtvrtiny do poloviny milionu dolarů 1,75 úvazku, od poloviny do milionu dolarů dva úvazky a u organizací s rozpočtem od jednoho do pěti milionu dolarů úvazky tři (viz obrázek 9). V roce 2013 fungovala Liga s ročním rozpočtem 12,1 milionu korun, což odpovídá

zhruba 480.000 dolarů. S průměrným úvazkem 1,2 pro oblast PR tak Liga poněkud zaostává za průměrem 1,75 úvazků, který podle výzkumu odpovídá dané kategorii ročního rozpočtu.

Zajímavý je také vývoj preferencí v rámci hlavních komunikačních cílů neziskových organizací. Pro rok 2015 je na prvním místě cíl **budování a posílení angažovanosti komunity** kolem neziskové organizace (mezi tři nejvýznamnější cíle jej zařadilo 57% respondentů, o rok dříve skončil tento cíl na druhém místě s výsledkem o 10% nižším). Cíl **udržení stávajících donorů** se s výsledkem 53% posunul ze čtvrtého místa na druhé. Třetí je stejně jako o rok dříve cíl posilování obecného **povědomí o značce** (51%) a z prvního na čtvrté místo meziročně klesnul cíl **získání nových donorů** (50%).

Naopak téměř žádné změny oproti předchozím letům výzkum nezjistil při dotazování na největší výzvy v komunikaci. Největší výzvou je pro neziskové organizace i nadále nedostatek času na vytvoření kvalitního obsahu, nedostatek finančních prostředků na přímé výdaje a neschopnost měřit efektivnost komunikace.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 NÁVRHY PRO WEBOVÉ STRÁNKY

Z předcházející analýzy internetové komunikace a SWOT analýzy vyplynuly hlavní slabiny prezentace Ligy na webových stránkách:

- Roztříštěný systém mnoha webových stránek
- Grafická nejednotnost dceřiných stránek
- Nedostatečná aktualizace většiny dceřiných stránek
- Neresponzivní design centrální webové stránky organizace

V následujících kapitolách se pokusím navrhnout konkrétní změny, které by tyto slabiny eliminovaly.

10.1 Jednotné CMS - systém pro správu obsahu

Centrální webová prezentace Ligy www.llp.cz funguje na open-source systému WordPress, zatímco dceřiné tematické weby fungují na různých verzích speciálního autorského systému navrženého externím programátorem. Toto řešení v současné době přináší spíše negativa:

- Uzavřený “systém na klíč” neumožňuje využití běžně dostupných rozšíření, pluginů a šablon určených pro otevřené administrační systémy typu Drupal, Joomla nebo WordPress. Jakákoliv změna struktury webu nebo jeho funkcí proto musí být naprogramována, což s sebou přináší dodatečné nemalé finanční náklady a velkou časovou náročnost.
- Závislost na autorovi systému - aktuální administrační systém je jen velmi těžko přenositelný na jiného programátora, a to i v případě vyřešení autorských práv a předání zdrojových kódů. Liga lidských práv navíc aktuálně řeší problém, kdy autor webů hodlá ukončit vývoj svého systému i dlouhodobou spolupráci s organizací. Hrozí proto situace, kdy bude mít hned několik internetových stránek založených na uzavřeném systému bez možnosti weby jakkoliv upravovat.

Navrhuji proto:

- I. Sjednotit administraci dceřiných webů na jeden otevřený systém, ideálně na systém WordPress, který organizace používá na správu centrálního webu.*

Toto řešení přinese do budoucna možnost využití tisíců rozšíření, které jsou pro otevřené administrační systémy velmi často zdarma.

II. Pořídít pro dceřiné weby jednotnou grafickou šablonu, což přinese výhodu v grafickém sjednocení všech dceřiných webů.

To je nutné především u titulních stránek s jednotným záhlavím a zápatím, které usnadní identifikaci těchto stránek se zavedeným corporate design.

10.2 Sdílení obsahu na více internetových stránkách

Ani přechod všech dceřiných webových stránek na jednotný CMS systém, například doporučený WordPress, ale nevyřeší další neduh, kterým trpí současný systém více internetových stránek, a tím je zastaralost obsahu - neboli nedostatečná aktualizace novinek. Důvodem je velká pracovní vytíženost týmu právníků - expertů, kteří se o tematické dceřiné weby starají a jejich aktualizace pro ně není na prvních místech v žebříčku priorit. Pro pracovníky týmu PR je zase časově náročné přihlašovat se neustále do rozdílných administrací jednotlivých tematických webů a vkládat do nich novinky a zaměřují se proto hlavně na centrální web organizace. Ten je aktualizován novinkami, zprávami z médií či tiskovými zprávami několikrát týdně, což velmi nadstandartní.

Řešení přitom není nijak složité - nastavit sdílení článků mezi více instalacemi jednoho CMS, v našem případě WordPress. Nabízí se dvě různé možnosti - využití verze WordPress označované jako multisite a využití RSS kanálů¹⁴.

Navrhuji proto:

III. Využit multisite verzi redakčního systému WordPress.

V tzv. multisite verzi slouží jedna administrace pro správu většího počtu webů s různým obsahem. Lze tak například nastavit, aby mimo hlavní doménu webu Ligy lidských práv *llp.cz* byly dceřiné weby umístěné buď jako tzv. subdomény - například *ferovaskola.llp.cz*, nebo jako podsložky - *llp.cz/ferovaskola*.

Bez zabíhání do přílišných technických podrobností zmíním krátce, že pomocí doménových aliasů lze poté v administraci na výše popsaná umístění subdomén či podsložek nasměrovat

¹⁴ RSS je souborový formát, používaný pro čtení novinek na webových stránkách a obecněji k syndikaci obsahu. Technologie RSS umožňuje uživatelům internetu přihlásit se k odběru novinek z webu, který nabízí RSS kanál. Ten se vyskytuje většinou na webech s pravidelnou změnou obsahu - typicky zpravodajské servery (RSS, 2015).

další domény 2. řádu - například tedy původní doménu *ferovaskola.cz*. Pravidelný návštěvník této stránky tedy ani nepozná změnu - vše vypadá tak, že každý web v rámci multisite instalace WordPressu má svoji vlastní doménu i webhosting.

Největší výhodou tohoto řešení je, že všechny webové stránky mají jednotnou administraci a u všech příspěvků lze nastavit, na kterých webových stránkách se mají či nemají zobrazovat. V případě vytváření novinky z oblasti školství už tak nebude nutné příspěvek nejprve vytvořit na centrálním webu organizace a poté ještě jednou na tematickém webu projektu Férová škola.

IV. Využití případně RSS kanál.

Pokud z jakéhokoliv důvodu nepůjde využít multisite verze WordPressu a všechny dceřiné weby musí fungovat samostatně, navrhuji pro sdílení příspěvků mezi dceřiné weby použít RSS kanál centrálního webu *llp.cz*.

Opět bez zabíhání do přílišných technických podrobností vysvětlím, že pro zobrazení obsahu na cílové stránce stačí, aby tato stránka použila jednoduchou RSS “čtečku”. Například využitím pluginu, neboli zásuvného modulu s názvem FeedWordPress¹⁵ docílíme toho, že jednotlivé příspěvky získané z RSS kanálu se budou zařazovat mezi klasické příspěvky té které stránky WordPressu.

