

**Ekonomicko-správní fakulta  
Masarykova univerzita Brno**

**Marketing ve veřejném sektoru**

**Pilotní verze  
Distanční studijní opory**

**Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.**

**Brno 2005**

### **Cíl distanční studijní opory**

Tento text si klade za cíl seznámit Vás se základními aspekty marketingu s důrazem na specifika marketingu neziskových organizací a s metodami, jak marketing realizovat v praxi organizací, působících ve veřejném sektoru. Celý text je pojímán tak, aby Vás naučil kromě uplatňování marketingového myšlení a marketingových postupů ve všech oblastech veřejného sektoru, také samostatné práci při řešení problémů a jejich prezentaci. V marketingu veřejného sektoru je kladen velký důraz na komunikaci. Základy komunikačních dovedností jsou pak logickým předstupněm komunikace s veřejností, tedy Public Relations. Public Relations (dále PR) jsou dnes vlastně již uceleným praktickým oborem, zabývajícím se souborem komunikačních prostředků pro smysluplnou existenci a účinnou práci organizací. Právě oblast komunikace a PR je v tomto textu poměrně obsáhle zpracována. Pozornost je věnována také fundraisingu a novým trendům v řízení veřejných institucí, totiž new public managementu.

Po přečtení této distanční studijní opory, pročtení případových studií a zamyšlení nad kontrolními úkoly získáte solidní základ pro práci v současnosti žádané profesi marketingového pracovníka ve veřejném, resp. neziskovém sektoru.

### **Studijní pomůcky:**

Literatura povinná:

- Hannagan, T. J. Marketing pro neziskový sektor, Management Press, Praha 1996
- Světlík, J. Marketing – cesta k trhu. Ekka, Zlín 1992
- Bergerová, M. Public Relations v občanském sektoru, Spiralis, Praha 2001.
- Nadace VIA – Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace. Zpracováno podle publikace Michaela Nortona: The Worldwide fundraiser's Handbook.
- Čepelka, O. a přátelé Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Nadace Omega. Liberec 1997.

Literatura doporučená:

- Foret, M.: Marketingová komunikace. MU, Brno 1997
- Foret, M.: Jak komunikovat se zákazníkem. Computer Press, Praha 1994.
- Kolektiv autorů: Čítanka pre neziskové organizácie. Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Bratislava 1998
- Němec, P.: Public relations, praxe komunikace s veřejností. Management Press, Praha 1996.
- Winkler, J.: Komunikace v organizacích. MU, Brno, 1998.
- Marková, H.: Fundraising 96 - finanční zdroje pro neziskové organizace. Asociace Brontosaura, Praha 1996
- Payne, P.: Marketing služeb. Grada Publishing, Praha 1996
- Drucker, P.F.: Řízení neziskových organizací. Management Press, Praha 1994
- Mastronardi, P., Schedler, K.: New Public Management in Staat und Recht. Paul Haupt. Bern, Stuttgart, Wien 1998
- Schwarz, P., Purtschert, R., Giroud, Ch. : Das Freiburger Management – Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien 1999.

**www. stránky:**

- [www.mam.cz](http://www.mam.cz)
- [www.unifr.ch/vmi](http://www.unifr.ch/vmi)
- [www.mam.cz](http://www.mam.cz)
- [www.PRnet.cz](http://www.PRnet.cz)

**vybavení**      PC + internet

**Návod práce s DSO**

Studijní opora je základním studijním textem pro kurs Marketing ve veřejném sektoru pro bakalářské kombinované studium. Každá kapitola je sestavená podle obsahu probírané látky během konzultace, resp. přednášky. Zaměřuje se na objasnění základních problémových okruhů, definování pojmů, vyjasnění souvislostí a uvedení příkladů. V závěru každé kapitoly je shrnutí a kontrolní otázky, které Vám pomohou uvědomit si a snáze si zapamatovat přečtené, upozornit na to, co bylo v předcházejícím textu stěžejní.

**Forma zkoušky:**

**Písemný test na základě znalostí této DSO**

## Stručný obsah - kapitoly:

1. Základy marketingu, pro a proti jeho uplatnění ve veřejném sektoru. Specifika marketingu veřejného (neziskového) sektoru. Marketingový postup pro neziskové organizace a jeho jednotlivé kroky. Dva přístupy k marketingovému mixu neziskových organizací (americký a švýcarský).
2. Marketing nehmotného produktu. Cíle organizace jako základ marketingu. Proč je marketing nehmotného produktu složitější. Životní cyklus produktu (podle Kotlera). Komunikace v marketingu – interní, externí a interaktivní marketing. Informační šumy a marketing.
3. Postavení organizace na veřejnosti. Druhy veřejností a cílové skupiny. Veřejné mínění a komunikace. Kdo pracuje s veřejností? Hlavní cíle v práci s veřejností. Komunikace – východisko úspěšných PR. Public Relations a jejich okolí. Perspektivy PR neziskovém sektoru. Public Relation a jejich okolí.
4. Public Relations a reklama. Public affairs – nová reklamní strategie. Zavedení systematické práce s veřejností. Kampaně v Public Relations – analýza, tvorba projektu, realizace kampaní, plán komunikace a komunikačních prostředků. Cílová skupina – sponzoři, dárci, dobrovolníci.
5. Prostředky práce s veřejností. Zvláštní prostředky komunikace: prvky organizační struktury, lobování jako prostředek PR. Tiskoviny: jednoduché, komponované, drobné tištěné prostředky. Masmédia - jejich možnosti v PR, tisková média, spolupráce se sdělovacími prostředky, elektronická média.
6. Akce jako prostředky práce s veřejností: vzdělávací a prezentační akce, společenské a benefiční akce, bojkot, petice a soudní žaloby, happeningy a demonstrace. Prostředky osobní komunikace – vyjednávání krok za krokem, firemní a osobní dopisy, rozhovory po telefonu, vystoupení na veřejnosti.
7. Fundraising – získávání prostředků pro činnost neziskových organizací. Hlavní druhy příjmů. Dary jako zdroj příjmů. Veřejné sbírky. Komunikace s individuálními sponzory. Členské příspěvky. Vlastní podnikatelská činnost. Důvody a motivy dárcovství. Metody fundraisingu.
8. New Public Management – alternativní řízení institucí veřejného sektoru. Trendy, prostředky a cíle New Public Managementu. Prezentace skupinových názorů na možnost uplatnění New Public Managementu v praxi ČR.

## Úvod

Pro některé neziskové organizace je slovo marketing dosud nové a málo užívané, protože je považováno za nástroj využívaný výhradně obchodními společnostmi. Neziskové organizace, které marketing k řízení svých aktivit používají, nejsou leckdy ostatním organizacemi vnímány jako skutečně neziskové, protože by přece nemohly plynout zdroji z veřejných rozpočtů a od soukromých dárců na aktivity komerčního typu, mezi které bývá marketing často zařazován. Tento argument je také důvodem, proč se některé neziskové organizace "bojí" veřejně hovořit o uplatňování marketingu v řízení organizace, neboť by to mohlo přinést organizaci "negativní hodnocení a image".

Ty neziskové organizace a manažeři, kteří se domnívají, že marketing nemusí být integrální součástí managementu, se dostanou na cestě za svými cíli do mnohem složitějších situací a jejich přežití v silici konkurenci bude ohroženo. Přitom ve skutečnosti téměř všechny organizace bez rozdílu ziskovosti či neziskovosti používají marketing nevědomky a automaticky ve své každodenní praxi. Od recepční, vyřizující denně telefonické hovory, až po vybrané členy rady, kteří prezentují organizaci ve sdělovacích prostředcích, podněcují úsilí o zastání se potřebných či oslovují nové dárcy, se všichni v neziskové organizaci pravidelně marketingovými činnostmi zabývají. Běžně používají i znalosti komunikace a podvědomě také principy public relations (PR).

PR (čti pí ár) je zkratka z anglického sousloví public relations, které se poslední dobou používá stále častěji. Ale co se pod těmito slovíčky vlastně skrývá? Přeložit se dají několika způsoby, např.: vztahy s veřejností, práce nebo komunikace s veřejností a podobně. Obecně lze PR definovat jako průběžné vytváření a budování dobrých vztahů mezi organizací a veřejností, které jsou založeny na důvěře, porozumění a sladění zájmů obou stran. Podle Americké společnosti pro public relations (PRSA) PR přispívá k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi, čímž jim pomáhá v rozhodování a účinnějším jednání a podporuje sladování soukromých zájmů s veřejnými.

Vznik PR jako samostatného odvětví se datuje do roku 1923, kdy o něm Dr. E. L. Bernays napsal první učebnici a začal o něm přednášet na univerzitě v New Yorku. Od té doby se PR neustále vyvíjí a nyní je již považováno za specializovanou činnost, oddělenou od klasické tiskové agendy a reklamní propagace. Mělo by se stát přirozenou součástí strategického řízení každé organizace. PR aktivity spadají do kompetence managementu, kterému (umí-li je vhodně používat) pomáhají udržovat dobré jméno organizace v očích veřejnosti.

PR chápe jako veřejnost všechny, kteří jakkoli přijdou do styku s danou organizací. Do pojmu veřejnost tedy zahrnuje jak širokou veřejnost ve smyslu občané (tzv. externí PR - směrem ven), tak i vlastní zaměstnance, členy, dobrovolníky apod. (tzv. interní PR - směrem dovnitř organizace). K vytváření a udržování vztahů mezi dvěma stranami je nutná průběžná komunikace. PR vyžaduje trvalý tok informací v obou směrech. Jen tak budou mít vaše PR aktivity smysl. Informacím, které vaše organizace poskytuje, je nutné věnovat velkou pozornost. Do novin budete psát jiným stylem, než vaši výroční zprávu nebo statistický přehled do odborného časopisu. Těžko se domluvíte s někým, kdo vám nerozumí a proto přizpůsobte jazyk vždy tomu, s kým komunikujete. Příchozí informace je třeba nejen sbírat, třídit a vyhodnocovat, ale také na ně přiměřeně reagovat. To se týká především krizových a vyhraněných situací. Správně a jasně formulovaná zpráva, i přesto, že má třeba negativní obsah, je lepší než uměle nafouknuté skandální 'odhalení' se smyšlenými fakty, o které se některá média dovedou velice dobře postarat. Pro neziskové organizace to platí dvojnásob.

## **Kapitola 1: Základy marketingu a marketingový postup neziskových organizací**

### **Cíl kapitoly:**

Po přečtení této kapitoly budete:

- umět definovat marketing,
- schopni uvést pro a proti zavedení marketingu do organizací působících ve veřejném sektoru,
- znát sedm doporučených kroků při zavádění marketingové logiky do plánů rozvoje organizace,
- znát základní rámec informací, které vám umožní využívat marketingové principy při hodnocení situace organizace.

Vlastní strukturovaný text:

Z nepřeberného množství definic marketingu uveďme tu, která v sobě zahrnuje všechny předcházející a je připisována největšímu teoretikovi marketingu *Philipu Kotlerovi*:

**„Marketing je hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany.“**

Chybný je tudíž stále převládající názor, který marketing spojuje pouze s reklamou a prodejem zboží.

V souvislosti s marketingem veřejného sektoru zaznívá často otázka typu: „Existuje vůbec **potřeba marketingu u neziskových organizací**, jejichž cílem není zisk, ale dosažení společensky a individuálně optimální spotřeby statků specifického typu?“ Odpověď na tuto otázku není jednoznačná a v odborné literatuře se můžeme setkat s názory pro i proti.

### **Argumenty PROTI:**

- realizace marketingu v neziskových organizacích je spojena s neadekvátními náklady, které jsou částečně hrazeny z veřejných rozpočtů,
- marketingový průzkum v některých odvětvích veřejného sektoru – např. v nemocnici – je pseudovědecký, protože spotřebitelé služby – nemocní – nemají preferenci v oblasti forem léčení,
- potřeba služeb, poskytovaných některými neziskovými organizacemi, vyplývá ze specificky vynucené spotřeby,
- jednotlivé pracovní procesy v neziskových organizacích jsou specifické a jedinečné,
- při rozhodování o realizaci služeb nejsou cenové motivy rozhodující,
- služby neziskových organizací nemají tržní charakter,
- rozhodování spotřebitelů se v těchto podmínkách nerealizuje běžným způsobem, určeným zákony jejich hraničního užitku a ekonomické efektivity.

### **Argumenty PRO:**

- neziskové organizace se v posledních letech dostávají do situace rostoucí soutěživosti o získání příjmů i klientů. Konkurence pro ně vytváří jak organizace veřejného sektoru, tak privátní organizace;
- veřejná kontrola činnosti neziskových organizací vyžaduje dosáhnutí komunikativního chování, efektivity v nákladové a řídicí oblasti;
- rostoucí požadavky spotřebitelů vyžadují zvyšování kvalifikace a kvality dialogu,

- především v oblasti výměnných relací, která je základním úsekem hodnocení;
- nákladové omezení vyžaduje vyšší efektivnost využívání zdrojů, která se dá dosáhnout právě prostřednictvím vyššího stupně účasti spotřebitelů v procesu služeb. Tato skutečnost vytváří tlak na realizaci výchovy spotřebitele a celého okolí organizace ve prospěch racionální spotřeby;
  - rostoucí profesionální úroveň pracovní síly vyžaduje vyšší úroveň managementu vnitropodnikových vztahů, tj. regulaci nejen prostřednictvím peněžních vztahů;
  - výsledky marketingového průzkumu jsou zásadním vstupem pro proces strategického managementu, identifikaci okolí, jeho požadavků, což je základním předpokladem pro zpracování cílů, rozpočtů a definic produktu organizace;
  - nedostatek finančních zdrojů libovolného charakteru vyžaduje rozvoj podnikatelské činnosti, jako doplňkového zdroje příjmů. Tyto činnosti fungují plně v podmínkách tržní regulace a vyžadují rozvoj marketingové činnosti neziskových organizací.

V rámci **marketingového postupu neziskových organizací** se uvádí sedm důležitých kroků, které je třeba učinit při tvorbě a realizaci marketingového plánu:

**1. Určit vazbu mezi marketingovým a strategickým** (kde jsme, kam se chceme dostat, a jak se tam dostaneme) **plánem organizace.** Prostřednictvím těchto dvou plánů se potom organizace ruku v ruce dostane ke splnění svých vytyčených cílů. K určení této vazby se používá:

- **SWOT analýza** = analýza silných a slabých stránek organizace, resp. vnitřního prostředí + analýza příležitostí a hrozeb organizace, resp. vnějšího prostředí. Analýza by např. měla prověřit historii, finanční stabilitu, hospodaření s dary a granty, rozpočty jednotlivých oddělení organizace, schopnosti zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců, dobrovolníků, užitečnost vyvíjené činnosti organizace, její úspěšnosti, a v závěru definovat chyby. V rámci analýzy vnějšího prostředí organizace se někdy také hovoří o tzv. STEP analýze, tedy analýze sociálních, technických, ekonomických a politických podmínek pro činnost organizace. Současně s nimi je dobré zohlednit i demografický vývoj a legislativu. **SWOT analýza je jakýmsi „odrazovým můstkem“ celého marketingového procesu.**
- **marketingový průzkum** = bývá využíván na různých úrovních marketingového postupu, např. po marketingovém auditu (viz. krok č. 4), nemají-li jistotu o potřebách svých klientů a o tom, jak jejich potřeby naplňovat. Marketingovým průzkumem lze zjistit **různé informace**, např. potřeby a přání klientů, postoje a uznávané hodnoty, efektivitu marketingové komunikace, efektivitu nabízených služeb, oprávněnost (smysluplnost) nabízených služeb nebo velikost a rozdělení trhu.

**2. Stanovení marketingových cílů.** Rozlišujeme dva typy cílů:

- **Akční cíle** jsou konkrétní, specificky zaměřené a měřitelné výsledky. Většinou se týkají věcí, které lze spočítat, např. počet lidí, kteří se zúčastní akce, množství získaných peněz či počet nových členů, apod.
- **Cíle v oblasti image** jsou neměřitelné, podobné prohlášení, vizi, či poslání organizace, např. „Dolnoslezská cyklistická společnost chce být vnímána jako pokroková občansky orientovaná organizace, která prosazuje ježdění na kole jako efektivní způsob, jak zbavit město exhalací.“

Při stanovování marketingových cílů je dobré si zodpovědět následující otázky:

- Co jsou nejlepší výsledky, ve které organizace může doufat? Do kdy?
- Jaké vnější faktory jí pomohou nebo naopak brání v dosažení vytyčených cílů?
- Jak ovlivní rozpočet, časové možnosti zaměstnanců a dobrovolníků i ostatní vnitřní podmínky proces realizace vytyčených cílů?
- Co jsou pro danou organizaci realistické a dosažitelné cíle? Do kdy?

**3. Představení organizace na trhu** je vhodné hlavně tehdy, když organizace vstupuje na trh poprvé, nebo změnila-li v průběhu své existence cíl své činnosti, nabízený produkt nebo službu. Měla by však vždy usilovat v rámci svého představení na trhu o jasná a pravdivá sdělení, která bude opírat o vysokou kvalitu jí poskytovaných služeb, nebo nabízených produktů.

**4. Marketingový audit** určuje poměr mezi tzv. marketingovými „P“, tedy marketingový mix. U ziskového marketingu do něj patří:

- cena (price) = odpovídá situaci na trhu, v neziskové sféře se pro ni hledají zdroje dotování, aby služby byly klientům dostupné,
- produkt (product) = služba, produkt nebo program, který naplňuje potřeby klientů,
- místo/distribuce (promotion) = produkt, služba nebo program jsou dostupné,
- propagace (propagation) = jak oslovuji vybrané cílové skupiny a dárce.

**U neziskového marketingu podle Johns Hopkins University v Baltimore (USA)** se k nim připojuje ještě:

- cílová skupina (public) = zákazníci/klienti, dárce, zaměstnanci,
- produkční kapacita = organizace je schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech).

•

**Fribourská škola marketnig-managementu** (Švýcarsko) tyto poslední dvě zmíněná P nahrazuje:

- politikou (politic) = lobování, nátlakové skupiny neziskových organizací,
- lidmi (people) = zaměstnanci, dobrovolníci, dárce, klienti, ostatní veřejnost.

**5. Marketingový plán** obsahuje:

- **realizační shrnutí** – načrtne nejvýznamnější body, strategické návrhy a jejich důsledky. Poskytuje stručné shrnutí celého návrhu.
- **analýzu současné situace** – čerpá se ze SWOT analýzy,
- **cíle** - kam se chce organizace dostat.
- **postupy** - jak tam dojde,
- **uvedení do praxe** - kdo, co a do kdy udělá,
- **rozpočet** – kolik všechno bude stát.

**6. Vypracování marketingové komunikační kampaně** je mechanismus, který organizaci spojuje s jejími cílovými skupinami. Propagace zahrnuje všechny způsoby komunikace, kterými organizace vytváří svůj image nebo motivuje lidi k pro ni potřebným směnám. Mezi techniky/nástroje propagace patří např. inzeráty, výroční zprávy, billboardy, informační brožury, přímý prodej, podpora prodeje, plakáty, tiskové zprávy, návštěvní hodiny v kanceláři, veletrhy, články v novinách apod. Chybou, kterou neziskové organizace v



propagaci dělají, je permanentní snaha o nový přístup. Ale propagační technika, která se už jednou osvědčila, bude fungovat i příště. Proto je dobré se jí držet a stále ji zdokonalovat

- Pro zhodnocení propagačních aktivit se doporučuje zodpovědět následující otázky:
- Jakou cílovou skupinu organizace oslovuje?
- Používáme pro ni citlivý propagační nástroj, resp. mix nástrojů?
- Odpovídá použití vybraných propagačních technik rozpočtu organizace?
- Přináší už vybraný nástroj dobré výsledky a vytváří žádoucí image?
- Předáváme sdělení přiměřeně často a dlouhodobě?
- Neopouštíme zbytečně osvědčené?
- Držíme směr?

### **7. Zhodnocení výsledků a postupů, které organizace v rámci svého marketingového postupu použila.**

Aby vaše marketingové aktivity mířily stále tím prvním směrem, musíte svoji činnost průběžně hodnotit. To vám dá možnost marketingový program vhodně korigovat. Při hodnocení mohou pomoci následující otázky:

- Dosáhla organizace skutečně svých akčních cílů či cílů v oblasti image?
- Co fungovalo dobře?
- Co fungovalo špatně?
- Co by se dalo příště udělat jinak?
- Co by se mohlo zopakovat?

Zvolte takový způsob hodnocení, aby vám vyhovoval. Některé organizace dávají přednost společné "debatě u kulatého stolu", jinde využívají raději psaných zpráv. Hodnocení nechávejte pouze jako zakončení určitého cyklu, ale také jako začátek další etapy. Poznatky, které hodnocením získáte, vám pomohou ke správnému nasměrování dalších aktivit.

### **Shrnutí kapitoly**

V této jsme si objasnili podstatu marketingu, která zjednodušeně tkví v orientaci na zákazníka, který je středobodem marketingového uvažování. Nejprve zjistím, co zákazník potřebuje a tuto jeho potřebu se snažím uspokojit svou aktivitou, produkcí, poskytováním služeb. Dále jsme zmínili argumenty pro i proti zapojování marketingu do života neziskových organizací, z nichž převážili argumenty pro. Aby neziskové organizace úspěšně přežily v dnešním stále se měnícím prostředí, musí do svého uvažování zapojit marketingovou logiku. Pokud v tomto úsilí chtějí být úspěšné, měly by následovat těchto sedm kroků:

- určit vazbu mezi marketingem a strategickým plánem organizace,
- stanovit marketingové cíle,
- organizaci přestavit (uvést na trh),
- provést marketingový audit,
- formulovat marketingový plán,
- vytvořit plán marketingové komunikace,
- zhodnotit dosažené výsledky i postup, který byl použit.

Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat. Na cestě za svým posláním by organizace měla být stále otevřena novým postupům, které jí tuto pouť mohou usnadnit.

## Otázky k zamyšlení

1. Pokuste se objasnit podstatu marketingu.
2. Uveďte pro a proti zapojování principů marketingu do řízení neziskových organizací.
3. Ujasněte si na příkladech vlastní organizace rozdíl mezi cíli v oblasti image a akčními cíli.
4. Jakými kroky byste se řídili při uplatnění marketingového postupu ve vaší organizaci?
5. Případová studie - identifikace prvků marketingu

*Studenti architektury Petr, Jan a Zuzana si jako téma své seminární práce zvolili projekt obnovy starého kostelíku. Toto téma je natolik zaujalo, že se osud místní kulturní památky stal záležitostí jejich srdce. Ve vesnici trávili více a více času a přemýšleli, jak svůj projekt zrealizovat. Přitom se snažili opravit to nejdůležitější. Myšlenka realizace jejich projektu se stávala reálnější, když na záchramu kostelíku získali grant. Finanční problém byl tedy na jistou dobu vyřešený, objevili se však další. Všichni tři si stále jasněji uvědomovali, že na takový objem práce nestačí, a proto oslovili kamarády a spolužáky. Někteří reagovali s nadšením, takže se vytvořila skupina deseti lidí. Spolupráce s donátorskou nadací si vyžádala jednoduché účetnictví a vykazování finančních zpráv. Ani jeden z těchto deseti to neuměl a nechtěl to dělat, proto bylo nutné přijmout studentku ekonomie na poloviční úvazek.*

*Pokračování rekonstrukčních prací s sebou přinášelo nové problémy a původní projekt se neukázal jako nejvhodnější. Proto se studenti dohodli, že původní verzi přepracují a vytvoří lepší alternativu, která se bude potom průběžně podle potřeb upravovat. Jan s Petrem a Zuzanou nostalgicky vzpomínali na období před rokem, když společně vytvářeli první verzi plánu rekonstrukce. Všechno bylo tehdy jednodušší. I dohodnout se bylo lepší. Ve skupině deseti lidí se však mohl nový projekt připravovat jen formou řízené diskuse, a to v žádném případě nebylo tak spontánní jako před rokem. Všichni si však uvědomovali, že jde o nejlepší možný způsob.*

*Dalším problémem se ukázal být rezervovaný přístup vesničanů. Zpočátku s nimi nebyl žádný problém, protože všichni Petra, Jana a Zuzanu znali. Postupně, jak se začal počet lidí rozrůstat, přestali mít vesničané přehled o tom, kdo se vlastně ve vesnici pohybuje – jestli se jedná o „ty studenty“ nebo jestli je ve vesnici nějaký vagabund. Objevily se i hádky s domácími, kteří se přestali orientovat v tom, co se vlastně s kostelíkem děje a jestli studenti nezpůsobují více škody než užitku.*

*Proto Petr přišel s nápadem zorganizovat besedu s vesničany. Tehdy je poprvé informoval o tom, čeho vlastně chtějí dosáhnout. Mezitím se finanční prostředky z prvního grantu postupně vyčerpávaly, takže bylo nutné hledat další finanční zdroje. Petr psal články o jejich kostelíku do novin, zúčastňoval se setkání s jinými aktivisty podobného zaměření, s představiteli nadací a s podnikateli. Celkem reálně vypadala možnost získat určité finanční prostředky do firem a kromě toho se podařilo získat další grant. Objem práce, související s kontaktováním a s komunikací s firmami a s nadacemi se prudce zvýšil, takže Petr postupně neměl čas na nic jiného.*

*Způsob dělby práce se značně odlišoval od původního. V organizaci bylo už asi patnáct lidí. Jedna dívka se věnovala jen účetnictví a přípravě finančních zpráv pro spolupracující organizace. Petr, na kterého přešla zodpovědnost za marketing, dělal jenom to. Jan a Zuzana práci spíše koordinovali, než vykonávali. Vytvořili se menší skupinky zodpovědné za částečné úkoly.*

V čem se podle vás projevovaly v práci organizace prvky marketingu? O které aktivity konkrétně šlo? Popište, jak se vyvíjela organizace a jaká byla důležitost marketingu v jednotlivých fázích?

**6.** Rozpracujte detailně SWOT analýzu Vaší nebo vybrané neziskové organizace, např. ESF MU. Zamyslete se nad všemi silnými a slabými stránkami ve vnitřním prostředí organizace, posuďte příležitosti a hrozby v okolí organizace. Jednotlivé položky uveďte v bodech a poté je rozepište.

## **Kapitola 2. Marketing nehmotného produktu a jeho realizace**

**Cíl kapitoly:** Po přečtení kapitoly budete:

- znát charakteristiky nehmotného produktu, resp. služeb,
- znát doporučení pro chování managementu vzhledem k nehmotnému charakteru služeb,
- umět rozpoznat jednotlivé fáze života produktu,
- zařadit produkt do tzv. Boston matice.

Vlastní strukturovaný text:

### **Charakteristiky nehmotného produktu**

Organizace v neziskovém sektoru nabízejí produkty hmotného charakteru, tedy výrobky (např. knihy), nebo nehmotného charakteru, jako jsou např. různé vzdělávací akce, projekty, nové „myšlenky“ – činnost enviromentálních institucí, ženské organizace, zdravotní organizace, apod.

Ty organizace, které nabízejí výrobky, mají značnou výhodu, protože nabízejí něco, co lze vidět a porovnat, popř. s čím jsou dlouholeté zkušenosti. Oproti tomu jsou ty organizace, které poskytují nehmotné služby logicky v nevýhodě. Na rozdíl od toho, co lze vzít do ruky a ohmatat, je těžké „vidět“ projekt na podporu posílení lokální demokracie. Jak budeme „vědět“, že projekt bude úspěšný? Neziskové organizace zkrátka nabízejí hmotné i nehmotné produkty, přičemž ty hmotné bývají často jen nástrojem dosažení nehmotného (výstavba útulku pro psy – ochrana zvířat). Je dobré si uvědomit, že společnými vlastnostmi produktu v této oblasti jsou:

- Nehmatatelnost – produkt nelze předem vyzkoušet, ohmatat, prohlédnout si ho.
- Nedělitelnost – poskytování produktu probíhá současně s jeho spotřebou.
- Proměnlivost – ten, kdo produkt (službu) poskytuje, udává jeho kvalitu.
- Neskladovatelnost – z výše uvedených důvodů nelze produkt skladovat.

Management organizace na tyto skutečnosti musí reagovat důrazem na komunikaci jak navenek, tak dovnitř organizace, důrazem na PR organizace, kvalitou zaměstnanců, zefektivněním práce, najímáním zaměstnanců na částečný úvazek v době nárazové poptávky, případně spoluprací s organizacemi podobného zaměření (např. živelné katastrofy u charitativních organizací).

### **Charakter produktu**

Marketing pak v souvislosti s charakterem produktu chápeme jako nástroj realizace výměny toho, co máme a co je hodnotné za něco, co potřebujeme. Na to, aby marketing plnil tuto základní funkci, tedy aby byl nástrojem, kterým se realizuje cíl organizace, aby byl nástrojem výměny toho, co máme (naše aktivity), a toho, co potřebujeme (potřebné zdroje), musíme mít jasno v tom, jaké jsou naše cíle, jaké je naše postavení a faktory, které mohou naši organizaci ovlivnit a hlavně jaké jsou charakteristiky našeho produktu.

Jinými slovy řečeno, musíme si uvědomit charakter toho, co nabízíme, tedy:

- Co vlastně nabízíme – výrobky, služby, myšlenky, ....???
- Komu je naše nabídka určena – kdo je naší cílovou skupinou, naším klientem???

- Jakou potřebu uspokojujeme???
- Lze tuto potřebu uspokojit i jiným způsobem, jinými prostředky, s pomocí jiných subjektů???
- Nakolik je důležité uspokojení dané potřeby pro naši cílovou skupinu???
- Pokud nabízíme více aktivit pro více cílových skupin, která cílová skupina je největší a která aktivita přináší největší užitek?
- S kým vstupujeme do styku v procesu výměny našeho produktu za něco, co potřebujeme?

Ujasníme si tedy, co od nás očekávají naše cílové skupiny, resp. zákazníci, klienti, jaké je chování a motivace sponzorů, poskytovatelů grantů či donátorů, co by si na naší práci přáli změnit podniky, jak se bude vyvíjet politika a v jejím duchu také státní sféra, jaké jsou potřeby a přání médií, jaký máme vztah se svými konkurenty, zda je lepší s nimi soupeřit či spolupracovat.

Abychom dokázali úspěšně obstát v řešení těchto úloh, měli bychom umět odpovědět na otázky typu:

- Kdo je příjemcem našeho produktu?
- Je s námi spokojený?
- Kdo může ovlivnit naši organizaci nebo kvalitu našeho produktu?
- Jakou potřebu uspokojujeme – fyziologickou, sociální nebo potřebu seberealizace?
- Které potřeby jsou důležitější než potřeby, které uspokojuje náš produkt, resp. služba?
- Kdo uspokojuje stejnou potřebu jako my?
- Kdo uspokojuje tu stejnou potřebu a jakým způsobem?
- Umíme odhadnout budoucnost?
- Které naše produkty už nejsou žádané, které jsou žádané a které budou hitem (např. v následujícím roce)? Víme, jaký mají podíl na našem produktovém portfoliu?
- Víme, čeho vlastně chceme dosáhnout v současnosti a v budoucnosti?

### Život produktu

S charakterem produktu úzce souvisí také otázka života produktu. Ta má podobně jako u člověka fázi zrodu, růstu, útlumu a umírání. Pro jednotlivé fáze je charakteristické:

- fáze zrodu - nová myšlenka, nový způsob řešení problému,
- fáze růstu - rostoucí poptávka po produktu,
- fáze útlumu - požadavky na daný produkt stagnují a následně klesají,
- fáze umírání - postupné stahování produktu z činnosti.

Na základě toho, v jakém období svého života se produkty nebo služby právě nacházejí, je možné je dělit do **skupin, které znázorňuje klasické schéma Philipa Kotlera, tzv. BOSTON matice:**

- **Otazníky** – jde o produkty, které jsou relativně vzácné, ale podíl naší organizace při uspokojování této potřeby je dost malý. Pokud správně a rychle zareagujeme, otazníky se mohou změnit na hvězdy a ještě později na krávy, ale mohou se přeměnit i na něco, co nikdo nebude chtít, a to je pro nás riziko.
- **Hvězdy** – jsou aktivity nebo produkty, které jsou v prostředí, kde naše organizace působí velmi vzácně a na uspokojení této dané potřeby má relativně velký podíl. Na hvězdách stojí převážná část budoucí existence naší organizace.

- **Krávy** – jsou ty produkty, resp. služby, na které jsme specialisté a o které je poměrně velký zájem. Naše produkty zauímají v této oblasti velký podíl na trhu a jsou pro nás strategické, protože jsou hlavním zdrojem naší momentální existence. Protože jsou málo vzácné, nebude po nich v budoucnu pravděpodobně taková poptávka, aby se organizace mohla uživit jen z těchto aktivit.
- **Psi** – jde o staré a nepotřebné produkty, resp. nežádané služby, o které už cílová skupina nejeví zájem, protože už jen částečně, nebo vůbec neuspokojují její potřeby. Proto už pro ni nejsou důležité. Kromě toho je náš podíl v této oblasti malý. Takových produktů, resp. služeb bychom měli mít co nejméně.

### Grafické zařazení produktů do BOSTON matice:



### Shrnutí

#### Otázky k zamyšlení:

1. Jaké jsou charakteristiky nehmotného produktu?
2. Proč je marketing nehmotného produktu složitější než marketing hmotného produktu?
3. Co si musí management organizace nehmotného produktu uvědomit?
4. Jaké znáte fáze života produktu?
5. Objasněte podstatu a význam tzv. Boston matice.
6. Sepište všechny produkty, které nabízí Vaše nebo vybraná nezisková organizace. U každé služby identifikujte cílovou skupinu. Rozdělte tyto produkty na hmotné a nehmotné. Rozdělte jednotlivé produkty do Boston matice a popište, jak by měla vypadat strategie organizace, týkající se každého produktu. U kterého produktu lze očekávat přesun do jiné kategorie? (Nakreslete šipky.) Pouvažujte o odlišnosti marketingové strategie hmotných a nehmotných produktů.

### Kapitola 3. Veřejné mínění a komunikace jako východisko úspěšných PR

**Cíl kapitoly:** Po přečtení této úvodní kapitoly budete:

- schopni rozlišovat různé postavení organizace na veřejnosti,
- znát definici jednotlivých druhů veřejnosti a jim odpovídajících cílových skupin,
- rozumět podstatě veřejného mínění a komunikace,
- poradíte si také s otázkou, kdo všechno pracuje s veřejností,
- pochopíte také komunikaci jako východisko úspěšných PR.

