
LONDON SCHOOL OF PUBLIC RELATIONS

LONDON SCHOOL

of

PUBLIC RELATIONS

Šestý týden

Základy financování a obchodní operace v PR

Velká část lidí, kteří přijdou do PR, neabsolvovala žádná školení o obchodních technikách nebo dosáhla titulu MBA. Oproti poradcům z oblasti managementu mají tedy nižší kvalifikaci a někteří lidé si myslí, že PR pracovníci jsou proto hloupější než management consultants, kteří mají jasné strategické zaměření.

Tento přístup nepodporuje ani názor většiny lidí, že PR se stará pouze o publicitu. Pokud jej správně řídíte, je moderní PR jednou z nejdůležitějších obchodní funkcí, protože vytváří a udržuje pověst, tedy duši jakékoliv obchodní operace.

Moderní PR a komunikační profesionálové musí přesto rozumět alespoň základním obchodním funkcím, jinak mohou jen sledovat, jak jim finance z rozpočtu klienta odčerpávají poradci pro oblast managementu a investoři typu venture capital.

Vzhledem k tomu, že v PR je obsaženo mnoho disciplín, musí dobrý PR expert vnímat a absorbovat informace a znalosti z různých oborů. Musí proto ovládat:

- ♦ základy moderních obchodních funkcí a financování.
- ♦ teorie a styly řízení.
- ♦ duševní kapitál a řízení nehmotných aktiv.

EFEKTIVITA A EFEKTIVNOST

Nesmíme zapomínat, že v PR a IMC neznamenaí efektivita a efektivnost totéž. Profesionál může podle plánu klienta dosahovat výsledků, a přitom pracovat neefektivně.

Jak zvýšit efektivitu?

1. Zjednodušit pracovní proces: pracovat jednoduše a využívat systémy **řízení znalostí**, získat znalosti a zabudovat je do infrastruktury firmy a tím je řídit a měřit.
2. Zaměřit se na určitý počet klíčových klientů. Nepřibírat další práci, kterou nemůžete kvalitně odvést. Výzkumy dokazují, že firmy poskytující služby, které se nechaly vést myšlenkou a kladly důraz na hodnotu, dosahovaly větších zisků než firmy, jejichž jediným cílem byl zisk. Aby management zvýšil efektivitu a zaměření, musí se zaměřit na individuální komunikaci s klíčovými zaměstnanci.
3. **Racionalizace**: hodnocení a zmenšování velikosti a záběru firmy.
4. **Kapitálové investice**: přísun nového kapitálu do firmy, hlavně odpovídajícího software.
5. Zlepšení plánování a **vývoj HR strategie**: školení a získání nových dovedností.
6. **Outsourcing** a využívání specialistů a nezávislých profesionálů.
7. Zlepšení manažerských dovedností: kde je třeba, aplikace **TQM a benchmarking**.
8. Vytváření **aliancí a dohod o spolupráci**.

STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ KVALITY

Od konce 80. let se do oboru řízení v rámci programů strategického řízení kvality začlenilo a asimilovalo mnoho nových řídicích praktik.

Organizace, které se věnují strategickému řízení kvality, definují následující funkce:

- | | |
|---------------------|------------------------------------|
| 1. Vize a cíl: | povaha obchodu a jeho cíle. |
| 2. Strategie: | stanovení priorit. |
| 3. Řízení: | stanovení kritérií výkonů. |
| 4. Zapojení: | trénink a interní komunikace. |
| 5. Zdroje: | měření rentability a efektivity. |
| 6. Zvýšení kvality: | stanovení dosažitelných standardů. |

Řízení celkové kvality (TQM – Total Quality Management)

U TQM jsou stanoveny standardy kvality pro celou organizaci. V ideálním případě by se TQM měl zaměřovat na potřeby spotřebitelů. Britské standardy nebyly harmonizovány s mezinárodními standardy (ISO 9000), ale nehlédě na druh TQM, všechny pomáhají získat **konkurenční výhody**.

Statistické postupy/operační výzkum

Protože s obchodem jsou spojena rizika, musí firmy pracovat s velkým množstvím proměnných. Aby snížily pravděpodobnost chybných úkonů, využívají statistických postupů. Mezi hlavní techniky operačních technik patří:

1. **Analýza kritické cesty (CPA – Critical Path Analysis)** se hodí při plánování projektů sestávajících z několika oddělených částí a umožňuje racionálnější rozhodování při alokaci zdrojů. Zahrnuje mj. i přípravu Ganttových tabulek.
2. **Teorie her:** teorie, která pomáhá předpovědět marketingové strategie konkurence.
3. **Kontrola zásob:** snížit držení na minimum, ale udržovat tok zboží
4. **Kontrola kvality:** snížit počet chyb ve výrobcích a službách

Většina společností, které mají dobře vypracovanou IT infrastrukturu, vytvořila sofistikovanou **techniku firemního plánování zdrojů (ERP – enterprise resource planning)**.