Toto řešení má ale z mého pohledu dvě zjevné nevýhody - neumožňuje výjimky a funguje pouze jedním směrem. Například pokud nastavíme zobrazování příspěvků z centrálního webu *llp.cz* označených kategorií “školství” mezi příspěvky na webu *ferovaskola.cz*, budou se zobrazovat všechny bez možnosti vybrat, které sdílet chceme a které ne. A pokud bychom chtěli sdílet příspěvky dceřiných webů na webu centrálním, je třeba nastavit RSS odběry opačným směrem. A tady zase hrozí situace, kdy jeden “aktivní” dceřiný web svými novinami zahltní web centrální.

10.3 Responzivní design

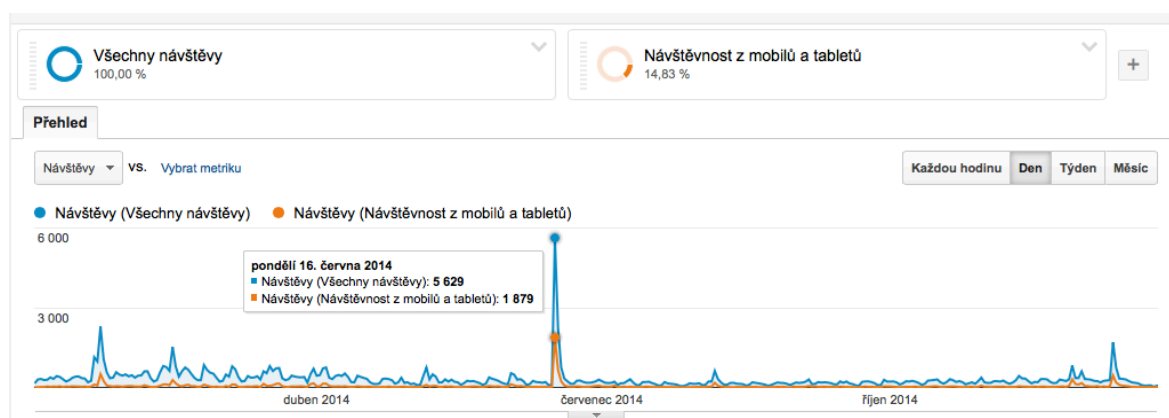
Po nejednotnosti grafického vzhledu či administrace jednotlivých dceřiných webů a nemožnosti sdílet mezi nimi vzájemně a jednoduše obsah je třetí slabinou internetové prezentace Ligy lidských práv zastaralý design centrálního webu www.llp.cz, který nereaguje na měnící

¹⁵ <https://wordpress.org/plugins/feedwordpress/>

se chování uživatelů internetu. Současný design a struktura stránek pochází z roku 2012, což se nezdá být příliš dávno, ale v internetovém světě právě vstupuje do důchodového věku. Prostředí internetu se mění stále rychleji a stránky tak už v době spuštění počátkem roku 2013 neodpovídaly aktuálním trendům v oboru webdesignu.

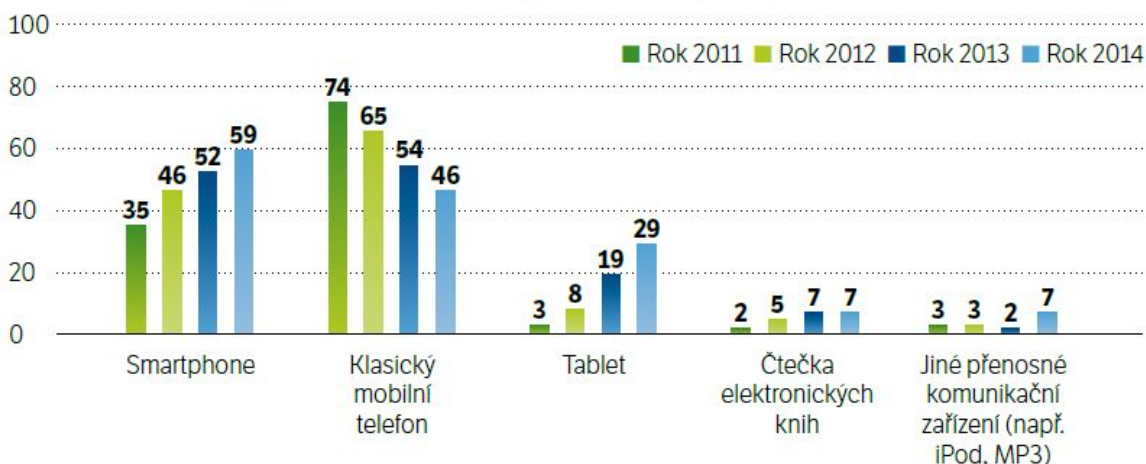
Hlavní slabinou stávajícího designu je to, že neumožňuje přizpůsobit svůj vzhled a obsah použitému zařízení - především tabletům a mobilním telefonům. Na displeji se tak zobrazuje jen část stránky, písmo je nečitelné a odkazy v menu tak blízko sebe, že trefit dotykem požadované tlačítko lze jen velmi obtížně. Přitom stále více lidí používá pro přístup na internet právě mobilní zařízení. Podle statistik společnosti StatCounter byl už v roce 2013 téměř každý sedmý přístup na internet uskutečněn z chytrého telefonu či tabletu pomocí mobilního připojení (Klesla, 2013).

Podle údajů Google Analytics bylo ze všech přístupů na centrální web Ligy v roce 2014 téměř 15 procent uskutečněno z mobilů a tabletů. V jednom z červnových týdnů, kdy dosáhl rekordní publicity na sociální síti Facebook příspěvek odkazující na jeden z případů na ligo-vém webu, to ale bylo více než 33 procent (viz obr. 10).



Obr. 10 – Srovnání všech návštěv webu llp.cz v roce 2014 s návštěvami z mobilních telefonů a tabletů. Zdroj: Google Analytics.

Prodej těchto zařízení přitom stále roste nejenom ve světě, ale i v České republice. Podle studie společnosti Mediaresearch, které se v roce 2014 zúčastnilo 1504 respondentů starších 15 let, počet uživatelů tzv. smartphonů poprvé předstihl uživatele klasických mobilních telefonů (Smartphony už předstihly mobily, 2015). Chytrý telefon s dotykovým displejem, který je ideální pro prohlížení internetových stránek, používá podle studie 59 procent lidí, zatímco tradiční telefony jen 46 procent lidí.

Které z následujících zařízení využíváte? (v %)

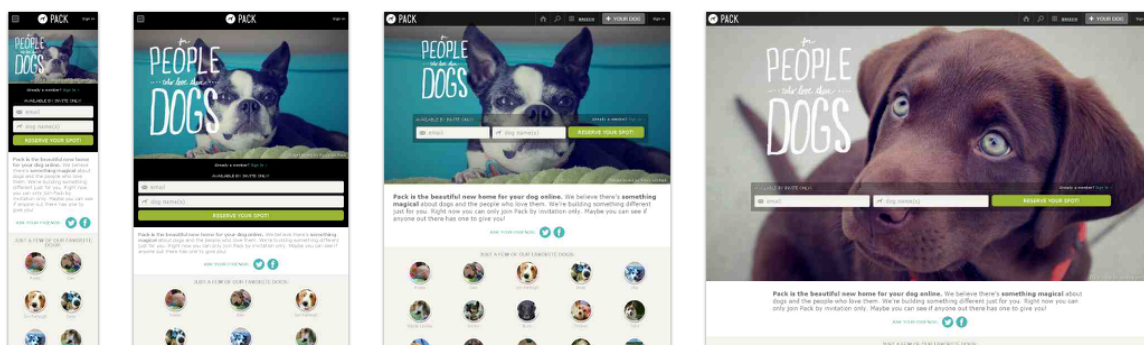
Obr. 11 - Studie s názvem *Mobilní zařízení, aplikace a mobilní zpravodajství 2014* od společnosti Mediaresearch (zdroj: <http://www.mediaresearch.cz/news/infografika-v-marketing-sales-media-chytre-telefony-jsou-v-presile/>)

Tento trend bude i nadále pokračovat - prodej tabletů a chytrých telefonů s velkými úhlopříčkami totiž v roce 2014 rostl v řádech desítek procent. Konkrétně ve 3. čtvrtletí 2014 zaznamenala v Česku společnost Gfk, zabývající se průzkumem trhů, meziroční 35 procentní nárůst obrátu v oblasti telekomunikací (Q3 2014: Trh technického spotřebního zboží roste dvouciferným tempem, 2014).