Vlastní strukturovaný text:

#### 3.1 Postavení organizace na veřejnosti

Každý člověk, každá organizace, všichni bez rozdílu chceme vypadat důvěryhodně vůči svému okolí. To znamená, že i každá nezisková organizace chce vypadat důvěryhodně, když se snaží vytvořit u občanů příznivý postoj k vlastní činnosti, získat sponzorský dar nebo příspěvek, přesvědčit zastupitelstvo města či kraje, aby pro činnost pronajalo určitý objekt nebo zaujmout novináře, aby o práci organizace něco publikoval. Klíčovým slovkem je zde zkrátka důvěryhodnost.

A kdo vypadá důvěryhodně? Zřejmě bychom se shodli na tom, že ten, kdo nemá průšvihy (třeba i nechtěné), nerozšířili se o něm fámy (třeba i nepodložené), veřejně se k němu hlásí nějaká populární osoba ( i když třeba jen okrajově) a konečně ten, kdo vykazuje dobré výsledky dosavadní práce.

Každý, osoba či organizace, se tedy i nevědomky snaží posilovat tuto důvěryhodnost, přičemž může použít řadu prostředků. Nejdůležitějším z nich je neustálé informování a nezatajování poměrů v organizaci a podmínek pro její činnost.

***Zkuste se zamyslet nad tím, co dělá Vaše organizace pro zvýšení své důvěryhodnosti?***

*Pomůže Vám v tom následující mini-dotazník:*

|   | ANO | NE |
|---|-----|----|
| Vydáváte výroční zprávu?  |     |    |
| Sledujete veřejné mínění, které se udržuje o vaší organizaci?   |     |    |
| Publikujete zprávy o svých úspěšných a veřejností pozitivně přijímaných akcích?   |     |    |
| Pečujete aktivně o dobré vztahy s novináři, místními politiky, apod.?   |     |    |
| Máte ve správní radě nebo čestném výboru vaší organizace vážené osoby, kterými nepřímo dokládáte vlastní důvěryhodnost? |     |    |

*Pokud jste odpověděli 4-5x ano, je to dobré, 2-3x nestačí a méně než 2x je důvod k vážnému zamýšlení se nad sebou a k nápravě tohoto stavu.*

Důvěryhodnost je podstatnou součástí obrazu, který si jiní lidé, popř. veřejnost vytváří o celé organizaci. Tento obraz, nazývaný v současnosti populárně "image", je v podstatě zkratkou, která lidem nahrazuje všechny jednotlivé informace o organizaci. Rozhodující tedy není skutečný stav věcí (bohužel), ale to, jak se organizace, resp. osoba jeví navenek. Image se tak stává myšlenkovým stereotypem, paušálním hodnocením organizace, má v myšlení lidí velikou setrvačnost a jeho přeměna trvá dlouho. Tím pádem stojí také mnoho peněz. Při pošramocené image je pro organizaci často levnější, změnit své jméno, logo, slogan, případně i sídlo (zkrátka vnější identifikační znaky) než draze obnovovat svou image, která se buduje postupně a dlouho.

Cílevědomé usměrňování a budování image se ve své podstatě opírá o zásady slušného chování a efektivní komunikaci s okolím. S tvorbou vlastního image jsou proto spojeny tři základní otázky:

- Jaká je současná image vaší organizace?
- Jaká je cílová, resp. žádaná či ideální image?
- Co vše je třeba učinit, abyste jí dosáhli?

Výsledná image je dána tím, jak lidé vaší organizaci vnímají, za jakou ji považují. Dobré jméno, pověst, pozitivní (nebo negativní) pocit spojený se jménem organizace, představa, kterou o vás veřejnost má, všeobecná známost, renomé, prestiž, obliba, důvěryhodnost, serióznost - to vše může být součástí image, o jejíž přesvědčivost musíte stále usilovat, dbát o ni, udržovat ji posilovat. Základním nástrojem k tomu byla, je a vždy bude komunikace.

### **3.2 Komunikace**

Komunikace je vlastně vše, co děláme a co je vidět navenek. Když něco řekneme, uděláme nějaký pohyb, zatváříme se, nebo si jen pískáme, dokonce i když tiše sedíme zavření v kanceláři, komunikujeme. Dovedeno ad absurdum, komunikací je i střelba na odsouzeného. Pro snazší pochopení dost neurčitěho pojmu, jakým je komunikace, si ji rozdělme podle jednoduchého modelu Paula Waclawicka na dvě základní složky:

- složku digitální - tj. vše, co vyjadřujeme verbálně, slovy, to, čemu rozumíme jen tehdy, když známe jazyk, kterým se hovoří;
- složku analogovou - tj. vše, co doprovází slova, vše neverbální, to čemu rozumíme, i když jazyk, kterým se hovoří, neovládáme.

#### **A jak je to s komunikací v neziskovém sektoru?**

Komunikace lidí v neziskových organizacích je plnější, osobnostně bohatší, svět práce a svět osobnosti v ní často není oddělený tak, jak to můžeme pozorovat jinde. Nacházíme v ní prvky neformálnosti, dokonce až rodinného chování, charakterizuje ji větší spontánnost, emocionalita, ale i více otevřených konfliktů. Tyto prvky, od neformálního oslovování až po amatérismus nebo citové zaujetí v argumentaci nebo jiných komunikačních projevech, mohou být jak výhodou, tak i nevýhodou.

Neziskové organizace většinou poskytují nehmotné statky a služby, jež si předem nelze vyzkoušet, prohlédnout ani ohmatat. Jsou tedy posuzovány svými klienty zejména na základě



toho, co o jejich službách slyšeli a až posléze na základě přímočaré zkušenosti, kterou s nimi mají. Komunikace má v tomto procesu proto zásadní význam - cílem každé neziskové organizace musí být rychle, srozumitelně a účelně komunikovat s okolím organizace a dosahovat tak svých vytyčených cílů.

### 3.3 Druhy veřejnosti a cílové skupiny

Oproti všeobecně rozšířené představě o veřejnosti jako jediné, monolitické mase občanů je nutno hned v úvodu této podkapitoly postavit teorii, která říká, že veřejností je mnoho. Vzájemně se překrývají, stále vznikají a zanikají. A co je důležitější, každá organizace tím pádem může mít jiné, jinak vymezené druhy veřejností. Těmi jsou ve své podstatě všechny skupiny institucí a všechny skupiny jednotlivců, které vznikly díky společnému zájmu vůči dané organizaci, nebo protože jejich chování a názory tato organizace přímo ovlivňuje.

Jinými slovy můžeme říci, že "veřejnost" jsou ty skupiny, s nimiž potřebuje naše organizace komunikovat, protože s nimi potřebuje být v dobrých vztazích, mít jejich podporu, získávat jejich peníze, starat se o ně, informovat je, atd. Veřejnost se tedy vytváří na základě společného zájmu nebo společných problémů, a to víc, nemusí být organizovaná.

Nejen že existuje mnoho veřejností. Také každý z nás náleží do mnoha různých veřejností. Dobře si to lze uvědomit na rolích, které v životě "hrajeme" - roli občana, obyvatele určitého města, voliče, otce, manžela, syna, zaměstnance, člena tenisového klubu, spotřebitele, atd., atd. Je zřejmé, že naše chování - a také vnímání lidí a světa kolem - je do velké míry předurčeno právě tím, k jakým skupinám patříme, nakolik si tuto příslušnost uvědomujeme a nakolik na ní závisí uspokojování našich vlastních potřeb.

*Tak například v roli voliče jsme objektem zájmu politických stran. Pokuste se popřemýšlet o tom, středem zájmu které skupiny jste v té které roli, co od vás tato skupina očekává a uvědomte si, že v každé roli jsou to jiné požadavky. Poté něco podobného zkuste u vaší organizace. Následující tabulka vám tyto úvahy pomůže zpřehlednit:*

| DRUH VEŘEJNOSTI - SKUPINA | CO POTŘEBUJE? CO OD VÁS OČEKÁVÁ? | CO VÁM DÁVÁ? CO PRO VÁS ZNAMENÁ? |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                           |                                  |                                  |
|                           |                                  |                                  |
|                           |                                  |                                  |

Jestliže se nám podaří definovat ten druh veřejnosti, který nás právě zajímá, určíli jsme tzv. cílovou skupinu. To je výraz z marketingu, který prozrazuje, o jak cílenou komunikaci se v něm jedná. Cílovou skupinou tedy můžeme označit skupinu, která má malý, snadno určitelných členů.

Pro neziskovou organizaci lze obecně vymežit následující typické cílové skupiny:

- nadace a grantové agentury,
- instituce veřejné správy (státní správy a samosprávy),
- organizace, které poskytují v regionu podobné služby nebo mají podobné cíle.

V každé veřejnosti i cílové skupině se může projevit určitý a přitom rozdílný názor na určitou záležitost, která je pro neziskovou organizaci významná. Tento názor bývá často označován jako veřejné mínění. Ale co je vlastně veřejné mínění? Teorie veřejné mínění chápe jako mínění, které může být vysloveno na veřejnosti, aniž by došlo k sankcím vůči mluvčímu, ze strany skupiny, v níž se toto mínění projevuje. Jinými slovy je veřejné mínění míněním o věcech ve veřejném zájmu, které má šanci se uplatnit mezi všemi uplatňovanými míněním jako vůdčí a obecně přijímané. O jedné věci tedy může existovat více mínění. Svou povahou se tedy veřejné mínění skládá z akumulovaných individuálních mínění o určité záležitosti veřejného zájmu.

Na základě této definice by bylo velmi obtížné veřejné mínění skutečně sledovat a nějak ho vyjádřit, proto se za ně pro zjednodušení vydávají výsledky průzkumů a názory médií, které ve své podstatě zobrazují skutečné veřejné mínění jen pravděpodobně, částečně a zkresleně. Nutno ještě poznamenat, že veřejné mínění není jen součtem individuálních mínění, ale spíše aktivních mínění, těch hlasitých, slyšených, která působí uvnitř skupiny a vytlačují odlišná mínění, (tak jako ve volbách se počítají jen hlasy těch, kteří volili).

Ti, co svými veřejně projevovanými názory formují mínění v dané skupině označujeme "názoroví vůdci". Je pro ně charakteristické, že se zajímají o danou věc, jsou nadprůměrně informovaní, sledují důsledně různá média, přicházejí s novými myšlenkami a řešeními a konečně jsou dobrými organizátory a sociálními komunikátory, čímž umí na svou stranu, pro svůj názor získat ostatní.

Podívejme se, jak vzniká veřejné mínění v organizovaných skupinách, např. ve správní radě o.p.s. - pár lidí ze správní rady začne považovat určitou situaci za problematickou, když zjistí, že to tak vidí i ostatní členové, rozhodnou, že se v té věci bude muset začít jednat. Proto začnou zkoumat možná řešení, zjišťují fakta, diskutují alternativní návrhy řešení problému. Poté se odsouhlasí určitá taktika či řešení, popř. pozitivní většina tiše "toleruje" návrhy aktivní menšiny. Souhlas a rozhodnutí pak vedou celkově k vědomí skupinové odpovědnosti. Vytvoří se program akcí, který je prosazován, dokud se nedosáhne vytyčeného cíle, popř. dokud se skupina neunaví bojem a členové se neobrátní k novým metodám.

Pokud tedy chceme jako zástupci neziskové organizace prosazující určité názory, aby se tyto staly "veřejným míněním", musíme zahájit komunikační kampaň, v níž se budeme řídit odpověďmi na následující otázky:

- Kdo je nejdůležitějším činitelem v každé cílové skupině?
- Kdo je mluvčím této skupiny, a je-li organizovaná, kdo je jejím faktickým vůdcem?
- Kým se členové skupiny dají nejnáze ovlivnit a koho nejvíce uznávají?

Se stejným principem pracuje reklama: kosmetiku nám doporučuje kamarádka, čistící prostředky maminka, reklama na pánskou kosmetiku je adresována ženám, podobně jako reklama na plenkové kalhotky.

A jaké jsou tedy vlastnosti veřejného mínění? Patří mezi ně:

- citlivost na důležité a nápadné události,
- ovlivnitelnost spíše slovy a emocemi než skutečnými fakty.
- setrvačnost
- skutečnost, že sdělení přijímají kladně ti, kteří se chtějí nechat poučit a považují zdroj sdělení za důvěryhodný,
- fakt, že vnitřní složku veřejného mínění tvoří i přání a dohady o události,

- největší vliv má výklad té které události vůdci veřejného mínění,
- psychologicky je mínění orientováno na (osobní) zájem jednotlivce,
- vyburcované nezůstane dlouho (tedy pouze za předpokladu, že se nejedná právě o osobní zájem),
- nesnadno se mění,
- v dobách krize jsou lidé vnímavější vůči svým názorovým vůdcům, co je vhodná doba pro jinak obtížnou změnu veřejného mínění,
- fakt, že se snáze vytváří mínění ohledně cílů, než ohledně metod.

### **3.4 Komunikace jako východisko úspěšných PR, tj. komplexní práce s veřejností**

Z předešlého výkladu o komunikaci a veřejném mínění vyplynul základní předpoklad účinné komunikace, totiž to, že aby komunikace byla účinná, musí být oboustranná. Jedině tak může ovlivňovat obě strany. K tomu je třeba mít jak prostředky "vysílání", tak i prostředky "přijímání".

Proces účinné komunikace by se tedy měl odehrávat podle následujících kroků:

- upoutat pozornost členů cílové skupiny,
- dodat jim informace, které mohou vést k uspokojení jejich zájmů,
- motivovat je k účasti na řešení,
- vyzvat je k akci, navrhnout jim, co by měli dělat.

Pochopitelně, že chceme-li účinně komunikovat např. se členy naší organizace, kteří jsou již dostatečně informováni o činnosti organizace i přesvědčeni o jejím poslání, nebudeme uplatňovat všechny uvedené kroky.

Pokud budeme komunikaci chápat jako vzájemné sdělování informací, pocitů, myšlenek a postojů, musíme se ptát, za jakým cílem. Logicky lze předpokládat, že cíle jsou dva:

- poskytnout druhým lidem (pouze) informace,
- (častěji doplněno snahou) přesvědčit je, aby změnili názor, postoj, chování, vnímání určitého subjektu, svůj stereotyp.

A jakým způsobem můžeme přesvědčovat? Existují základní čtyři principy přesvědčování:

- princip identifikace - když se sdělení týká zájmů příjemce, jeho tužeb, nadějí, obav, atd.,
- princip aktivizace - když je sdělení doprovázeno výzvou k akci, návodem, jak se dál chovat, jak dál postupovat při řešení problému,
- princip důvěry - pokud sdělení sděluje důvěryhodná osoba (a to bez ohledu na to, jak si tuto důvěru získala),
- princip srozumitelnosti - pokud sdělení kromě slov doprovází také symboly či stereotypy.

Při efektivní komunikaci nám mohou také pomoci faktory, které ovlivňují přesvědčivost komunikace:

- připravenost veřejnosti přijmout sdělení, (např. v době rozšíření fámy),

- čas a kontext sdělení,
- aktivní účast příjemce na komunikaci, (např. společné zážitky, dojmy, zkušenosti)
- obsah a struktura sdělení, (nápaditý, šokující, něčím odlišný),
- přesvědčivý styl,
- rychlost a úplnost komunikace, (např. komunikovat i v případě aféry, nic nezamlčovat).

### **3.5 Nezisková organizace a její práce s veřejností**

Ač se to na první pohled nezdá, je okruh lidí pracujících s veřejností v neziskové organizaci velmi široký. Představme si neziskovou organizaci jako systém soustředných kruhů, kde se směrem od středu ven snižuje míra informovanosti a kompetencí.

Vnitřní, středový nejtěsnější kruh by tvořilo vedení organizace, tedy vrcholné orgány organizace, jako např. správní rada nebo čestný výbor, a management, tedy výkonný ředitel, tajemník, tiskový mluvčí apod. Mezi hlavní úkoly vrcholných orgánů patří stanovení poslání a cílů organizace, nalezení a jmenování ředitele, jeho podpora a hodnocení výsledků jeho práce, efektivní plánování organizace, zajištění dostatečných zdrojů pro činnost organizace, dohled nad efektivností hospodaření, kvalitou poskytovaných služeb, zlepšování image organizace na veřejnosti a hodnocení výsledků své vlastní práce. Efektivnost činnosti těchto vrcholných, převážně čestných (neplacených) orgánů je přímo úměrná míře zodpovědnosti, kterou jejich členové přebírají za svá rozhodnutí. Mezi hlavní úkoly managementu patří kromě výkonného řízení organizace také psaní a příprava tiskových zpráv, dopisů, projevů, propagačních brožur, letáků, inzerátů, redigování zvláštních publikací, zpravodajů pro zaměstnance i ostatní veřejnost, kontaktování zpravodajských médií za účelem předávání aktuálních informací, organizování zvláštních akcí, jako jsou tiskové konference, dny otevřených dveří, benefice, apod., vystupování na veřejnosti, sledování toho, co se kde o organizaci řekne či napíše, atd. Ve větších organizacích je na tuto práci zaměstnávána jedna osoba ve funkci tiskového mluvčího (v ještě větších organizacích pak vznikají celá oddělení pro styk s veřejností).

Střední kruh tvoří zaměstnanci, stálí spolupracovníci (např. dobrovolníci) a příležitostní spolupracovníci a příznivci organizace. Zaměstnanci by měli mít dostatek informací o organizaci, aby je kdykoliv mohli veřejně prezentovat, přičemž netřeba dodávat, že nejlépe komunikuje ten zaměstnanec, který je skutečně přesvědčený o tom, co dělá. Se stálými spolupracovníky je také důležité oboustranně komunikovat a mít od nich zpětnou vazbu, protože když s námi přestanou spolupracovat, odchází nejen jejich zkušenosti, ale také zdroj informací o naší organizaci. Ani u příležitostných spolupracovníků se nevyplatí podcenit komunikaci s nimi. Bývají totiž často najímáni na práce přechodné, které však mohou být na očích veřejnosti. A pokud někdo naši organizaci nezná a setká s neinformovaným příležitostným pracovníkem, ztotožní ho s naší celou organizací. A jak víme, první dojem se promítá do celkového vnímání celé organizace, dokonce v něm má větší váhu, než jsme ochotni si připustit.

Vnější, od středu nejvzdálenější kruhy představují podstatné okolí organizace, tedy naše klienty, případně i externí poradenské firmy. U klientů je pro komunikaci s nimi zásadní jejich přesné vymezení do cílových skupin, tedy stanovení si, zda je jejich konečný, omezený počet, odkud pocházejí (jen z dané komunity nebo z celého území) a zda jsou vnitřně stejnorodou skupinou. Jen tak se nám může podařit účinně s nimi komunikovat, protože jen tak budeme znát jejich potřeby a přání. Poradenské firmy můžeme zapojovat do řešení

problémů naší organizace, mají tedy přístup k informacím o nás, které mohou následně šířit dál.

### 3.6 Shrnutí kapitoly

Tato kapitola odpověděla na otázku, **proč je komunikace důležitá**. O komunikaci jsme si řekli, že představuje velmi komplexní a zajímavý proces, který je v podstatě **základem naší existence**. To věděl již Aristoteles, když řekl: *"Být znamená komunikovat."*

Některé z rysů naší lidské komunikace jsou natolik specifické, že nás odlišují od zvířat. Na základě komunikace rozlišujeme přátele od protivníků, učitele, studenty, nadřízené, zaměstnance, děti, rodiče a spoustu jiných rolí, které lidé přijímají a "hrají" během svého života. Jen díky komunikaci se dozvídáme a učíme nové věci, dáváme najevo svá vlastní stanoviska, postoje, přání atd. To vše nasvědčuje tomu, že komunikace jako proces má svá **pravidla**. Znalost a chápání komunikačních procesů určuje váš vztah k ostatním lidem a společnosti vůbec. Čím více jim rozumíte, tím efektivněji dokážete komunikovat s okolím. A čím efektivněji dokážete komunikovat s okolím, tím snáze dokážete prosadit své potřeby a zájmy.

S komunikací úzce souvisí také veřejné mínění, které definujeme jako mínění, které může být vysloveno na veřejnosti, aniž by došlo k sankcím vůči mluvčímu, ze strany skupiny, v níž se toto mínění projevuje. Komunikace je také předpokladem úspěšných Public Relations, o kterých bude podrobně řeč v další kapitole tohoto textu.

#### Otázky k zamyšlení:

1. Co vytváří image organizace?
2. Znáte dvě základní složky komunikace? Proč je komunikace tak důležitá?
3. Pokuste se definovat pojmy "veřejnost", "cílová skupina" a "veřejné mínění".
4. Uveďte typické cílové skupiny neziskových organizací. Jaké jsou jejich vlastnosti?
5. Jakými základními rysy se vyznačuje veřejné mínění?
6. Jak probíhá proces účinné komunikace?
7. Jaké jsou cíle komunikace?
8. Znáte základní čtyři principy přesvědčování? Jakým způsobem, jakými faktory můžeme ovlivnit přesvědčivost komunikace?
9. Kdo všechno a jakým způsobem v neziskové organizaci komunikuje s veřejností, přímo i nepřímo?

## Kapitola 4. Public Relations a jejich okolí

**Cíl kapitoly:** Po přečtení kapitoly budete:

- rozumět obsahu pojmu Public Relations, rozdílu mezi PR a reklamou a tzv. Public affairs,
- budete znát, jaké jsou perspektivy PR ve neziskovém sektoru
- poradíte s otázkou, jak zavést systematickou práci s veřejností, jak využít kampaně v Public Relations a jak je připravit
- na základě teoretických instrukcí i vyhotoveného vzorového elaborátu budete umět provést tzv. PR-audit organizace.

Vlastní strukturovaný text:

### 4.1 Public Relations

Každý podnik či instituce operuje na veřejnosti a dosažení jejich cílů závisí na postoji určitých částí veřejnosti. Koncern ČEZ, úřad města, univerzita, nemocnice, nadace... zkrátka všechny organizace bez ohledu na ziskovost či neziskovost komunikují s nejrůznějšími skupinami, či částmi veřejnosti: se zákazníky, se státními a samosprávnými institucemi, se svými akcionáři, dokonce i s vlastními zaměstnanci, jak už bylo výše zmíněno. A to vše proto, aby dosáhly svých cílů. A právě komplexní práce s veřejností, dnes skrytá pod hojně používanou anglickou zkratkou PR (Public Relations, čti „pí-ár“, public relation) je v současnosti alfou a omegou dlouhodobé existence jakékoliv organizace.

Proč je kladen důraz na adjektivum „komplexní“? Protože PR není jen prací s veřejností, jde především získání o dobrého jména, reputace, věrohodnosti organizace. To je totiž přirozená základna pro to, aby okolí organizaci uznávalo, členové a aktivisté, dobrovolníci ji neutíkali, sdělovací prostředky a úřady ji brali vážně, sponzoři ji rádi dávali peníze a zákazníci se jí bez obav svěřovali. Prostě PR je souborem prostředků práce s veřejností k tomu, aby organizace mohla smysluplně existovat a účinně pracovat.

Z výše uvedeného by se mohlo zdát, že Public Relations = komunikace. I když je pravdivý slogan: „Kdo nekomunikuje, ten jakoby nežil!“, PR se s komunikací zdaleka nekryjí. Komunikace je přirozeným „pracovním nástrojem“ PR, ale v public relations zdaleka nejde jen o osobní komunikaci jednotlivého zástupce organizace s jednotlivým členem veřejnosti. Dalším pomýlením v souvislosti s PR je názor, že v éře hromadných sdělovacích prostředků představuje práce s veřejností pouze sdělování informací prostřednictvím těchto médií. Zdá se, že ideální by bylo mít tiskového mluvčího, který řekne vše, co bude veřejnost zajímat. Nebo dokonce - co my chceme, aby ji zajímalo. Tak pasivně a neúplně se však organizace chovat nemůže.

*Vezměme si pro příklad obyčejnou rodinu někde v domku na kraji města. Tato rodina komunikuje hned s několika skupinami, s nimiž přirozeně chce být v dobrých vztazích. Jsou to jejich „cílové skupiny“: učitelé ve škole, místní obchod s potravinami, místní úřady, sousedé, vzdálenější příbuzní. A rodiče se snaží (a vychovávají k tomu i své děti), aby se všemi dobře vycházeli, zdravili známé, aby děti nedělaly učitelům lumpárny a dospěli dluhy v obchodě. S příbuznými je třeba se sejit alespoň občas a nedělat „zlou krev“. Se sousedy se zbytečně neškorpit, potřebujeme se přece navzájem. Před Vánocemi poslat pozdravy a dědečkovi*

*nechat k narozeninám např. zahrát písničku. Až se bude dcera vdávat, obejít známé se svatebními koláčky.....*

**Všechno to, a mnoho dalšího je intuitivní realizací zásad public relations: dávat o sobě vědět, preventivně zmírňovat možné konflikty, ve svém okolí vytvářet pochopení pro vlastní chování, udržet si důvěru „cílových skupin“.**

Přesto se řada organizací, bohužel právě neziskových, staví k PR odmítavě. Často to vysvětlují tím, že nemají čas anebo že další práci s veřejností nepotřebují. Je to však chybný, nedomyšlený, povrchní a hlavně nepraktický postoj. Peníze totiž často nejsou právě proto, že:

- chybějí lidé, kteří by je uměli a chtěli sehnat,
- veřejnost nezná nebo nechápe, v čem je poslání organizace, jaké má cíle, zda pracuje profesionálně a kvalitně,
- některé organizace jsou zaměřeny proti aktivitám jiných organizací (např. ekologické versus znečišťovatelé) a vzbuzují nevěru nejen u firem, na něž jsou zaměřeny, ale i u celé skupiny dalších podnikatelů anebo dokonce velké části veřejnosti,
- organizace nerozvinula potřebnou výdělečnou činnost, která by se stala stabilním zdrojem jejích příjmů.

Z výše uvedeného je zřejmé, že PR vytváří pozitivní klima pro toho, kdo peníze sbírá, resp. se je snaží získat, tedy pro fundraising (= získávání prostředků na činnost nebo určitý projekt, podrobněji viz. dále). Pěstování dobrých vztahů má jaksí „mimovolně“, v druhém plánu nabízet dobré jméno organizace, s nímž pak budou lidé více nakloněni obchodovat. Zde se rýsuje přesah PR k marketingu. Schválně zdůrazňuji slovo přesah, protože marketingové akce by neměly být ztotožňovány s akcemi PR. Je samozřejmé, že nic tak neposílí důvěru v organizaci jako dobrý obchod a proto lze říci, že úspěšná akce PR je žádoucí součástí marketingového plánu. Podíváme-li se však na tento problém z opačné strany, je jasné, že se nám nebude dařit dobře prodávat výrobky nebo služby, jestliže nebudeme v dobrých vztazích se svými zákazníky, zaměstnanci, apod. Tj. aby se marketingová činnost dařila, je dobré mít kvalitní PR, ale marketingem to zdaleka nezačíná ani nekončí. Stručně řečeno: hlavním cílem marketingu je zajistit prodej zboží nebo služeb, které firma poskytuje na základě přání a potřeb zákazníků. Hlavním cílem PR je prodat dobré jméno firmy, vzbudit důvěru, přesvědčit o poctivosti úmyslů, atp. Jakákoliv marketingová akce je tedy současně akcí PR a naopak. Public relations mají tedy z hlediska organizace globální a trvalý význam. Reklama, která je jako prostředek prodeje nástrojem marketingu, bývá někdy dokonce v nesouladu s cíli PR, protože její působení je krátkodobé a úzce zaměřené. Snaží se prostě získat peníze potenciálního zákazníka a vytvořit tak konkrétní obchodní vztah.

Public relations, fundraising a marketing jsou vlastně ucelené praktické obory, které mají svou historii, svá pravidla, své pojmy a dokonce i svou teorii. Komunikace je jejich nástrojem a reklama pak nástrojem pouze marketingu.

Pro úplnou přesnost je dobré se na závěr zmínit o existenci dvou rovin PR, a to o:

- rovině institucionální = činnost směřující k získání dobrého jména na veřejnosti, pochopení partnera pro naši vlastní činnosti apod.
- rovině individuální = jak se chovat jako reprezentant organizace.

## 4.2 Cíle Public Relations

K hlavním cílům Public Relations patří:

- získat podporu (nebo alespoň akceptaci) veřejnosti pro své poslání, pro nové myšlenky a záměry,
- získat příznivé klima pro fundraisingové kampaně,
- rozšířit a získat účast dobrovolníků,
- propagovat svůj program a služby, aby se dostaly k těm, kdo je potřebují.

Zkusme si pro větší názornost vytipovat u organizací různého typu několik charakteristických úkolů jejich PR:

- Zájmová sdružení výrobců, obchodníků, průmyslových odvětví: členy sdružení jsou organizace, které produkují stejný nebo podobný druh výrobků a služeb. Jsou tedy ve vzájemném vztahu konkurence, ale sdružují se účelem prosazení společných zájmů, např. dovozci výherních a hracích automatů se sdružili, aby lépe prosazovali své zájmy vůči legislativě, obcím i provozovatelům. Hlavní úlohou PR tedy bývá získat pochopení veřejnosti (cílových skupin) pro činnost a záměry členů sdružení.
- Odborové organizace: s vnější veřejností se odbory dostanou do styku zejména v případě stávky, kdy musí usilovat o získání širší veřejnosti na svou stranu. Základním úkolem odborových PR je tudíž vytvářet pochopení veřejnosti pro potřeby zaměstnanců daného odvětví, viz. stávky lékařů, železničářů či učitelů.
- Zájmové a kulturní spolky: nemají jako např. odbory přirozeného protivníka, cílem jejich PR bývá tedy především obhajovat profesionální standardy (např. prosazování určité kvalifikace pro poskytovatele psychologického poradenství), podpořit nábor nových členů, propagovat vlastní služby a zajistit peníze na další činnost.
- Organizace, které za něco bojují: zejména ekologické iniciativy zase potřebují zejména vzbudit velký ohlas médií, aby obrátily pozornost širší veřejnosti a parlamentu na určitou problematiku.
- Sociální, zdravotnické a náboženské organizace: jsou většinou zaměřeny na charitu. Proto je hlavním cílem jejich PR upozorňovat na nabízené služby potenciální klienty a získávat prostředky na poskytování těchto služeb.
- V politice a masové kultuře (zábavě) jde především o to, aby lidé, prahnoucí po popularitě a vlivu, vešli ve všeobecnou známost. To se daří hlavně prostřednictvím médií, která se snaží postupně nakazit veřejnost obdivem a sympatiemi k nové „star“.
- Státní orgány, armáda a policie, případně další vládou řízené instituce by se prostřednictvím PR měly snažit nepřetržitě vysvětlovat daňovým poplatníkům svou práci a efektivní hospodaření s veřejnými příjmy. Tak třeba v armádě by PR měla mít za úkol poskytovat informace o činnosti armády, podporovat nábor vojáků, udržovat dobré vztahy



mezi posádkami a okolím, distribuovat zprávy o událostech, které armáda dělá ve prospěch veřejnosti.

**Hlavní cíle PR se tedy v životě neziskových organizací** dají formulovat různými způsoby:

- získat podporu, pochopení veřejnosti pro poslání, budoucí akce nebo činnosti organizace,
- vyjadřovat zájmy organizace vůči veřejnosti,
- informovat a tím získávat důvěru veřejnosti,
- přesvědčit cílovou skupinu o užitečnosti nebo důležitosti záměrů,
- vyjednávat, komunikovat s veřejností,
- vytvářet nebo zlepšovat image organizace,
- sladit zájmy veřejnosti a organizace, zajistit vzájemné porozumění,
- omezovat možnost vzájemných konfliktů a napětí,
- upravovat politiku organizace, její postupy a akce, aby nebyly v rozporu s veřejným zájmem a s potřebami přežití organizace, resp. aby byly vzájemně prospěšné pro organizaci a její veřejnost. (pozor na problematiku definice veřejného zájmu a veřejné, či obecné prospěšnosti!!!)

Všimněte si klíčových slov: pochopení, důvěra, image, sladit zájmy, komunikovat,....

Nyní ještě něco pro vyznavače přísné teorie, tedy **dvě typické definice:**

1. „PR je cílevědomá, plánovaná a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.“ (Britský institut pro PR)
2. „PR slouží společnosti zmírňováním konfliktů a budováním vztahů, které jsou podstatné k vytváření dynamického konsensu, na němž je založen společenský řád. Konečným výsledkem PR je úprava a udržování takového sociálního systému, který nám zajišťuje fyzické a sociální potřeby... Jejich společenská funkce spočívá v nahrazování nevědomosti, násilí a radikalismu znalostmi, kompromisem a vzájemným přizpůsobením.“ (funkcionalistická sociologie)

#### **4.3 Public Relations a reklama**

Reklama, jak už bylo výše zmíněno, je konkrétním nástrojem marketingu. S PR má **společné** následující:

- využívají stejné sdělovací prostředky,
- obě pracují s cílovými skupinami,
- přispívají k vytvoření image organizace,
- obě informují, přesvědčují a vybízejí k akci.

A co je **odlišuje**? Jedna odlišnost už tu zazněla, totiž že reklamní kampaně trvají poměrně krátce, např. jen po dobu, než se zavede na trh nový výrobek, a to je maximálně několik měsíců. Působení PR oproti tomu musí být trvalé, řada akcí je dlouhodobých, i když nelze vyloučit ani krátkodobé PR kampaně (např. v případě náhle vzniklých krizí). Reklama je většinou placenou a hromadnou, neosobní komunikací prostřednictvím rozmanitých médií, zatímco práce s veřejností je často založena na osobním přístupu.

PR je zaměřena na postoje veřejnosti k organizaci, nejde jim o jednotlivé výrobky a služby podniku, nýbrž o podnik jako celek. Jejich působením nemá vzniknout větší poptávka zákazníků. Mají mnohem více různých cílových skupin, na které působí a s nimiž komunikují. Jejich cílem není maximální tržba, jako v reklamě, nýbrž maximální důvěra.

Není to tedy ekonomický zisk, ale spíš psychologický zisk, o který PR usiluje. Zatímco koncepci reklamy zpracovává marketingové oddělení podniku, koncepce PR by vždycky měla zůstat v rukou nejvyššího vedení – říká se, že reklama je funkcí marketingu, kdežto PR je základní funkcí managementu, podobně jako např. personální práce, kterou musí každý manažer na svém úseku vykonávat, ať chce nebo nechce.

Zajímavé je také to, že v oblasti PR mezi organizacemi nejčastěji panuje vztah spolupráce, což v oblasti reklamy až na výjimky nepřipadá v úvahu. Je to dáno již tím, že poptávka, koupěschopnost obyvatelstva a další atributy prodeje jsou v daném okamžiku konečné, kdežto důvěra veřejnosti, ochota, pochopení atd. jsou jakoby nekonečné – podobně jako vzduch kolem. Komerční organizace se v zájmu reklamy sdruží jen výjimečně, např. tehdy, když ani jedna cestovní kancelář v regionu nemá dost peněz na vydání reprezentativní nabídky, avšak s pomocí městského úřadu společně financují reklamní publikaci s pozvánkou do jejich krásného regionu.