Řízení změny

Pokud mají být programy řízení změny úspěšné, musí vytvořit atmosféru důvěry. Model zvaný „diamantové řízení změny“ uvádí čtyři základní prvky, které souvisí s řízením změny:

1. **Systémy řízení:** jasná komunikace.
2. **Kultura a hodnoty:** vůdcovský styl.
3. **Technologie:** intranety a extranety.
4. **Dovednosti a organizace:** plánování lidských zdrojů.

Reinženýring je další přístup k řízení změn, který vyžaduje naprostou změnu v myšlení a v přístupu k veškerým operacím ve firmě. Zaměstnanci mapují svou

pracovní činnost a její efekt na zákazníka. Poté firma podle analýzy od základu přebuduje svou strukturu.

Chápání základů financování

Peníze tečou mezi společnostmi dokola. Pokud společnost utratí peníze, ale nezíská dlouhodobé aktivum, nazýváme tento náklad příjmovým nákladem. Tok peněz v životaschopné společnosti nikdy neustává, ale v určité fázi musí dojít na účtu k zisku a ztrátě.

Důležité termíny

Cash flow:	celkový přítok peněz do společnosti minus celkový odtok peněz za určité období.
Likvidita:	schopnost společnosti splatit krátkodobé závazky.
Kapitálové náklady:	nákup nových dlouhodobých aktiv jako jsou např. stroje. Ovlivňuje rozvahu, protože platba v hotovosti sníží zůstatek v pokladně a zvýší hodnotu dlouhodobých aktiv.
Pracovní kapitál:	každodenní finance, které udrží podnik v chodu. Pracovní kapitál = krátkodobá aktiva – krátkodobé závazky.
Míra zadluženosti:	měří poměr kapitálu, který byl získán od dlouhodobých věřitelů. Pokud dluh přesahuje 50 % celkového kapitálu, můžeme říci, že firma je vysoce zadlužena.
Poměrové ukazatele:	analýza účetních údajů poměřováním jednotlivých výsledků. Pokud údaj nevztáhneme k celkovému obratu, nevypovídá údaj o 10 milionech liber v zásobách o ničem.

Druhy poměrových ukazatelů:

- ◆ Ukazatel ziskovosti.
- ◆ Ukazatel aktivity.
- ◆ Ukazatel likvidity.
- ◆ Zadluženost.
- ◆ Poměr akcionářů.

Ziskovost:	měří schopnost organizace vyprodukovat více příjmů než nákladů.
------------	---

Existují tři základní způsoby měření:

1. Hranice hrubého zisku.
2. Hranice čistého zisku.
3. Rentabilita kapitálu.

Hrubý zisk:	příjmy z obchodní činnosti minus náklady za obchodní činnosti za účetní období.
Čistý zisk:	hrubý zisk minus výdaje, jako např. režijní náklady
Rentabilita kapitálu:	procentuální návrat, který firma vygenerovala z dlouhodobého kapitálu. Jinak se nazývá také ukazatel primární efektivity.

Analýza investic

Vyhodnocení investičního projektu je odhad nebo **předpověď** pravděpodobného výsledku. V takovýchto odhadech může být velké riziko a některé firmy provádí **analýzu citlivosti**.

Rozhodování mezi investičními možnostmi

Když se společnost rozhoduje o investici, bere v úvahu dva faktory: náklady projektu a očekávaný výnos, který projekt přinese. Musí tedy zvážit:

- a) Míru rizikovosti – analýza risku.
- b) Dobu výnosu – odúročený cash flow.
- c) Jiné možnosti investice – náklady obětované příležitosti.

HODNOCENÍ INVESTIC

Techniky, které určí, zda by měl být investiční projekt uskutečněn, nebo seřadí investiční příležitosti podle výhodnosti.

Tyto techniky zahrnují metody odúročení jako metodu čisté současné hodnoty, metodu vnitřního výnosového procenta, průměrného výnosového procenta a návratnosti.

Průměrné výnosové procento

Jedná se o poměr (po snížení hodnoty) ke kapitálovým výdajům. Spíše než hrubý zisk se používá čistý zisk. Výchozí částkou může být investovaný kapitálový výdaj nebo odtok hotovosti po dobu projektu.

Čistá současná hodnota

Metoda návratnosti ani průměrného výnosového procenta neberou v potaz fakt, že hotovost, kterou máme nyní, má větší hodnotu než hotovost, kterou obdržíme v budoucnosti.