Navrhuji proto:

- V. Vytvořit pro centrální webové stránky organizace nový responzivní design, který bude schopen grafický vzhled a zobrazený obsah stránek optimalizovat (přizpůsobovat) podle typu použitého zařízení.**

Velmi zjednodušeně se dá říci, že responzivní design funguje na třech principech: flexibilní struktura, flexibilní obrázky a tzv. media queries (Marcotte, 2011, str. 9). Klíčové je právě slovo flexibilní - rozměry jednotlivých elementů na stránkách nejsou zadávány v pixelech, ale v procentech. Takto připravený web pak reaguje na různé šířky displejů koncových zařízení, například tabletů nebo mobilních telefonů. Pravidla označená jako Media Queries pak zajistí, že v případě zmenšení šířky zobrazení pod určitou hraniční mez (písmo či obrázek se stává nečitelný), se obsah stránky nebude nadále zmenšovat, ale přeorganizuje se. Pokud má například stránka vedle sebe dva sloupce textů a ještě postranní panel, bude se na tabletu zobrazovat bez onoho panelu a na mobilním telefonu navíc nebudou oba sloupce textu vedle sebe, ale pod sebou (viz obr. 12).



Obr. 12 - Ukázka responzivního designu (zdroj: <http://www.mediaqueri.es>)

10.4 Internetové domény .org a .ngo

Anglická verze internetových stránek Ligy lidských práv je aktuálně dostupná na adrese <http://llp.cz/en/>, což není zrovna nejlepší řešení pro cizojazyčnou prezentaci¹⁶.

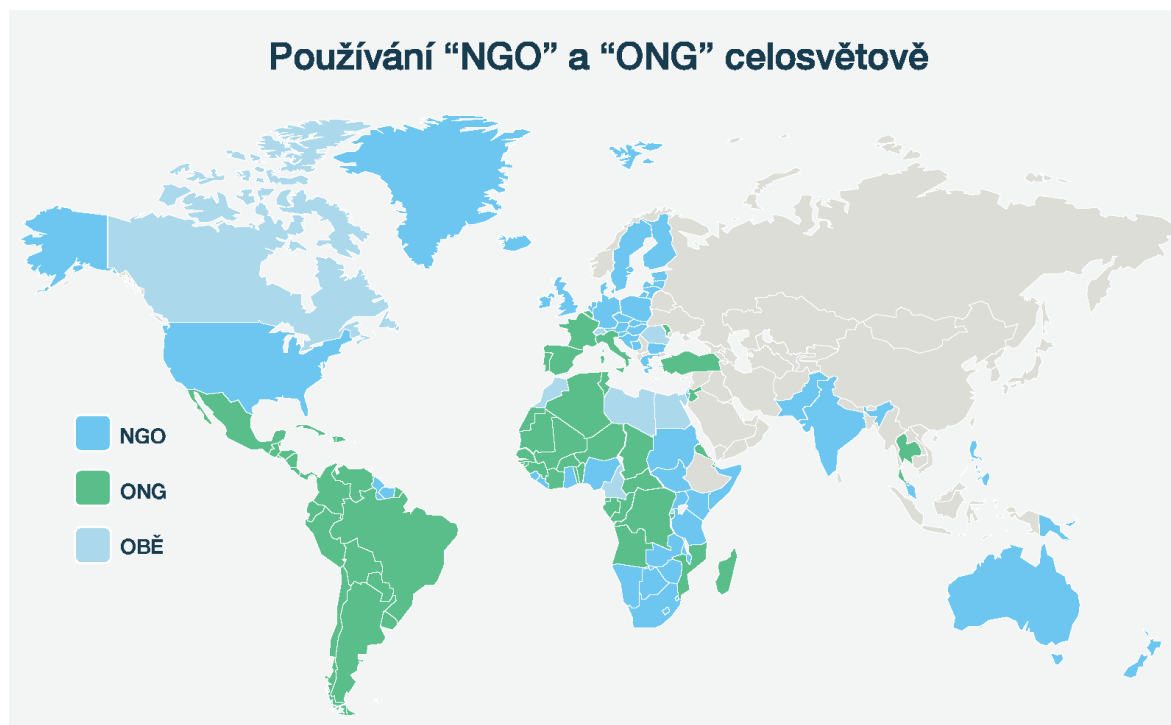
Navrhují proto:

- VI. **Zaregistrovat a začít používat pro přístup na cizojazyčné verze internetových stránek Ligy lidských práv mezinárodní domény .org a připravované domény .ngo a .ong.**

Doména .org je jedna z původních internetových domén - podle Wikipedie (.org, 2014) vznikla už v lednu roku 1985. Původně sloužila pro potřeby neziskových organizací ve Spojených státech - používají ji například organizace *Červený kříž* (<http://www.redcross.org>), *Greenpeace* (<http://www.greenpeace.org/>) nebo *Světový fond na ochranu přírody - WWF* (<http://www.wwf.org>). V současné době ji ale může používat kdokoliv, přesto bývá nadále spojována s neziskovým sektorem či svobodným softwarem, jako protiklad doméně .com, kterou používá většina komerčních společností. Příkladem může být administrační systém *Word-*

¹⁶ Tento formát adresy vychází z nastavení pluginu *WPML (The WordPress Multilingual Plugin - <https://wpml.org>)*, který používá administrační systém webových stránek Ligy lidských práv pro překlad jednotlivých podstránek a příspěvků.

Press (<http://wordpress.org>), kancelářský balík *OpenOffice* (<http://openoffice.org>), internetový prohlížeč *Mozilla Firefox* (<https://www.mozilla.org>) nebo nejznámější otevřená encyklopedie *Wikipedia* (<http://www.wikipedia.org>).



Obr. 13 - Přehled celosvětového používání akronymu NGO a ONG pro nevládní neziskové organizace. Zdroj: <http://globalngo.org/world-maps-ngo-and-ong-usage-around-the-globe/>

Mnohem zajímavější je možnost v budoucnu využít domén *.ngo* a *.ong*¹⁷, která má být certifikovanou doménou dostupnou právě a pouze pro neziskové organizace. Registrátor domény hodlá kontrolovat tyto požadavky (Eligibility Requirements, © 2014):

- zaměření organizace na veřejný zájem
- neziskové zaměření organizace
- omezený vliv vlády na program a aktivity organizace
- personální nezávislost organizace na vládách a politických stranách
- organizace pravidelně hodnotí svou vizi a misi
- organizace má jasné struktury v podobě stanov, kodexů chování či norem

¹⁷ Tyto, stejně jako doménu *.org*, spravuje registrátor *Public Interest Registry* - <http://pir.org>

- členové organizace jednají v souladu s platnými zákony.

Hlavní výhodou adresy *llp.ngo* by tak pro návštěvníky internetových stránek ze střední Evropy byla jasná a rychlá identifikace, že jde o ověřenou neziskovou organizaci.