Jakmile však jde o kvantitativně omezené statky (např. peníze určené městem na podporu neziskovým organizacím), pak i mezi neziskovými organizacemi vzniká vztah konkurence. Zvláštním případem je, když dvě protichůdné zájmové skupiny vytvoří dvě občanská sdružení, aby mohla efektivněji soutěžit o podporu veřejnosti nebo státních orgánů.

**Prakticky je velmi účelné rozlišit reklamu od produktu PR.** Dá-li organizaci totiž někdo peníze a ona mu za to propaguje jeho výrobky a služby (např. uvedete nejen název firmy, ale i jejích výrobků), mělo by se to považovat jednoznačně za reklamní službu, na kterou by organizace měla mít živnostenské oprávnění a z tržby zaplatit daň z příjmu. Jestliže však nepropaguje žádné výrobky ani služby, ale sponzorskou firmu jako celek (např. poděkováním nebo otištěním loga), pak se to za reklamu nepovažuje.

**Reklama** je veřejné oznámení, které slouží k podpoře podnikání, jež sleduje zadavatel reklamy. Reklama se poskytuje za úplatu nebo jinou protihodnotu. **Sponzorství** je výslovně definováno pouze v zákoně č. 468/91 Sb. o provozování rozhlasového a televizního vysílání. Sponzorováním se tu míní jakýkoliv příspěvek, který je poskytnut k přímému nebo nepřímému financování pořadu za účelem propagace jména, tovární nebo obchodní známky, známky služeb, nebo postavení sponzora.

#### **4.4 Public affairs – nová reklamní strategie?**

Tento pojem se začal objevovat v posledních letech velmi často a ještě bezprostředněji propojil svět reklamy se světem PR. Velcí výrobci přišli na to, že účinnější než přímá propagace jejich výrobků je leckdy propagace nepřímá, prostřednictvím spojení s obecně

známými událostmi nebo s bohubílymi, obecně přijímanými činnostmi. Bohužel si k tomu vybírají jen ty nejnámější a nejslavnější.

*Vzpomeňte si na nedávno hojně rozšířený inzerát, na němž dáma ve večerní toaletě hraje na housle. Stín za ní má tvar šachové dámy. Nahoře je emblém Pražského jara 1996. Dole je menším písmem: Komerční banka – hlavní sponzor Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro '96. Hlavní titulek, resp. hlavní poutač říká: První housle Pražského jara. Jak už vám asi dochází, nejedná se ani o pozvánku na koncerty Pražského jara, ani o nabídku houslí, ale Komerční banka nám nenápadně sděluje, že je úspěšnou a seriózní společností, která pečuje o současnou špičkovou národní kulturu. Máme si všimnout, jak je dobrá a jaké má pochopení pro kulturní tradice národa.*

**Public affairs je tedy skutečně nová reklamní strategie, která prodává se dobré jméno firmy jako celku, její pověst, důvěryhodnost. Účelem není přímo něco nabídnout, ale vytvářet u veřejnosti pozitivní image firmy.** Nejde tedy jen o reklamu nebo čistou dobročinnost. Dárce se tu chce prezentovat především jako dobrý soused a sponzor „vyšších hodnot“, reklamní efekt je jakoby v pozadí.

A jakou mají v této věci šanci malé neziskové organizace? Omezenou, ale mají. Narozdíl od celostátně působících firem, které se logicky chtějí prezentovat v celostátním rámci a vyhledávají proto celostátně významné akce (viz. příklad Pražského jara), existuje celá řada lokálně působících firem, které mají zájem se prezentovat obdobně, ovšem v místním rámci. Budeme-li tedy pořádat zásadní a alespoň lokálně známé akce, můžeme počítat s tím, že budou ku prospěchu i některé lokální úspěšné firmě, které se vyplatí se s námi spojit.

Světoznámí výrobci často podporují neziskový sektor a obecně přijímané projekty s tím, že vyhledávají různé ceny, stipendia a granty. Tak např. výrobce džínového ošacení Levi Strauss podporuje projekty na pomoc sociálně slabším skupinám na celém světě. Firma Reebok, výrobce sportovní obuvi a oblečení, zase každoročně uděluje cenu pro mladého obhájce lidských práv. Kromě sponzoringu si firmy, zejména zahraniční koncerny a jejich pobočky, zajišťují kontakt se státními institucemi a podílejí se na komunálních programech hmotnou a organizační pomocí. V personálních odděleních řady podniků, např. v USA zaměstnanci běžně vyplňují dotazníky, které obsahují podrobné otázky o jejich členství a aktivitě v různých neziskových organizacích a komunálních projektech – v charitativních, volnočasových, mládežnických a jiných organizacích. Firma tak získává dodatečný potenciál, který může výhodně využít při realizaci své vlastní marketingové politiky.

#### **4.5 Perspektivy PR v neziskovém sektoru**

Vzhledem k vývoji neziskového sektoru v posledních deseti letech a také současný stav v hospodářsky a politicky plně rozvinutých zemích, zdá se, že by se mohlo hovořit o těchto tendencích:

1. Nejen nabídka, ale i poptávka po sociálních službách a různých druzích pomoci se přesouvá ze státních zařízení na dobrovolné, resp. neziskové organizace. Stále větší část veřejnosti tedy potřebuje komunikovat s neziskovými organizacemi. Tím narůstá objektivní potřeba subjektivně zvládnout a uskutečňovat práci s veřejností v jejich nejrůznějších podobách.
2. Řízení neziskových organizací se postupně začíná profesionalizovat, rozvíjejí se celostátní projekty, které se týkají velkých skupin obyvatelstva (např. v poradenství, prevenci a terapii drogových závislostí, péči o děti, o zdravotně postižené). K jejich

řízení a administrativě jsou zapotřebí nejen kvalifikovaní účetní nebo poradci, ale také manažeři a specialisté na fundraising, marketing a PR.

3. Roste počet žádostí a výzev směřovaných k nespécifikovaným veřejnostem o finanční podporu prostřednictvím direct mailingu a hromadných sdělovacích prostředků. Tyto akce budou muset být stále nápaditější a profesionálněji připravené, aby obstály v konkurenci ostatních. (Nově vzniklým neziskovým organizacím konkurují především ty s dlouhou tradicí, mezinárodním věhlasem, sportovní kluby a ROPO, pokud se tyto budou muset transformovat na jinou právní formu neziskové organizace.)
4. Konkurence roste nejen v soutěži o peníze a o dobrovolníky, ale také v soutěži o naplnění vlastních, vzájemně neslučitelných cílů neziskových organizací. Neziskových organizací založených k ovlivňování veřejného mínění bude stále více a jejich akce budou rozsáhlejší.
5. Poroste výskyt placené inzerce jakožto prostředku komunikace s cílovými skupinami (např. inzeráty organizací pro dobrovolnou péči o zdravotně postižené) a využívání audiovizuální, telekomunikační a počítačové techniky nejen pro vnitřní práci organizací, ale také pro komunikaci s veřejností. Práce s vnější veřejností bude tedy stále víc záviset na zvládnutí rozmanitých komunikačních prostředků.
6. Souběžně s rostoucím podílem na veřejném životě budou muset neziskové organizace stále více propagovat a ospravedlňovat své programy a způsoby práce, aby v očích veřejnosti obhájily své poslání a kredit.

Vzhledem k výše uvedenému je v celku nepochybné, že úloha PR v práci neziskových organizací rychle roste.

#### **4.6 Zavedení systematické práce s veřejností**

Do struktury systému PR patří:

- cíle PR,
- lidé a orgány, které tyto cíle produkují,
- organizace práce, která je k tomu zapotřebí,
- prostředky a informace, které se přitom používají.

Proces výstavby tohoto systému se odvíjí od toho, zda:

- organizace teprve vzniká, nebo chce nově zavést systematickou práci s veřejností, která se už bude zaměřovat na jednotlivé, vymezené cílové skupiny,
- organizace zjistí nesoulad mezi sebou a některým druhem veřejností, resp. cílovou skupinou a PR využije k odstranění tohoto nesouladu.

PR by měly být koncipovány jako otevřený systém, kde není jedinou snahou ovlivnit okolí organizace, ale z něhož se také organizace snaží zjistit příčiny nesouladu své práce s vnímáním okolí, nebo příčiny změny v poptávce po jejích službách, je schopná tyto informace následně kriticky zhodnotit a promítnout je např. i do změny v organizaci.

Pro zavedení systematické práce s veřejností je zásadním nástrojem tzv. PR-audit, který je vhodné provést jak na počátku systematické práce s veřejností, tak i v jejím průběhu, aby bylo

možné tuto práci průběžně vyhodnocovat. Při PR-auditů je vhodné dodržovat následující postup:

- definovat zájmy, role, poslání neziskové organizace a od ní odvozených veřejností,
- určit cílové skupiny, jejich zájmy, potřeby, očekávání,
- vytvořit seznam cílů vůči těmto skupinám,
- zvolit nejvhodnější prostředky PR,
- odhadnut náklady, realizovatelnost plánu PR a jeho dalších prvků.

Přitom je vhodné mít na paměti, že poslání organizace má informovat, zaujmout, má být stručné, jasné a realistické. Možná vám při jeho definice pomůže, když si odpovíte na otázky typu: Který problém soudobé společnosti řešíte? Jaká společenská potřeba nebo zájem občanů odůvodňuje vaši existenci? Proč by vám měli lidi fandit, svěřit se vám nebo vám dávat peníze? Ke splnění poslání je potřeba mít např. jasné cíle, peníze a zájem sponzorů, kvalitní zaměstnance, efektivní organizace práce, místnost a další technické a materiální vybavení, informace, jak vše dělat ještě lépe, dobrou spolupráci a vztahy s okolím, pochopení vlastní rodiny a alespoň pro některé činnosti odborníky. Do seznamu představitelů jednotlivých cílových skupin, s nimiž lze konkrétně pracovat, je vhodné zapojit všechny členy, klienty i příznivce organizace. Přitom můžete odpovídat na otázky typu: Kolik lidí - realisticky odhadnuto - může vaše činnost zajímat? Kolik jich může mít prospěch z vaší činnosti? Kolik z nich by hodnotilo vaši činnost jako prospěšnou, kdyby se s ní seznámili?

Pokud organizace na základě PR-auditů zjistí nesoulad ve vztazích s některým druhem veřejnosti, je vhodné uchýlit se k zorganizování kampaně.

#### **4.7 Kampaně v PR**

Kampaně je jedním z neúčinnějších nástrojů, jak řešit problém vztahu s veřejností. Na problém vztahu s veřejností však lze nahlížet jako na každé řešení problémů, kde rozeznáváme čtyři hlavní etapy :

1. Analýza situace, definování problému PR - odpovídá na otázku Co se děje?
2. Tvorba projektu kampaně - odpovídá na otázku Co bychom měli udělat a říkat? A proč? Jak a kdy to uděláme a řekneme?
3. Realizace kampaně, komunikace.
4. Vyhodnocení kampaně - odpovídá na otázku Jak jsme to udělali? Co z toho plyne pro příště?

##### **4.7.1 Analýza situace**

Na první pohled by se mohlo zdát, že je zbytečná, že jde jen o formalitu. Ale není tomu tak. Díky analýze totiž prověříme základní postoje cílových skupin, což nám umožní zkvalitnit plánovaná sdělení, zjistíme skutečné mínění ve skupině (např. to, že kdo vznáší připomínky vůči naší práci je jen hlasitá menšina). Tím si ověříme, zda je kampaně vůbec zapotřebí, a snížíme tak náklady na ni na minimum. V rámci analýzy bychom též měli ověřit účinnost plánované komunikace a komunikačních kanálů ještě předtím, než je použijeme reálně. Analýza nám dá také možnost odhalit potenciální konflikty, ještě dříve, než je objeví někdo jiný, v horším případě média. Vše, co jsme zjistili analýzou o problémové situaci nám pomůže vytvořit projekt kampaně.

Je dobré mít na paměti, že účinnost kampaně je podmíněna také tím, že máme informace o partnerovi v komunikaci. Tyto informace můžeme zjistit metodami neformálními (osobní kontakty, z doslechu, apod.) a formálními, mezi něž patří sociální průzkumy, bezplatné telefonní linky (kam mohou naši klienti volat své názory), rozbory došlé korespondence, informace z oddělení pro styk s veřejností (ombudsman), komunikační audit, atd.

#### 4.7.2 Tvorba projektu kampaně

Tvorba projektu kampaně není ničím jiným než plánováním postupných kroků kampaně. Postup se tedy v zásadě nebude lišit o jakéhokoliv jiného plánování. Lze jej shrnout do několika kroků:

- Definovat problém - problémy ve vztazích s veřejností lze roztřídit do tří hlavních okruhů, kterými jsou: překonat negativní obraz na veřejnosti, posílit kladný postoj veřejnosti nebo vzbudit pozornost.
- Stanovit si komunikační cíle - ty by měly být konkrétní, realistické, měřitelné. Cíle mohou být informační, když chceme něco sdělit či vzbudit zájem, nebo motivační, pokud budeme usilovat o změnu určitých postojů nebo o ovlivnění, změnu chování.
- Vypracovat plán akcí s přesným rozvržením času, obsahu, rozpočtu i zodpovědnosti. To znamená určit, kdo (případně s kým), co, do kdy a za kolik udělá.

#### 4.7.3 Realizace

Během realizace plánu kampaně je vhodná průběžná kontrola, zda vše běží podle plánu. Pokud tomu tak není, měla by být odhalena příčina tohoto stavu a přijato operativní, nové řešení. Pro zdárný průběh kampaně vám možná pomůže několik postřehů z již realizovaných kampaní:

- Argumenty pro veřejnost musí být větší než sama organizace. Prvním cílem propagace je prodat myšlenku. Druhým cílem je získat prostředky pro její uskutečnění.
- Tištěné materiály se musí obracet jak na intelekt, tak na city. Musí působit jak v rovině racionální, tak v rovině emocionální. Nemělo by však jít do extrémů.
- Jakákoliv propagace by měla mít své pokračování, kontinuální vývoj. Jen tak se totiž udržuje a rozvíjí komunikace s již oslovenou cílovou skupinou.
- Argumentace by měla být vedena raději pozitivně než negativně. (Co zní lépe: "Jestliže pomůžete, zachráníte....." nebo "Když nepomůžete, zemře....")
- Pamatovat na to, že i zde platí, že levné neznamená nejlepší. Příliš levné propagační materiály mohou být příliš drahé v tom smyslu, že nebudou účinné, neboť se ztratí v záplavě těch kvalitnějších a zajímavějších od konkurence.

#### 4.7.4 Vyhodnocení kampaně

Vyhodnocení by nemělo spočívat jen v pouhém shrnutí toho, co se všechno udělalo. Mělo by ho doprovázet kritické zhodnocení, a to v přátelské atmosféře, kde se nehledá viník, ale hodnotí se akce jako celek a přijímají se opatření, která zabrání v budoucnu situacím, které jsme vyhodnotili jako problémové nebo nežádoucí.

Při hodnocení úspěšnosti kampaně mohou být dobrým pomocníkem odpovědi na následující otázky:

- Splnili jsme všechny dílčí cíle kampaně?
- Rozuměli lidé tomu, co jsme se jim pokoušeli sdělit?
- Jaké se objevily nechtěné či vedlejší účinky kampaně?
- Měli jsme dobrý plán kampaně? Jak často jsme ho museli operativně měnit?
- Mohli jsme kampaň pořídit levněji, úsporněji? V jaké oblasti?
- Jak to udělat, aby příští kampaň byla ještě účinnější, než ta minulá?

Mezi metody, které nám mohou významně pomoci při vyhodnocování kampaně patří:

- klipování - sledování tisku, resp. výstřižková služba,
- sledovanost médií (jak často a v jakém deníku se objevila naše kampaň)
- ankety,
- zelená linka v průběhu kampaně,
- experiment - kdy porovnávám dvě verze komunikace, např. ve dvou srovnatelných městech a výsledky vyhodnotím.

*Pro příklad přípravy kampaně "30 dní pro občanský sektor" a jejího vyhodnocení nalistujte kapitolu 8. v knize Bergerová, M.: Public Relations v občanském sektoru, Spiralis, Praha 2001.*

#### 4.8 Shrnutí kapitoly

Obecně lze PR definovat jako **průběžné vytváření a budování dobrých vztahů mezi organizací a veřejností, které jsou založeny na důvěře, porozumění a sladění zájmů obou stran.** Podle Americké společnosti pro public relations (PRSA) **PR přispívá k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi, čímž jim pomáhá v rozhodování a účinnějším jednání a podporuje sladování soukromých zájmů s veřejnými.**

Konstatovali jsme smutnou skutečnost, že lidé, kteří pracují v prodeji, používají všechny způsoby k tomu, aby lépe prodali, a tak si z PR berou jen něco a používají to jako součást propagace svého zboží. My jsme si řekli, že marketingové (obchodní) akce by neměly být spojovány s akcemi PR. Je sice samozřejmé, že nic tak neposílí důvěru v organizace jako dobrý obchod a z určitého hlediska lze říci, že úspěšná akce PR je žádoucí součástí marketingového plánu. Právě na to jsme se podívali i obráceně a v té souvislosti jsme konstatovali, že se nám nebude dařit úspěšně prodávat výrobky nebo služby, jestliže nebudeme v dobrých vztazích se svými zákazníky, zaměstnanci, kontrolními orgány atd. Čili, aby se nám obchodní nebo jiná činnost dařila, potřebujeme kvalitní PR. Nepopřeli jsme, že PR jsou pro komerční firmy součástí marketingové strategie (jak se mj. dozvíte i v kursu **Marketing a fundraising** ve 4. semestru vašeho studia), ale řekli jsme si, že marketingem to zdaleka nezačíná ani nekončí. Public Relations mají z hlediska organizace globální a trvalý význam.

Ještě jednodušší to je, jak jsme si ukázali, v případě reklamy, která je prostředkem prodeje. Cíle **reklamy** bývají dokonce v nesouladu s cíli PR, protože bývají krátkodobé a úzce zaměřené. Snaží se prostě získat peníze potenciálního zákazníka a vytvořit tak konkrétní obchodní vztah. V práci s veřejností jde, jak jsme poznali, především o dobré postavení organizace na veřejnosti, o dobré vztahy s různými skupinami, o dobrou pověst. Poznali jsme, že nic tak dobře neprodává jako právě dobrá pověst. Proto bude reklama skutečně účinná až tehdy, bude-li moci stavět na dobré pověsti organizace. To je většinou to, o co se snaží velké podniky a proč se tolik bojí podložené i nepodložené kritiky ze strany zákazníků, novinářů, prostě veřejnosti. Právě na překonání případné špatné pověsti mohou sloužit kampaně. Ukázali jsme, jak účinně a efektivně kampaň připravit, přičemž nesmíme opomenout několik fází. Jsou to analýza situace, definování problému PR, tvorba projektu **kampaně**, realizace kampaně, komunikace a vyhodnocení kampaně.

Prostřednictvím teoretického návodu i praktického příkladu PR-audit byly také předány potřebné informace k tomu, abyste byli sami schopni **PR-audit** provést, a to u vybrané NNO.

### Otázky k zamyšlení:

1. Co rozumíte pod pojmem Public relations?
2. Jaké jsou vztahy mezi PR, reklamou, Public affairs, marketingem, fundraisingem a komunikací?
3. Doplňte tabulku charakteristických rozdílů mezi reklamou a public relations:

|   | REKLAMA                                   | PUBLIC RELATIONS                                |
|---|---|---|
| zaměřuje se na .....                              | obchod, prodej                            |   |
| soustřeďuje pozornost na .....                    | jednotlivé výrobky a služby               |   |
| jejich působením má vzniknout .....               |   | dobré jméno, zájem, pochopení veřejnosti        |
| cílové skupiny jsou...                            | potenciální a skuteční zákazníci          |   |
| cílem je maximalizace .....                       | .....zisku                                | .....zisku                                      |
| koncipuje je a produkuje je.....                  | marketing a oddělení marketingu (obchodu) | management – někdy s podporou spec. odd. pro PR |
| typický časový horizont je.....                   | krátko- a střednědobý                     |   |
| typická strategie vůči podobným subjektům je..... |   | spolupráce                                      |

4. Jaké jsou hlavní cíle PR?
5. Co tvoří strukturu systému PR?
6. Mají PR nějaké perspektivy v neziskovém sektoru? Jaké?
7. V jakých hlavních etapách byste připravovali kampaň PR ve Vaší nebo vybrané neziskové organizaci? Proč? Detailně popište průběh těchto jednotlivých etap.
8. Na základě otázky číslo 7 porovnejte tyto poznatky s kampaní, na které jste se podíleli ve vaší organizaci, nebo o které jste četli.



9. Pokuste se provést PR-audit ve vybrané organizaci. Řiďte se přitom případovou studií (viz dále), následujícím postupem a otázkami:

1. *Poslání organizace:*

- Jaké je poslání, hlavní cíl, účel existence vaší organizace?
- Kdo jsou příjemci vaší péče, hlavní cílová skupina, vaši klienti? Kdo má prospěch z vaší organizace?

2. *Image organizace:*

- Zaměnitelnost a odlišnost - S kým si vás veřejnost může splést (podobné jméno, podobná činnost) a jak se odlišit?
- Dílčí identifikace prostředí - Kdo jsou vaši typičtí příznivci? Kdo jsou vaši typičtí dárci? Kdo jsou vaši hlavní konkurenti? Které skupiny jsou zaměřeny nepřátelsky vůči vaší organizaci a její činnosti?

3. *Analýza vnitřního a vnějšího prostředí organizace:*

- Specifičnosti - Co je na vaší organizaci zvláštní nebo pozoruhodné? Co dělá zvlášť dobře, co může jako jediná např. nabídnout, v čem jsou zkrátka její přednosti?
- V čem jsou její nedostatky a nevýhody? Které slabiny má v poslání a cílech, v lidech a ustavených orgánech, v organizaci práce, v prostředcích, které má k dispozici, v něčem jiném?
- Co ji může ohrozit? jaká všechna vnitřní i vnější rizika existují, jak jsou závažná a která z nich jsou nejpravděpodobnější?
- Jaké nové možnosti rozvoje se naskýtají, využijete-li dosavadních zdrojů (personálních, finančních, materiálních a jiných)? V které příbuzné anebo jiné oblasti činnosti byste mohli být úspěšní, díky současným podmínkám?
- Jaké jsou ideální podmínky pro vaši činnost, co vše potřebujete, aby se mohlo naplnit vaše poslání?

4. *Cílové skupiny:*

- Vezměte v úvahu vaše odpovědi na předcházející otázky a vytvořte seznam cílových skupin, s nimiž musí vaše organizace komunikovat, aby se dobře naplňovalo její poslání, zajistil se další rozvoj atd. U každé cílové skupiny si vyjasněte, jaký má převažující vztah k organizaci, jaký je její rozsah, jak je dosažitelná a kdo je vůdcem veřejného mínění v této skupině.

5. *Na konec stanovte plán komunikace a komunikačních prostředků:*

- Vymezte seznam představitelů jednotlivých cílových skupin, s nimiž lze konkrétně pracovat, tedy jméno, postavení, kontakt a kdo za komunikaci s ním zodpovídá.
- Zaveďte si kartu kontaktů s určitou osobou, abyste měli vždy po ruce údaje o předcházejících výsledcích komunikace.
- Zamyslete se nad tím, které prostředky jsou nejdůležitější v práci s jednotlivými cílovými skupinami.
- Komunikace s jednotlivými partnery je pak už záležitostí operativní, rozlišit je jen vhodné opatření krátkodobá, aktuální (den, týden, měsíc) a střednědobá, perspektivní (čtvrtletí, pololetí, rok).

**Případová studie – PR-Audit Domu dětí a mládeže Lužánky** (vypracoval Jan Ondroušek, září 2002):

## **Poslání**

### **Vymezení, historie**

Lužánky jsou příspěvkovou organizací, kterou od roku 2001 zřizuje Jihomoravský kraj. Lužánky jsou školské zařízení zařazené do sítě škol. Jde o zařízení typu dům dětí a mládeže, tak jak je definuje vyhláška MŠMT 432/1992 Sb. o střediscích pro volný čas dětí a mládeže. Lužánky jsou nejstarším zařízením tohoto druhu v České republice, byly slavnostně otevřeny v roce 1949 a ve školním roce 1949/50 zde pracovalo 18 zájmových kroužků se 175 dětmi. Doslova překotný rozvoj nastal v roce 1993, kdy jako jedno z prvních školských zařízení přešlo do právní subjektivity. Od tohoto roku je patrný rozvoj a to nejen v nárůstu činnosti tohoto zařízení, ale i ve vzniku dalších poboček ve městě Brně. V současné době mají Lužánky v Brně celkem 5 poboček a mimo Brno jsou i dvě rekreační zařízení.

### **Poslání a hlavní cíl**

Poslání a hlavní cíl zařízení tohoto typu definuje výše zmíněná vyhláška takto:

§2 odst. 1

Středisko uskutečňuje výchovně vzdělávací, případně rekreační činnost pro děti a mládež, případně jejich rodiče a další dospělé zájemce (dále jen „účastníci“) v jejich volném čase pravidelnou zájmovou činností, příležitostnou zájmovou činností, prázdninovou činností, individuální prací, soutěžení a přehlídkami a nabídkou spontánních aktivit, a to během celého roku.

Vzhledem k obecnosti této definice, mají Lužánky specifikovány svoje vlastní cíle a poslání. Jde zejména o širší nabídky pro veřejnost a to všech věkových kategorií od novorozenců po lidi v důchodovém věku s důrazem na věkovou kategorii 6 - 20 let. Mezi hlavní cíle patří to, aby v Lužánkách každý našel to co hledá a aby zde byl každý maximálně spokojen. Tohoto cíle je dosahováno kvalitní a širokou nabídkou a profesionálním přístupem.

### **Hlavní cílová skupina, klienti**

Na straně jedné jsou hlavní cílovou skupinou děti a mládež ve věku od 6 do 20 let jako příjemci aktivit. Jde o skupinu, na kterou je namířena většina aktivit, ať už se týká pravidelné či spontánní činnosti. Na straně druhé jsou cílovou skupinou rodiče těchto dětí jako plátců těchto aktivit. V některých případech jsou tyto skupiny společné: rodič jako příjemce péče i jako plátec. Na tyto skupiny je činnost Lužánek nejvíce zaměřena. Pro skupinu příjemců péče je to zejména kvalitní a široká nabídka aktivit, dobré zázemí, kvalifikovaní vedoucí kroužků a kurzů a v neposlední řadě i příjemné prostředí. Pro skupinu plátců jde o profesionální přístup, transparentnost a přijatelná cenová politika.

## **Image**

### **Zaměnitelnost a odlišnost**

Vzhledem k tomu, že domy dětí a mládeže a zařízení tohoto typu vznikly z bývalých domů pionýrů, tzv. pionýráků, je toto označení v mnoha lidech zakořeněno. Nemyslím si, že je nutné toto označení vnímat jako handicap, lidé s ním většinou nemají spojené negativní zkušenosti a i v dobách minulých tato zařízení sloužila především dětem v jejich volném čase.

Lužánky vzhledem k svému v Brně, ale i v celé republice, výsadnímu postavení nemají problém se zaměnitelností v očích odborné veřejnosti. V očích laické veřejnosti jsou vnímány jako jedno z nejkvalitnějších zařízení svého druhu a jako takové jej odlišují od zařízení podobného typu. Už i odlišnost v názvu: Lužánky – centrum volného času, vede na jasné zařazení a odlišení se od spousty domů dětí a mládeže – DDM.

### **Typičtí příznivci a odpůrci**

Tato zařízení obecně mají celou řadu svých příznivců a to v řadách široké veřejnosti a zejména pak v osobách, pro které poskytují služby. Vzhledem k šíři poskytovaných služeb a vzhledem k velikosti cílové skupiny mají Lužánky zejména příznivce. Existují pochopitelně i odpůrci, ale jejich počet není nějak významný. Nejde jim ani tak o činnost centra a jejich aktivity, jako spíše o budovu jako takovou. Lužánky sídlí v historické budově uprostřed parku Lužánky a někteří by raději viděli v této budově restauraci a sál, tak jako tomu bylo na přelomu 19. a 20. století a v období první republiky.

### **Dárci a konkurence**

Typickým zdrojem finančních prostředků, mimo prostředků na platy zaměstnanců, které zajišťuje stát prostřednictvím MŠMT, jsou granty a projekty vyhlašované nejrůznějšími organizacemi ať už ministerstvy, orgány územní samosprávy nebo soukromými nadacemi či firmami. Největším „dárce“, poskytovatelem dotace je zřizovatel a Magistrát města Brna, který poskytuje i prostřednictvím svých městských částí finance na provoz budov a energie. Tento stav vznikl na začátku devadesátých let, kdy po sériích jednání, inicializovaných ředitelem Lužánek, mezi magistrátem a tehdejší školským úřadem došlo k začlenění Lužánek de facto do rozpočtu města Brna. Dalším zdrojem jsou každoročně vyhlašovaná grantová řízení, kterých se Lužánky pravidelně a velmi úspěšně každoročně účastní. Neposledním zdrojem jsou i sponzorské dary od soukromých firem a to nejen velkých, ale i malých drobných firem, kde jde většinou o věcné dary ve formě cen a odměn pro děti do soutěží. Pro Lužánky neexistuje typický dárci.

Konkurencí jsou pro Lužánky zejména občanská sdružení zabývající se ve volném čase dětmi a mládeží, jde zejména o dětská sdružení Junák, Pionýr, Atom a ČTU. Tuto konkurenci Lužánky vítají a berou ji jako vítaný motor při prosazování společných zájmů těchto organizací. Další konkurencí jsou podobná zařízení působící na území města Brna. Vzhledem k velikosti nabídky a poptávky, kde poptávka po nabízených aktivitách výrazně převyšuje nabídku těchto zařízení, nejsou tato zařízení vnímána jako klasická konkurence.

## **Vnitřní a vnější prostředí**

### **Specifika**

Na Lužánkách je pozoruhodný již několikrát zmiňovaný rozsah činností určený pro všechny věkové kategorie. Mnoho lidí asi zarazí, že Lužánky nabízejí aktivity od novorozenců až po lidi v důchodovém věku. Pro novorozence Lužánky nabízejí Laktační poradnu pro kojící matky a kurzy cvičení, masáží, relaxací a výživy pro děti do půl roku. Pro lidi v důchodovém věku nabízí kurzy jógy pro seniory.

### **Výukové programy**

Dalším specifikem je množství výukových programů, jde o programy pro školy v dopoledních hodinách. Jde o ucelené bloky 2-4 hodinové zaměřené na konkrétní obory. Nabídka je opravdu široká: lekce dramatické výchovy, filmová a literární výchova, historické exkurze po

brněnských památkách, keramické a výtvarné programy a to i pro dysgrafiky a jinak postižené děti, rodinná a sexuální výchova a přírodovědné programy.

Tyto výukové programy navštíví za rok nespočet žáků mateřských, základní a středních škol. Podrobný rozpis ukazuje následující tabulka:

| <b>Výukové programy a akreditované kurzy DVPP, šk. rok 2000/01</b> |             |              |
|--|-------------|--------------|
|  | programů    | účastníků    |
| pro děti z mateřských škol   | 324         | 2933         |
| pro žáky ze základních škol  | 881         | 19712        |
| pro žáky ze středních škol   | 42          | 1059         |
| pro studenty vyšších a vysokých škol                               | 58          | 982          |
| pro učitele  | 100         | 2168         |
| <b>Celkem</b>  | <b>1405</b> | <b>26854</b> |

### **Pravidelná zájmová činnost**

Lužánky poskytují dětem a mládeži využití volného času v pravidelných kroužcích a to ve většině oborů. I přes, v poslední době, pokles zájmu o některé tradiční obory činnosti, nabízí Lužánky jako jedno z mála zařízení i kroužky v oborech automodelářství, letecké modelářství, železniční modelářství, společenskovední a historické obory, kde zájem účastníků nedosahuje takového množství jako u oborů velmi moderních jako je výpočetní technika nebo keramika. Rozsah činnosti opět dokládá následující tabulka:

| <b>Pravidelná zájmová činnost, šk. rok 2000/01</b> |      |
|--|------|
| počet zájmových útvarů                             | 283  |
| počet členů zájmových útvarů                       | 3610 |
| - z toho členů předškolního věku                   | 203  |
| - z toho členů školního věku do 15 let             | 1855 |

### **Příležitostná a prázdninová činnost**

Lužánky se v poslední době soustředily i na aktivity směřující k práci s neorganizovanou mládeží, k víkendovým kurzům a k pořádání velkých víkendových akcí pro příležitostné návštěvníky. K tradičním činnostem patří prázdninová činnost a to zejména tábory, příměstské tábory a letní kurzy a soustředění. Shrnutí nabízí následující tabulky:

| <b>Příležitostná činnost, šk. rok 2000/01</b> |       |
|---|-------|
| počet akcí celkem                             | 876   |
| - z toho v sobotu, neděli či svátek           | 339   |
| počet účastníků těchto akcí                   | 53986 |
| - z toho v sobotu, neděli či svátek           | 23203 |
| součet počtu hodin konání akcí                | 5834  |
| - z toho v sobotu, neděli či svátek           | 4016  |

| <b>Prázdninová činnost, šk. rok 2000/01</b> |       |
|---|-------|
| počet táborů (akcí 4 dny a delší) celkem    | 37    |
| počet účastníků celkem                      | 1983  |
| počet osobodní                              | 12532 |
| počet pracovníků táborů                     | 181   |

## **Souhrn**

Z uvedených skutečností vyplývá, že činnost Lužánek je velmi rozmanitá a že zasahuje velkou část populace žijící na území města Brna.

## **Nedostatky**

### **Prostor**

Z množství činností a jejich náročností plyne nedostatečnost prostorů k jejich realizaci. V poslední době i přes rozšiřování působnosti do dalších částí města Brna jsou kapacity mnoha činností velmi omezeny a to zejména prostorovými podmínkami. V budově na Lidické byl a je kladen důraz na zachování množství pravidelné činnosti a zejména pak na jejím rozšiřování. To s sebou nese prostorové problémy v oblasti technického zajištění těchto činností. Množství činností vytlačilo zejména technickohospodářské místnosti. Nedostatečnost skladů, sociálních zařízení, nulová ubytovací kapacita, která je pro mnoho zařízení tohoto typu tak typická, nemožnost většího občerstvení pro účastníky činností. Tato situace je v poslední době na kritické hranici a její překročení ve prospěch aktivit pro veřejnost by mohlo způsobit negativní důsledky v komfortu poskytovaných služeb.