Vnitřní výnosové procento

Jednou z nejběžnějších technik hodnocení investic je metoda vnitřního výnosového procenta, která při porovnávání různých projektů využívá úrokové tabulky. Metoda bere v úvahu náklady projektu i dobu přítoku hotovosti.

Analýza nákladů a výnosů (Cost Benefit Analysis – CBA)

Zahrnuje porovnání finančních a sociálních nákladů na projekt nebo zamítnutí finančních a sociálních výnosů.

Hlavní rozdíl mezi CBA a komerčními metodami hodnocení je fakt, že CBA bere v potaz nejen finanční, ale i sociální nebo „skryté“ náklady. Výchoziskem pro CBA

jsou metody odúročení cash flow, tedy techniky, které umožní firmě ocenit dobu přítoku peněz a úrokové platby.

ROZPOČTOVÁNÍ

Rozpočtování je proces, při kterém stanovíme cíle, jež pokryjí veškeré aspekty příjmů a nákladů. Většina marketingových komunikačních programů vychází z **vyrovnaných rozpočtů**. Hlavní výhodou vyrovnaných rozpočtů je možnost určit, která oddělení již nepotřebují rozsáhlé rezervy. Rozpočet je avšak i řízení a kontrola nákladů, ale o jejich využívání existují rozporuplné pocity.

Rozpočty pomáhají udržet disciplínu ve finanční oblasti a pomáhají při plánování. Každá společnost má za cíl dosáhnout uspokojivé **rentability kapitálu**.

Aby mohla společnost reinvestovat, musí nejen dosahovat uspokojivé rentability kapitálu, ale i ona sama a její zisky musí narůstat. Většina marketingových a public relations firem nereinvestuje a činí krátkodobá rozhodnutí, která v budoucnosti ústí v problémy.

LIDSKÝ KAPITÁL: základ PR a marketingové komunikace

Delegace pravomoci byla vždy vnímána jako užitečná řídicí dovednost, ale dnešní způsob manažerského myšlení se orientuje spíše na **zmocňování k práci**.

Zmocňování k práci zahrnuje odstraňování omezení, které brání lidem odvádět práci dobře. Akademička R. S. Kanterová ve své knize *Kde se obří učí tancovat* použila frázi „obchodní atleti“. Stanovila sedm dovedností, které musíme získat, abychom se stali obchodními atlety:

1. Naučit se pracovat bez moci hierarchie za zády.
2. Umět bojovat takovým způsobem, který konkurenci zvyšuje, a nikoliv obchází.
3. Pracovat podle nejvyšších etických standardů.
4. Mít dostatečnou dávku lidskosti.
5. Vypracovat zaměření na pracovní postupy.
6. Mít mnoho tváří a hrát na více stran.
7. Nacházet uspokojení ve výsledcích.

Moderní firmy si musí uvědomit, že zaměstnanci jsou jejich nejdůležitějším aktivem. Společnosti vznikly, aby předávaly „hodnoty“. Pro úspěch firmy je proto naprosto zásadní mít kvalitní lidský kapitál. Čím více klíčových zaměstnanců si firma udrží, tím vyšší je její ziskovost. Lidský kapitál je nesmírně pohyblivý a pro řízení a měření tohoto procesu je důležité, zda udržíte svá klíčová aktiva.

Všechny moderní organizace musí být vzdělávacími centry, která stejně jako mozek mají neomezenou kapacitu absorbovat a vstřebávat znalosti a mohou pracovat 24 hodin denně. V organizaci, která předpokládá, že jejím motorem a zdrojem růstu bude duševní kapitál a nehmotná aktiva, musí být řízení znalostí pečlivě plánované a aplikované.

Je důležité si v rámci organizace předávat znalosti navzájem, např. ve formě intranetu nebo encyklopedických portálů. Pro předávání znalostí byly vytvořeny tři kategorie:

1. Kartotéky příruček.
2. Odborné mapy a sdílené encyklopedické archivy.
3. Znalosti nabízené just-in-time.

ZÁKLADY MARKETINGOVÉ MATEMATIKY A STATISTIKY

Všichni PR a marketingoví manažeři by měli chápat význam a použití těchto termínů:

1. Průměr, modus, medián.
2. Variační rozpětí – grafy rozdělení četností, standardní odchylka a T-test.
3. Korelace: pozitivní a negativní korelace.
4. Analýza časových řad: krátkodobá a dlouhodobá předpověď.