Registrace domén *.ngo* a *.ong* bude oficiálně spuštěna v několika vlnách. Veřejně dostupná bude doména od 6. května 2015 (PSA: Official Launch Dates Announced for New *.ngo* and *.ong* Domain Name, 2015).

10.5 Transparentnost

Konkurence v neziskovém sektoru neustále roste. O přízeň a finanční podporu individuálních dárců a firem usiluje stále více organizací. V budoucnu tak podle mě bude hrát v otázce rozhodování dárce stále větší roli důvěryhodnost NO a jejich transparentnost při popisování svých cílů a využití darovaných prostředků. Uvědomuje si to už i český neziskový sektor – například Asociace veřejně prospěšných organizací (AVPO) uvádí od roku 2014 do života značku spolehlivosti s názvem Spolehlivá veřejně prospěšná organizace (O značce, [2015]).

Navrhuji proto:

VII. Zveřejnit na centrálním webu *llp.cz* informace, které jsou veřejně dostupné, ale organizace jej doposud na svém webu neuveřejňovala:

- stanovy
- přehled členů spolku a členů kontrolního orgánu
- zprávu auditora o finanční uzávěrce

VIII. Zveřejnit na webu *llp.cz* alespoň základní cíle dlouhodobého strategického plánu organizace pro každou z tematických oblastí svého programu a po jeho vypršení zveřejnit stručnou evaluační zprávu.

IX. Zveřejnit na webu *llp.cz* etický kodex fundraisingu a začít informovat návštěvníky nejenom o tom, které firmy organizaci podporují, ale také to, jakou celkovou částkou v tom kterém roce.

X. Založit transparentní účet pro individuální a firemní fundraising a na webu *llp.cz* zpřístupnit jeho výpis.

- XI. Zveřejnit na webu lfp.cz informace o platech v organizaci. Navrhuji zveřejnit průměrný plat v organizaci, tři nejvyšší platy a nejnižší plat za uplynulý rok.*
- XII. Zveřejnit na webu jmenný seznam dobrovolníků, kteří v organizaci působí v aktuálním roce.*

10.6 Sdílení fotografií v on-line galerii Zonerama

Liga lidských práv nemá centrální úložiště pro veřejné sdílení fotografií. Částečně plní tuto funkci prezentace organizace na Facebooku, což ale není ideální řešení s ohledem na uživatele. Další fotografie prezentuje Liga na svém centrálním webu, nebo webech dceřiných. Fotografie z několika fundraisingových akcí vystavuje také na on-line fotogalerii na serveru Zonerama.¹⁸

Navrhuji proto:

- XIII. Sjednotit prezentaci fotografií na jednom místě – on-line galerii Zonerama.*

Mezi hlavní přednosti patří oproti konkurenci uživatelské prostředí v češtině, bezplatné využití, neomezená kapacita firemní databáze, ukládání fotografií ve vysokém rozlišení a propojení se sociálními sítěmi.

¹⁸ <https://liga-lidskych-prav.zonerama.com>

11 NÁVRHY PRO KOMUNIKACI NA SOCIÁLNÍCH SÍTÍCH

Jak bylo popsáno v předchozích kapitolách, Liga lidských práv má profily na celkem čtyřech sociálních sítích. Jen na Facebooku je ale opravdu aktivní a její komunikace zde naplno využívá možností, které sociální sítě nabízejí. PR oddělení čeká v budoucnu velká výzva dostat se na podobnou úroveň i u zbývajících profilů na Twitteru, LinkedIn a YouTube, kterým se budu věnovat v samostatných kapitolách.

Nejprve ale navrhu několik obecnějších doporučení, jak zlepšit efektivitu komunikace Ligy na sociálních sítích komplexně:

XIV. Vytvářet individuální příspěvky pro každou sociální síť zvlášť.

Každá sociální síť je jiná a používá jinou „gramatiku“ – komunikuje se na ní trochu jiným stylem. Například uživatelé Twitteru jen velmi zřídka klikají na link, který je odkáže na kompletní delší příspěvek uveřejněný původně na Facebooku.

XV. Vytipovat a zaměřit se na každé sociální síti na tzv. komunikační leadery (opinion leadery).

Mohou to být novináři, odborníci, politici, aktivisté – všichni komunikační lídři ale mají jedno společné, a tím je široká a velmi angažovaná základna jejich přátel na sociálních sítích a tedy obrovský dosah jejich komunikace. Právě na tyto lídry v řadách našich fanoušků je třeba se do budoucna zaměřit. Kanterová a Fineová (2010, str. 15) je nazývají millenials (generaci narozenou mezi lety 1978 a 1992), pro které je komunikace na sociálních sítích naprosto přirozená.

XVI. Začít používat aplikace na správu více sociálních sítí.

Například webová aplikace Hootsuite¹⁹ umožňuje na jedné ploše spravovat firemní profily několika sociálních sítí najednou (například Facebook, Twitter, Foursquare nebo LinkedIn) namísto nutnosti se přihlašovat do každé z nich individuálně. Kromě toho umožňuje přehledně monitorovat komunikační trendy – jaká témata jsou na konkrétních sociálních sítích aktuálně oblíbená, vytvářet statistiky nebo naplánovat dopředu zveřejnění příspěvků.

XVII. Používat v příspěvcích na sociálních sítích více tzv. hashtagy.

¹⁹ <https://hootsuite.com>

Hastagy jsou slova či fráze doplněné o znak # a na sociálních sítích plní funkci klíčového slova, které lze používat pro filtrování a vyhledávání obsahu. Nejvíce jej využívá Twitter, ale své opodstatnění má i na dalších sítích, včetně Facebooku. Pro účely Ligy lidských práv doporučuji používat například hashtagy pro název organizace: #llp nebo #liga, nebo názvy kampaní a projektů: #nebudbecko, #suplig, nebo témat #svobodnavolba, #povinneockovani, #domaciporody, #inkluzi, #ferovaskola apod. Hashtagy může používat kdokoli, tedy i partnerské organizace, její fanoušci atd. a po jejich zadání do vyhledávače umožňují zobrazit všechny relevantní příspěvky (obsahující konkrétní hashtag) od kteréhokoliv jedince či organizace.

XVIII. Najít pro působení na sociálních sítích zaměstnance a dobrovolníky, které tato forma komunikace baví a využívat naplno příležitosti na jejich vzdělávání, které sebou přináší členství Ligy lidských práv v Koalici za snadné dárcovství.

Ta svým členům nabízí pravidelně možnosti školení komunikace na sociálních sítích, na nichž experti z jednotlivých členských neziskových organizací, ale i z komerční sféry, představují nejnovější trendy a tipy, jak se zlepšit v komunikaci nebo fundraisingu.

XIX. Sdílet ve větší míře "cizí obsah", který se ale týká témat a mise organizace - zprávy z médií, zajímavé blogy, videa a kampaně jiných organizací, zajímavé nápady za zahraničí apod.

Příznivce neziskových organizací na sociálních sítích zajímají především jejich témata a podle mého velmi ocení, pokud se organizace nebudou jen „chlubit“ tím, co sami dělají, ale zprostředkují jim i zajímavé informace odjinud.

XX. „Tagujte“ stránky ostatních organizací.

Sociální sítě umožňují v příspěvcích „tagovat“ profily jiných organizací či fyzických osob – v textu se objeví aktivní link na jejich vlastní stránku. Nejenom tedy, že se vaše zpráva objeví na jejich profilu, ale má také velký potenciál zobrazit se i jejich přátelům či fanouškům a zvýšit tak několikanásobně svůj mediální dosah. Další výhodou „tagování“ je něco, co Mansfield (2012, str. 79) označil za fenomén sociálních sítí – čím více budete nezištně a velkoryse podporovat ostatní, tím více se vám bude podpora vracet. Ocení to jak vámi označené organizace a jedinci, tak vaši vlastní fanoušci.