### **Finance**

I když jsou Lužánky školské zařízení a značnou část prostředků poskytuje zřizovatel a MŠMT nejsou finanční prostředky pro činnost dostačující. Shánění finančních prostředků z dalších zdrojů odvádí pedagogické pracovníky od jejich hlavní náplně a tou je činnost s dětmi. Finanční ohodnocení těchto pracovníků je, z hlediska jejich pracovního vytížení a dle mého soudu i společenské důležitosti a přínosnosti jejich práce, nedostatečné. I když na druhou stranu se vedení organizace daří udržet zde kolektiv vysoce kvalifikovaných a profesionálních lidí.

### **Velikost**

Jak již na začátku bylo zmíněno a z tabulek vyplývá jsou Lužánky již velkým zařízením a jako takové se stává pro některé klienty málo přehledné. Na řízení tohoto zařízení je třeba dalších podpůrných systémů, protože taková organizace již vyžaduje kvalitní a kvalifikované řízení, tak jak je známe ze soukromého sektoru při řízení větších firem od 50 do 100 zaměstnanců.

### **Ohrožení**

Lužánky necítí ohrožení existenční, zařízení tohoto typu je potřebnou součástí celého systému školních a předškolních zařízení. Cítí snad jediné ohrožení finanční, kde při nejasné školské koncepci, není jasné, kdy nedostačující finanční prostředky v tomto sektoru tvrdě dopadnou na tato zařízení. V současné době je vzhledem ke vstřícnému přístupu zřizovatele finanční situace organizace dobrá.

Nejpravděpodobnějším ohrožením, pokud se tomu tak dá říkat, je zvětšování zařízení a jeho rozmach do dalších částí města Brna. Tento rozmach může být jednak pozitivní charakter, ale i negativní, který si vyžádá další podpůrné systémy a větší kvalitu i kvantitu rozhodovacích a řídicích procesů.

### **Nové možnosti**

Vzhledem ke kvalitě pracovníků a vzhledem k popularitě tohoto zařízení, vidím možnosti rozvoje následující (tučně vyznačené položky vidím jako nejdůležitější):

- vznik nové pobočky na území města Brna
- zaměření se na pořádání velkých akcí pro celé město a pro širokou veřejnost (dny dětí – Bambiriáda, vánoce, velikonoce, podzimní prázdniny, ...)
- zvětšení rozsahu nabízených výukových programů
- zvýšení možností dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků všech stupňů škol.
- zkvalitnění a zvýšení rozsahu současně nabízených služeb
- **zvýšení možnosti pro kvalifikační kurzy pro dobrovolné pracovníky a dobrovolníky v organizacích pro děti a mládež tak, jak předpokládá připravovaný zákon o mladé generaci**
- zapojení se do rozhodovacích procesů v rámci Jihomoravského kraje, podíl na zpracování koncepce pro volný čas dětí a mládeže a podíl na tvorbě připravovaného zákona o mladé generaci.

### **Ideální podmínky**

Z hlediska činnosti tohoto zařízení se jeví jako ideální pro činnost zařízení tohoto typu stanovení jasné koncepce a rámce pro činnost těchto zařízení. Tato koncepce a rámce daný ať už zákonem či vyhláškou by měl být co nejvíce nadčasový a měl by zaručit jednotlivým zařízením samostatnost a svébytné rozhodování o vlastních věcech. Měla by zaručit jistou míru svobody v rozhodování a „nesešňerovat“ tato zařízení přebujelou administrativou.

## **Cílové skupiny**

### **Stát**

První cílovou skupinou pro organizaci tohoto typu je stát, potažmo MŠMT. K této cílové skupině je třeba vyvíjet aktivní přístup ve formě kvalitní a profesionálně odvedené práce. Dalším důležitým bodem je zapojení zástupce do poradního sboru příslušného náměstka. Takto o sobě dává organizace vědět, že je v systému potřeba a že i ostatní zařízení tohoto typu mají ve struktuře školství svoje místo. Zároveň aktivní komunikací v poradním sboru může svoje cíle a záměry tlumočit na pro ni nejdůležitějších místech.

### **Kraj**

Vzhledem k tomu, že kraje vznikly na základě reformy státní správy a samosprávy v roce 2001 a že velká část školských zařízení přešla pod jejich správu, stává se kraj jednou z nejdůležitějších cílových skupin pro organizace tohoto typu. Lužánky využily svého výsadního postavení v Jihomoravském kraji a při „přechodu pod kraj“ si svou aktivní komunikací směrem k nově vznikajícímu orgánu zajistily kladnou publicitu a v očích krajských úředníků vzbudily pocit důležitosti a kvalitního partnera. Tyto vztahy je nutné, vzhledem k důležitosti tohoto orgánu pro Lužánky, dále rozšiřovat a aktivně spravovat.

### **Veřejnost**

Odborná veřejnost – je velmi důležité, aby v této oblasti Lužánky i nadále představovaly hybnou sílu tohoto odvětví a byly jakýmsi mluvčím menších zařízení tohoto typu. Dále se předpokládá, že zajistí a dobrým směrem nasměrují rozvoj v této oblasti. Je dle mého soudu nezbytně nutné, aby v očích této veřejnosti byly Lužánky nadále garantem kvalitní a široké péče o děti a mládež.

Laická veřejnost – je ze všech cílových skupin nejdůležitějším článkem. Zajištěním kvalitních služeb a potřeb zvyšují Lužánky v očích této veřejnosti důležitost jejich existence a nepostradatelnost zařízení tohoto typu. Kvalitní a promyšlenou práci s touto veřejností Lužánky přišly ke dvěma pobočkám v městských částech Bohunice a Kraví Hora. I v bodech,

kteří jsem vyjmenoval výše a označil jako nejdůležitější je orientace na veřejnost cítit jako hlavní prvek, ať už systémem přibližování se územnímu, tak i množstvím pořádaných akcí pro širokou veřejnost a odbornou veřejnost z řad dobrovolníků dětských organizací.

### **Sdělovací prostředky**

Práce se sdělovacími prostředky je na velmi dobré úrovni. O čemž svědčí i množství novinových zpráv. Zaměstnanci Lužánek se nebrání ani vlastní publikační činnosti, za všechny stojí připomenout pravidelná rozhlasová okénka a články do měsíčníku Moderní vyučování.

Redakcím většiny deníků jsou pravidelně poskytovány informace o probíhajících akcích ve formě letáků a celoročních plánů. K větším akcím bývají pravidelně pořádány tiskové konference s pozvánkami pro jednotlivé redaktory.

## **Plán komunikace a komunikační prostředky**

### **Historie**

Lužánky prošly během devadesátých let značným vývojem. Tak jako většina subjektů v tomto období.

K jednomu z velkých počínů té doby patří nepochybně umístění reklamy na tramvaj DPmB v době, kdy tento způsob reklamy byl v počátcích a po Brně jezdila jediná tramvaj tohoto typu, Brňákům známá růžová Minolta.

Základním kamenem pro zlepšování komunikace a to nejen uvnitř firmy, ale i na veřejnost jsou každoroční rozjezdová soustředění zaměstnanců organizace. Na těchto soustředěních dochází k reflexi současného stavu a komunikují se zde potřeby organizace do budoucnosti. Velká část těchto soustředění bývá zaměřena na komunikaci, P.R., image firmy a další oblasti důležité pro komunikaci na veřejnosti. Tato soustředění bývají zajišťována kvalitními lektory, jenom stručně (rok 2002 – Komunikační dovednosti, PaedDr. Olga Medlíková, rok 2001 – Konflikt a komunikace, Dr. Věra a Mgr. Ivan Janíkovi).

Z jednoho z těchto soustředění vyplynul mezi zaměstnanci požadavek na kvalitního firemního fundraisera. Tento požadavek se podařilo naplnit a byl tím položen základ pro vznik nového oddělení marketingu a služeb, které v současné době zaměstnává pět zaměstnanců. Jeho náplní je pořádání velkých akcí, pořádání tiskových konferencí, monitoring tisku a ostatních sdělovacích prostředků, zajišťování účasti pedagogických pracovníků v rozhlasovém pořadu Českého rozhlasu Brno, fundraising, propagace (návrh a tisk propagačních materiálů), tvorba internetových stránek a zajišťování jednotné image organizace.

### **Logo a slogan**

Logo organizace je jasné, jednoduché, srozumitelné a zajímavé. Vzniklo jako nápad jedné zaměstnankyně v počátcích devadesátých let a od té doby je beze změny používáno.



Slogan organizace je v současné době ve fázi domýšlení. Současný slogan se zdá být příliš obecný a málo vystihující konkrétní organizaci.

*„Lužánky Váš partner pro volný čas“*

### **Současný stav**

V současné době je zde kladen velký důraz na obnovu propagačních firemních materiálů a vytvoření venkovních informačních panelů. Dále se pracuje na vnitřním informačním systému, který by měl zjednodušit práci všem zaměstnancům.

Na druhou stranu je zde vidět velikost organizace a její místní roztržitost. Neexistuje jednotná koncepce image celé organizace včetně jejich poboček. Informovanost jednotlivých zaměstnanců o poskytovaných službách je nedostatečná a její výrazné zlepšení je velmi žádoucí.

### **Závěr a shrnutí**

Vzhledem k uvedeným skutečnostem se jedná o organizaci, která si je vědoma důležitosti komunikace s veřejností a dalšími subjekty. Na dokonalém projevu jistě něco schází. Na většinu se však intenzivně pracuje.

Jako taková je organizace ve městě Brně velmi známá a její služby jsou vysoce hodnoceny. Podaří-li se zachovat nastavené tempo ve vylepšování komunikačních prostředků s veřejností, ale i dovnitř, myslím si, že tato organizace nebude mít v budoucnu větších problémů v oblasti tvorby image a public relations.



## **Kapitola 5. Prostředky práce s veřejností**

**Cíl kapitoly:** Po přečtení této kapitoly budete znát:

- jednotlivé prostředky práce s veřejností,
- zvláštní prostředky komunikace,
- lobování jako prostředek PR
- zákonitosti a doporučení pro práci s tiskovinami a masmédi.

Vlastní strukturovaný text:

### **5.1 Prostředky práce s veřejností**

Mezi prostředky práce s veřejností můžeme rozlišit ty hlavní, prvoplánovité, kam řadíme tištěné prostředky, masmédi, akce, osobní komunikaci, a ty působící podprahově, v druhém plánu, často i nechtěně. Sem řadíme kromě zvláštních prostředků komunikace i jakýkoliv projev organizace, hlavně však jejich představitelů, i co se jejich soukromí týče.

Většinu hlavních prostředků PR můžeme utřídit do čtyř hlavních skupin:

- tištěné prostředky, např. výroční zprávy, letáky, informační brožury,
- masmédi, např. prezentace v tisku, rozhlasu, TV, na internetu,
- akce, které působí komplexně na všechny smysly,
- osobní komunikace, např. osobní kontakt s představiteli veřejnosti, veřejné projevy, "šeptanda".

Při výběru vhodných prostředků práce s veřejností je dobré si uvědomit, že tento výběr by měl být vždy v souladu s posláním organizace.

### **5.2 Zvláštní prostředky komunikace**

Patří mezi ně:

- prvky organizační kultury
- název organizace
- logo
- slogan
- zvláštní prostředky komunikace včetně lobování.

#### **5.2.1 Prvky organizační kultury**

**Prvky organizační kultury** jsou ve své podstatě nonverbálním komunikačním prostředkem, "to, jak organizace vypadá" o ní totiž mnohé vypovídá. Ve vlastní organizaci bychom tedy měli mít na paměti, že:

- klient posuzuje image firmy už při vstupu do objektu, kde organizace sídlí,

- oblečení zaměstnanců a standard jejich chování vypovídá mnohé o kultuře organizace,
- prostředí, kde se přijímají klienti, má silnou sdělnou hodnotu, může přispět k prezentaci firmy,
- reprezentanti společnosti by měli být vynikající a měli by stále pracovat na svém rozvoji,
- dobrá prezentace nekončí návštěvníkovým odchodem z místa jednání, když bude chtít pomoci později, bude pro něj zásadní, jak se k němu budeme chovat (když jsme na něj např. neměli vyhrazený čas apod.),
- je vhodné, aby klient dostal v závěru jednání osobní pozvání, kontakt, které ho udržuje v bezprostředním kontaktu s organizací či jejími představiteli.

Na základě výše zmíněných poznámek můžeme říci, že firemní kulturu organizace tvoří:

- způsob a přijetí návštěvy, klienta,
- prostředí, čistota a vzhled objektů i pracovních prostor, kanceláří,
- oblečení zaměstnanců,
- způsob jejich komunikace vůči klientovi i sobě navzájem,
- cesta, kterou se klient do organizace dostal, zda byla dobře značená, čistá apod.,
- sociální a technické vybavení,
- prvky vizuální prezentace, jako např. logo, slogan, brožury, vizitky, apod.

Na závěr zbývá snad jen dodat, že působení prostředí by se nemělo přeceňovat, ale ani podceňovat. *Dobrou pomůckou vám může být představa, že máte peníze nazbyt, chcete je věnovat na činnost vaší organizace a přicházíte jako dárci poprvé do vaší organizace. Jak by měla vypadat, aby vás přesvědčila o své důvěryhodnosti?*

### **5.2.2 Název organizace**

Název organizace by měl být dobře zapamatovatelný i vyslovitelný, měl by souviset s předmětem činnosti vaší organizace, neměl by být zaměnitelný se jménem jiné organizace a neměl by vzbuzovat jakékoliv negativní asociace.

Při výběru názvu organizace máte možnost volit mezi třemi způsoby:

- zkratka - např. Agnes - Agentura neziskového sektoru, BANNON - Brněnská asociace nestátních neziskových organizací, apod.
- jednoslovný název - např. Filia, Epona, Trialog, apod. Výhodou zde je bezesporu stručnost, která však není zárukou, že je příjemcům hned jasné, co je předmětem činnosti té které organizace.
- rozvinutý název - např. Sdružení ochránců a příznivců Bílého potoka, apod. - koresponduje sice s posláním organizace, ale může být problém si ho zapamatovat.

### 5.2.3 Logotyp

**Logotyp** představuje výtvarnou zkratku názvu a poslání organizace, dotváří image a povědomí o organizaci. Pro organizaci je vítězstvím, když se jí podaří vybrat logo, které je výstižné a hodně napovídá o činnosti organizace a jejím poslání.

A jak lze hodnotit kvalitu loga? Nejlépe podle toho, nakolik vystihuje poslání organizace, zda má originální námět, jak působí emocionálně, zda zaujme, líbí se na první pohled, a zda je řešeno s výtvarným citem. Proto bychom jeho zhotovení měli ponechat raději na designérovi, než na vlastních schopnostech. Pozor také na barevnost loga, barevný tisk v první řadě hodně stojí, v druhé řadě budeme logo s největší pravděpodobností také hodně kopírovat. Myslete tedy na to, zda se jeho vyznění nezmění, bude-li černobílé.

### 5.2. 4 Slogan

**Slogan** je vlastně heslovitě vyjádřené, do několika slov zhuštěné poslání organizace. Uvědomte si, co se vám vybaví, když uslyšíte 3 mušketýři, nebo Čokoládovny Orion. Pokud je to "jeden za všechny a všichni za jednoho" a "...vaše čokoládová hvězda", máte dokonalou představu o tom, jaký význam má slogan pro vnímání organizace na veřejnosti. Pochopitelně není nutný, ale komunikaci logicky usnadňuje.

Mezi **zvláštními prostředky komunikace** řadíme také podivné způsoby komunikace, mezi něž můžeme zařadit:

- nekomunikaci, tzv. "mrtvého brouka". Ano i mlčení něco sděluje, signalizuje, že máme co skrývat, nebo že se nezajímáme o své klienty. Výtečným příkladem jsou zde úřady.
- neznalost, resp. udržování veřejnosti v omylu, někdy nazýváno též "diplomacií", kdy sdělujeme jen část pravdy,
- fámy, "šeptanda", "jedna paní povídala" - to vše může mít pozitivní i negativní dopad na vnímání vaší organizace. Z výzkumů vyplynulo, že nespokojený zákazník se o svou nespokojenost podělí s 10 - 15 lidmi.
- známosti a peníze,
- lobování.

### 5.2.5 Lobování jako prostředek PR

V pravém slova smyslu je lobování získávání partnera pomocí informací, slov a argumentů. Přesto všechno se dnes setkáváme spíše s negativním vnímáním tohoto pojmu, spojovaného především s korupcí a úplatkářstvím. Pokud však lobováním rozumíme přesvědčování pomocí slov, nemůžeme ho považovat za něco odsouzeníhodného. Vždyť celá Evropská unie je o lobování a oficiálně se k tomuto faktu hlásí. Na celkový počet úředníků Evropského parlamentu se uvádí stejný počet lobistů !!! (okolo 20 000).

A jak a kde vlastně lobování vzniklo? Vyvinulo se jako legitimní a integrální součást demokratického politického systému v USA, protože velmi vytižení poslanci díky němu získali (a získávají) potřebné informace o problémech, které nejsou např. "jejich parketou".

Kdybychom navíc měli určit někoho, kdo má morální ospravedlnění pro lobování, pak by to byl určitě neziskový sektor, resp. ta jeho část, která hájí a zajišťuje potřeby spoluobčanů. Nezisková organizace se sotva obrátí na poslance, aby jí prosadil lukrativní zakázku, obrátí se na ně spíše s tím, aby pomohli prosadit zákon či jiné opatření, které jde ve prospěch znevýhodněné skupiny občanů nebo široké veřejnosti.

### 5.3 Tiskoviny

Ke stejným účelům jako příjemný a důvěryhodný vzhled prostor vaší organizace slouží i úprava a vzhled písemností. Pošta, kterou odesíláte, je důležitou vizitkou vás samých. Neumělé logo, od kopírování celé vybledlé, a dopis ukončující výzva, beze jména a podpisu, jistě nejsou nejlepší vizitkou. Představte, že byste podobný dopis obdrželi vy sami, mezi ostatními, pěkně vytištěnými a upravenými písemnostmi. Jak byste asi reagovali?

Písemnost nemusí být psána na počítači a tištěna na laserové tiskárně. Každý soudný příjemce chápe, že ne všechny neziskové organizace mají špičkové kancelářské vybavení. I dopis psaný na psacím stroji a čistě okopírovaný se může úspěšně ucházet o důvěru adresáta. Neměly by se však už posílat kopie pořízené přes kopírák - ty už jsou dnes zkrátka mimo hru.

Mnoho organizací si dnes zavádí tzv. "corporate design", tj. jednotnou vizuální úpravu svých písemností. Ve stejném stylu, se stejnými grafickými prvky, barvami a logem, mají předtištěné dopisní papíry, obálky, navštívenky, jakož i další tiskoviny.

Tiskoviny můžeme členit na tiskoviny:

- jednoduché:
  - plakáty,
  - letáky,
  - hromadné dopisy,
- komponované:
  - výroční zprávy a jubilejní publikace,
  - zpravodaje a časopisy,
- drobné tištěné prostředky:
  - záložky do knih,
  - pohlednice,
  - kalendáře,
  - brožury, štočkování,
  - samolepky,
  - Pour Felicité,
  - potisky na různé dárkové předměty,
  - zdvořilostní a děkovné dopisy,
- ostatní:
  - pozvánky,
  - vývěsky a informační tabule,
  - faktová mapa a profil organizace.

#### 5.3.1 Jednoduché tiskoviny

##### 5.3.1.1 Plakáty

Mezi letákem a plakátem je rozdíl spíš technický: plakáty se tisknou obvykle v menším nákladu a větších rozměrech než letáky. Nemohou obsahovat tolik textu. Plakát musí být řešen tak, aby upoutal pozornost na větší dálku a povzbudil zájemce k přečtení zbytku. Mělo by to být např. nápadné slovo, heslo, grafický nebo barevný potisk, prostě něco, co na sebe upozorní v prostředí ostatních plakátů.

Nezbytnou součástí plakátu je tzv. poutač. To je hlavní sdělení, zestručnělé až do podoby jednoho nebo několika málo slov. Poutač má sice upoutat pozornost, ale obvykle také informuje o tom nejdůležitějším.

Plakát může být také "pouze" nositelem poselství nebo apelu, nikoli jen pozváním na určitou akci. Může, a často tomu tak bývá, působit spolu s dalšími sdělovacími prostředky.

*Vzpomeňte na plakáty doprovázející kampaň 30 dnů pro občanský sektor v roce 2002: u mladé ženy jdoucí parkem stála do očí bijící věta: "Každý, komu pomáhá, zemře". Dole byl malými písmeny komentář: "Tereza je dobrovolnice. Pomáhá v hospici lidem, kteří se loučí se životem. Drží je za ruku do poslední chvíle". Plakát měl rozhodně více účelů: hlavním cílem bylo informovat veřejnost, že se jako už každoročně koná kampaň, a to aktuálně na téma "dobrovolnictví" (věta v pravém dolním rohu "Dobrovolníci pomáhají zadarmo"), dalším podprahovým cílem mohlo být šíření povědomí veřejnosti o "dobrovolnictví" jako takovém.*

Je všeobecně známé, ne každá organizace si může dovolit tisk plakátů. Jde totiž o záležitost relativně finančně náročnou (čím více barev a méně kusů, tím vyšší cena). Pokud přesto chcete použít plakát, zkuste se obrátit třeba na učitele výtvarné výchovy na nejbližší škole - výtvary dětí často zaujmou.

### **5.3.1.2 Letáky**

Leták je na rozdíl od bulletinů, zpravodajů a časopisů, tiskovinou neperiodickou, která na malé ploše (max. 2 listy formátu A4) informuje o aktuální akci či projektu, o nabízených službách anebo o poslání organizace a kontaktech na ni. Je tiskovinou neadresnou - předem totiž nevíte, komu se dostane na oči a kde až se objeví. Obojí proto musíte vzít v úvahu při rozhodování o jeho rozměrech, vzhledu a obsahu.

Leták se obvykle buď posílá poštou (podobně jako jiné reklamní tiskoviny) či se rozdává kolemjdoucím, anebo se vylepuje do výkladních skříní a informačních tabulí. Zamýšlíte-li vyrobit leták, který se bude posílat poštou nebo dávat do ruky, můžete samozřejmě zvolit víc a menšího textu, protože příjemce si může doma sednout a vzít si na jeho čtení v případě nutnosti i brýle. Při pohledu do výkladní skříně to stěží udělá a nemá tedy smysl, abyste se na takový leták snažili vměstnat půlku výroční zprávy.

A jaké nešvary se na letácích objevují a kterých byste se měli pokud možno vyvarovat?

- Leták neobsahuje úplný kontakt. Často se např. místo adresy uvádí pouze P.O.Box, který vzhledem k nedávným a častým causám podvodných firem nepůsobí moc důvěryhodně. Pokud P.O.Box máte, uveďte ho včetně úplné adresy.
- Leták má nedbalou úpravu, která odpuzuje.
- Leták obsahuje příliš mnoho textu, avšak příliš málo rozčleněného, např. pomocí nepotištěné plochy, mezititulků, či jiných grafických prvků.
- Leták je psán úředním či jinak málo čtivým stylem. Formulace typu: "...jsou zaměřeny na ...soustavné řešení problémů...vytvoření systému...zkvalitnění činnosti..." nezaujmou a nepůsobí tak přesvědčivě jako: "chceme řešit problematiku...pomoci dětem, aby...zkvalitnit činnost..".

A co by naopak na letáku rozhodně být mělo?

- název organizace, projektu, služby, akce,
- stručné představení organizace (poslání, cíle, přehled činností, služeb),
- bankovní, telefonické, příp. E-mailové a internetové spojení na organizaci,
- prezentace sponzorů (vaše poděkování)
- popis problému, akce, služby - s využitím grafických prvků.

### 5.3.1.3 Hromadné dopisy, tzv. direct mail

Pod hromadným dopisem rozumíme takový dopis, který je zasílán více adresátům, aniž by se změnil jeho obsah, pochopitelně kromě případné adresy. Nemůžeme ho tudíž zcela přizpůsobit zvláštnostem konkrétního příjemce, ale na druhé straně ho můžeme rychle a efektivně využívat mnohokrát.

Hromadné dopisy jsou základem tzv. direct mailingu. Nemusí však obsahovat jen nabídku zboží nebo žádosti o příspěvek. Hromadným dopisem můžete poděkovat účastníkům poslední společné akce, pozvat je na příští akci nebo je informovat o výsledcích projektu, na který přispěli.

Příklad, který vám dokreslí direct mail, je hromadný dopis, který téměř každý z nás dostává každoročně od Fondu ohrožených dětí. Kromě informací o organizaci a jejím poslání, obsahuje spolu s žádostí o příspěvek (přiložená složenko) též zpravodaj o výtěžku a využití předcházející sbírky.

I hromadný dopis musí mít určitou úroveň, resp. kulturu. Zde nabízíme několik námětů či zásad, které mají obecnou platnost a měly by být tedy při koncipování hromadného dopisu dodrženy:

- dopis by měl mít co nejosobnější charakter (díky počítačovému zpracování je to reálné - v oslovení uvést jméno adresáta),
- nemělo by být vidět, že se jedná o kopii (zašpinění okrajů při kopírování),
- neopomeňte podpis - nejlépe originál na každý exemplář,
- používání recyklovaného papíru je možné. Není tak hezký, takže by mělo být zřejmé, že použitý papír je výraz vaší uvědomělosti a nikoli snahy ušetřit za každou cenu.
- Hromadné dopisy - podobně jako letáky, můžete poslat v nezalepené obálce, příjemce to ocení.

Přes důležitost všech formálních náležitostí bychom však neměli zapomínat, že nejdůležitější je psychologicky účinný obsah a styl. Proto si zde uveďme pár námětů, které nelze rozhodně považovat za zaručený klíč k úspěchu. Ale dopisy tohoto druhu by mohly obsahovat alespoň tyto prvky:

- titulek, oslovení,
- první řádka, která vzbudí pozornost - tzv. poutač,
- jasné vysvětlení, proč a jak pomůže příspěvek lidem, kteří jsou objektem charitativní péče,
- výstižný popis poslání a činnosti charitativní organizace,
- citově naladit uvedením příkladu člověka, kterému se tím pomůže (např. "...11. října 1995 ztratil dvouletý Toník Cihlář oba rodiče při autonehodě, která se stala na železničním přejezdu u Pardubic. Z veřejné sbírky jsme Toníkovi, který se od autonehody nemůže pohybovat, pořídili .....Nyní se do stejné situace dostala Boženka Vrabcová. Pomůžeme i jí?...."),
- připojte vyjádření známé a důvěryhodné osoby nebo jiný důkaz (... "Členové městského zastupitelstva Novák, Dvořák a Kadeřávek věnovali již na tento účel 1500 Kč z odměn, které dostali za práci v zastupitelstvu...."),

- vyzvěte k určité akci nebo poskytněte snadný způsob, jímž může příjemce odpovédět - např. zpětný lístek s vyplněním částky, kterou příjemce posílá, a zpáteční předtištěnou obálku,
- píšete-li jednotlivým partnerům, naznačte, jakou částku očekáváte, a co nejpřesněji uveďte, co za tyto peníze zařídíte nebo nakoupíte,
- do P.S. uveďte nejsilnější důvod, který může příjemce mít, aby vám vyhověl.

Nezapomeňte také, že i hromadné dopisy mají svou ekonomiku. Spočítejte si raději předem náklady na přípravu, tisk, rozmnožování, obálky, poštovné. Pokud jde o roznášení těchto dopisů dobrovolníky, dosud se obecně toleruje vhazování zásilek do dopisních schránek. Uvědomte si však, že jim tam konkurují komerční zásilky. I vaše zásilka musí konkurovat, jak vzhledem, tak obsahem.

### **5.3.2 Komponované tiskoviny**

#### **5.3.2.1 Výroční zprávy a jubilejní publikace**

Jejich účelem je hlavně reprezentovat organizaci a ukázat, s jakými výsledky pracuje. Tomu musí odpovídat úprava i vzhled. Vše musí být přehledné, srozumitelné, esteticky přívětivé. Zatímco jubilejní publikace může být uměleckým dílem, výroční zpráva je spíše dílem "vědeckým", což by nemělo znamenat, že nečitlivým.

Výroční zpráva je dnes čím dál tím častěji považována za významný a např. v případě nadací nezbytný dokument, kterým organizace předkládá veřejnosti vysvědčení své práce.

Kvalitní výroční zpráva nemusí být vždy drahá, ale vždy vyžaduje spoustu pečlivé práce. Může být jednobarevná a kvalitně nakopírovaná, bez fotografií a bez originální grafiky. Ale hlavní znaky - přehlednost, srozumitelnost a přívětivost - splňovat musí.

Organizace, sestavující výroční zprávu, by si měla ujasnit, že ta není určena jen sponzorům nebo kontrolním orgánům, ale že je určena též sdělovacím prostředkům, které z ní mohou čerpat informace při různých příležitostech. A je také určena vlastním zaměstnancům či dobrovolníkům v organizaci, kterým oficiálně říká, jakých výsledků jejich organizace dosáhla.

Běžná rozvinutá osnova výroční zprávy může vypadat takto:

#### 1. Úvodní slovo

- autorem by mohl být statutární zástupce organizace, předseda správní rady, známá osobnost - ale může to být i generální sponzor,
- může mít styl projevu, ale také styl úvahy,
- nemělo by být prostým výtahem z toho, co čtenář najde v celé zprávě, ani prostým výčtem všech akcí, spíše zamyšlením nad uplynulým rokem - např.1 ve stylu "kdo jsme, odkud a kam jdeme",
- mělo by obsahovat poděkování těm, kteří si to nejvíc zaslouží, a oznámení o zásadních změnách v životě organizace, pokud nějaké jsou,
- nemělo by vypadat jako beztvárá hradba šedého textu, proto je třeba ho pečlivě graficky upravit,
- nemusí být dlouhé, stačí jedna tisková strana.

#### 2. Vznik organizace a její poslání

- obsahem je historie organizace (spíše fakta než příhody), popis dlouhodobých cílů a hlavní principy její činnosti,
- tato část buď nemá výslovného autora nebo je jím výkonný ředitel organizace (pokud již není podepsán za úvodním slovem)

### 3. Struktura organizace a členská základna

- v nejprostší verzi půjde o seznam organizačních stupňů a lidí, kteří tam pracují, pokud možno včetně dobrovolníků,
- dobrým řešením je skupinová fotografie zaměstnanců s textovými vysvětlivkami,
- lze se zmínit o zaměstnancích, kteří v průběhu roku odešli (výroční zpráva má totiž i archivní a vzpomínkovou hodnotu)

### 4. Zpráva o činnosti

- to je první jádro zprávy, a proto sem patří co nejvíce faktů, dat a informací, ovšem vybraných a seřazených,
- informace pro tuto část by se měly vybírat hlavně s ohledem na to, zda jsou spolehlivě zjištěné, zda jsou důležité pro doložení výsledků a zda zbytečně nedeklasují organizaci kritickými komentáři a negativními názory (negativně laděná zpráva patří na interní poradu členů organizace, nikoliv do výkladní skříně),
- vzhledem k rozsahu a náplni by měla být tato část zvláště dobře členěna, aby čtenář získal jasný obrázek o činnosti a výsledcích,
- nabízejí se dvě možnosti uspořádání - buď podle projektů či jednotlivých činností, má-li organizace víceméně stabilní, ale různorodou činnost, nebo chronologicky podle jednotlivých událostí a akcí, které se v průběhu roku uskutečnily, má-li organizace stejnorodou činnost s mnoha drobnými, relativně samostatnými projekty.

### 5. Spolupráce s veřejností

- tato část je jakýmsi dokladem o úspěšné práci s veřejností (potenciálním sponzorům tu vlastně sdělujeme, že dokážeme obstarat publicitu o své činnosti),
- měla by popisovat způsoby informování veřejnosti o činnosti organizace a obsahovat hodnocení od členů cílové skupiny, od příjemců služeb, od osoby v nezávislé pozici (např. od starosty města)
- může tam být rovněž citován úryvek z dopisu nebo článku o vaší organizaci, výsledek hodnotící studie či jiný doklad zvnějšku.

### 6. Výsledky hospodaření, resp. finanční zpráva

- to je druhé a nejpodstatnější jádro zprávy a očekává se, že půjde o velmi nezáživný účetní výtvor, jednoznačný a nezpochybnitelný,
- jednoduchost a srozumitelnost patří mezi hlavní požadavky na tuto část,
- měla by obsahovat přehled zdrojů a výši příjmů organizace, jakož i přehled výdajů,
- účetní výkazy (výsledovka, rozvaha), z nichž tato část vychází, není nutné publikovat v úplnosti, i když o hospodaření organizace říkají mnoho a čtenář z jiné organizace si v nich rád počte,



- nejlepší je, když se výdaje mohou rozepsat podle jednotlivých projektů nebo činností (tak, jak jsou popsány ve zprávě o činnosti,
- měla by obsahovat porovnání plánovaného rozpočtu se skutečnými příjmy a výdaji,
- mohla by zahrnout výsledek účetního auditu (nezávislého posouzení vašeho účetnictví) nebo zprávu revizní komise,
- nikdy nedovolte, aby se organizace snížila k zatajování nebo pozměňování skutečných příjmů a výdajů.

## 7. Poděkování

- dobrovolným představitelům organizace, zaměstnancům a význačným pomocníkům, spolupracujícím organizacím a jednotlivcům, především však sponzorům.
- poděkování sponzorům lze rozčlenit podle výše jejich příspěvku (např. začít jmenovitým seznamem dárců, kteří poskytli nejnižší finanční částku, a postupně se dostávat k těm nejvyšším),
- zadní strana obálky může obsahovat loga význačných sponzorů,
- poděkování nesmí vypadat nedbale, protože bez příjmů od těchto institucí a osob byste ztěžili mohli vyvíjet zvolenou aktivitu.

O výročních zprávách se toho nejvíce dozvíte, když si jich několik obstaráte. Neziskové organizace jsou většinou rády, že je o jejich zprávy zájem, a pokud je mají, zasílají je na požádání.

### 5.3.2.2 Brožury

Brožuru bychom mohli jednoduše definovat jako tiskovinu o více než dvou listech, které drží pohromadě. Důležitější než vazba je obsah, kterým může být:

- podrobné osvětlení činnosti organizace, jejich výsledků a záměrů,
- významná událost, která si zaslouží vydání zvláštní tiskoviny,
- tištěné rady pro klienty organizace.

Je užitečným tahem nechat návrh brožury přečíst spolehlivým osobám ještě před jeho odevzdáním do tisku. Nejlépe osobám, které by mohly být výhledově jejich příjemcem. Zajistíte si tak srozumitelnost a tím smysluplnost vydání brožury.