Management a motivace

Lidé pracující v PR by se měli blíže seznámit s následujícími motivačními teoriemi:

1. Maslowova teorie potřeb – **humanistická psychologie**.
2. McClellandova teorie – **potřeba úspěchu**.

Vztah mezi motivací a výkonem je nejlépe vysvětlen ve dvou teoriích

1. Hetzbergova teorie čistoty.
2. Job Characteristic Model.

Motivace zaměstnanců a klientů je nesmírně komplexní proces, ale obecně se lze držet následujících pravidel:

- a) Motivace je vysoká v čestném, otevřeném a ekonomicky transparentním prostředí.
- b) Lidé jsou většinou motivováni spíše postavením a tituly než penězi.
- c) Uznání je nesmírně důležité na všech úrovních.
- d) Naprosto zásadní je dobré vedení a řízení.

Obchodní plánování

Z pohledu plánování by měl obchodník a PR expert rozumět následujícím krokům:

- ♦ Povaha obchodu.
- ♦ Lidé zaměstnaní ve firmě.
- ♦ Marketingová i celková strategie.
- ♦ Předpověď hospodářského výsledku (zisk, ztráta).
- ♦ Předpověď cash flow.
- ♦ Plánování rozšíření kapitálu.
- ♦ Plánování nákupů a outsourcingu.
- ♦ Finanční požadavky.
- ♦ IT systémy a možnosti e-commerce.

Náklady a efektivita

Rozeznáváme dva základní druhy nákladů:

1. Fixní náklady: daně, nájem, úroky a odpisy.
2. Variabilní náklady: suroviny, energie, mzdy.

Administrativní náklady se pohybují mezi fixními a variabilními náklady.

ZNAČKY JAKO STRATEGICKÝ OBCHODNÍ NÁSTOJ

Ve Velké Británii generuje sektor služeb 70 % zaměstnanosti a HDP. Stejně jako ostatní i firmy poskytující služby spoléhají při získání a udržení dobré tržní hodnoty na značky a korporativní identitu a image. Aby mohli akcionáři ohodnotit budoucí možnosti výnosu investic do dané firmy, stále častěji určují hodnotu značek, i když kvůli hodnotě nehmotných aktiv nepřesně.

Pokud jsou značky nejlepším prostředkem, jak předat spotřebitelům význam a citové a funkční souvislosti, pak musí být značka strategickým obchodním nástrojem. Navíc v důsledku lepší technologie se výhoda nižších nákladů při vysokém obratu přesunula od výroby a distribuce do oblasti komunikací.

Značky jsou aktiva založená na vztazích, čímž získávají převahu nad ostatními firemními aktivy. Stručně řečeno, charakter značky určuje formulaci základní nabídky a charakter (osobnost) produktu.

Dobrá značka proto vyjadřuje:

- ♦ Vztah.
- ♦ důvěru.
- ♦ volbu
- ♦ jistotu při nákupu.
- ♦ uspokojení při používání – jak psychologickou, tak funkční.
- ♦ dobrou zkušenost.
- ♦ příslib, expektaci.
- ♦ historickou kontinuitu a jistotu.

Nesmíme zapomínat, že právě značky určují rozdíl mezi **účetní hodnotou** a **tržní hodnotou**, který je např. u Microsoftu 63 miliard dolarů – účetní hodnota je 7 miliard a tržní hodnota firmy je 70 miliard dolarů.

ZÁKLADNÍ ATRIBUTY IMAGE ZNAČKY

Základní atributy image značky jsou souhrnem rozdílných vlastností, dílem kolektivního úsilí celé firmy. Jsou tvořeny řadou základních vlastností a technologií, jež ve svém souhrnu představují jedinečnou hodnotu pro spotřebitele, odlišují firmu a její vlastníky od jejích konkurentů a umožňují uvádět její výrobky na trh s jedinečnou přidanou hodnotou. Nejsou hmotným aktivem, ale produktem dlouhodobé činnosti a akumulovaného poznání a dojmů z činnosti firmy.

Je základním příkazem pro všechny, kdo se se základními atributy značky setkávají, aby se s nimi seznámili, identifikovali je a uměli je používat při jednáních se svými klienty.

OUTSOURCING

Internet a jeho součásti, intranety a extranety, vyústily v zánik tradiční firmy spolu se ztrátou zprostředkovatelů (**odcizení**) a v zánik dodavatelských řetězců.

Důsledkem těchto procesů je nárůst získávání specifických dovedností, které komunikačním agenturám možná přijdou příliš drahé, než aby je samy vyvíjely a aktualizovaly. Tímto směrem se určitě bude ubírat i e-PR, začnou vznikat specializované společnosti, které mají významné zkušenosti, vycházející z přenosu media relations ve formě interaktivních médií.

Většina PR a komunikačních firem opouští od některých služeb, jako je např. monitoring a hodnocení publicity, a tyto služby přímo nabízejí nezávislým agenturám.