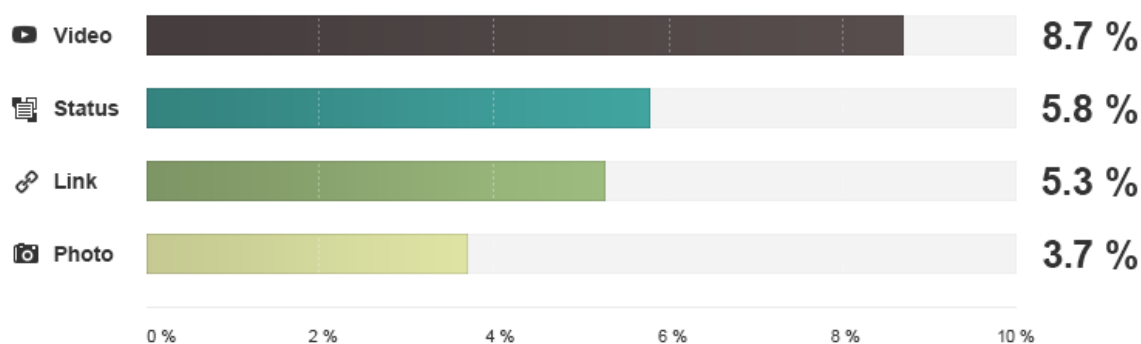
11.1 Facebook

XXI. Zvýšit počet příspěvků s videospoty.

Podle statistik společnosti Socialbakers z února 2015 jsou videa na Facebooku aktuálně trendem číslo jedna – průměrný nárůst organického dosahu (tzv. organic reach) je u nich 135 procent (Ross, 2015).

Ještě v roce 2014 se považoval za nejlepší způsob, jak se dostat ke svým fanouškům, sdílení fotografií. Podle o rok staršího výzkumu byly dvě třetiny obsahu, které firmy na Facebooku vyvěšovaly, právě fotografie (Brejlová, 2015). Ty jsou také nejčastěji finančně podporovanými příspěvky. Na obrázku č. 14 můžeme vidět, že podle výzkumu z února 2015 jsou příspěvky s fotografiemi naopak nejméně úspěšné.

Average Organic Reach



Date Range: October 1, 2014 to February 4, 2015

Data: The sample consisted of 4 445 Brand pages and the more than 670 000 posts



Obr. 14 – Průměrný organický dosah jednotlivých typů příspěvků na Facebooku.

Zdroj: <http://www.socialbakers.com/blog/2367-native-facebook-videos-get-more-reach-than-any-other-type-of-post>

XXII. Publikovat příspěvky pravidelně.

Největší síla Facebooku spočívá v běžných statusech a jejich pravidelných aktualizacích. Hodně správců firemních stránek podle něj žije v domnění, že fanoušci tyto stránky pravidelně navštěvují a prochází zpětně starší příspěvky, fotogalerie a videa. Podle Mansfielda (2012, str. 75) je ale skutečnost taková, že 90 procent všech zkušeností fanoušků se stránkami probíhá právě přes statusy, které se zobrazují mezi dalšími aktualitami na jejich facebookové zdi. Doporučuje publikovat jeden až dva příspěvky denně, protože při vyšší frekvenci hrozí, že fanoušci začnou obtěžující či nezajímavé příspěvky skrývat, nebo dají stránce „unlike“ – přestanou být nadále fanoušky stránky.

XXIII. Používat více plánovač příspěvků.

Mezi méně známé novější funkce Facebooku patří plánování příspěvků – umožňuje administrátorům stránek nachystat si v pracovní době dopředu publikování příspěvků například na večer či víkend, kdy jsou fanoušci stránek nejaktivnější a je tím pádem větší šance, že jim Facebook příspěvek zobrazí.

XXIV. Motivovat a zapojit více zaměstnance a dobrovolníky, kteří sdílením, komentováním a lajkováním příspěvků mohou výrazně zvýšit jejich mediální dosah.

Jak už bylo zmíněno – největší potenciál neziskových organizací spočívá v jejich zaměstnancích a dobrovolnících. A v případě komunikace na sociálních sítích to platí dvojnásob. Nejenom, že jejich známí a přátelé mají díky nim k organizaci konkrétní vazbu, ale lze také předpokládat, že vyznávají i podobné hodnoty a ocení aktivity organizace. Jejich komentáře navíc strážce organizace výrazně zvyšují kredibilitu a tím i šanci zobrazit její příspěvky širšímu publiku.

11.2 Twitter

Twitter je podle mě nástroj vhodný ke komunikaci s cílovými skupinami odborníků na ligová témata a novinářů. Pro zlepšení komunikace na Twitteru navrhuji toto:

XXV. Začít na sociální síti Twitter pravidelně publikovat a najít pro tuto práci konkrétního pracovníka.

Nemusí přitom jít o stávající zaměstnance v týmu PR, pokud nemají k dané činnosti vztah - mnohem přínosnější bude, pokud se organizaci podaří najít mezi svými dobrovolníky vášnivého uživatele Twitteru.

Nikde neplatí pravda, že největší silou sociálních médií nejsou nástroje a technologie samotné, ale lidé stojící za nimi, více než na Twitteru (Mansfield, 2012, str. 95).

Je třeba dlouze zkoušet, jaký charakter a styl komunikace na Twitteru přináší vytyčené cíle – nejčastěji to bývá rostoucí počet tzv. followerů, kteří odebírají příspěvky stránky a jejich aktivita – tzv. retweetování a oceňování našich vlastních příspěvků.

XXVI. Nesdílet na Twitteru příspěvky z Facebooku a dalších sociálních sítí.

Jedním z důvodů je již zmiňovaný jiný styl komunikace i cílová skupina. Jednoduchá rada zní - pokud to nedokážete sdílet ve 140 znacích, raději to na Twitteru nesdělujte vůbec.

XXVII. Sledovat odkazy.

Jednou z nejrychlejších cest, jak najít svůj styl komunikace na Twitteru, je využívat aplikace na úpravu odkazů – například [Bit.ly](http://bit.ly) nebo [Ow.ly](http://ow.ly). Nejenom, že odkazy výrazně zkrátí (čímž spotřebují méně z celkových 140 znaků jednoho tweetu), ale také umožní sledovat, kolik lidí na tento link kliknulo. Pokud na linky lidé neklikají, znamená to, že komunikace na Twitteru je neúčinná a je na čase začít sdílet zajímavější obsah.

XXVIII. Retweetovat častěji příspěvky ostatních uživatelů.

Čím častěji bude organizace retweetovat svému publiku příspěvky ostatních, nebo je citovat (tagovat), tím častěji bude zmiňována a její příspěvky budou retweetovány ostatními.

Mansfield (2012, str. 97 – 98) zmiňuje dvě možnosti retweetování – pomocí tlačítka retweet pod cizím příspěvkem (ten se pak automaticky a v původním znění sdílí s těmi, kteří odebírají příspěvky organizace) a tím, že organizace vytvoří nový tweet do něhož umístí písmena RT (rozuměj retweet), tag původního autora a za to zkopíruje znění původního příspěvku. Například: *RT @hrw Top 14 tweets of the week <http://bit.ly/1HgiRN5> #socialmedia.*

První možnost je výrazně jednodušší a započítává se do statistik Retweets. Na druhou stranu se neprojevuje ve statistice Mentions, která sleduje, kolikrát a kdo konkrétně zmínil organizaci ve svých tweetech. Dalším negativem může být to, že retweetovaný příspěvek se zobrazuje s avatarem (obrázek reprezentující profil, nejčastěji logo organizace nebo fotografie jednotlivce) původního autora, což může obtěžovat vaše odběratele – pokud se jim budou příliš často zobrazovat příspěvky od lidí či organizací, které sami nesledují.