Příprava brožury vyžaduje hodně času, tvořivost i řemeslné dovednosti. Před započítím prací si položte několik otázek:

- Je skutečně potřebné řešit věc vydáním brožury?
- Co je jejím účelem? Informovat? Přesvědčovat? Vzbudit pozornost?
- Kdo ji bude číst? Komu je určena? Dospělým nebo mládeži? Lidem s průměrnou nebo podprůměrnou kulturní úrovní nebo inteligencí? Lidem, kteří mají tak jako tak zájem něco se dozvědět a mají kladný vztah k organizaci a jejím cílům, anebo lidem, které je teprve třeba získat? Co by měli - v ideálním případě - po přečtení brožury udělat?
- Jak rozsáhlá by měla být? - Co je únosné ekonomicky a co "psychologicky"?
- Kdo bude odpovědný za její vydání, kdo za přípravu - redakci obsahu a úpravu? Kdo budou hlavní autoři?

- Koncipovat ji jako souvislý text ( s grafickou úpravou, mezititulky, atd.), anebo netradičně (myšlenkové mapy, heslovité seznamy, obrázky)?

### 5.3.2.3 Zpravodaje a časopisy

Na rozdíl od brožur bývají bulletiny, zpravodaje a časopisy periodickými, pravidelně nebo aspoň opakovaně vydávanými tiskovinami. Na rozdíl od letáků vyžadují složitější přípravu, určitou koncepci, redakční služby a spolupráci s tiskárnou nebo vlastní technické zázemí.

Zpravodajem se obvykle rozumí tiskovina jednodušší, méně náročná v provedení a určená především vnitřní veřejnosti (zaměstnancům a členům). Největší nároky se obvykle kladou na jeho srozumitelnost a finanční nenáročnost tisku. Jeho grafická úprava by měla být jednoduchá a stylově čistá.

Podobné posláním jako interní zpravodaje mají oběžníky a informátory. Ale označení tu není důležité. Důležitý je účel (cílová skupina) a to, zda se tiskovina rozšiřuje také mimo organizaci a zda ji lze označit za periodickou nebo naopak neperiodickou.

Vydavatel si obvykle přeje, aby zpravodaj nebo časopis promlouval nejen k vlastním lidem, ale také mimo organizaci - a skutečně se tato periodika zasílají příznivcům, sponzorům, novinářům, zákazníkům, dodavatelům, ba i jednotlivým osobnostem, které by podle mínění redakce mohly mít význam pro organizaci. To ovšem znásobuje nároky na obsah i formu a dokonce i na vzhled (papír, rozměr, barevnost).

Periodikum rozšiřované mimo organizaci, tj. vydávané nejméně 2x ročně pod stejným názvem a v úpravě pro tento druh tisku, může být vydáváno pouze na základě registrace - podle zákona o periodickém tisku a ostatních informačních prostředcích.

Chcete-li, aby váš časopis byl publikací katalogizovanou v knihovnách, měli byste mu opatřit i indexové číslo ISSN. Pro případné spory by rovněž bylo vhodné, aby byl určen odpovědný redaktor. Vydavatel odpovídá za periodický tisk navenek, kdežto šéfredaktor je odpovědný vydavateli.

Dobry časopis by měl přinejmenším obsahovat:

- stručný obsah
- úvodní slovo redaktora
- dopisy, reakce čtenářů
- kalendář zajímavých akcí
- poděkování sponzorům a těm, kteří se na vydání podíleli
- jméno redaktora a adresu redakce
- periodicitu, datum a počet výtisků.

Žádná tiskovina nepůsobí na čtenáře jen svým obsahem, nýbrž také svou grafickou úpravou. Ta spolurozhoduje o celkovém postoji čtenáře k vydavateli a jeho cílům. Lze tu připomenout ono klasické: méně často znamená více. Týká se to hlavně uměřené a jednoduché úpravy a střídme kombinace písma.

Má-li organizace peněz málo, což je případ nefalšovaných neziskových organizací, vydává časopisy a zpravodaje skromnější, ale ani u nich nelze slevit z požadavků na koncepčnost, přívětivý vzhled, srozumitelný jazyk, stylistiku a gramatickou správnost.

Vydavatel periodické tiskoviny by si měl zodpovědět několik otázek:

- Komu bude časopis určen? Současným a budoucím klientům, příznivcům, členům, laické nebo odborné veřejnosti?
- Proč by to měli číst? Co mohou od časopisu očekávat?
- Co jim potřebujeme sdělit? K jakým postojům nebo chování je chceme dovést?

U časopisů je podobně jako u brožur důležité, aby se navržený text předem redigoval. Redaktor rozhodne, na jakém místě co bude otištěno, v jaké úpravě. Po dohodě s autorem příspěvku by mohl upravit i samotný text. Osvědčuje se nechat si příspěvek po úpravě autorizovat. Autorizace je písemné prohlášení autora, že se zněním textu souhlasí a že může být v této podobě vydán. Souhlas autora není nutný v případě zpravodajství, v použití ve vědeckých a kritických dílech a učebních pomůckách, přetisknutí článků časového významu o věcech hospodářských nebo politických, které byly uveřejněny v jiných časopisech. Vždy je však nutné uvést autora a pramen.

### 5.3.3 Drobné tištěné prostředky

Nezisková organizace by neměla zapomínat ani na drobné tištěné prostředky komunikace. Na spodním okraji **faktury**, kterou vydáváte, anebo na dopisech, které zasíláte, můžete uvést slogan. Říká určitě víc než pouhé logo.

V poslední době se stále více využívá **dopisních obálek**. Nezisková organizace tam může umístit nejen svůj název a logo, ale i výzvu, slogan vyjadřující poslání apod. Učinil to tak Fond ohrožených dětí a po něm i Konto Bariéry.

Uvažte i možnosti ve využívání cizích tiskovin. Máte-li jako sponzora pojišťovnu nebo jiný subjekt, který vydává mnoho poštovních poukázek, možná se vám podaří dostat svůj potisk na **poštovní poukázky**.

Poštou si můžete nechat **potiskovat každou zásilku**, která jde přes určitý poštovní úřad - tzv. štočkování. **Štoček** vypadá jako razítko, jehož obsah si určíte - zpravidla to bývá název a logo organizace nebo stručný slogan.

Jednoznačným prostředkem public relations jsou **samolepky**. Lze najít v podstatě trojí pojetí:

- účelem je informovat o existenci organizace, prezentovat to základní, tj. název, logo, příp. slogan,
- účelem je poučit, poradit,
- účelem je vyzvat k akci nebo vyvolat určitou otázku.

**Péefka** jsou běžným novoročním zvykem a neziskové organizace by je neměly podceňovat. Nový rok je totiž výbornou záminkou, jak se připomenout sponzorům a dalším "užitečným lidem", aniž by to vypadalo násilně nebo příliš vypočítavě. Nemusíte zoufat, pokud nemáte na výpravnou novoročenku s vytlačovanými barevnými písmeny na postříbřené křídě. U PF je totiž rozhodující nápad a samozřejmě čisté provedení. Fakt, že má být zasíláno samostatně, bez upomínky k zaplacení nebo jiné korespondence, je snad samozřejmostí. Vlastnoruční by tam měl být alespoň podpis osoby, která jej zasílá, tedy zástupce organizace nebo toho, kdo byl s příjemcem během roku nejčastěji v kontaktu. Milé bývá, když rukou - pochopitelně čitelně - vepíšete ještě několik slov, které vyjádří váš osobní vztah k příjemci.

K **potiskům** se často používají drobné předměty s charakterem užitečných suvenýrů jako tužky, trička, tašky, hrníčky, obvykle na náklady sponzora potištěné názvem nebo sloganem neziskové organizace.

Jako milou maličkost lze rozesílat **záložky do knih**. Jen pozor, abyste je při zasílání nepřeložili.

K připomenutí organizace mohou dobře posloužit také **nástěnné či stolní kalendáře** s potiskem, pochopitelně vydané ve spolupráci se sponzorem.

Rozšířeným prostředkem jsou také **pohlednice**, které neziskové organizace rozdávají a rozesílají. Spravují-li nějaké sociální či zdravotnické zařízení, objeví se na obrázku. Ale aby nad ní příjemce nemávl rukou, měl by být obrázek něčím zvláštní. To stejné platí o kalendářích. Zde se vyplatí spolupráce s tvořivými fotografy.

**Kopie zdvořilostních a děkovaných dopisů** jsou jedním z dalších prvků PR. Přetisk se může použít ve výroční zprávě, ve faktové mapě (viz. dále) i samostatně.

### 5.3.4 Ostatní

#### 5.3.4.1 Pozvánka

Pozvánka patří mezi společenské tiskoviny. Nejenže zve, současně informuje a propaguje. Často se používá formát A6 nebo třetina formátu A4 a kvalitní papír. Pozvánka by měla obsahovat:

- název akce
- jméno pořadatele
- pozvání
- datum a čas konání
- jména významných hostů
- sponzory akce
- kontakt na pořadatele.

Datum a čas konání uveďte pro snadnější čitelnost silněji. Grafická úprava by měla korespondovat s ostatními tiskovinami organizace, celek by měl působit jednoduše. V případě, že součástí pozvánky je i návratka (např. zkratka R.S.V.P.), nezapomeňte uvést datum uzávěrky přihlášek k účasti. Při návrhu pozvánky si uvědomte, že návratka může být oddělena, a proto by na její zadní straně neměly být žádné důležité informace.

#### 5.3.4.2 Vývěsky a informační tabule

Vývěsky jako vnitřní a informační tabule ("skříňky") jako venkovní prostředky jsou velmi užitečným zařízením. Na malé ploše dokážou informovat o mnoha věcech. Prostor pro umístění informační tabule často poskytne obecní úřad zdarma a tak vlastně nezisková organizace získává trvalou reklamní plochu. A jaké jsou hlavní zásady jejich "obhospodařování"? Patří mezi ně:

- určit jedinou osobu, která bude mít konečnou odpovědnost za vzhled a obsah,
- nepřeplnovat plochu dlouhými texty, které jsou navíc tištěny drobným písmem,
- jen trochu delší text upravit barevným zvýrazněním nebo dopsanými mezititulky,
- dbát na aktuálnost obsahu (komunikujeme i tím, že v dubnu 2003 zvete na benefiční vánoční koncert 2002 - přičemž čtenář si to zapamatuje, většinou nejvíce z celého obsahu).

#### 5.3.4.3 Faktová mapa a profil organizace

Obdobou tiskové mapy (viz. dále) jsou desky, v nichž jsou umístěny kopie - nikdy originály, nemuseli byste se s nimi už nikdy setkat - důležitých dokumentů a další informace, které můžete ukázat návštěvníkovi, věnovat sponzorovi, apod. Bude tam například:

- statut vaší organizace a rozhodnutí o jejím zaregistrování
- poslední výroční zpráva
- poslední číslo zpravodaje
- zdvořilostní a děkovné dopisy, které jste obdrželi (použijte je však vždy jen se svolením pisatele!!!)
- profil organizace.

Právě výše zmíněný profil představuje jednostránkovou charakteristiku vaší organizace. Jsou v ní jen podstatné a heslovitě vyjádřené informace, jako např. :

- název
- právní forma - není-li zřejmá z názvu
- adresa
- telefon, fax, e-mail, atd.
- kdy založena a kým registrována
- IČO
- zástupce, resp. kontaktní osoba
- poslání nebo profil činnosti nebo hlavní cíle
- členové nadačního výboru, resp. výběr nejznámějších osobností
- významní sponzoři nebo zákazníci
- číslo bankovního účtu (sbíráte-li prostředky od mnoha dárců).

Máte-li dohodnutou schůzku s novým a velmi slibným sponzorem, pošlete mu předem svoji tiskovou mapu nebo alespoň profil. Představí vás dříve, než sponzorovi stisknete ruku. Nezapomeňte - profil bude vaší vizitkou, protože skutečná vizitka se poštou zpravidla neposílá.

## **5.4 Masmédia**

Hromadné sdělovací prostředky jsou opravdu prostředky sdělování. Jsou prostředkem mezi námi a veřejností, která bývá tak rozsáhlá a územně roztroušená, že bychom s ní nikdy nemohli komunikovat přímo. Současně jsou ale masmédia samostatnou silou. Je nepsaným pravidlem, že pokud lze některé sdělení chápat více způsoby, objeví se v novinách zaručeně ten nejhorší.

### **5.4.1 Vliv médií**

Média nejsou příčinou krachu, ale jsou iniciátorem a posilovačem hromadného chování lidí, které spolu s dalšími objektivními faktory ke krachu vede. Média dokážou zprotivit politika zrovna tak jako znectit známou hvězdu sportovního nebo uměleckého nebe.

Média umí vytrhnout jednu větu nebo dokonce část věty z odpovědi či projevu politika a prezentovat ji v jiném kontextu. Toho se pak chopí další média, až vznikne pravá štvanice, novinářská "kauza."

Média jsou zesilovačem zpráv. Kdyby jich nebylo, vědělo by o určité události jen několik přímých účastníků, později jejich příbuzní a známí a po dlouhé době i další osoby. Díky médiím je jakákoli událost v sebezapadlejší vesničce okamžitě předložena miliónům diváků a čtenářů. Rychlost šíření zprávy a její význam jsou zesíleny díky médiím.

Sdělovací prostředky jako celek publikují raději to, když je někdo proti něčemu, než když je někdo pro něco. Tzv. pozitivní zprávy vzbuzují obecně menší pozornost veřejnosti, tím způsobují menší sledovanost médií, tedy menší příjmy za reklamu a logicky i menší ziskovost médií. Existuje zde kausální vztah:

charakter zpráv → sledovanost → příjmy z reklam → zisky

Mediální svoboda je velkou daní z předností demokratického života. Díváme-li se na ně jako na celek, na tzv. "sedmou velmoc", je jasné, že vládnou neomezenou suverenitou, jakou nemá žádný jiný subjekt ve společnosti. Vláda, parlament, voliči - všichni jsou závislí na vlivu médií.

Z toho všeho plyne, že s masmédií je dobré být zadobře. Protože mají vždycky pravdu. A nejen to. Média také dokážou zkonstruovat novou realitu – ze slov udělat skutečnost. Média vytvářejí smyšlený svět tím, že jsou hlavním prostředkem reklamy. Po shlédnutí několika amerických seriálů bychom těžko uvěřili, že 59 % amerických mužů a 49 % žen je obézních. Média tak vytvářejí image Američana.

Média jsou také prostředkem nátlaku. Noviny čtou a televizi sledují také vlivní lidé – poslanci, státní úředníci, vyšetřovatelé a další. Jestliže se něco „dá do novin“, pak právě s tímto úmyslem. Ne vždy se to povede.

#### 5.4.2 Publicita

Publicitu v tomto kontextu budeme chápat jako obeznámenost příslušné části veřejnosti s organizací, s jejími cíli, s jejími akcemi. Dobrá publicita je základem stabilního postavení organizace ve struktuře společenského života v obci i v celém státě. Je základem pozitivního image organizace. Usnadňuje „prodej“ jejích myšlenek, záměrů a služeb. Prodejem se zde přitom míní i získávání sponzorů a jejich peněz na činnost, nebo dobrovolníků či členů. Publicita vlastně vytváří atmosféru, v níž je snadné dávat organizaci vlastní peníze nebo vlastní čas.

Ve větších a více strukturovaných organizacích se vyplatí, když vznikne tiskový či spíš publicitní orgán – třeba pod názvem „médiatým“. Jeho členové se pak specializují na spolupráci se sdělovacími prostředky.

Neziskové organizace – podobně jako výdělečné firmy- však potřebují publicitu dvojího druhu:

- k získávání, obnovování a posilování celkového image organizace,
- k informování, přesvědčování a získávání veřejnosti pro jednotlivé záměry a akce.

#### 5.4.3 Třídění masmédií

Přísně vzato, mezi hromadné sdělovací prostředky patří i některé, o nichž byla řeč v předcházejících podkapitolách. Celkově se totiž dají utřídít do tří skupin:

- tištěné – noviny, časopisy, knihy, letáky, hromadné dopisy,

- elektronické – rozhlas, televize, video, počítačová komunikační síť – internet, kino
- venkovní – billboard, plakát, fasáda domu, dopravní prostředky.

Závisí vždy na účelu akce a možnostech realizace, co kdy vybereme pro komunikaci se svým okolím.

#### 5.4.4 Tisková média

##### 5.4.4.1 Placené tiskové služby

Pod placenými tiskovými službami rozumíme činnost tzv. **tiskových agentů**, kteří dostávají peníze za to, aby svými články ovlivňovali veřejné mínění. Nejvíce se s jejich činností můžeme setkat v oblasti cestovního ruchu a v průmyslu zábavy. Silně tušený se také vliv placených novinářů v politice a v byznysu.

Souhrnně můžeme říci, že cílem práce tiskových agentů je spíš vzbudit pozornost veřejnosti než budovat její pochopení pro činnost firmy nebo politika. Placenými články se pomáhá vytvářet úspěšná hudební skupina či dobrá místní restaurace. Historický rozdíl je jen v tom, že zatímco v roce 1939 ještě bylo poměrně jasné, kdo píše jako tiskový agent, dnes už to jasné není.

Legálně placené články se dají při troše pozornosti snadno odhalit. Redakce je označuje slůvky **placená inzerce** nebo jen písmeny PI či dokonce PR (!!!). Nejčastější formou placených tiskových služeb jsou jak známo **inzeráty**. Většinou nabízejí různé výrobky a služby, ale mohou se použít také třeba k veřejnému poděkování sponzorům, spolupracovníkům, drobným dárcům. Takový inzerát už není věcí reklamy, nýbrž public relations. Přitom nesmíte zapomínat, že z hlediska PR nestačí jen děkovat. Mísí o tom vědět ten, jemuž se děkuje a navíc všichni ostatní, které chceme dostat do situace, v níž jim budeme moci poděkovat příště. Hlídejte si proto, kam redakce hodlá vás inzerát umístit, aby byl např. v odpovídající rubrice a ne tam, kde je právě místo.

##### 5.4.4.2 Výzvy a otevřené dopisy

**Neplacené výzvy a prosby** mají často charakter zprávy. Jsou totiž pro novináře zajímavé svým obsahem anebo citovým apelem, a mají tak dobrou šanci na zveřejnění.

**Otevřený dopis** se jak známo používá v případě, že autor chce přitlačit adresáta k určitému jednání pomocí neviditelného tlaku veřejného mínění.

##### 5.4.4.3 Tisková mapa

Už jsme si v předcházejícím textu popisovali tzv. faktovou mapu. Při spolupráci s masmédií se hovoří o tiskových mapách. Tím je také předurčen obsah mapy:

- profil organizace
- výroční zpráva
- poslední číslo zpravodaje
- charakteristika vedoucích pracovníků organizace
- charakteristika nejdůležitějších akcí a služeb
- aktuální tiskové zprávy
- letáky a brožury, které jste v poslední době vydali

- černobílé, příp. barevné fotografie, příp. diapositivy

Tiskové mapy se posílají do redakce nebo rozdávají při tiskových konferencích. Důležité je, abyste měli v organizaci člověka, který odpovídá za to, že obsah tiskové mapy bude vždy aktuální.

#### **5.4.5 Spolupráce se sdělovacími prostředky**

V této části textu nám nepůjde jen o to popsat, jak se chovat před kamerou či před novináře a jak s ním hovořit. Každý by měl totiž také znát některé základní potřeby novinářů, některé ustálené zvyklosti a vyznat se alespoň v základech jejich práce. Člověk pak lépe porozumí tomu, proč novinář dělá to či ono, tak či tak. Usnadní tak novináři práci a sám sníží riziko zkreslení (většinou neúmyslného) našich odpovědí.

#### **Zásady spolupráce**

Než se dostanete do styku s novináři, měli byste zvážit několik skutečností.

1. Všechna média, zejména televize, rozhlas a tisk mají velký vliv na veřejné mínění již tím, že zaznamenávají a zprostředkovávají událost. Ve většině případů je vedle konstatování události čtenář ovlivněn i interpretací události redaktorem. Stačí krátká vložená věta nebo slůvko, a text dostává odlišné zabarvení.
2. Je nutné mít vždy na paměti, že ne všichni novináři jsou profesionálně na špičkové úrovni, a to jak co do kvality zpracované zprávy, ta i co do etiky jejich práce. Bohužel případy, kdy novinář vědomě vypustí část věty nebo uvede jen to, co "se mu hodí", nejsou ojedinělé.
3. Vyvarovat se nepřesné či zkreslené zprávy je věcí profesionální cti novináře, přesto při vzniku nepřesnosti nemusí být vždy vinen právě on. Nepřesná, polovičatá nebo "tajemná" vyjádření jsou nejčastějšími příčinami těchto nedorozumění. V tomto směru zvláště vynikají někteří politici a tiskoví mluvčí. Nutno objektivně dodat, že nemohou často říci vše a musí se uchýlit ke známému "bez komentáře".

Ve vztahu k novinářům je dobré řídit se několika zásadami:

- pečujte o novináře jako o zákazníka
- odpovídejte na otázky čestně, srozumitelně, vyčerpávajícím způsobem a bez zbytečných vytáček
- nedělejte obstrukce, nebuďte překážkou
- zachovejte neutralitu v postojích ke sdělovacím prostředkům
- udělejte vždy vše pro to, abyste novináři zprávu poskytli
- udělejte si na novináře čas
- nepodceňujte zákon prvního dojmu.

#### **A co v krizi?**

Důkladně se připravte na novinářskou invazi v případech, kdy ji můžete očekávat. A spolehněte se na to, že právě období krize těmito případy je. A co máte rozumět pod pojmem krize? Představte si, že vyhoří kancelář vaší organizace, vaši příznivci či členové se dostanou do konfliktu s policií, člen správní rady bude podezřelý z finančních machinací....Jistě že si



tyto situace nejméně přejete, ale připravte se na to, že právě při nich zájem médií o vás bude kulminovat.

Neziskovým organizacím stačí mít scénář, ve kterém bude uvedeno, kdo bude masmédiím poskytovat informace, kam budou případně umístěni příchozí novináři, kde by se konala tisková konference.

Uveďme si **několik zásad, které by organizace při vzniku krize neměla opomenout:**

- Nejlépe je poskytnout informaci o vzniku krizové situace hned při jejím zrodu. Snažte se zpracovat jasný a pravdivý materiál takové kvality, aby nikdo nemohl poskytnout lepší.
- Vy sami nebo vámi pověřený pracovník musí být tím nejlepším zdrojem objektivních informací o problému. Používejte vždy jen ověřené, pravdivé a objektivní informace.
- Jste-li požádáni v situaci, která je vypjatá a pro vás krajně nepříznivá, o rozhovor, ujasněte si nejprve s novinářem vzájemnou odpovědnost a hlavně dbejte na korektnost. Zároveň se zeptejte novináře, jak bude hodnotit fakta.
- Opět si připomeňte to nezákladnější: hovořte jasně, bez emocí a spekulací.

Uvědomte si vždy, že novináři vás neobtěžují, ale dělají jen svou práci - chtějí informovat veřejnost. Při přípravě materiálu a podávání informací se snažte, aby vaše zprávy a vystoupení byly zbaveny emocí. Čím rychleji zprávy uvolníte tím větší máte šanci, že novináři budou informovat bez přehánění, zveličování a hlavně spekulací. Ty vznikají především tehdy, když novinář má nedostatek informací přímo od vás a pátrá po nich jinde stylem "jedna paní povídala".

Je třeba mít také na paměti, že ve většině případů rozhoduje o konečném postoji k události účinek zprávy na veřejnost a ne fakta. Reakce veřejnosti je nakonec tou jedinou realitou. I když jsou fakta na vaší straně, může se stát, že nad nimi bude triumfovát dramatická situace.

Etika práce na druhé straně na druhé straně novináři velí několik zásad, kterými by se měl řídit a které by měli ti, kteří jsou dotazováni, respektovat, nebo alespoň chápat. Novinář by měl např. udělat vše pro to, aby získal názory obou stran. Podobně by měl novinář postupovat i tehdy, týká-li se zpráva třetí osoby nebo události. Jste-li požádáni o výrok "druhé strany", snažte se vyhnout osobním útokům a invektivám. Novináře vždy požádejte o co nejpřesnější znění výroku, na který máte reagovat, nejlépe magnetofonový záznam nebo článek v tisku, který výrok obsahuje. Reagujte věcně a bez emocí. Považujete-li napadení vaší osoby či organizace za zvláště závažné, můžete reagovat i písemným prohlášením, které novinářům poskytnete. Jeho nespornou výhodou je skutečnost, že se v něm lze nejlépe oprostít od emotivně laděných výroků. Nevýhodou je časový skluz, proto se snažte jej připravit novinářům co nejrychleji.

Z předchozího textu vyplývá, že hovoříte-li před novináři, musíte si dávat velký pozor na to, co říkáte. Vaše opožděná žádost, aby to či ono nebylo publikováno, nemusí být vždy všemi novináři respektována.

Zpravodaj získává informace ze tří zdrojů:

1. Z dokumentů a záznamů
2. Rozhovorem
3. Z vlastního pozorování, s osobní účastí

## **Rozhovor**

Velmi častou otázkou, kterou agenturní zpravodaj (ČTK) při žádosti o rozhovor obdrží, je "A kde se to objeví?". Ubohý novinář vám ji nemůže zodpovědět, protože on to skutečně neví. Zprávu agentury může převzít jakékoliv médium a otisknout ji. Slušné noviny pak zprávu označí, že je ze servisu agentury, nebo je zpráva bez značky. Méně slušné noviny pak zprávu opíší, nebo přehodí odstavce a vydají ji za zprávu vlastní. Ve většině případů pak agenturní zpráva slouží jako podklad, avízo či tip pro novináře z rozhlasu, televize novin nebo časopisů. Nejvíce se pak setkáte se zpravodaji výše zmíněných médií, avšak z jejich regionálních a místních poboček. Můžete se také setkat s novinářem specializovaným právě na problematiku, na kterou se přišel zeptat. Takový novinář bude klást vysoce odborné dotazy, proto zvažte, zda na rozhovor s ním nepřizvat ještě vašeho poradce nebo zaměstnance na dotýčnou problematiku.

### ***Co je ještě třeba vědět před rozhovorem s novinářem?***

Požádá-li vás novinář o rozhovor, chovejte se k němu jako k zákazníkovi a mějte na paměti vše již zmíněné. Ujasněte si, z jakého sdělovacího prostředku novinář přichází a zda přichází jako zpravodaj, publicista nebo redaktor časopisu pro větší materiál. A nebojte se ho na to zeptat. Důležité je rozhodnutí, zda poskytovat informace telefonicky. Pokud novináře již znáte, nic tomu nebrání. Pokud jej však neznáte, lze telefonickou informaci odmítnout nebo požádat novináře o telefonní číslo do jeho redakce a zavolat mu zpět. Můžete mu také zaslat vaše stanovisko nebo sdělení faxem či mailem.

Pokud se rozhodnete informace podávat po telefonu, vezte, že většina novinářů je dnes vybavena nahrávací technikou přímo z telefonu. Slušný novinář vás na to upozorní a slušné zařízení vám pravidelným periodickým pípnutím dá najevo, že jste nahráváni. Jsou však, i když výjimečně, méně slušní novináři i méně slušná nahrávací technika. Malé nahrávací diktafony s vysokou citlivostí lze schovat do jakékoliv kapsičky a váš rozhovor může být nahráván, aniž to víte.

## **Fotografování**

Bude-li redaktor také fotografovat, měli byste se rozhodnout, zda mu sami doporučíte statickou fotku, anebo momentku. Jestliže se obáváte, že byste na statické fotografii mohli vypadat toporně, dejte přednost momentce a požádejte fotografa, aby si vás nafotil v určitých situacích.

Odpověď na požadavek novináře

Hlavní zásada zní: odpovězte vždy, a to i v případě, že záležitost nechcete komentovat. Nechcete-li se k věci vyjádřit, lze napsat nebo říci: "Otázku nekomentuji" nebo "K zodpovězení této otázky nemám dostatek informací" apod. Odpověď by vždy měl obsahovat přesné a úplné údaje.

## **Článek jako odpověď na dotaz novináře**

***Zásady dobrého psaní jsou:***

- ***Přesnost***
- ***Stručnost***

- ***Srozumitelnost***

Přesnost proto, že nepřesný článek je horší než článek zbytečný - škodí. Stručnost proto, že moc slov stat' rozměňuje. A srozumitelnost, abychom nezavdali příčinu ke špatnému pochopení. Jak toho dosáhnout? Zde máte několik dalších tipů:

- Přídavná jména používejte v textu uvážlivě, spíše spoléhejte na podstatná jména a slovesa.
- Volte raději kratší věty.
- Uvádějte vždy úplné názvy funkcí, nevynechávejte křestní jména, neuvádějte pouze začáteční písmena jmen. Ve zpravodajství se neuvádějí akademické tituly - zato u podpisu by neměly chybět.
- Snažte se, aby v jedné větě byla jen jedna myšlenka.
- Nezapomínejte na detaily a na informace o širších souvislostech či pozadí událostí.
- Nemáte-li jistotu, že novinář či čtenář vašemu termínu rozumí, přijatelně jej vysvětlete. Zvláště dávejte pozor na tenkou hranici mezi informací a poučováním.
- Dramatické situace popisujte zdrženlivě, nepřehánějte.
- Pokud byste měli důvod věřit, že máte opravdu dobré téma na celý článek nebo reportáž, zvažte dobře, komu ho nabídnete. Rozhodující je charakter časopisu a s tím související čtenářské skupiny. Ty by měly být totožné s vašimi cílovými skupinami.

### **Informace o očekávaných nebo připravovaných událostech**

Nejprve si připomeňte, proč novináře oslovujete. Chcete, aby se veřejnost jejich prostřednictvím o něčem dozvěděla. Tomu podříďte i charakter informace.

Oznámení, resp. anongi o akcích neziskových organizací uveřejňují ráda zejména regionální média. Drobné zprávy všeho druhu jsou kořením jejich práce a navíc zvyšujíc jejich prestiž jako dobře informovaného sdělovacího prostředku.

Jestliže vaše organizace poskytuje lidem rady nebo pomoc, zkuste si vyjednat pravidelnou čtvrt hodinovou relaci v regionálním rádiu, "okénko" v místních novinách nebo stránku v teletextovém zpravodajství. Takzvané anoncování událostí pak bude přirozenou součástí jejich rubrik. Vedlejší efekt bude v tom, že vaše organizace bude stále "vidět". Avšak předem si promyslete, máte-li dostatek sil, informací a zkušeností, abyste s takovým návrhem mohli přijít do redakce.

### **Setkání s novináři**

V tomto případě je novinář zpravidla zván jako osoba a jeho návštěva není pracovní. Příkladem neoficiálního setkání je pozvání novinářů na raut, happening nebo podnikovou oslavu. Mohou to být také setkání s programem, pořádaná před koncem roku při jiné významné příležitosti. Slušností je pozvat s přizvaným novinářem také jeho partnerku (partnera). Zpravidla stačí stručná poznámka - "Tato pozvánka platí pro dvě osoby".

### **Briefing**

Slovem briefing (čti "brífink) se zpravidla označuje setkání novinářů s představitelem organizace, který zde podává pravidelně stručné, předem připravené informace. Briefing

může být zaznamenáván, tedy později uveřejněn, nebo může sloužit jako zdroj informací spíše ve smyslu inspirace a podnětů, tipů pro další zpravodajství.

Briefing pořádejte, chcete-li novinářům sdělit spíše zajímavosti, náměty, tipy, seznámit je s tím, co organizace připravuje. Může to být i narychlo svolaný podnik, který se absolvuje i ve stoje.

Briefing nevyžaduje oficiality jako tisková konference, ale některé zásady je dobré dodržet:

- V pozvánce zdůrazněte, že jde o briefing, a naznačte, že nezveřejníte žádné bomby či převratné novinky.
- Při zahájení brifinku neopomeňte představit ty, kteří vystoupí s krátkými proslovky.
- Neopomeňte novináře upozornit, zda je briefing "on the record", tedy počítá se s tím, že informace budou zveřejněny, nebo "off the record", což znamená, že zveřejněny nebudou. O jaký typ breifingu se jedná, je nutné novináře při jeho zahájení jasně a srozumitelně informovat.

### **Tisková konference**

Tisková konference je velmi populární forma kontaktu se sdělovacími prostředky. Je také komunikačně efektivní. Avšak na druhé straně vyžaduje pečlivou přípravu a profesionální provedení.

Pro úspěšnou tiskovou konferenci je nejdůležitější TÉMA. Proto si vždy nejprve ujasněte, zda máte takové informace, aby svolání tiskové konference bylo vhodné a potřebné. Přitom nejde jen o to, zda si to myslíte vy. Jde o to, zda si to myslí i samotní novináři. Pokud téma novináře nezaujme, prostě nepřijdou. Někdy totiž stačí třeba dobře připravená tisková zpráva anebo rozhovor s jedním z novinářů.

#### ***Příprava***

Pokud se pro tiskovou konferenci přece jen rozhodnete, musíte uskutečnit několik věcí:

- najít vhodné místo
- stanovit vhodný čas zahájení
- pozvat novináře nejlépe týden až dva předem
- zajistit účast kompetentních osob.

#### ***Před zahájením***

- místo konání a cestu k němu řádně označte,
- připravte stůl s prezenční listinou a s miskou na vizitky,
- zajistěte příjemnou pořadatelskou službu a aspoň základní občerstvení (káva, minerálka),
- movitější organizace mohou připravit vlastní propagační materiály (tužky, bloky, brožury apod.) do jakéhosi balíčku, např. do sponzorské "igelitky",
- mějte připravené písemné podklady, příp. podklady dokreslující pozadí události, popř. fotokopie dokumentů týkajících se tématu tiskové konference,
- připravte jmenovky pro osoby za předsednickým stolem,
- nezapomínejte ani na takové maličkosti jako je výzdoba a úprava místnosti,

- vymezte místo i pro fotografy. Pokud očekáváte návštěvu televizních štábů, vymezte místo pro kamery, a na stole před mluvčími vytvořte místo pro mikrofony a diktafony,
- ujasněte si, kdo bude tiskovou konferenci řídit. Zpravidla by to neměl být ten, na jehož adresu lze očekávat většinu otázek,
- na přípravné schůzce si sepište pravděpodobné otázky novinářů a nacvičte si s účastníky, jak na ně reagovat.

### ***Řízení konference***

Nezapomínejte na prvořadý účel tiskové konference, tj. dodat mnoha novinářům mnoho informací, a to rychle nebo včas a poskytnout jim přitom možnost doplnit je otázkami na kompetentní osoby, které jste z toho důvodu sezvali dohromady. Obvyklý postup je:

- přivítejte novináře a představte osoby za předsednickým stolem,
- pokud je to nutné, vydejte organizační pokyny (jak dlouho bude tiskovka trvat, na co se bude nejvíce zaměřovat, apod.),
- nejdůležitější osoba za předsednickým stolem přednese krátký proslov, který by měl být nabit informacemi,
- dejte prosto pro otázky a odpovědi,
- nenapomínejte novináře za jejich otázky, nepoučujte,
- někdy se "káva a chlebiček" nepodávají v průběhu konference, ale až poté. A to z jediného prostého důvodu - poskytne neformální ovzduší pro nepíšící novináře, kteří s mikrofony a kamerami potřebují udělat krátké rozhovory.

### **Tisková zpráva**

Tisková zpráva je jedna ze základních komunikačních forem pro sdělovací prostředky. Nemusíte vždy čekat, až někdo napíše tiskovou zprávu o vás. Dokážete-li připravit zajímavou a profesionálně vypadající zprávu, silně zvyšujete pravděpodobnost, že ji sdělovací prostředky použijí. I když ne vždy a ne všechny.

#### ***Kdy připravit tiskovou zprávu:***

- když chceme novináře cíleně seznámit s určitými údaji nebo skutečnostmi,
- jako podklad pro tiskovou konferenci,
- jako reakci na nějakou událost či stanovisko (někdy se pak mluví o tiskovém prohlášení).

#### ***Tisková zpráva by měla obsahovat:***

- to, co svým obsahem, formou a úpravou usnadní redaktorovi práci,
- to, co je zajímavé pro novináře i čtenáře.

#### ***Doporučuje se:***

- opatřit zprávu hlavičkou, tzn. údaji o tom, kdo zprávu poskytuje,
- používat formát A4,
- dokument označit "zpráva pro tisk" a datem,
- každou zprávu opatřit titulkem,

- volit řádkování a okraje, které dovolí novinářům vpisovat si další údaje,
- text a úprava zprávy musí být přehledné,
- obsah: co, kde, kdy se stalo nebo připravuje, případně kdo, jak a proč. Většinou se snažte vyvarovat osobních komentářů, názorů a připomínek,
- dávejte přednost kratším větám.

### ***Struktura zprávy***

- čelo zprávy - odpovídá na otázky kdo, co kdy a kde se stalo,
- tělo zprávy - proč, jak a podrobnosti o události,
- pozadí zprávy - dává čtenáři obraz o tom, co je pozadím události, co se odehrálo před událostí, resp. koho se událost týká,
- závěr zprávy - vyjadřuje zaujetí stanoviska, postojů vaší organizace.

### **Případová studie - Příklad tiskové zprávy:**

## **ZPRÁVA PRO TISK**

### **Brněnská asociace nestátních neziskových organizací**

#### **Třetí konference Nestátních neziskových organizací**

**V Brně 20. května 2001**

**V úterý 29. května 2001 od 14,00 do 18,00 hodin proběhne ve velké zasedací místnosti krajského zastupitelstva Regionální konference Nestátních neziskových organizací Brněnského kraje, záštitu na konferenci převzal hejtman brněnského kraje Ing. Stanislav Juránek.**

Téma setkání je další prohlubování vzájemné partnerské spolupráce mezi nestátními organizacemi a jejich společný postoj v procesech zapojování České republiky do Evropské unie, jejich zapojení do rozvíjející se regionální politiky a stanovení společného postupu v krajských orgánech. Na tomto setkání se také bude hodnotit dosavadní působení zvolených zástupců nestátních organizací v RŘMV a pracovních skupinách. Proběhnou také volby do komisí Rady Brněnského kraje a do Výboru regionálního rozvoje pro region soudržnosti NUTS II. Regionální konference bude velkou příležitostí pro setkání nestátních neziskových organizací Brněnského kraje a navázání vzájemných kontaktů stejně zaměřených organizací. Výměna zkušeností bude jistě velkým přínosem pro všechny zúčastněné.

Na tuto konferenci jsou srdečně zváni všechny občanské organizace, tj. organizace, které vyvíjejí veřejně prospěšnou činnost a nejsou zřízené politickými stranami, veřejnou a státní správou. Musí však působit na území Brněnského kraje. Přihlásit se a získat veškeré informace o připravovaném setkání můžete u koordinátora konference Oldřicha Haičmana, na adrese Diecézní charity Brno, tř. Kpt. Jaroše 9, P. O. Box 635, 661 35 Brno, tel. fax: 05/45213456, fax.: 05/45213416, E-mail: [dchbrno@caritas.cz](mailto:dchbrno@caritas.cz), nebo na kontaktním místě BANNŮ, Kounicova3,60200 Brno, tel., fax.:05/41215533, E-mail: [ymcabrno@brn.czn.cz](mailto:ymcabrno@brn.czn.cz), [icnbrno@ok.cz](mailto:icnbrno@ok.cz).

Srdečně zváni jsou i zástupci médií, pro ně je vyhrazena galerie zasedacího sálu, vstup ze IV. poschodí, zváni jsou i na malé občerstvení.

Další informace jsou uvedeny na přiložené pozvánce.

## **Tiskové prohlášení**

Tiskové prohlášení vydávejte tehdy, chcete-li publikovat určité zásadní stanovisko. Proti tiskové konferenci má prohlášení jedná zásadní velkou výhodu. Můžete jej připravit, přečíst po sobě a každou jeho větu "vypilovat". Na úrovni nadace, městského či obecního úřadu se vdává pouze v odůvodněných případech, kdy je nutné uvést na pravou míru některé skutečnosti či poskytnout novinářům své stanovisko.

**Případová studie - Příklad tiskového prohlášení** jako reakce na nepříjemnost, která vyžaduje okamžitou publicitu:

*Prohlášení Nadace Levá noha Nadace Levá noha nemá nic společného s nadací Noha levá, která je podezřelá z finančních machinací a z podvodného vybírání tzv. sirotčích daní. Nadace Levá noha se zabývá prosazováním stavebních úprav ve veřejných budovách ku prospěchu lidí s nadměrnou tělesnou výškou.*

## **5.5 Shrnutí kapitoly**

V této kapitole jsme se seznámili se základními prostředky práce s veřejností, které jsme rozdělili do tří hlavních oblastí. První z nich představovaly tzv. zvláštní prostředky komunikace, kam patří prvky organizační struktury, název organizace, logo a slogan. Zvláštní místo v této skupině má i lobbování, které v dnešních dnech nabývá na stále větším významu. Druhá skupina základních prostředků zahrnuje všechny druhy tiskovin. Může jít v první řadě o tzv. jednoduché tiskoviny, tj. letáky, plakáty či direkt mail, dále o tzv. komponované tiskoviny, kam řadíme výroční zprávy, brožury a zpravodaje, časopisy a další drobné tištěné prostředky. Tiskoviny typu pozvánky, vývěsky, informačních tabulí a faktových map jsme pojednávali pod ostatními tiskovinami. Třetí skupinu základních prostředků s veřejností představují masmédiá. Jejich vliv je dnes nepopiratelný, přičemž naši organizaci může přinést žádoucí publicitu, pod níž rozumíme obeznámenost příslušné části veřejnosti s organizací a jejími cíli, s jejími akcemi. Proto je podstatné umět s médii, reps. s jejich zástupci náležitě komunikovat, v čemž nám pomáhají určité zásady práce s novináři. Ty se dají uplatnit ve všech typech kontaktů a setkání s nimi, přičemž sem patří zpravodajství, rozhovor, fotografování, odpověď na požadavek novináře, článek jako odpověď na dotaz novináře, briefing, tisková zpráva a konečně i tisková konference.

### **Otázky k zamyšlení:**

1. Jaké prostředky můžete použít v PR?
2. Co se řadí ke zvláštním prostředkům komunikace?
3. Zamyslete se nad zvláštními prostředky komunikace ve vaší nebo vybrané neziskové organizaci. Proveďte jejich analýzu.
4. Vysvětlíte podstatu lobbování. Jakým způsobem byste lobovali u městského či krajského úřadu?
5. Kriticky zhodnoťte úroveň tištěných prostředků komunikace ve vlastní nebo vybrané neziskové organizaci. Kterému z nich je věnována největší pozornost a proč?
6. Všimněte si ve vašem okolí plakátů a letáků (třeba i klasických reklamních na produkty a služby). Co byste kterému vytkli a udělali jinak a co se vám na něm naopak líbí, čím vás zaujal?

7. Zaregistrovali jste poslední podobu kampaně „30 dnů pro neziskový sektor“? Pokud ne, najděte si stránku [www.neziskovky.cz](http://www.neziskovky.cz) odklik na Kampaň. Zamyslete se nad podobou jejího plakátu i TV a rozhlasového spotu. Co byste na kampani pochválili, co byste jí vytkli?
8. Co je důležité pro efektivní spolupráci se sdělovacími prostředky, resp. s masmédií?
9. Co by měla obsahovat tzv. faktová a tisková mapa?
10. Jakou strukturu by měla mít tisková zpráva?



## **Kapitola 6: Akce a osobní komunikace jako prostředky práce s veřejností**

**Cíl kapitoly:** Po prostudování textu této kapitoly budete znát:

- zákonitosti příprav a průběhu vzdělávacích a prezentačních akcí,
- společenských a benefičních akcí, bojkotů, petic a soudních žalob,
- happeningů a demonstrací
- nahlédnete částečně do tajů osobní komunikace.

Vlastní strukturovaný text:

### **6.1. Akce obecně**

Akce jsou většinou chápány a popisovány jako součást fundraisingu, může však jít i o akci public relations. O akci PR se bude jednat v případě, když jejím hlavním cílem bude upoutávka na poslání organizace, propagace jejích cílů či jen upozornění na sebe v komunitě. Právě zde se projevuje přesah akcí k PR aktivitám. Akce pak chápeme jako prostředky komunikace s cílovými skupinami, které jsou založeny na mimoslovním nebo komplexním jednání. Lze je tedy zařadit nad rámec, resp. jak doplnění zvláštních prostředků komunikace, tiskovin i masmédií.

Proč se akce konají? V režii neziskových organizací mají dvojjediný účel. Prvním účelem je dosáhnout toho, proč se konají – např. mít výtěžek z plesu, přesvědčit příjemce petice, aby se věci zabýval, apod. Dalším efektem je a vždy by měla být publicita. Ta jedna zesiluje účinek akce, jednak upozorňuje na tvůrce akce, tj. mít připravené propagační materiály, zajímavosti pro novináře, návrhy článků.

### **6. 2 Propagace akce**

Aby akce měla žádoucí dopad, musí se o ní vědět. Proto je zásadní nepodcenit její propagaci. A v jak byste tedy měli propagaci zorganizovat?

- Začněte s propagací alespoň dva měsíce (u časově vytížených hostů i více) před jejím termínem, a to plánováním programu a všech náležitostí, které byly zmíněny výše. Určete odpovědné lidi, ostatní personál, materiální a technické vybavení, rozpočet akce a všechny další potřeby. Nezapomeňte na harmonogram.
- Oznámení o akci rozešlete redakcím novin, rozhlasu a televize aspoň tři týdny před termínem. Dobře zvažte, kterým redakcím oznámení rozešlete. O tom, že budete pořádat vesnický bál, sotva napíše MF Dnes ve svém celostátním vydání. Ale už trochu zajímavá akce může být vděčným námětem pro její regionální krajskou redakci. Jak komunikovat s novináři jsme si objasnili v kapitole 5.4.5.3.
- Firmy, které vyrábějí propagační předměty a tiskoviny, jsou již konkurencí vycvičené v tom, aby pracovaly rychle. Stačí jim zadat k výrobě letáky, propagační tužky nebo trička k potisku několik málo týdnů před akcí. Budou na vás chtít pravděpodobně zálohu. Vy si na oplátku vyjednejte kvalitativní a časové požadavky, při jejichž nedodržení získáte předem dohodnutou slevu, resp. budete moci od smlouvy odstoupit s vrácením zálohy.
- Oznámení pro redakci zpracujte nejlépe formou tiskové zprávy. Nezapomeňte na popis akce, její účel, datum a místo konání, významné účastníky, pokyny k příjezdu a vstupu,

zajímavosti. Pošlete zprávu do všech vytipovaných redakcí v jediné verzi (s případným dovětkem, že je určena všem, koho zajímá). Některé noviny a časopisy uveřejňují přehledy plánovaných akcí – potřebují však vaše oznámení s větším předstihem, podobně jako specializované místní kulturní věstníky a městské zpravodaje.

- Vyjednejte si z vlastníky budovy, v níž chcete akci konat, že můžete použít průčelí k propagaci akce.
- Osobní pozvání zašlete významným osobnostem ze svého okolí. Pošlete je i lidem, s nimiž se (zatím) osobně neznáte. Připravovaná akce je výbornou záminkou k tomu, abyste je kontaktovali a konečně poznali.
- Nechejte si vyrobit jednoduché letáčky, které budou vaši spolupracovníci rozdávat chodcům v ulicích a návštěvníkům obchodních domů (před vchodem – vevnitř jen se souhlasem majitele, abyste se vyhnuli případným možným komplikacím). Každopádně zvažte, zda máte na akci pozvanou tak významnou osobnost, která může zaujmout lidi v ulicích a v supermarketech. Letáčky s nezajímavými akcemi rozdává kde kdo. Pokud se přiřadíte k těm nezajímavým, budou to zbytečně vyhozené peníze.
- Plakáty – ručně psané nebo tištěné – nechejte vyvěsit ve výkladních skříních obchodů, na poštách, v informační skříňce obecního či krajského úřadu, na veřejných plakátovacích plochách, na autobusových zastávkách a poblíž místa konání. Rozhodně nezapomeňte vylepení nebo vyvěšení předem projednat s vlastníkem nemovitosti. Neziskovým organizacím obvykle vycházejí vstříc.
- Plán propagace i organizační plán akce či myšlenkový plán si schovejte pro případ, že akci budete (nebo aspoň chcete) v budoucnu opakovat. Ušetří vám to spoustu práce.

### 6.3 Společenské a benefiční akce

Mezi **společenská setkání** řadíme vernisáže, pikniky, rauty, recepce, neformální setkání s malým občerstvením apod. Prezentaci pořádající organizace se doporučuje zařadit na počátek akce, během akce by měl být k dispozici dostatek propagačních materiálů organizace. Hlavním cílem těchto akcí je vzájemné, přátelské a především neformální setkávání lidí.

**Benefiční akcí** rozumíme akci, na níž se účinkující zřeknou svého honoráře ve prospěch dobročinného účelu, stejně jako je na něj použit výtěžek zpravidla z dobrovolného vstupného. Z tohoto pohledu půjde primárně o akci fundraisingu, ale podprahově bude působit i jako akce PR. Proč toho nevyužít?

Jednoznačně lze konstatovat, že existuje nepřeberné množství akcí, které je možné uspořádat kromě fundraisingu i na podporu „naší“ organizace – koncerty, plesy, maškarní bály, módní přehlídky, apod. Vždy byste však měli mít na paměti, že akce musí být zajímavá, publicisticky i divácky vděčná. Proto zvažte spojení se známými osobnostmi, které na lokální úrovni mohou „nahradit“ příslušníci společensky uznávaných profesí (lékař, akademik, vědec, sportovec, apod.) nebo místní zastupitelé. Pro zdařilý průběh akce je také zásadní její zdařilý průběh, kterého kromě bezchybné organizace můžete dosáhnout důkladným obeznámením veřejnosti s dobročinným účelem, což může značně podnítit atmosféru dávání.

Bohužel však neexistuje žádná obecná rada, jak akci úspěšně a efektivně zorganizovat, ani rada proto, jaká akce je pro daný účel nejvýhodnější. Kromě zásady, že originální nápad může pomoci, existuje několik obecných doporučení, kterými je vhodné se řídit, nebo alespoň nechat se inspirovat:

V tzv. **přípravné fázi** je dobré najít odpověď na otázku:

- zda máme dost lidí, peněz, času a zkušeností na pořádání benefice, a proč vlastně benefici chceme zorganizovat? Účelů může být spousta – kromě získání příspěvků na dobročinnou činnost či představení organizace na veřejnosti, to může být informování o programech organizace, vzdělávání, osvěta veřejnosti, zábava pro zaměstnance, setkání

s lidmi z komunity, se spřátelených neziskových organizací či získání nových členů, resp. dobrovolníků.

- Jaký typ benefiční akce vybereme. Rozhodování nám usnadní znalost prostředí benefice, popř. potenciálních sponzorů, vyhodnocení minulých beneficí (našich i cizích), dotazování stálých dárců na jejich představu benefice, hledání inspirace ve svém okolí příp. v zahraničí.
- Na jakém místě (KDE), v jaký čas (KDY) a jakým způsobem (JAK) benefici zorganizujeme.

V rámci samotné **organizace benefice** je vhodné:

- Stanovit organizační výbor, v němž by spolupracovalo několik odborníků z různých oborů, jako např. fundraiser, právník, ekonom, manager, marketingový manager, aby se znásobilo nadšení a trénovala efektivní týmová práce.
- V souvislosti s vytyčením cílů benefice znát hlavní cíl a příp. cílovou částku, kterou během benefice chceme vybrat. Pokud má benefice více cílů, měli bychom umět stanovit priority.
- Nepodcenit výběr druhu akce tak, aby svým zaměřením skutečně oslovit požadovanou cílovou skupinu, která by měla být zavčas obeznámena právě s druhem akce, a aby doba konání akce korespondovala s jejím druhem i zaměřením.
- Volbu data a místa konání podřídít místním tradicím, zohlednit možné varianty počasí (náhradní prostory pro případ deště např. ), konání jiných akcí v regionu, sportovních akcí i TV přenosů.
- Rozvrhnout časový plán zhruba takto – 20 týdnů před konáním akce sestavit motivační řád, tj. cílové částky, které chceme získat od zlatého, stříbrného a bronzového sponzora – viz. vzorový POT na konci této kapitoly, 6 týdnů před konáním benefice mít sepsané smlouvy s hlavními sponzory a připravené podklady pro tisk, 5 týdnů předem dát tisknout informační letáky, plakáty, apod. a 3 týdny před akcí začít s propagací.
- Rozpočet sestavovat s rozvahou, podrobně a počítat v něm i s případnými nenadálými výdaji. Jako nutnost brát zajištění 100 % pokrytí nákladů spojených s pořádáním akce (pokud půjde o akci fundraisingovou, musí být výtěžek logicky ještě vyšší), přičemž kalkulujte jen s 50 % návštěvností. Zajistit si sponzorské dary před vypuknutím benefice, nespolehat se na sliby sponzorů.
- Zvážit zapojení dobrovolníků do organizace benefice. Pokud se rozhodnete kladně, nepodceňujte je o dobročinném účelu dostatečně přesně a důkladně informovat, nezanedbávejte osobní komunikaci s nimi, ani jejich přesné, adresné a termínové zaúkolování. Zvýšíte tak jejich motivaci.
- Opatřit informační leták o benefici, resp. pozvánku návratkou, na plakát umístit dostatečně čitelně název a logo pořádající organizace, místo a datum konání, číslo konta a hlavně loga sponzorů. Pro média podle velikosti akce uspořádat tiskovou konferenci, připravit tiskovou zprávu.
- Oslovit sponzory zásadně osobně. Během akce udělat rozhovor s nejvýznamnějšími sponzory, poděkovat je však slušně všem sponzorům i návštěvníkům.
- Pořídít fotodokumentaci z akce, po akci rozeslat redakcím tiskové zprávy s poděkováním sponzorům.

### **Jak zvýšit úspěch benefice?**

- zvolit takovou akci, kterou je možno zopakovat,
- pokusit se o to, aby co nejvíc věcí (vč. pronájmů) bylo poskytnuto darem,
- pokud děláme benefici poprvé, tak je vhodné začít s menší akcí,

- plánovat s dvojnásobným předstihem,
- plánovat i uniková opatření (pokud např. neprodáme xy lístků k určitému datu, raději benefici zrušit, protože by byla prodělečná),
- během benefice zabezpečit i tzv. doplňkový zdroj peněz (např. prodejem památečního programu, výrobků chráněných dílen apod.),
- zajistit všechna povolení a způsoby výběru darů včetně přesné evidence částek, získávaných na akci,
- pracovník zodpovědný za benefici by měl být dostatečně silná osobnost s organizačními sklony,
- v žádném případě nepodcenit publicitu akce.

### **Jaké jsou výhody benefice?**

- zažijeme spoustu nových zážitků, poznáme nové lidi, z nichž se mohou v budoucnu rekrutovat noví příznivci, členové i dárci,
- zviditelníme svou organizaci a zvýšíme šanci v získání veřejnosti pro poslání naší organizace,
- více lidí bude mít možnost nám pomoci,
- lidé ve vedení benefice mají možnost prověřit si své vůdčí rysy osobnosti.

### **A jaké jsou její nevýhody?**

- strávíme mnoho času s plánováním a přípravou,
- potřebujeme velké množství spolupracovníků,
- první námi organizované benefice zpravidla přinesou jen velmi malý zisk.

## **6.4 Vzdělávací a prezentační akce**

**Semináře** pořádejte, máte-li co sdělit a současně máte možnost k aktivní účasti na semináři přizvat i odborníky. Kromě výměny informací slouží semináře i k prezentaci pořadatele.

Seminář podstatně většího rozsahu můžeme označit jako **konferenci**. Ta musí mít mnohem větší publicitu, účast odborníků, sponzorů a odborné veřejnosti. Nesmíte podcenit ani organizační stránku věci.

**Veletřhy a výstavy** jsou příležitostí, jak se prezentovat pomocí prostředků reklamy a PR. Pokud se chcete účastnit výstav a veletrhů, měli byste si na prvním místě uvědomit, že jde o záležitost dosti finančně nákladnou. Proto je vhodné zvážit, zda se nevyplatí spoluúčast s jinou organizací, resp. vystavovatelem. V ČR už se také konaly specializované výstavy neziskových organizací, většinou doprovází nějakou akci lokálního významu nebo celorepublikovou kampaň 30 dnů pro neziskový sektor.

**Dny otevřených dveří** jsou další akcí, která slouží k prezentaci organizace a k poučení veřejnosti. Cílem bývá zvýšit znalosti veřejnosti o organizaci a jejím zařízení a zajisti si tak její větší pochopení pro práci organizace. Druhým cílem může být nábor nových klientů nebo návštěvníků. Dny otevřených dveří bývají často spojeny s dalšími akcemi, jako jsou přehlídky výsledků práce klientů, soutěže pro návštěvníky, popř. koncerty. Právě program je tou nejdůležitější stránkou této akce. Nestačí jen "otevřít dveře". Musí se promyslet a připravit jak prostředí, tak programová náplň, přičemž nesmíme zapomenout, že návštěvník předpokládá, že bude vzděláván.

## 6. 5. Bojkoty, petice

K těmto prostředkům se uchylují ty neziskové organizace, které prosazují určitou myšlenku a jejichž členové a příznivci bývají označováni jako "aktivisté". Hlavním cílem těchto akcí je snaha někoho o něčem přesvědčit, potrestat bojkotovaného za jeho chování.

Zásadou bojkotů a petic by měla být vždy snaha komunikovat tak, aby se k veřejnosti sdělení dostalo nezkrácené, aby veřejnost rozuměla sdělení a v případě sympatií s bojkotujícími věděla, co má učinit. **Petice** potom můžeme označit i jako prostředky psychologického nátlaku a aby byly úspěšné, měly by se dostat v pravý čas, do správných rukou měly by obsahovat legislativou stanovené náležitosti dle zákona 85/90 Sb. Mezi ty patří např. že sympatizanti podepisující petici musí uvést své jméno, příjmení a bydliště. Na takto formálně ošetřenou petici musí příjemce petice ze zákona odpovědět do 30ti dnů od jejího obdržení.

## 6. 6 Soudní spory

Také soudní spory vyvolané žalobou se strany neziskové organizace mají dvojí účel - prvotním je bezesporu získat vítězství, tj. vyhrát spor, změnit chování protivníka a druhým je publicita s tím spojená. Soudní žaloby zpravidla využívají ekologická hnutí (např. Ekologický právní servis) a je třeba si uvědomit, že jsou víc než pouhým drobným doplňkem mnohem dramatictějších happeningů či demonstrací. Jsou totiž účinnějším prostředkem, neboť soudní projednání dříve či později vyústí v jednoznačný verdikt soudu. Je tedy jasné, kdo měl pravdu, kdo bude muset ustoupit, zaplatit pokutu nebo se omluvit v tisku, či se prostě jinak zachovat.

Zajímavým prostředkem jsou také **veřejná setkání** a různé besedy s občany, resp. s tou veřejností, která má být vtažena do komunikace, neboť se jí dotýká připravovaná činnost. O investorech je známo, že se většinou snaží prosazovat své záměry pokud možno tiše a nenápadně v naději, že žádnou reakci veřejnosti nevzbudí. Ale může tomu být i naopak, čehož jsme mnohokrát svědky.

## 6. 7 Happeningy a demonstrace

Jejich cílem je upoutat pozornost médií a pochopitelně prostřednictvím jich veřejnosti. Předpokládá se také nábor nových aktivistů a příznivců. Tyto akce jsou pochopitelně doménou těch organizací, které za něco bojují, tedy se snaží o změnu chování lidí, rozhodování kompetentních institucí, apod.

Aby takovýto typ akce byl úspěšný, je nutné včas informovat o akci a jejích důvodech, které svou tematikou budou vyvolávat názorové konflikty. Organizace i samotný průběh akce by měl být něčím originální. Do události by měly být zaangażovány - ať už dobrovolně či nedobrovolně - známé, populární osobnosti.

V této souvislosti je třeba se ještě zmínit o tzv. mediální pasti. Její nebezpečí je v tom, aby nutnost zajistit si potřebnou pozornost médií, veřejnosti i politiků neznamerala porušování zákonů či agresivitu. Přesněji jde o otázku, kde je únosná míra agresivity a "občanské neposlušnosti", při jejímž dosažení je třeba happeningy odmítnout? Tato hranice by zřejmě měla být jednak morální, jednak v negativní zpětné vazbě. Odmítavá reakce na určitou formu protestu přiměje pořadatele, aby uvažovali o jiných prostředcích.

**Investoři**, kteří jsou objektem happeningů a demonstrací, většinou reagují ta, že znevažují argumenty a aktivity svých odpůrců, popírají celý problém nebo se snaží nabídnout odpůrcům nepřímou finanční podporu, aby je tak zpacifikovali. Jen výjimečně dochází k dohodám, protože k tomu je obvykle nutné mít velmi silnou pozici.

## 6. 8 Osobní komunikace a práce s veřejností

V úvodní kapitole byla řeč o tom, že práce se veřejností má dvě roviny: institucionální, v níž vystupuje organizace jako celek, a individuální, v níž vystupuje jednotlivec jakožto

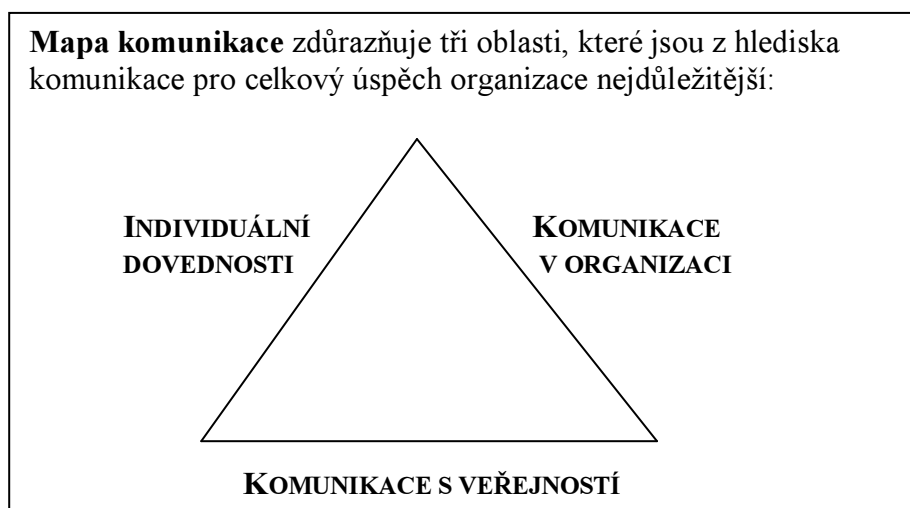
reprezentant organizace. V tom je zásadní rozdíl: chování organizace má zpravidla větší vliv než veřejné mínění než chování jednotlivých představitelů. Na druhé straně ale její reputace je spoluvytvářena právě individuálními projevy a tím, jak tyto projevy vnímá a hodnotí veřejnost.

Totéž lze říci o komunikaci. Organizace komunikuje tím, že rozšiřuje letáky, vydává tisková prohlášení, posílá své představitele do rozhlasových studií. Avšak na představitelích organizace - tedy na vás - záleží, jak zapůsobíte na sponzora, jestli uspějete při jednání na místním úřadě, jak přesvědčivě budete o činnosti své organizace mluvit v rádiu, jak budete reprezentovat svou organizaci na setkání se starostou města. Všechny tyto situace vyžadují jednu společnou dovednost, a tou je osobní schopnost dobře komunikovat. Právě proto tvoří osobní komunikace druhé jádro roviny práce s veřejností.

Dobrá komunikace směrem k veřejnosti je samozřejmě závislá na fungující komunikaci uvnitř organizace. Ta vám pomůže:

- motivovat pracovníky a vytvářet mezi nimi atmosféru pohody a důvěry,
- zvládat každodenní úkoly, problémy a případné krizové situace,
- rozvíjet týmovou spolupráci a pocit sounáležitosti s organizací,
- zkrátit pracovní porady,
- lépe se vzájemně poznat, umět si sdělit, co se vám povedlo a co by se mělo příště udělat jinak, aniž byste riskovali vznik napjaté situace či eskalaci konfliktu.

### 6.8.1 Mapa komunikace



Dále se podíváme, jaké schopnosti a dovednosti v rámci těchto tří oblastí komunikace je třeba znát:

#### I. Individuální komunikační dovednosti

- neverbální složka chování
- aktivní naslouchání
- efektivní sdělení
- sociální percepce
- reakce na konflikt
- umění vést rozhovor a vyjednávat

#### II. Komunikace uvnitř organizace

- v rámci týmové spolupráce
- řešení problémů

- při sdělování nebo přijímání kritiky
- v konfliktních a krizových situacích
- motivace spolupracovníků
- jak chválit a povzbuzovat
- spolupráce s dobrovolníky

### III. Komunikace s veřejností

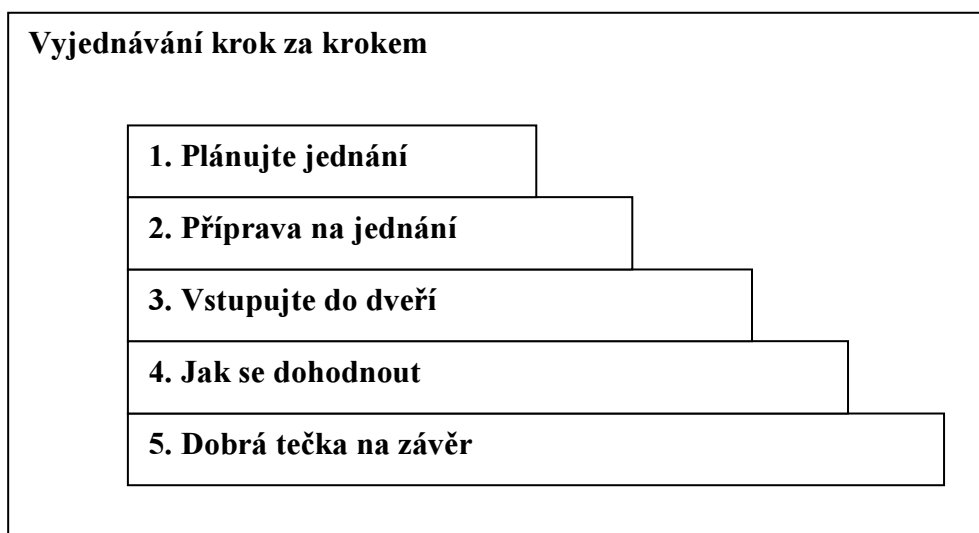
- informování občanů
- získávání sponzorů
- vyjednávání s úřady a jinými partnery
- komunikace s médii
- vystupování na veřejnosti
- komunikace s ostatními NO
- zvládání kritiky veřejnosti
- veřejné vystoupení.

Znáte je všechny nebo máte ještě co dohánět?

#### 6.8.2 Vyjednávání krok za krokem

Vyjednáváme všichni, a to každý den. Vyjednávání je stále potřebnější, protože přibývá agresivity a konfliktů. Vyjednávání je prostředek k tomu, abyste získali od druhých to, co chcete. Je to forma komunikace vedené tak, aby vám umožnila dosáhnout dohody i tam, kde s druhou stranou nemáte společné zájmy. Různé požadavky, různé zájmy, různí lidé - vyjednávání by vám mělo sloužit právě k překlenutí těchto odlišností.