Mansfield (2012, str. 98) doporučuje, aby retweetnutí tvořily nejméně 25 procent všech vašich tweetů a retweetnutí tvořit z 80 procent kopírováním původního příspěvku do vlastního tweetu a 20 procent použitím tlačítka retweet.

XXIX. Udržovat poměr sledování (uživatelé, které na Twitteru sledujeme) a sledujících (uživatelé, které na Twitteru sledují nás) v poměru 1:1.

K tomuto poměru dospěly podle Mansfielda nejrůznější studie sledující dlouhodobě komunikaci na Twitteru, které se opírají o následující zjištění:

- Lidé a organizace chtějí být na Twitteru následováni a všímají si, zda organizace také sledují ostatní, nebo jen budují vlastní komunitu.
- Uživatelé Twitteru vám nemohou poslat přímou zprávu, pokud je nesledujete (neodebíráte jejich příspěvky).

- Lidé a organizace vás jen neradi zmiňují či retweetují, pokud mají pocit, že to samé neděláte taky vůči ostatním.
- Uživatelé, které začne někdo sledovat, obdrží od Twitteru email či systémové upozornění, což je ideální nástroj na zvyšování povědomí o značce organizace.
- Sledování jen malého počtu uživatelů vysílá do světa zprávu o určitém snobství a exkluzivity, což si mohou dovolit většinou jen celebrity a velké firmy či mediální domy. V neziskovém sektoru jsou lidé na tento „narcistní“ či egoistický přístup zpravidla hodně citliví.

XXX. Vytvářet „seznamy“ sledujících pro lepší organizaci a budování vztahů.

Seznamy (Lists) umožňují rozdělit profily, které uživatel sleduje, do nejrůznějších skupin. Organizace může vytvořit vlastní seznamy, nebo se přihlásit k odběru již existujících seznamů ostatních uživatelů. Velkou výhodou seznamů je, že se v nich zobrazují pouze tweety jejich členů, což umožňuje filtrovat jinak často velmi nepřehledný seznam všech tweetů na profilu organizace.

Doporučuji vytvořit seznamy pro zaměstnance, dobrovolníky, donátory, dárce či novináře a to tak, aby tyto seznamy byly viditelné (jejich členové se o zařazení do seznamů dozví, což zpravidla má pozitivní vliv na vzájemný vztah).

XXXI. Sledovat, o čem se mluví.

Stejně jako v případě tradičních médií je vhodné využívat aktuálních trendů a mediálních vln. O čem se „klábosí“ na českém a slovenském Twitteru je možné sledovat na webu klaboseni.cz.

11.3 LinkedIn

LinkedIn je sociální síť pro profesionály. Na rozdíl od Twitteru, který jsem doporučil pro komunikaci s odborníky a novináři, je proto vhodnějším nástrojem pro komunikaci s cílovými skupinami potencionálních dobrovolníků a donátorů. Pro tuto sociální síť navrhuji tyto změny:

XXXII. Doplnit profilovou stránku Ligy lidských práv

Aktualizovat kontaktní informace o kancelář v Praze. Přidat více administrátorů stránky. Vyzvat zaměstnance a dobrovolníky, kteří mají profil na LinkedIn, aby se propojili se stránkou Ligy lidských práv (jejím uvedením v pracovní historii či studentské praxi).

XXXIII. *Sdílet alespoň jednou měsíčně aktualitu.*

Vzhledem k cílovým skupinám na sociální síti LinkedIn je vhodné sdílet především nabídky pracovních míst, dobrovolnických pozic či studentských stáží a odborných praxí.

XXXIV. *Využívat LinkedIn pro vyhledávání a kontaktování potenciálních donátorů a komunikaci se stávajícími partnery.*

LinkedIn dává fundraiserům unikátní možnost vyhledat u cílové firmy vhodné kontaktní osoby a nechat se představit společným známým. Fundraiseři Ligy lidských práv by měli na LinkedIn navázat kontakt se stávajícími donátory, aby viděli, koho jim tito mohou dále představit a doporučit ke spolupráci.

11.4 YouTube

Pro zlepšení komunikace na sociální síti YouTube navrhuji:

XXXV. *Zapojit se do programu YouTube pro neziskové organizace.*

YouTube nabízí neziskovým organizacím využívat služby jinak placené – například větší možnosti grafického upravení profilu a kanálů (Google pro neziskové organizace, [2015]). Největší výhodou je možnost využití poloprůsvitných reklamních polí nad vrstvou videa s aktivním linkem například na webové stránky nebo darovací účet. Běžně mohou tyto reklamy zdarma odkazovat pouze na jiná videa v rámci YouTube.

XXXVI. *Najmout na natáčení videí odborníka.*

Vhodným adeptem na tuto pozici mohou být studenti filmových věd, režie a dokumentaristiky, kteří mohou natáčení videospotu pojmout jako ročníkovou či závěrečnou práci. Další možností je oslovit režiséry, autory delších dokumentárních filmů s lidskoprávní tematikou, kteří by měli zájem spojit své jméno s renomovanou neziskovou organizací – například Ivo Bystřičana, Lindu Jablonskou, Zdeněka Týce, Radovana Sírta, Tomáše Kudrnu, Veroniku Liškovou, Jaroslava Kratochvíla nebo Jakuba Krumpocha.

XXXVII. *Začít používat aplikaci Animoto.*

Animoto²⁰ umožňuje vytvářet videospoty z digitálních fotografií. Nejde tedy o video v pravém slova smyslu, ale o tzv. slideshow obrázků doplněnou hudebním podkresem. V placené pokročilejší verzi lze videa i stahovat a ukládat na YouTube. Pro neziskové organizace je ale i tato vyšší verze služby nabízena zdarma.

XXXVIII. Publikovat alespoň šest videospotů ročně.

Liga lidských práv má k dispozici poloprofesionální digitální zrcadlovku – fotoaparát, který umožňuje i natáčení videosekvencí ve vysokém rozlišení. Její zaměstnanci tak mohou vytvářet vlastní materiál a při produkci videomateriálů nejsou odkázáni na finanční rozpočet pro externí kameramany a režiséry. Jedinou bariérou tedy vidím především v nedostatku nápadů a chuti vyzkoušet nové věci. Navrhuji proto natočit například:

- Reportáž z cesty k soudu vyhlášujícímu stěžejní rozsudek, případně z cesty na zahraniční konferenci nebo slyšení u OSN či Rady Evropy.
- Rozhovory s lidmi, kteří se přihlásili na jeden z odborných seminářů či kulatých stolů, které Liga lidských práv pořádá.
- Medailonky vystihující obsah čerstvě vydaných publikací, manuálů a systémových doporučení Ligy lidských práv.
- Rozhovory s dobrovolníky, zaměstnanci či donory Ligy lidských práv.
- Videospoty ve formě výročních zpráv nebo Pour Feliciter přání.
- Seriál krátkých spotů k jednotlivým tématům, kterým se Liga lidských práv věnuje.
- Krátké video hodnotící právě skončené strategické období organizace a představení cílů vytyčených na další období.

²⁰ <https://animoto.com/>

12 NÁVRH SPOLUPRÁCE S VYSOKÝMI ŠKOLAMI

Realizace předchozích návrhů bude bezesporu znamenat pro tým public relations v Lize lidských práv velké zatížení. Restrukturalizace sítě všech webových stránek či zavedení jednotného CRM systému v řízení komunikace jsou samy o sobě velké systémové změny, které si zasluhují samostatný cíl v dlouhodobém strategickém plánu rozvoje organizace.

Dalším návrhem této práce je proto navázání užší spolupráce s brněnskými vysokými školami - především pak s Fakultou sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, jejíž studenti by mohli v rámci povinných praxí a studijních stáží pomoci v každodenní činnosti týmu public relations. Ten by si tak alespoň do určité míry uvolnil ruce pro úspěšné zavedení výše navržených systémových změn.

Primárním cílem je oslovit a informovat studenty vybraných předmětů brněnských vysokých škol o možnostech praxe a studijních stáží v Lize lidských práv. Sekundárně pak podpořit image organizace mezi studenty a získat nové dobrovolníky pro dlouhodobější spolupráci.

Navrhuji proto:

XXXIX. Navázat kontakt s děkanem Fakulty sociálních studií Masarykovy univerzity či vedoucími níže zmíněných kateder a projednat s nimi možnosti spolupráce - zařazení Ligy lidských práv mezi vybrané organizace, v nichž lze absolvovat povinné studijní praxe a stáže.

Katedra žurnalistiky - ZUZ 144 Odborná praxe-

Kurz nabízí studentům možnost tříměsíční praxe v médiích, reklamních agenturách a agenturách public relations. Cílem je propojení předchozí teoretické výuky a prakticky zaměřených kurzů na katedře s reálnou každodenní prací v oboru. Výstupem z kurzu bude studentem reálně odvedená práce využitá v organizacích, kde budou působit (například postprodukční výstupy).

Katedra environmentálních studií - ENS263 Praxe v NNO 1-4-

Kurz umožňuje studentům strávit minimálně dva týdny (tj. 80 hodin) praxe v NNO na pozicích souvisejících s reálnou činností organizace. Studenti si mohou vyzkoušet například pozici personálního manažera NNO, fundraisera NNO, zástupce vedoucího kampaně či poradce pro veřejnost.

Katedra psychologie - PSY225 Studentská dobrovolnická praxe-

Kurs si mohou zapsat studenti kterékoli fakulty MU, kteří se ve svém volném čase bezplatně a aktivně zapojují do činnosti studentských spolků a sdružení. Předmět má atypickou organizační strukturu - klade důraz na prováděnou praxi a následnou reflexi dané činnosti.

Katedra sociologie - GEN130 Praxe 1-

V rámci kurzu si studující vyhledají organizaci, v které budou o prázdninách či v následujícím semestru vykonávat praxi. Cílem kurzu je zhotovení genderové analýzy (genderový audit) organizace.

- XL. Zapojit se do projektu “Studenti neziskovkám”, který pořádá organizace PERLE, o.s.. Jejím hlavním cílem je rozvoj potenciálu studentů a zvyšování jejich angažovanosti pro společensky odpovědné aktivity - především v oblasti efektivní komunikace a public relations. Na projektu spolupracují se studenty pravidelného předmětu “Společenská odpovědnost firem” vyučovaném na Mendelově univerzitě v Brně.***
- XLI. Rozmístit na všech relevantních humanitně zaměřených vysokých školách v Brně a Praze leták informující o možnosti dobrovolnické praxe a studentských stáží v Lize lidských práv v oblasti public relations.***
- XLII. Využít současných a bývalých dobrovolníků a absolventů kurzů, které Liga lidských práv v minulosti spoluorganizovala na půdě vysokých škol k propagaci možností dobrovolnické praxe a studentských stáží v oblasti public relations.***
- XLIII. Na základě níže uvedeného seznamu zaktualizovat nabídku dobrovolnické pomoci na webových stránkách organizace.-***

Přehled činností z oblasti public relations, které by mohli částečně zabezpečit dobrovolníci z řad studentů vysokých škol:

- administrace a rozvoj webových stránek organizace
- správa sociální sítě - především prezentace organizace na Facebooku a komunikace na Twitteru, natáčení a produkce videospotů na YouTube
- vytváření návrhů tiskových zpráv a komunikace s novináři
- vytváření a propagace konkrétních PR a fundraisingových kampaní
- copywriting, korektury a překlady textů a grafické práce při vytváření propagačních materiálů
- správa komunikace s jednorázovými a pravidelnými dárci organizace

- vytváření a rozesílka informačních newsletterů

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byla komunikační strategie Ligy lidských práv na internetu. V úvodní teoretické části jsem popisoval základní pojmy používané v práci, týkající se především neziskového sektoru, marketingové komunikaci a komunikaci na internetu. V praktické části jsem se snažil popsat současné fungování Ligy lidských práv a její komunikační nástroje a analyzovat její cílové skupiny, konkurenci.

Obecně lze říci, že komunikace Ligy lidských práv těží především ze svého obsahu – silných příběhů jejích klientů, kterým pomáhá prosazovat svá základní práva a zavedené corporate identity. V prostředí internetu se zaměřuje hlavně na komunikaci na sociální síti Facebook a prezentaci na svých internetových stránkách. Těch má organizace hned několik, což ale přináší řadu problémů – nedaří se na nich udržovat aktuální obsah, nerespektují aktuální trendy v oblasti webdesignu a tříští jinak jednotný corporate design organizace.

Dalším cílem praktické části byla také analýza aktuálních trendů v internetové komunikaci neziskových organizací. Lze říci, že nejdůležitějšími nástroji jsou pro ně webové stránky, email marketing a sociální sítě. Mezi těmi vévodí Facebook, následovaný trojicí Twitter, YouTube a LinkedIn, které ale Liga lidských práv využívá spíše sporadicky.

V projektové části jsem se na základě informací zjištěných v praktické části snažil vytvořit několik zcela konkrétních návrhů na zlepšení komunikace Ligy lidských práv v prostředí internetu. Za klíčové považuji návrhy na grafické a administrační sjednocení všech webů a zapojení dobrovolníků či stážistů do týmu public relations, které by měla organizace začít zavádět jako první. Méně akutní a důležité jsou návrhy na postupné zlepšování komunikace na sociálních sítích.

Celkově mohu říci, že diplomový projekt splnil mé předem stanovené cíle a že jsem našel odpověď na výzkumnou otázku: Jaká konkrétní opatření pomohou v rozvoji komunikační strategie Ligy lidských práv na internetu?

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

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

ČEPELKA, O. et al. 1997, *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. První vydání. Liberec: Nadace Omega. ISBN 80-902376-0-6

DUBEN, R. 1996, *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: Codex Bohemia, 373 s. ISBN 80-85963-19-1

FREY, P. 2008, *Marketingová komunikace: to nejlepší z nových trendů*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 195 s. ISBN 978-80-7261-160-7

HANNAGAN, T. J. 1996, *Marketing pro neziskový sektor*. Translated by Jana Novotná. Vyd. 1. Praha: Management Press, 205 s. ISBN 80-85943-07-7

JAKUBÍKOVÁ, D. 2008, *Strategický marketing: Strategie a trendy*. Praha: Grada, 267 s. ISBN 9788024726908.