A jak na to? Vstupme na schodiště procesu vyjednávání:



### 6.8.3 Typy vyjednávání

Podívejme se nyní, jaké máme typy vyjednávání:

| <b>Poziční vyjednávání</b>                             |  |
|--|--|
| <b>TVRDÉ</b>   | <b>MĚKKÉ</b>   |
| Účastníci jsou protivníci.                             | Účastníci jsou přátelé.                                |
| Cílem je vyhrát.                                       | Cílem je dohoda.                                       |
| Vyžadujete ústupky.                                    | Děláte ústupky.  |
| Jdete tvrdě na věc i na lidi.                          | Jste měkčí v přístupu k lidem i k věci.                |
| Nedůvěřujete druhým.                                   | Důvěřujete druhým.                                     |
| Upevňujete své pozice.                                 | Vzdáváte se snadno své pozice.                         |
| Používáte hrozbu.                                      | Číníte nabídky.  |
| Požadujete jednostranné výhody jako cenu za dohodu.    | Akceptujete jednostranné ztráty za účelem dohody.      |
| Hledáte jedno řešení, a to takové, které vyhovuje VÁM. | Hledáte jedno řešení, a to takové, které vyhovuje JIM. |
| Trváte na své pozici.                                  | Trváte na dohodě.                                      |
| Snažíte se prosadit svou vůli.                         | Nesnažíte se prosadit svou vůli.                       |
| Používáte nátlak.                                      | Ustupujete nátlaku.                                    |

| <b>Principiální vyjednávání - KOOPERATIVNÍ</b>                      |
|---|
| Účastníci jsou řešitelé.  |
| Cílem je dobré řešení dosažené efektivně a přátelsky.               |
| Oddělte lidi od problému.   |
| K problému přistupujte tvrdě, k lidem měkce.                        |
| Pokračujte, bez ohledu na důvěru.                                   |
| Zaměřte se na zájmy, ne na pozice.                                  |
| Zkoumejte a analyzujte zájmy druhých i svoje vlastní.               |
| Hledejte možnosti, jak vzájemně získat.                             |
| Navrhněte množství možností, hodnotěte později.                     |
| Trvejte na užití objektivních kritérií.                             |
| Snažte se dosáhnout výsledku podložený fakty a bez ohledu na přání. |
| Argumentujte a buďte otevřeni argumentům.                           |
| Ustupujte přesvědčivým faktům, nikoli nátlaku.                      |



## 6. 8. 4 Proces vyjednávání

Každé jednání či vyjednávání by mělo být promyšleným a naplánovaným procesem. Podívejme se nyní, jak bychom se teoreticky měli na vyjednávání připravit a jakým procesem ho vést:

- I. Příprava vyjednávání
  - co je důležité pro vás, co chcete (pozice) a co chce druhá strana
  - proč to chcete (jaký máte zájem) a proč to chce druhá strana
  - jaké máte pocity a jaké pocity má druhá strana
  - vaše silné a slabé stránky při vyjednávání a silné a slabé stránky druhé strany
  - čím můžete druhou stranu při vyjednávání získat a naopak odradit
- II. Zahájení vyjednávání
  - pravidlo prvních čtyř minut
  - vytvořte pozitivní atmosféru
  - souhlase tam, kde můžete
  - oceňte druhou stranu
- III. Výměna informací, zjišťování společných potřeb, zájmů, sporných bodů
  - oddělte lidi od problému
  - zaměřte se na zájmy, ne na pozice
  - využijte techniku aktivního naslouchání: otevřené otázky, parafrázování
  - zrcadlení pocitů, sumarizace
  - podívejte se na problém očima druhé strany, zjišťujte zájmy a pozice druhé strany
  - použijte efektivní sdělení: informujte druhou stranu o svých pocitech a potřebách
- IV. Shrnutí, nová definice problému
  - zrekapitulujte, kam jste došli
  - problém formulujte pozitivně
  - definujte problém tak, aby odrazil zájmy obou stran
- V. Návrhy možných řešení, vytváření alternativ
  - nejdříve rozmýšlejte, pak rozhodujte
  - využijte tvořivosti, např. brainstorming
  - navrhujte různé alternativy řešení
- VI. Využívání objektivních kritérií při hledání řešení
  - dohodněte se na objektivních kritériích
  - hledejte řešení, kterými obě strany získají
- VII. Formulace dohody
  - zvolte vzájemně přijatelné řešení
  - při konečné dohodě buďte konkrétní (kdo, co kdy, jak...)
  - nezapomeňte na "pojistky"

### 6.8.5 Další druhy osobní komunikace

**Firemní a osobní dopisy** by měly být stručné, jasné a měly by poskytovat základní údaje o organizaci, která je rozesílá. Měly by obsahovat i oslovení, ale např. u firemních dopisů je vhodnější na něj abstrahovat. Snažte se, aby v jedné větě byla použita vždy jen jedna myšlenka.

**Rozhovory po telefonu** mají své formálně racionální zásady, a to:

- pozdravte a představte se jménem svým i firmy, oslovujte dotyčného jménem,
- stručně, jasně a srozumitelně vyjádřete důvod vašeho volání,

- na závěr shrňte dohodnuté náležitosti,
- pokud budete mluvit pouze "se záznamníkem" uveďte vše výše zmíněné, navíc pouze přidejte naléhavost vašeho telefonátu,
- mluvte pomalu, zřetelně a hlubším hlasem.

U **vystoupení na veřejnosti** se neporučuje podcenit přípravu, význam řeči těla (např. oční kontakt, gesta, úsměv, postoje, ruce) a vlastní komunikační dovednosti.

- Zohledněte následující tři zásady dobrého projevu:
- Řekněte lidem, co jim chcete říct.
- Řekněte jim tom.
- Řekněte jim, co jste jim řekli.

### **6.9 Shrnutí kapitoly:**

V této kapitole jsme se zabývali akcemi a osobní komunikací jako prostředky public relations. Největší důležitost z akcí mají většinou benefiční, resp. dobročinné akce, u jejichž organizace rozhodně nesmíme zanedbat přípravu. Ze vzdělávacích a prezentačních akcí stojí za úvahu pro naši prezentaci semináře, konference, účast na výstavách a veletrzích, pořádání dnů otevřených dveří. Na seminářích i konferencích musíte zajistit hlavně odborníky, na den otevřených dveří se zaměřte na program pro případné návštěvníky a u výstav a veletrhů zvažte společnou prezentaci s jinou neziskovou organizací, a to vzhledem k finanční náročnosti těchto akcí. Více nátlakovými formami akcí mohou být dále neúčinnější soudní spory a rozporuplné happening a demonstrace, u jejichž pořádání hrozí tzv. mediální past.

Osobní komunikace splývá s adresnou komunikací, určenou jednomu konkrétnímu komunikačnímu partnerovi. Např. komunikace pomocí vytištěných letáků není osobní, i když leták posíláme určitým lidem. Ale napíšeme-li dopis starostovi nebo hovoříme-li telefonem se zástupcem sponzora, je to komunikace osobní (i když ne s fyzickou přítomností partnerů), protože se na partnera obracíme jako na individualitu. Této situaci proto musíme přizpůsobit i styl komunikace.

### **Otázky k zamyšlení:**

1. Uveďte rozdíl mezi konferencí a veletrhy s výstavami.
2. Kdy byste se uchýlili k pořádání happeningu nebo demonstrace?
3. Jaké náležitosti musí mít petice?
4. Proč tvoří osobní komunikace druhé jádro roviny práce s veřejností?
5. Jak vypadá vyjednávání krok za krokem?
6. Jaký je proces vyjednávání?
7. Jaký je rozdíl mezi pozičním a kooperativním vyjednáváním? K jakému typu vyjednávání máte sklon Vy? K pozičnímu nebo principiálnímu?
8. Co musíte zohlednit při vystoupení na veřejnosti?
9. Podle případové studie připravte organizační schéma benefiční akce, kterou budete pořádat (reálně či hypoteticky) ve Vaší nebo vybrané neziskové organizaci.

### **Případová studie - Příklad úspěšné benefiční akce**

#### ***Benefiční koncert***

#### ***Cíl:***

Uspořádat koncert dětských pěveckých skupin se záměrem získat podporu na projekt "Práce s problémovou mládeží". Cílová částka byla stanovena na 300 000,- Kč.

### ***Příprava:***

Koncert připravovala nadace pracující v krajském městě. Protože to byla první akce tohoto druhu, bylo nutné postavit přípravu benefice na pomoci dobrovolníků, kteří dobře znali činnost organizace. Nadace byla zřízená církevní organizací, což naznačovalo okruh potenciálních dobrovolníků. Na prvním setkání s dobrovolníky byl představen projekt "práce s problémovou mládeží" a vysvětlený důvod výše uvedené investice nutné do zahájení a provozování projektu.

Potom následovalo sestavení programu benefice, jenž zahrnoval:

- koncert dětských pěveckých souborů
- představení projektu a rozhovor s hlavním sponzorem během přestávky
- slavnostní raut (večeře) se starostou po skončení koncertu

Program byl sestaven s ohledem na možnost zviditelnění sponzorů a určitým "tahákem" byla večeře se starostou.

Dalším krokem bylo sestavení jakési nabídky pro sponzory - tzv. motivační řád, který vymezuje, jakým způsobem se mohou dárci podílet na podpoře projektu v rámci benefičního koncertu a jaké zviditelnění u vás získají.

### **Zlatý - hlavní sponzor - minimální dar: 100 000,- Kč**

*Logo a jméno sponzora bude umístěné:*

- v předsáli na výstavce o projektu ve velikosti 50 x 50 cm
- po straně jeviště ve velikosti 100 x 100 cm
- na tištěném programu koncertu
- na plakátek a pozvánkách
- ve výroční zprávě
- v časopisu vydávaném nadací
- v místních novinách v rámci prostoru poskytnutého na benefici

*Rozhovor se sponzorem:*

- přestávce při koncertu
- v místním rádiu v rámci prostoru poskytnutém pro benefici
- na zahájení slavnostního rautu se starostou

*6 vstupenek na slavnostní raut*

*každý účastník rautu dostane upomínkový předmět od sponzora (s logem sponzora)*

### **Stříbrný sponzor - minimální dar 50 000,- Kč**

*Logo a jméno sponzora bude umístěné:*

- v předsáli na výstavce o projektu ve velikosti 25 x 25 cm
- na tištěném programu koncertu
- na plakátek a pozvánkách
- ve výroční zprávě
- v časopisu vydávaném nadací

*Rozhovor se sponzorem:*

- v místním rádiu v rámci prostoru poskytnutém pro benefici

*4 vstupenky na slavnostní raut*

### **Bronzový sponzor - minimální dar 30 000,- Kč**

*Logo a jméno sponzora bude umístěné:*

- na tištěném programu koncertu
- na plakátech a pozvánkách
- ve výroční zprávě
- v časopisu vydávaném nadací

*2 vstupenky na slavnostní raut*

### **Sponzoři benefice - do 25 000,- Kč**

*Logo a jméno sponzora bude umístěné:*

- na tištěném programu koncertu
- na plakátech a pozvánkách
- ve výroční zprávě
- v časopisu vydávaném nadací

### **Sponzorské vstupenky - 1 500,- Kč**

zahrnuje vstup na slavnostní raut se starostou

### **Běžné vstupné - 150,- Kč**

Rozložení položek v motivačním řádu se může v průběhu benefiční akce měnit spolu s nabídkou zviditelnění a to po vzájemné dohodě.

### **Realizace:**

Pro úspěšné realizování benefice byly zvoleny tyto kroky:

- minimalizovat režijní náklady akce
- pro získání sponzorů využít osobních kontaktů

### **minimalizovat režijní náklady akce**

- odměny interpretům - po dohodě vystupovali všichni účinkující bez nároku na honorář
- pronájem sálu - pro benefici byl vybrán sál kulturního domu v centru města. Nájemné bylo sníženo na částku rovnající se režijním nákladům.
- reklama a propagace benefice - ve spolupráci s místní reklamní agenturou se částka na reklamní kampaň rovnala režijním nákladům (výlep plakátů). Na tisku plakátů a pozvánek se sponzorsky podílela tiskárna.
- pro větší mediální zviditelnění bylo dojednáno mediální partnerství s místním rádiem a novinami.
- slavnostní raut (večeře) - na uspořádání rautu sponzorsky přispěla místní firma zajišťující občerstvení - částka na zajištění rautu pokrývala pouze režijní náklady (nákup surovin)

### **pro získání sponzorů využít osobních kontaktů**

Prvním krokem k hledání potenciálních sponzorů byla schůze správní rady nadace. Zde se společně vytvořil první seznam potenciálních dárců a dále byl doplněn o jména, které navrhl dobrovolníci podílející se na organizaci kampaně.

Každý potenciální dárců byl osloven dopisem a následně kontaktován osobně. Schůzky se zúčastnil zástupce nadace spolu s dobrovolníkem, který znal osobně potenciálního dárců.

**Výsledek:**

Koncert navštívilo 200 účastníků. Slavnostní raut proběhl za účasti starosty a všech významných sponzorů. Celkem se vybralo 250 000,- Kč na sponzorských darech. Výtěžek ze vstupného (30 000,- Kč) byl použit na pokrytí režie celé akce.

## Kapitola 7: Fundraising a jeho význam v řízení organizací veřejného sektoru

**Cíl kapitoly:** Po přečtení této kapitoly budete:

- znát význam pojmu fundraising,
- znát základní kameny fundraisingu,
- schopni identifikovat metody fundraisingu a jejich účinnost,
- chápat motivy a charakteristiky dárců,
- umět napsat žádost o grant.

Vlastní strukturovaný text:

### Definice fundraisingu

Fundraising chápeme jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku financí. Fundraising zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizací.

### Základní kameny fundraisingu

Základním kamenem a filozofií fundraisingu je **pozitivní myšlení**, protože typickými výroky bohužel jsou:

- Na naši činnost nikdo nepřispěje. Kdybychom byli sportovní klub, jo, to by se nám získávaly peníze. Sponzoři by se jenom hrnuli.
- Naše problematika veřejnost či sponzory nezajímá. Nepovažují ji za důležitou. Kdybychom se starali o zdravotně postižené, bylo by snadné získávat peníze, ale takhle...
- Nikdo nám nechce dát peníze. Nikdo se nezajímá. Každý se stará jen o sebe. V dnešní době nikdo nemá na to, dělat dobré skutky. Každý je rád, že si vydělá na chleba.
- Podnikatelé nemají dost peněz na sponzoring. Daňové úlevy jsou pro ně symbolické. Nevyplatí se jim, dát nám peníze.
- Je snadné získávat peníze ve velkém městě. Ale jak to máme dělat na vesnicích a v malých městech?

### KDO PODPOŘÍ VAŠÍ ORGANIZACI?

První krok je v nás samotných - měli bychom být schopni přesvědčit veřejnost o tom, že neziskové organizace jsou užitečné, že veškeré vynaložené prostředky dávají tam, kde jsou potřebné.

Zásada:

1. Vytvořit pocit důvěry v to, že pracujeme efektivně.
2. Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám PŘESVĚDČENÝ.

Proto:

PROČ BY NÁM MĚL NĚKDO NĚCO DÁVAT?

1. Kdy a co jste darovali vaší organizaci? Byla to osobní pomoc, čas, nějaká věc a nebo také peníze? Když peníze, tak kolik?
2. Uveďte příklady vašich darů jiným NO. Vzpomeňte si, kdo vás žádal a jakým způsobem jste jej podpořili.
3. Kdy jste řekl(a) jiné organizaci NE a proč?
4. Vyjmenujte alespoň deset důvodů, proč právě vám a vaší organizaci by měl někdo něco dát.
5. Zeptejte se svých přátel, jestli by podpořili vaší organizaci a nebo ne a proč. Dobře si zapamatujte jejich důvody.

## Hledání podpory

*Zásady:*

*Pokud chceme někoho přesvědčit, aby nás přesvědčil, měli bychom na jeho žebříčku hodnot figurovat na předních místech.*

*Neziskáváme tedy (v prvním plánu) peníze, ale člověka.*

POTŘEBY A HODNOTY

Žebříček hodnot:

- Jaký je váš žebříček hodnot? Které činnosti NO považujete za důležité a které za zbytečné?
- Jaký je žebříček hodnot lidí ve vašem okolí? Které činnosti považují oni za důležité a které za zbytečné?

Máte-li peníze a čas, můžete na toto téma udělat průzkum veřejného mínění.

Když si zodpovíte následující otázky, pomůže vám to najít své místo na trhu:

- Kdo je vaším majitelem, kdo vás vlastní?
- Kdo jsou vaši příznivci?
- Kdo jsou vaši dárci?
- Kdo další přispívá k vašemu úspěchu?

- Kdo by byl nešťastný z vašeho úpadku?
- Komu se vaše činnost nelíbí?
- Kdo jsou vaši konkurenti?
- Od koho se můžete hodně naučit?

#### PROČ LIDÉ DÁVAJÍ PENÍZE?

Zkuste začít od sebe a zodpovědět následující otázky:

- Kolik korun byste tento rok dali?
- Na jaké účely tento dar vynaložíte?
- Je nějaká konkrétní organizace, které byste chtěl(a) svůj dar dát?
- Vázal(a) jste své darovací úmysly na nějakou konkrétní osobu?
- Jakým směrem se ubíraly vaše myšlenky, když jste se rozhodoval(a)?
- Přemýšlel(a) jste v první řadě o tom, kolik můžete ze svého osobního rozpočtu vynaložit?
- Věděl(a) jste určitě, do jaké činnosti chcete své peníze investovat?
- Bylo pro vaše rozhodování důležité, že máte v některé organizaci své přátele a známé, kterým důvěřujete?

Členové NNO uvádějí nejčastěji jako svou motivaci k dávání:

- pocit užitečnosti,
- radost z dávání,
- naplnění společných cílů,
- osobní uspokojení,
- chuť pomoci jiným,
- snahu vyřešit problém.



### *Zásada:*

Chceme-li od někoho něco získat, musíme vycházet z jeho potřeb.

### OBECNĚ LIDÉ DÁVAJÍ PENÍZE:

- jestliže k tomu mají významný a neodkladný důvod,
- jsou osobně zainteresovaní na výsledku podpořené činnosti,
- vidí ostatní, jak přispívají na tutéž činnost svým časem a penězi,
- vědí, že jim bude neodkladně poděkováno
- že budou viditelně spojováni s úspěchem projektu,
- že budou pravidelně informováni o rozvoji organizace,
- vědí přesně, na co budou jejich peníze použity a že budou využity rozumně a šetrně,
- že podpořená organizace je prosycená nadšením a optimismem a že jistě získá potřebné finance i od ostatních.

### **Motivy dárců:**

Marketingové účely = reklama dárce nebo jeho produktu, apod.

Širší podnikové cíle = zlepšení postoje veřejnosti, apod.  
distribuce jinak těžko použitelných výrobků  
získání loajálního postoje ze strany NNO  
snížení daňového základu

Negativní motivy = osobní prospěch a sláva  
pocit moci  
praní špinavých peněz

Atmosféra altruismu

### CO VÍME O INDIVIDUÁLNÍCH DÁRCÍCH?

- Průměrný roční dar se pohybuje kolem 2 % ročního příjmu dárce.
- Toto procento se snižuje s narůstajícím příjmem dárce.

- Relativní roční výše daru se naopak zvyšuje s věkem dárce.
- Lidé žijící v manželství mají tendence dávat více nežli svobodní.
- Členové různých NO a lidé věřící dávají v průměru více nežli lidé, kteří nejsou členy nějaké NO nebo jsou bez vyznání.
- Lidé, kteří někdy dobrovolně pomáhali v nějaké NO, dávají více než ti, kteří dobrovolných prací neúčastní.

#### ARGUMENTY PRO FUNDRAISING

je velice důležité, naučit se mluvit a psát o sobě a své organizaci sebevědomě a s jistotou, že to co děláme, je správné. Začátek všeho je u formulace poslání organizace.

U POSLÁNÍ JE NUTNÉ SI UVĚDOMIT, ŽE:

*Krátké a srozumitelné sdělení je klíčem k lidem, kteří nás zajímají a které bychom chtěli motivovat k tomu, abychom zajímali my je.*

PŘI PŘEDKLÁDÁNÍ VAŠEHO POSLÁNÍ A CÍLŮ DÁRCI BY MĚLO BÝT NAPROSTO JASNÉ:

- Proč vaše organizace existuje.
- Co jsou její cíle, čeho chcete dosáhnout.
- Jak těchto cílů hodláte dosáhnout.
- Komu bude činnost vaší organizace sloužit.
- Proč by měl někdo ke splnění těchto cílů prospět.

SPRÁVNĚ FORMULOVANÉ POSLÁNÍ:

- dárce získává a ne odrazuje,
- nevytváří nové problémy, ale nabízí řešení a východiska,
- dává dárci najevo, že právě on může pomoci a ne že tomu vlastně nerozumí,
- by mělo být stručné, srozumitelné, lákavé a pozitivní.

## Prezentace vaší organizace

Jestliže chcete vytvářet účinné fundraisingové argumenty, musíte být připraveni na to, že je to těžká práce. Následující otázky vám mohou pomoci najít tu správnou cestu:

1. Co není správně a je třeba to změnit? - Jaký je aktuální problém, konflikt, či potřeba? Co se stane, když ji nebudeme řešit? Co způsobuje tento problém či krizi?
2. Co tento problém může změnit? - Jaký konkrétní program, činnost nebo řešení pomůže řešit stávající problém, konflikt, nebo uspokojí aktuální potřebu? Jak víte, že právě tato činnost problém vyřeší, máte pro to nějaké doklady?
3. Jak budete aktuální problémy řešit? - Jakým způsobem budete ve vaší organizaci rozhodovat o konkrétních cestách řešení problémů? Co všechno musíte udělat proto, aby váš program byl splněn?
4. Kolik to bude stát? - Kolik budou stát jednotlivé kroky řešení problému letos i v dalších letech? Máte realistické předpoklady kde a jak získat zdroje těchto prostředků?
5. Kdo bude vůdčí osobností řešení problému?- Proč se právě vaše organizace musí zabývat tímto problémem? Kdo činí vaši organizaci tak jedinečnou pro řešení tohoto problému?
6. Co můžete dárci nabídnout? - Můžete pomoci řešit nějaký dlouhotrvající a významný problém společnosti, ve které vy i dárci žijete? Můžete pomoci budovat zdravou komunitu, kterou si dárci přeje mít ve svém okolí? Může se dárci podílet na práci při řešení problémů, které pociťuje jaké naléhavé a pracovat s těmi, kteří s ním sdílejí jeho morální hodnoty? Může se dárci stát viditelnějším pro ty, kterých si cení? Může dárci žít a konat podle svých osobních hodnot a přesvědčení?

## HLEDÁME SVÉ DÁRCE

Ač se to nezdá, potencionální dárci se vyskytují všude. Jde však o to, je správně vytipovat, oslovit a následně s nimi dále komunikovat. Proto:

### TRADIČNÍ OKRUHY DÁRCŮ:

- mají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím - nadace, orgány veřejné správy, případně některé podniky.
- nemají vymezené prostředky na dané cíle, ale v případě, že je zaujmou, poskytnou je - podnikatelé a podniky, obchodní společnosti, banky, individuální dárci, příznivci, členové, veřejnost.

Další vhodné členění je na ty, kteří:

- jsou dárci potencionální - domníváme se, že by nám mohli poskytnout podporu,
- dávají poprvé,
- dali již v minulosti .

DŘÍVE NEŽ OSLOVÍME VYBRANÉHO DÁRCE, JE DOBRÉ SI UJASNIT NÁSLEDUJÍCÍ OTÁZKY:

- je vůbec solventní?

- jaké širší marketingové cíle sleduje?
- do čeho chce dlouhodobě investovat?
- nachází v dobré situaci, aby se u něj prosadila myšlenka altruismu?

TŘI STUPNĚ VE VZTAHU ŽÁDOSTI NEZISKOVÉ ORGANIZACE K DÁRCI (SPONZOROVÍ):

- nezisková organizace mu nemůže nabídnout nic – volí tedy formu prosby, protože očekává čistý dar,
- může nabídnout určitou protihodnotu, ale podstatně nižší – volí proto vztah „kvazipartnerství“, kdy např. prodává lístek na dobročinný koncert za přemrštěnou cenu, přičemž to ví i kupující, který se na koncert možná ani nedostaví,
- nabízí srovnatelnou protihodnotu – vede tedy obchodní jednání, aby získala např. placený inzerát do sponzorované knihy.

ZDROJE FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ MŮŽEME DĚLIT NA NÁSLEDUJÍCÍ SKUPINY:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a obecního rozpočtu, fondů (většinou v podobě dotací),
- nadace (podoba grantů)
- dary od občanů a firem, či jiných NNO (církve, občanská sdružení)
- tržby z vlastní činnosti.

SEZNAM DÁRCŮ:

- Kdo z těch, které znáte, poskytne příspěvek vaší organizaci, i když to třeba bude méně, než kolik byste potřebovali nebo očekávali?
- Kteří jedinci nebo organizace mají zájem na tom, aby vaše organizace byla úspěšná a kteří, pokud je vhodně oslovíte, budou ochotni vás podpořit?
- Kdo nebo která organizace by vás podpořili, ale pouze když byste jim věnovali velkou pozornost a nejprve byste je pečlivě a dlouhodobě na dárcovství připravovali?

PLÁNOVÁNÍ FUNDRAISINGU:

- definovat poslání organizace – stručně, jasně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat,
- určit konkrétních a měřitelných cílů – dárci bude jasné, že jsou dosažitelné,
- vypracovat realizačního a časového plánu aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet,
- ověřit, zda naše organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti,

- uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí,
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
- sestavit seznamu možných zdrojů,
- specifikovat okruh dárců,
- požádat o dar,
- informovat dárce o použití jeho daru,
- snažit se o obnovení a/nebo zvýšení daru.

## METODY FUNDRAISINGU

Mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří:

- INZERCE = nejméně účinná metoda, protože kontakt mezi dárce a organizací či námi je anonymní. Osobu, kterou žádáme o podporu, nevidíme. Výhodou této metody však je, že oslovíme velký počet potenciálních dárců.
- DIRECT MAIL, tj. přímý poštovní styk = hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď a/nebo s poštovní poukázkou.
- vyhlášení VEŘEJNÉ SBÍRKY (= výzva předem neurčenému okruhu dárců) sdělovacími prostředky (včetně plakátů a letáků) – vyžadují dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dárce, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace;
- KAMPAŇ = má všechny atributy veřejné sbírky, jen má větší rozsah. Lze u ní nalézt i rysy benefice:
- BENEFIČNÍ AKCE (= výzva předem neurčenému okruhu dárců) – vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, min. jednu známou osobnost v programu, bezchybný průběh akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu celé akce, viz. dále.
- OSOBNÍ DOPIS ČI TELEFONICKÝ ROZHOVOR (tzv. telefonní fundraising) = předpokladem úspěchu je předcházející znalost dárce, který už dar poskytl a nyní žádáme o obnovení daru. Někdy se však podaří prolomit "ledy" a získat příslib finanční podpory i od nově oslovených dárců.
- PÍSEMNÁ ŽÁDOST O GRANT = velmi byrokratický postup, který však přinese vysoké finanční sumy, možnost dlouhodobé spolupráce, viz. dále.
- FUNDRAISING „OD DVEŘÍ KE DVEŘÍM“ = nevýhoda vstupování do soukromí potenciálních dárců.
- "TESTAMENT-FUNDRAISING" = odkaz majetku, tj. získávání příslibu odkazu majetku.
- OSOBNÍ SETKÁNÍ, RESP. NÁVŠTĚVA předem vytipovaných možných dárců = spolu s žádostí o grant nejúčinnější způsob, viz. dále.
- ČLENSTVÍ = má velkou výhodu dlouhodobého vztahu mezi dárce a naší organizací. Je velmi užitečné s našimi členy udržovat pravidelný kontakt, setkávat se s nimi, napsat jim občas dopis nebo zatelefonovat.
- VLASTNÍ PŘÍJMY, TZV. SAMOFINANCOVÁNÍ = cesty k dlouhodobé stabilitě NNO, viz. dále.

METODY FUNDRAISINGU A ZÁKLADNÍ SKUPINY DÁRCŮ - VELMI PODROBNĚ

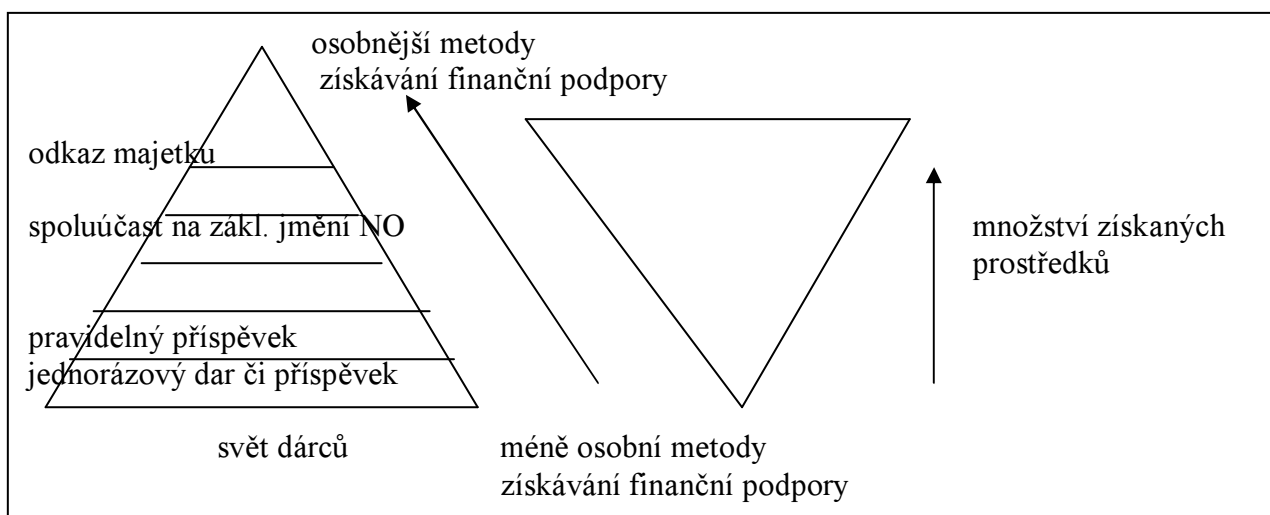
| Dárce<br>Metoda            | Dárce  |          |  |                                |  |
|----------------------------|--------|----------|--|--------------------------------|--|
|                            | Nadace | Jiné NNO | Podnikatelé,<br>podniky, firmy,<br>banky | Instituce<br>veřejné<br>správy | Individuální<br>dárce<br>(veřejnost),<br>členové,<br>příznivci |
| Vypracování projektu       | 1      | 3        | 2  | 1                              | 4  |
| Inzerce, reklama           | 3      | 3        | 2  | 3                              | 1  |
| Benef. akce                | 3      | 2        | 2  | 3                              | 1  |
| Direct mail                | 4      | 2        | 3  | 4                              | 2  |
| Telefonní fndr.            | 4      | 2        | 2  | 4                              | 1  |
| Členství                   | 4      | 2        | 2  | 4                              | 1  |
| Osobní setkání             | 2      | 2        | 1  | 2                              | 1  |
| Vklad do zákl. jmění       | 2      | 2        | 2  | 4                              | 1  |
| Odkaz majetku              | 4      | 4        | 1  | 2                              | 3  |
| Příspěvek od zaměstnanců   | 4      | 4        | 1  | 2                              | 3  |
| Půjčky (času nebo financí) | 3      | 2        | 1  | 2                              | 3  |
| Věcná podpora              | 3      | 2        | 1  | 2                              | 3  |
| Reklamní brožurka          | 4      | 2        | 1  | 4                              | 3  |
| Sdílený marketing          | 4      | 2        | 1  | 4                              | 3  |
| Obchodní vztahy            | 4      | 2        | 1  | 1                              | 4  |

*Pramen: Jana Ledvinová*

- 1 nejvíce účinná metoda
- 2 účinná
- 3 méně účinná
- 4 nejméně účinná

V rámci individuálního dárcovství funguje je dobré zohlednit tzv. pyramidu fundraisingu. Její význam spočívá v tom, že dokazuje, jak je nutná dlouhodobá práce s individuálním dárcem. Zpočátku, když ho oslovíme, od něj nemůžeme očekávat významný finanční dar, ale když se nám podaří s ním udržovat kontakt dlouhodobě, propracujeme se až např. k odkazu majetku. To je v současnosti ve vyspělých ekonomikách trend fundraisingu, tzv. „testament fundraising“.

#### INDIVIDUÁLNÍ DÁRCOVSTVÍ - Pyramida fundraisingu



Nyní se podívejme blíže postup při realizace poštovní a telefonické kampaně, osobní návštěvy a struktury žádosti o grant:

#### POŠTOVNÍ KAMPAŇ

Pět základních bodů:

1. Vytipování potenciálních dárců
2. Načasování kampaně
3. Forma dopisu
4. Předtištěná odpověď
5. Děkovný dopis

#### TELEFONICKÁ KAMPAŇ

Jak na to:

1. připravte si velké množství jmen, adres a tel. čísel
2. vyberte jedno místo, odkud se bude telefonovat
3. udělejte při telefonování příjemnou atmosféru
4. na minimum omezte papírování
5. věřte v kladný výsledek, buďte optimističtí
6. po příslibu daru okamžitě .....

## KAMPANĚ NA ZÍSKÁNÍ NOVÝCH ČLENŮ

Provést výzkum potenciálních dárců

Připravit si způsob, jak tyto dárcce oslovíme

Promyslet si, co našim členům-dárcům nabídneme

## OSOBNÍ NÁVŠTĚVA

1. Předehra
2. Představení
3. Ring volný
4. Intermezzo
5. Útok
6. Rozloučení
7. Děkovný dopis

ŽÁDOST O GRANT – zde máte uvedeno, co má obsahovat žádost o grant:

1. Průvodní dopis
  - Identifikuje vaši organizaci (případně i vaši partnerskou organizaci, se kterou žádáte o grant).
  - Jasně říká, co posíláte, komu a proč (např. se můžete odvolat na vyhlášený grantový konkurs).
  - Dopis je podepsán koordinátorem nebo výkonným vedoucím organizace.
2. Souhrn
  - Není delší než 1 strana.
  - Nastiňuje problém, který chcete řešit a navrhované řešení.
  - Udává celkové náklady projektu a částku, o kterou sponzora žádáte.
3. Představení
  - Stručně popisuje organizaci.
  - Vyzdvihuje úspěchy dosažené vaší organizací.
  - Vysvětluje, jaké máte finanční zdroje pro vaše další programy a projekty.
  - Uvádí seznam dalších institucí, které jste žádali o podporu na tento projekt.
  - Přesvědčuje o způsobilosti, důvěryhodnosti a odpovědnosti vaší organizace.
4. Definice problému
  - Udává, v čem daný problém spočívá.



- Popisuje příčiny vzniku problému.
- Poukazuje na jeho závažnost a na možné následky, nebude-li řešen.
- Ukazuje na jeho rozšíření a četnost výskytu.
- Obsahuje základní data o daném problému (vč. zdroje těchto informací)
- Uvádí, kolika postiženým osobám projekt pomůže a jakým způsobem.
- Definice problému ukazuje, jak vaše organizace problémem chápe.

## 5. Cíl

- Logicky vyplývá z definice problému.
- Stanovuje v širším měřítku, čeho chce organizace dosáhnout.
- Uvádí, jak dosažení tohoto cíle zmenší či zcela odstraní daný problém.
- Je realistický.

## 6. Dílčí cíle

- Logicky navazují na stanovený cíl.
- Jsou specifické a zahrnují již konkrétní aktivity.
- Za každý dílčí cíl je někdo zodpovědný, stejně jako za dodržení jeho časového rámce.
- Úspěchy i chyby jsou měřitelné.
- Je možné jich dosáhnout ve stanoveném rámci a čase.

## 7. Metody

- Logicky souvisí s dílčími cíli.
- Popisují, jak bude jednotlivých dílčích cílů dosaženo.
- Vysvětlují, proč byly dané metody vybrány a uvádí, které další metody byly zvažovány a nakonec zamítnuty.
- Vyjmenovávají potřebné odborníky, jejich odbornost, kvalifikaci a kompetence.
- Dále jsou zde vyjmenovány materiály, zařízení a prostory potřebné pro realizaci projektu.
- Je zde třeba mimo jiné uvést, jak bude projekt koordinován.
- Vysvětlíte, jak mohou projekt ovlivňovat vaši klienti, tedy příjemci poskytovaných služeb.