JURÁŠKOVÁ, O. a P. HORŇÁK. 2012, *Velký slovník marketingových komunikací*. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7

KANTER, B. a A. H. FINE. 2010, *The networked nonprofit: connecting with social media to drive change*. 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass, 201 p. ISBN 04-705-4797-9

KOTLER, P. 2007, *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOTLER, P. a A. R. ANDREASEN. 2003, *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 536 s. ISBN 0-13-041977-X

KOTLER, P. a K. L. KELLER. 2013, *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada, 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5

MANSFIELD, H. 2012, *Social media for social good: a how-to guide for nonprofits*. New York: McGraw-Hill, 266 p. ISBN 978-0-07-177081-1

MARCOTTE, E. 2011, *Responsive Web Design*. New York: A Book Apart, 266 p. ISBN 978-0-9844425-7-7

REKTOŘÍK, J. A kol. 2010, *Organizace neziskového sektoru*, 3. vydání Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5

- SKOVAJSA, M. 2010, *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0
- SVOBODA, V. 2003, *Corporate identity*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 82 s. ISBN 80-7318-106-1
- SVOBODA, V. 2001, *Základy Public relations*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 152 s. ISBN 80-7318-043-X
- ŠIMKOVÁ, E. 2012, *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0
- ŠKARABELOVÁ, S. 2005, *Marketing ve veřejném sektoru: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita
- VAŠTIKOVÁ, M. 2008, *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9
- VYSEKALOVÁ, J. a kol. 2006, *Marketing*. Zlín: Fortuna, 248 s. ISBN 80-7168-979-3

Internetové zdroje

- .org, 2014 In: *Wikipedia* [online] [cit. 2015-03-13] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/.org>
- 2015 Nonprofit Communications Trends Report, [2015] In: Non Profit Marketing Guide.com [online] [cit. 2015-03-20] Dostupné z: <http://www.nonprofitmarketingguide.com/resources/2015-nonprofit-communications-trends-report/>
- Brejlová, I., 2015 [Chcete lépe dosáhnout na fanoušky? Fotky už neletí,...] In: *TyInternety* [online] 23. 2. 2015 [cit. 2015-04-10] Dostupné z: <http://www.tyinternety.cz/socialni-site/chcete-lepe-dosahnout-na-fanousky-fotky-uz-neleti-na-facebook-ted-sazejte-jedine-video/>
- Budoucnost občanských sdružení po lednu 2014, 2014 In: *Advokátní kancelář David Zahumenský* [online] 27. 2. 2014 [cit. 2015-01-12] Dostupné z: <http://www.davidzahumensky.cz/zaujalo-naacutes/budoucnost-obanskch-sdruen-po-lednu-2014>
- Česko a sociální sítě? [2014] In: *Doba-webova.com* [cit. 2015-03-27] Dostupné z: <http://www.doba-webova.com/cs/statistiky-pro-socialni-sit>
- Eligibility Requirements, © 2014 In: *Public Interest Registry* [online] [cit. 2015-03-18] Dostupné z: <http://globalngo.org/discover/eligibility/>

Google pro neziskové organizace, [2015] In: *Google* [online] [cit. 2015-03-15] Dostupné z: <https://www.google.cz/nonprofits/products/#tab2>

Klesla J., 2013 [Téměř každý sedmý přístup na internet je z mobilního...] In: *Hospodářské noviny* [online] 7. 6. 2013 [cit. 2015-03-20] Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/c1-60028190-temer-kazdy-sedmy-pristup-na-internet-je-z-mobilniho-telefonu>

LinkdeIn, 2015 In: *Wikipedia* [online] Poslední editace 1. 4. 2015 [cit. 2015-03-28] Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>

NGO Facebook stats in Czech Republic, © 2015 In: *Socialbakers* [online] [cit. 2015-04-02] Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/czech-republic/society/ngo/page-1-4/>

O značce, [2015] In: *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online] [cit. 2015-03-13] Dostupné z: <http://www.znackaspolehlivosti.cz/o-znacce/>

PSA: Official Launch Dates Announced for New .ngo and .ong Domain Name, 2015 In: *Public Interest Registry* [online] January 9, 2015 [cit. 2015-03-18] Dostupné z: <http://globalngo.org/psa-official-launch-dates-announced-new-ngo-ong-domain-name/>

Q3 2014: Trh technického spotřebního zboží roste dvouciferným tempem, 2014 In: *GfK* [online] 24. 11. 2014 [cit. 2015-03-15] Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/news-and-events/news/stranky/q3-2014-trh-technickeho-spotrebniho-zbozi-roste-dvoucifernym-tempem.aspx>

Ross, P. *Native Facebook Videos Get More Reach Than Any Other Type of Post*, 2015 In: *Socialbakers* [online] 17 Feb 2015 [cit. 2015-04-10] Dostupné z: <http://www.socialbakers.com/blog/2367-native-facebook-videos-get-more-reach-than-any-other-type-of-post>

RSS, 2015 In: *Wikipedia* [online]. Poslední aktualizace 22. 1. 2015 [cit. 2015-01-10] Dostupné z <http://cs.wikipedia.org/wiki/RSS>

Smartphony už předstihly mobily, 2015 In: *Marketing&Media* [online] Poslední aktualizace 7. 2. 2015 [cit. 2015-02-25] Dostupné z: <http://mam.ihned.cz/c1-63503020-smartphony-uz-predstihly-mobily>

Statistika počtu NNO v letech 1990 – 2013, [2014] In: *Neziskovky* [online] [cit. 2015-01-10] Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf

Strategická litigace, 2009 In: *Poradna pro občanství a lidská práva* [online] [cit. 2015-02-10] Dostupné z: <http://www.poradna-prava.cz/strategicka-litigace.html>

Svoboda v práci, 2012 In: *Svoboda v práci* [online] [cit. 2015-03-25] Dostupné z: <http://www.svobodavpraci.cz/svoboda-v-praci/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AVPO	Asociace veřejně prospěšných organizací.
CMS	Content Management System (systém pro správu obsahu).
CMR	Customer Relationship Management (řízení vztahů se zákazníky).
LLP	Liga lidských práv.
MU	Masarykova univerzita v Brně.
NO	Nezisková organizace.
NNO	Nestátní nezisková organizace.
EPS	Ekologický právní servis (nyní Frank Bold Society).
FIDH	Mezinárodní federace pro lidská práva.
MDAC	Centrum advokacie duševně postižených.
GIBS	Generální inspekce bezpečnostních sborů.
RSS	Rich Site Summary

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1 – Pestoffův model členění národního hospodářství	13
Obr. 2. – Ukázka tag cloud	30
Obr. 3 – Srovnání počtu uživatelů nejpoužívanějších sociálních sítí	31
Obr. 4 – Vývoj úspěšnosti kampaní z pohledu míry otevření emailové zprávy a kliknutí na odkazy	41
Obr. 5 – Vývoj počtu fanoušků stránky Ligy lidských práv na Facebooku	42
Obr. 6 – Vývoj celkového dosahu a angažovanosti (aktivity fanoušků) stránky Ligy lidských práv na Facebooku	43
Obr. 7 – Demografický přehled fanoušků stránky Ligy lidských práv na Facebooku	44
Obr. 8 – Srovnání sociálních sítí podle jejich zařazení mezi tři nejdůležitější z pohledu neziskových organizací	57
Obr. 9 – Srovnání výše pracovních úvazků zodpovědných za komunikaci podle ročního rozpočtu neziskových organizací	58
Obr. 10 – Srovnání všech návštěv webu llp.cz v roce 2004 s návštěvami z mobilních telefonů a tabletů	64
Obr. 11 - Studie s názvem Mobilní zařízení, aplikace a mobilní zpravodajství 2014 od společnosti Mediaresearch	65
Obr. 12 - Ukázka responzivního designu	66
Obr. 13 - Přehled celosvětového používání akronymu NGO a ONG pro nevládní neziskové organizace	67
Obr. 14 – Průměrný organický dosah jednotlivých typů příspěvků na Facebooku	72

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 - Běžné komunikační platformy podle Kotlera

21

SEZNAM PŘÍLOH