## 8. Hodnocení

- Uvádí, jak budete měřit úspěch projektu.
- Metody pro hodnocení.
- Určete, co bude hodnoceno průběžně a co až na závěr projektu.

- Uveďte, kdo bude hodnocení provádět.
- Popište způsob, jak se budou na hodnocení podílet vaši klienti.
- Vysvětlete, jak budou využity výsledky projektu, jak a s kým se o ně podělíte.
- 

#### 9. Rozpočet

- Odpovídá dílčím cílům a vybraným metodám projektu.
- Musí být srozumitelný.
- Všechny položky rozpočtu jsou oprávněné.
- Obsahuje očekávané náklady a předpokládané příjmy.
- Uvádí výčet nefinančních darů a příjmů (např. materiál nebo služby poskytnuty zdarma pro tento projekt).
- Vyhýbá se chybným kalkulacím.
- Je srovnatelný s rozpočty podobných projektů.

#### 10. Minulé a budoucí financování projektu

- Uvádí zdroje, kterými byl projekt financován v minulosti.
- Stanovuje, jak velkou finanční podporu (a z jakých zdrojů) musíte zajistit pro pokračování projektu v budoucnu.
- Vysvětluje, jaká je pravděpodobnost získání finančních prostředků z těchto zdrojů.

#### 11. Materiály podporující organizaci

- Doporučující dopisy od klíčových osob a organizací.
- Životopis klíčových pracovníků.
- Zahrnuje podporujících materiály jako např. novinové články, brožury, programové příručky.
- Poslední výroční zpráva.
- Přiložte zápis ze schůzek, kde byl projekt projednáván a odsouhlasena jeho realizace.

## Shrnutí kapitoly:

### Otázky k zamyšlení:

1. Pokuste se sami doplnit v kapitole uvedené prázdné tabulky.
2. Definujte fundraising a uveďte jeho metody.
3. Zhodnoťte jednotlivé metody vzhledem k jejich účinnosti v jednotlivých situacích.
4. Jaké jsou motivy dárců a jak s nimi budete pracovat.
5. Jak budete připravovat benefiční akci, jak poštovní kampaň.
6. Jak a kdy využijete telefonní fundraising?
7. Jak se nachystáte a na osobní návštěvu při žádosti o finanční podporu určitého projektu?
8. ZKUSTE SE ZAMYSLET NAD POZITIVY A NEGATIVY NÁSLEDUJÍCÍCH METOD FUNDRAISINGU:

| CHARAKTERISTIKA<br>METODA                | pozitiva | negativa |
|--|----------|----------|
| INZERCE                                  |          |          |
| POŘÁDÁNÍ AKCÍ (VEŘEJNÉ SBÍRKY, BENEFICE) |          |          |
| POŠTOVNÍ KAMPAŇ, TJ. DIRECT MAIL         |          |          |
| TELEFONICKÁ KAMPAŇ                       |          |          |
| ČLENSTVÍ                                 |          |          |
| OSOBNÍ SETKÁNÍ                           |          |          |
| ŽÁDOST O GRANT                           |          |          |
| TESTAMENT - FUNDRAISING                  |          |          |

## Kapitola 8. New Public Management - Nové trendy v řízení organizací veřejné správy

**Cíl kapitoly:** Po přečtení této kapitoly budete:

- znát historii, podstatu a zdroje new public managementu,
- znát trendy new public managementu,
- rozlišovat cíle a prostředky new public managementu,
- definovat přínosy new public managementu.

Vlastní strukturovaný text:

Současné řízení organizací veřejné správy se mění na celém světě, nikoliv pouze v České republice. Důvody změn v řízení organizací veřejné správy jsou různé, jejich kořeny jsou však jednotné. Spočívají totiž ve změně hodnot, které odmítají zbytečný centralismus, byrokracii a autoritářské povýšené vystupování vůči občanům, kteří žijí v demokratickém společenském systému. Jako reakce na tyto změny vznikl a ve vyspělých demokratických zemích se také začíná úspěšně prosazovat koncept tzv. „New Public Managementu“, a to pod heslem „Šetřit a současně zvyšovat efektivnost“. Pojem „New Public Management“ bychom mohli volně přeložit jako „**nové řízení organizací veřejné správy**“. Protože však jde o ustálené označení teoretického modelu řízení, který se v zahraniční literatuře z angličtiny nepřekládá, bude v dalším textu použito jeho původní znění, tj. New Public Management.

Hned v úvodu je třeba konstatovat, že New Public Management představuje ryze teoretický model řízení organizací veřejné správy, který nelze aplikovat jednotně a bez výhrad na libovolnou organizaci veřejné správy kdekoli na světě. Autoři tohoto modelu jej sami prezentují jen jako mozaiku nástrojů, které lze použít na vybranou organizaci za splnění jistých podmínek. Tyto podmínky, jako např. orientace na zákazníka a kvalitu poskytnuté služby (viz. dále) ve veřejné správě (tj. ve státní správě a samosprávě), nejsou v České republice stejně jako v řadě dalších zemí střední a východní Evropy splněny. **Využitelnost tohoto modelu pro praktické řízení organizací veřejné správy je tedy za stávajících podmínek v České republice minimální.** Vzhledem k připravovanému vstupu České republiky do Evropské unie je však rozhodně přínosné, inspirativní a účelné se s tímto revolučním modelem alespoň v krátkosti seznámit, protože New Public Managementu může představovat budoucnost veřejné správy.

Podívejme se tedy nejprve na pozadí vzniku New Public Managementu, jeho koncept a filozofii, a konečně na jeho cíle a nástroje, resp. metody.

### 8.1 Historie

New Public Management - jinými slovy řečeno „na službu orientované řízení organizací veřejné správy“ - se stal heslem a nástrojem řízení správy věcí veřejných 90. let 20. století. Aby se organizace veřejné správy mohly orientovat na službu, musí ve společnosti existovat občanské aktivity, vedoucí k zakládání a rozvoji občanských sdružení, jenž začnou poptávat veřejné služby. (Veřejná služba je služba poskytovaná ve veřejném zájmu, tj. na základě poptávky veřejnosti, bez ohledu na to, kdo ji poskytuje nebo zabezpečuje. Zpravidla jsou však jejím poskytovatelem organizace veřejné správy. Financovány jsou pak převážně z veřejných rozpočtů.) Koncept New Public Managementu, běžně označovaného zkratkou NPM, se zakládá na myšlence „štíhlého státu“ a k jeho první realizaci došlo ve velkém stylu na Novém

Zélandu. V Evropě se prvním městem, kde se uplatnily zásady NPM ve formě nového systému zdanění ve veřejném sektoru (resp. veřejný neziskový sektor je ta část národního hospodářství, která je řízena veřejnou správou, financována z veřejných financí, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.), stal Tilburg v Nizozemí. V současnosti se problematice New Public Managementu věnují teoreticky nejintenzivněji ve Švýcarsku, kam jeho filozofie pronikla počátkem devadesátých let formou konceptu moderního řízení veřejné správy. První iniciativa vznikla prakticky současně v Bernu a v St. Gallenu. Skupina řídicích úředníků v Bernu převzala myšlenku „Tilburského modelu“ a uvažovala o přenesení tohoto modelu řízení do švýcarských poměrů. Z toho se roku 1993 zrodila iniciativa projektu „Nové městské zastupitelstvo města Bern“, který se i dnes pokládá za vlastní pilotní projekt Švýcarska na komunální úrovni. Na něj téměř současně navázaly s obdobnými projekty kantony Bern – Nové řízení veřejné správy 2000 (Neue Verwaltungsführung 2000) - a Luzern – Na službu orientovaná veřejná správa (Wirkungsorientierte Verwaltung). Těžiště výzkumu New Public Managementu se však v současnosti nachází v St. Gallenu. Institutu pro veřejné finance a finanční právo tamní univerzity byla roku 1993 udělena cena Carla Bertelsmanna za práci „Demokracie a efektivnost v místní správě“ a proběhla na něm mezinárodní konference o měření výkonů ve veřejném sektoru, v důsledku toho se NPM stal výzkumným tématem výše zmíněného institutu. Vše, co bude dále o NPM řečeno, tedy vychází z prací Institutu pro veřejné finance a finanční právo univerzity v St. Gallenu, kde, kromě přizpůsobení původního modelu NPM švýcarským, resp. evropským podmínkám, pracují i s výsledky aplikací modelů do praxe.

## **8.2 Koncept New Public Managementu**

Koncept New Public Managementu obsahuje celou řadu **nových trendů v řízení organizací veřejné správy**. K nejpodstatnějším z nich patří:

**Dynamická organizace a její služby** představuje skutečnost, že politické instance, tj. exekutiva, legislativa a voliči, neřídí už činnost správy prostřednictvím detailního rozpisu finančních a osobních prostředků (na vstupu), ale nově prostřednictvím definování výkonů a služeb, kterých má být dosaženo (na výstupu) a jejich žádoucího působení (tzv. outcome). Zjednodušeně by se dalo říct, že řízení probíhá prostřednictvím stanovení cílů.

**Delegování výkonných pravomocí** na regionální a lokální úroveň organizací veřejné správy slouží ke zvýšení motivace pracovníků, vedoucí k aktivitě a kreativitě.

**Globální rozpočet** spočívá v tom, že pro předem definovaný výkon, resp. službu je k dispozici pevně stanovená finanční částka. Odpovědná politická instance dá k dispozici celkový rozpočet, s nímž musí veřejná správa nebo její jednotlivá pracoviště, resp. oddělení vyjít a přitom co nejefektivněji plnit předepsané úkoly. Na rozdíl od běžného rozpočtu neobsahuje globální rozpočet jednotlivé položky, ale smluvní částku.

**Controlling**, jež předpokládá existenci interních nebo nezávislých vnější grémií, která pravidelně prověřují služby organizací veřejné správy a jejich působení, a navrhnou, pokud je to nutné, možná zlepšení. Controlling je vlastně součástí řízení a jeho obsahem jsou formulace cílů, plánování a řízení. Orientuje se na proces, tj. ve všech fázích poskytování veřejných služeb shromažďuje data, zpracovává je a interpretuje je povoláním pro potřeby podpory řízení. Proces controllingu v podstatě tvoří následujících pět fází – definování cílů, plánování, kontrola (stavu „má být – je“), analýza odchylek od žádoucího stavu a z toho vyvozená nápravná opatření.

**Benchmarking** představuje metodu, která umožňuje podat informace o kvalitě činnosti na základě srovnání služby takové správní jednotky s jinou jí odpovídající jednotkou či soukromým podnikáním, která určitou službu poskytuje nejlépe. Slovo benchmarking je složeno s anglických slov „bench“ (=lavice, soudní lavice, soudce) a „mark“ (=cíl, norma,

okruh, vyjádření). V nauce podnikového hospodářství představuje benchmarking metodu, která umožňuje srovnat určitou oblast s jinou, jí podobnou oblastí. Přitom má být pro každou z dotyčných oblastí prostřednictvím křížových srovnání vybrána ta momentálně nejlepší oblast. Tímto způsobem se přišlo na to, jak má být příslušný úkol co nejlépe proveden. Benchmarking představuje tedy orientační veličinu, kterou se měří kvalita poskytnuté služby.

Jak bylo už výše řečeno, New Public Management usiluje o delegování **zodpovědnosti** na nižší (regionální a lokální) úrovně řízení a o řízení prostřednictvím stanovení cílů a působením služeb, nikoliv už prostřednictvím prostředků. Složitý, hierarchický státní aparát by se s jeho pomocí měl stát méně komplikovaným, průhlednějším a přitom by měl profitovat ze zkušeností podnikového hospodářství. Navíc NPM usiluje o zavedení prvku soutěže do veřejných služeb a tím pádem o změnu „správy vrchnosti v produktivní dům služeb, který se bude honosit spokojenými zákazníky,“ což v konečném důsledku povede ke změně vztahů mezi politikou, veřejnou správou a společností. Elementem soutěže je např. vyhlašování veřejných zakázek, resp. grantů na poskytnutí určité veřejné služby, které vytvoří mezi zadavatelem (orgán veřejné správy) a poskytovatelem (zisková či nezisková organizace) této služby smluvní vztah.

V tom právě spočívá převratný element nového řízení: služba veřejnosti se dosud odvíjela od hospodářského systému a byla podřízena systému politickému. Tato situace vedla k tomu, že veřejná správa na sebe převzala úkol toho, kdo koriguje chybný vývoj hospodářského systému. To mělo za následek vybudování sociálního a služby poskytujícího státu s jeho silným byrokratickým aparátem. Nyní můžeme pozorovat jakousi protireakci: hospodářský systém se pokouší korigovat chybný vývoj veřejné správy. Liberalizace, deregulace, privatizace a – tam kde tyto postupy nejsou možné – New Public Management představují nástroje „opětovného podmanění si“ správy věcí veřejných soukromým hospodářstvím. Kvalitu organizací veřejné správy pak nejlépe změříme dopadem a působením služeb, které organizace veřejné správy poskytují, na občana a jeho spokojeností s ní. Podle slov profesorky ekonomie curyšské univerzity M. Osterloh by se zaměstnanci veřejné správy v duchu New Public Managementu „měli přeměnit z úředníků v podnikatele“ a adekvátně k tomu „by se z občanů, resp. poptávajících veřejných služeb měli stát – platící – zákazníci“. Jinými slovy řečeno: „veřejná administrativa by měla v operativní oblasti fungovat podobně jako soukromé podnikání“.

Nejedná se však v žádném případě o reformu sociálního státu. **New Public Management je v každém ohledu propagován jako budoucnost organizací veřejné správy** a většinou chápán jako nástroj, který se přizpůsobí každé státně či stranicko politické koncepci.

### 8.3 Dvě roviny New Public Managementu

S ohledem na výše zmíněné nové trendy v řízení organizací veřejné správy je možné určit základní elementy NPM, tedy takové ukazatele, které jsou specifické pro tento druh reformy veřejné správy. Na základě státně politického významu NPM je možné tyto elementy rozlišit ve dvou rovinách, a to v rovině cílů a v rovině prostředků.

Typickými **cíli NPM** jsou:

- **orientace na vliv** či dopad **poskytnuté služby**, s čímž souvisí odmítnutí řízení vstupu, důraz na stanovování cílů a kontrolu poskytovaných služeb,
- **orientace na zákazníka** s její filozofií podpory služeb organizací veřejné správy (produktů), které se zaměřují více než dosud na konkrétní potřeby uživatelů z řad občanů (zákazníků), a sledování spokojenosti občanů s poskytnutými službami,
- **orientace na náklady** spojené s činností veřejné správy, a to prostřednictvím sloučení odpovědností za poskytnutou službu a rozpočet,

- **orientace na produkt** založená na filozofii produkování veřejných statků. Veřejným statkem se rozumí takový statek či služba, jehož spotřeba je tzv. „nerivalitní“, tj. spotřeba statku či služby jednou osobou nesnižuje jeho dostupnost komukoliv jinému. Druhou klíčovou vlastností veřejného statku je skutečnost, že je v zásadě velmi obtížné až nemožné vyloučit jednotlivce z využívání tohoto statku či služby. Příkladem takového statku resp. služby budiž veřejné osvětlení.

Typickými **prostředky**, s jejichž pomocí **NPM** dosahuje svých cílů:

- náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami,
- oddělení strategických a operativních kompetencí, tj. rozhodování o tom, co „je úkolem“ a „jak bude úkol splněn“,
- delegování zodpovědnosti do popředí, aby se tím zvětšil prostor pro iniciativu a kreativitu zaměstnanců veřejné správy,
- organizace, resp. uspořádání veřejné správy v duchu modelu koncernu s decentralizovanými, autonomními správními jednotkami,
- smlouvy o provedení práce, resp. pracovní zakázky a sestavování globálního rozpočtu,
- vytvoření motivačního systému ke zvýšení pracovní výkonnosti úředníků,
- zavedení prvků soutěže do veřejné správy.

Výše uvedené členění na cíle a prostředky NPM má ozřejmit, že mluvíme-li o NPM, máme na mysli dvojí: **filozofii**, která usiluje o změnu mentality veřejné správy, a **soubor nástrojů**, které se snaží o revitalizaci správních procesů. Filozofie se pokouší do veřejné správy vnést podnikatelské myšlení soukromého sektoru a tím v ní uvést do pohybu tržní logiku. Soubor nástrojů usiluje oproti tomu zase o takovou změnu stávajících systémových zákonitostí, která by v rámci veřejné správy umožnila podnikatelské jednání. **NPM musí být tedy rozvíjen současně jako soubor nástrojů i jako filozofie organizací veřejné správy, protože jediné tak se dají rozpoznat státně politické implikace nové formy řízení.**

**V ideální podobě filozofie NPM** vše nahrává tomu, aby do organizací veřejné správy byly spolu s tržní logikou přejaty i ekonomické zájmové struktury. Myšlenka efektivnosti se svým hlavním kritériem optimálního vztahu nákladů a užitků patří k hospodářskému úsilí po maximalizaci zisku. Tržní element NPM tím pádem vyžaduje postupný vývoj od unaveného úředníka ve státní službě k typu „homo economicus“. To se odráží zvláště u obou cílů orientace na náklady a na produkt. Tento vývoj je typickými prostředky, které NPM používá, ještě podporován. Soubor nástrojů NPM, odvozených z podnikového hospodářství, tedy předpokládá, že politické cíle (které vždy obsahují element obecného blaha) jsou předem dány a veřejná správa je jen řídí. Veřejná správa je z tohoto úhlu pohledu apolitická a usilovat o obecné blaho už není její úlohou. Správa se podle těchto komponentů NPM omezí jen na efektivnost v různých podobách a bude posuzována měřitelnými ukazateli její účinnosti. Odměněn bude ten, kdo je podle ekonomických kritérií úspěšný.

**V realitě** však ekonomicky přísný model NPM není zaváděn, ale pragmaticky se přizpůsobuje aktuálním problémům dané země. Ve Švýcarsku se např. silně „helvetizuje“, tj. bývá přirovnáván ke kamenolomu, z něhož se případ od případu vylamují vhodné části, aby se z nich mohla složit žádoucí mozaika.

#### **8.4 Nutné a volitelné podmínky New Public Managementu**

Na základě paralely kamenolomu by se mohlo zdát, že si můžeme libovolně vybrat ty podmínky, resp. prostředky NPM, které chceme právě použít. Ve skutečnosti tomu však tak není. Reforma veřejné správy, která by chtěla využívat samořídící dynamiky NPM, musí

alespoň v minimální míře splnit vybrané podmínky nového modelu řízení. V rámci modelu NPM proto lze definovat nutné a volitelné podmínky řízení:

Nutné podmínky NPM jsou:

- vztah „zadavatel – vykonavatel“ mezi správním celkem a úřadem,
- orientace na produkt a na zákazníka při činnosti veřejné správy,
- smlouvy o provedení práce, resp. pracovní zakázky a globální rozpočet,
- controlling prostřednictvím indikátorů účinnosti poskytovaných služeb,
- trhu blízké motivační systémy.

Předpokladem pro splnění nutných podmínek NPM je existence dvoustranných občanských aktivit, které povedou na jedné straně ke vzniku a rozvoji občanských sdružení, nabízejících veřejné služby, a na straně druhé pak budou samy veřejné služby poptávat. Přesto že se České republice dnes už můžeme setkat s rozsáhlým množstvím občanských aktivit, jsou stále jednostranné - veřejné služby totiž více poptávají, než nabízejí. Předním poskytovatelem veřejných služeb je stále stát, územní samosprávné celky a jimi zřizované organizace. Výše uvedené nutné podmínky NPM proto v České republice nemohou být splněny, aplikovatelnost NPM je tedy v současnosti minimální. Lze však předpokládat, že se vstupem ČR do EU se situace změní.

Volitelné podmínky NPM jsou pak :

- důraz na právní úpravu ve vztahu „stát – občan“ (zde je deregulace nutná jen v interních vztazích veřejné správy),
- striktní oddělení strategie a operativy, resp. politiky a výkonných činností,
- model koncernu s nízkou hierarchií,
- zavedení prvků soutěže do veřejné správy, nebo mezi ní a soukromý sektor,
- vytvoření ekonomických podnětů pro jednotlivce - zaměstnance,
- náhrada statutu zaměstnance státní služby soukromoprávním pracovním vztahem (nebo veřejnoprávním vztahem).

New Public Management by se tedy měl využívat ne jako integrovaný systém, ale jako soubor systémových nástrojů, z něhož se podle potřeby vyberou ty nejvhodnější, tak aby se dosáhlo požadovaného výsledku. Při řešení problémů musí být splněn alespoň ty nejnужnější podmínky NPM, které je nutno přizpůsobit jedinečností státního uspořádání a zohlednit státoprávní požadavky a přednosti existující podoby veřejné správy. Jen tak může NPM mít očekávaný přínos.

## **8.5 Přínos New Public Managementu**

Využití některých prostředků NPM má několikerý významný přínos pro obyvatele dané země, její vládu a parlament, veřejnou správu a její zaměstnance i spolupracovníky. Takovým přínosem může být:

**Pro obyvatele:**

- kompetentní služby, které budou poskytovány rychle, partnersky a nekomplikovaně,
- přiblížení se veřejné správě a její větší transparentnost,
- otevřenost vůči jejich problémům a potřebám.



### Pro parlament:

- více prostoru pro řešení politických problémů,
- méně detailních otázek,
- lepší rozhodovací, řídicí a kontrolní nástroje.

### Pro vládu:

- větší prostor pro samotné vládnutí a vedení,
- méně správních úkolů.

### Pro veřejnou správu:

- více možností, jak reagovat na změny rychle a efektivně, jak se chovat hospodárně a úsporně a jak poskytovat své služby v souladu s potřebami obyvatelstva.

### Pro její zaměstnance a spolupracovníky:

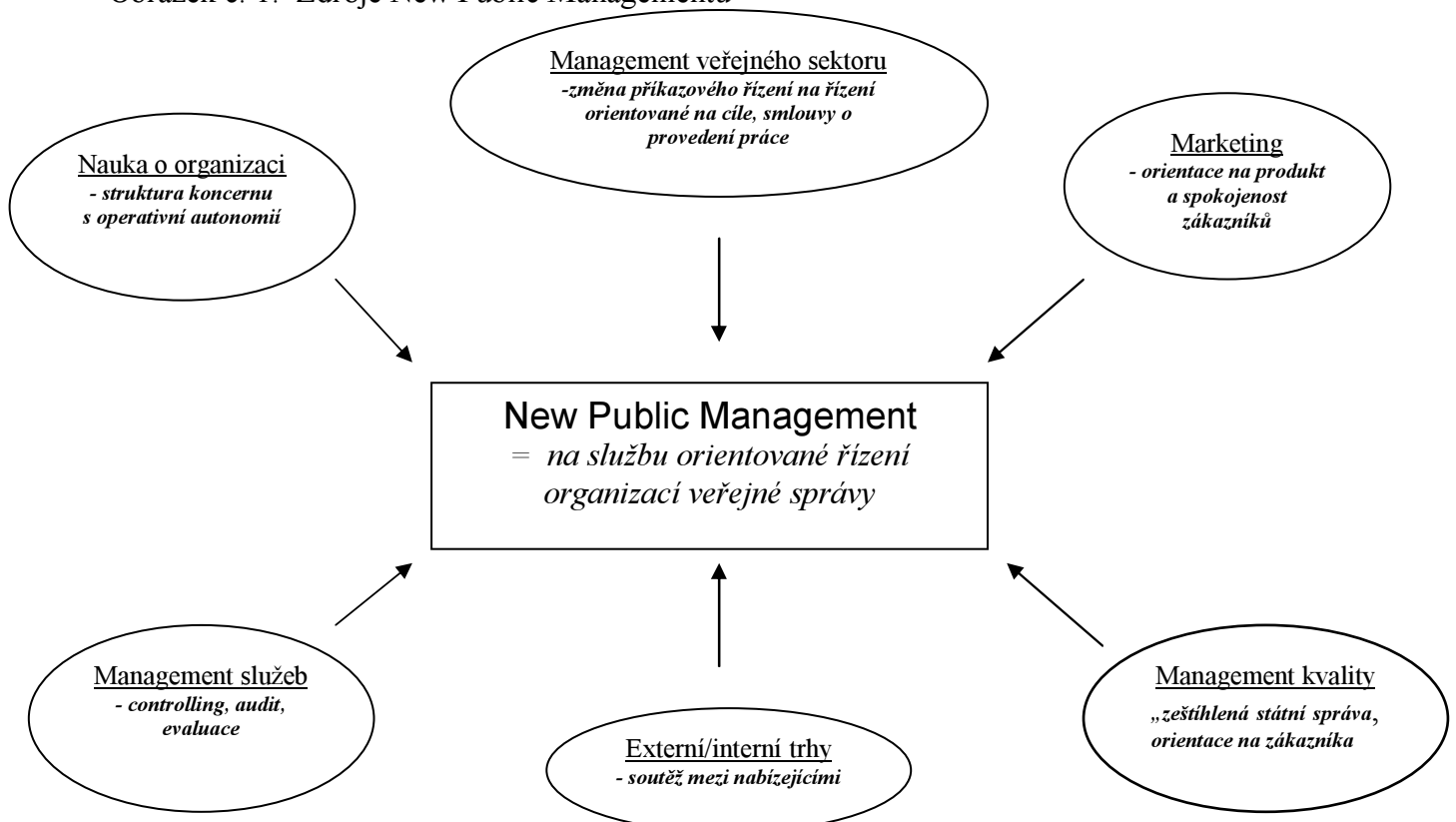
- větší samostatnost a více vlastní iniciativy,
- více zodpovědnosti,
- motivaci díky lepší rozpoznatelnosti kvality poskytnuté služby,
- více uznání v práci i na veřejnosti.

Na službu orientované řízení organizací veřejné správy není tedy jen jakýmsi opatřením, které se zavede a hned přinese kýžené úspěchy. Je to dlouhotrvající proces, jehož úspěšnost závisí na tom, jestli jsou všichni zúčastnění připraveni promítnout do svého jednání drobné a nepatrné kroky vedoucí ke změně. Jde vlastně o změnu kultury, která sice jednou začne, ale nikdy nekončí.

## 8.6 Zdroje New Public Managementu

Na základě výše uvedených skutečností můžeme z cílů a metod NPM odvodit, z kterých vědních disciplín tvůrci NPM čerpali, čím se nechali inspirovat. Najdeme zde nauku o podniku, marketing, management veřejného sektoru, management služeb a kvality a pochopitelně obecné zásady praktického managementu. Podrobnější přehled přináší následující schéma.

Obrázek č. 1: Zdroje New Public Managementu



## **Shrnutí kapitoly:**

V této kapitole jste se mohli seznámit s „revoluční metodou řízení organizací veřejné správy“, která se skrývá pod názvem New Public Management. Tím nejdůležitějším, co byste si měli z této kapitoly odnést, je přemýšlení o ne/možnosti tento model v podmínkách ČR zavést. Můžete se mnou nesouhlasit, ale domnívám se, že v souvislosti s nedávnou reformou veřejné správy v České republice lze konstatovat, že z doporučení modelu New Public Managementu byl odvozen primární požadavek decentralizace a dekoncentrace včetně uplatnění principu subsidiarity. Přijetí zákona o státní službě by se mohlo zdát být v rozporu s požadavkem NPM po zaměstnávání na dobu určitou prostřednictvím dohod o provedení práce. Je však zřejmé, že formu zakázek nelze uplatnit ve všech sférách působnosti veřejné správy. Nesporným pozitivem zákona o státní službě je požadavek povinného doplňování a zvyšování kvalifikace zaměstnanců veřejné správy, což povede v duchu hesla NPM ke zvyšování kvality poskytovaných služeb. Vnesení prvku soutěže např. do poskytování veřejných služeb, které by instituce veřejné správy musely zajišťovat, a následně také uplatňování metody benchmarkingu by umožnilo schválení již připraveného návrhu věcného záměru zákona o poskytování veřejných služeb. Co je však v zásadním rozporu s heslem NPM „šetřit a současně zvyšovat efektivnost“ je stávající neúměrné zvýšení nákladů na činnost veřejné správy v souvislosti s dokončováním reformy veřejné správy. Doufejme, že je to jen přechodný stav, který se stane po dokončení reformy minulostí, přičemž cesta k uplatňování zásad NPM stejně jako v jiných vyspělých státech včetně EU zůstane otevřená a stále inspirativní.

## **Otázky k zamyšlení:**

1. Vysvětlíte podstatu new public managementu, jeho trendy, cíle a prostředky.
2. Jaké jsou zdroje new public managementu?
3. Je zavedení modelu new public managementu reálné? Co si o jeho aplikaci myslí autoři modelu?
4. Dokázali byste najít v reformě veřejné správy, tak jak proběhla v ČR, trendy new public managementu?

## **Závěr:**

V tomto textu jste měli možnost seznámit se **základy marketingu a jeho specifiky ve veřejném sektoru**. Zjistili jste, že právě ve veřejném sektoru je vzhledem k charakteru produktu, resp. služeb nejdůležitější složkou marketingového mixu **komunikace**. Poznali jste její základy, stejně jako základy **public relations**, tedy komplexní práce s veřejností. Člověk totiž nežije sám na pustém ostrově. I v tom případě by se však dříve nebo později pokusil navázat spojení s okolním světem. Třeba vhozením pověstné láhve do moře se zprávou o tom, kde se nachází. Tím spíše je potřeba a nutnost styku a komunikace naprostou samozřejmostí v civilizovaném světě. Dokonce se považují za tak běžné a automatické, až si jejich nezbytnost často ani nepřipouštíme a neuvědomujeme.

Každý, kdo chce v dnešním světě uspět, tzn. realizovat své představy a dosáhnout svých cílů a neskoučet osamocen, se zkrátka bez komunikace neobejde. Přitom není až tak podstatné, zda se jedná o cíle ze sféry privátní (rodina, přátelé, záliby), nebo veřejné (pracovní aktivity, politická kariéra, společenská prestiž). Tento text se zaměřoval právě na problematiku práce s veřejností, přičemž neopomenul věnovat alespoň okrajovou pozornost zákonitostem osobní komunikace.

PR, resp. komplexní práce s veřejností se neuplatňuje pouze ve sféře obchodu či politiky, ale také ve sféře služeb, kde mají nezastupitelné místo i neziskové organizace. Ve vztazích s veřejností lze vést buď dialog, poskytovat jí co nejaktuálnější objektivní informace a využívat jejich vlastních schopností reagovat, nebo se omezit na pouhý monolog. Zájem o veřejnost, pojatý v rovině zájmu o její mínění a názory, vede nakonec v praxi k neustále se cyklicky opakujícímu procesu zjišťování veřejného mínění (nejčastěji pomocí výzkumu) a na jeho základě se pak prakticky realizuje strategie public relations. Její efekty je pak vhodné sledovat např. aplikovaným výzkumem nebo dotazníkovým způsobem tak, aby vzájemná komunikace byla oboustranně co nejprínosnější.

Poznali jste také základ **fundraisingu** a osvojili jste si základní znalosti pro sepsání žádosti o grant. Zcela na závěr jste se seznámili s novými trendy řízení ve veřejné správě, s tzv. **New Public Managementem**, který bude udávat směr vývoje řízení a marketingu organizací veřejného sektoru v budoucnu.

## **Glosář:**

- Akce** prostředky komunikace s cílovými skupinami, které jsou založeny na mimoslovním nebo komplexním jednání.
- Fundraising** metody získávání zdrojů (nejen finančních) na činnost neziskových organizací
- Kampaň** jeden z neúčinnějších nástrojů, jak řešit problém vztahu s veřejností.
- Komunikace** vše, co děláme a co je vidět navenek.
- Marketing** hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany
- Mediální past** nebezpečí, aby nutnost zajistit si potřebnou pozornost médií, veřejnosti i politiků neznamenal porušování zákonů či agresivitu.
- New Public Management** nové řízení organizací veřejné správy
- PR - Public Relations** komplexní a cílená práce s veřejností, resp. průběžné vytváření a budování dobrých vztahů mezi organizací a veřejností, které jsou založeny na důvěře, porozumění a sladění zájmů obou stran.
- Public affairs** nová reklamní strategie, která prodává se dobré jméno firmy jako celku, její pověst, důvěryhodnost. Účelem není přímo něco nabídnout, ale vytvářet u veřejnosti pozitivní image firmy.
- Publicita** obeznámenost příslušné části veřejnosti s organizací a jejími cíli, s jejími akcemi.
- Reklama** veřejné oznámení, které slouží k podpoře podnikání, jež sleduje zadavatel reklamy. Reklama se poskytuje za úplatu nebo jinou protihodnotu.
- Sponzorství** představuje jakýkoliv příspěvek, který je poskytnut k přímému nebo nepřímému financování pořadu za účelem propagace jména, tovární nebo obchodní známky, známky služeb, nebo postavení sponzora.
- Veřejné mínění** mínění, které může být vysloveno na veřejnosti, aniž by došlo k sankcím vůči mluvčímu, ze strany skupiny, v níž se toto mínění projevuje.
- Veřejnost** ty skupiny, s nimiž potřebuje naše organizace komunikovat, protože s nimi potřebuje být v dobrých vztazích, mít jejich podporu, získávat jejich peníze, starat se o ně, informovat je.
- Vyjednávání** prostředek k tomu, abyste získali od druhých to, co chcete. Je to forma komunikace vedené tak, aby vám umožnila dosáhnout dohody i tam, kde s druhou stranou nemáte společné zájmy.

## **Použitá literatura:**

Bergerová, M. Public Relations v občanském sektoru, Spiralis, Praha 2001.

Čepelka, O. a přátelé Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Nadace Omega. Liberec 1997.

Drucker, P.F. Řízení neziskových organizací. Management Press, Praha 1994

Foret, M. Jak komunikovat se zákazníkem. Computer Press, Praha 1994.

Foret, M. Marketingová komunikace. MU, Brno 1997

Hannagan, T. J. Marketing pro neziskový sektor, Management Press, Praha 1996

Kolektiv autorů Čítanka pre neziskové organizácie. Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Bratislava 1998

Kolektiv autorů: Čítanka pre neziskové organizácie. Centrum prevencie a riešenia konfliktov, Bratislava 1998

Mastronardi, P.- Schedler, K. New Public Management in Staat und Recht. Paul Haupt. Bern, Stuttgart, Wien 1998

Nadace VIA – Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace. Zpracováno podle publikace Michaela Nortona: The Worldwide fundraiser's Handbook.

Němec, P. Public relations, praxe komunikace s veřejností. Management Press, Praha 1996.

Schwarz, P.- Purtschert, R., - Giroud, Ch. Das Freiburger Management – Modell für Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien 1999.

Světlík, J. Marketing – cesta k trhu. Ekka, Zlín 1992

Winkler, J.:Komunikace v organizacích. MU, Brno, 1998.