

2

Marketing a public relations pečovatelské služby

Ing. Jiří Horecký, B. A. et B. A. (Hons)

Prezident Asociace poskytovatelů sociálních služeb ČR.

Věra Husáková

Senior Brand Manager společnosti Hartmann – Rico, a. s.

1. Základní premise a definice marketingu

Marketing je všude kolem nás. Při všem co děláme, všude, kde se pohybujeme, jsme příjemci marketingových sdělení. Snad proto je marketing nejčastěji spojován s prodejem a reklamou. Jedná se pouze o dvě části marketingu, který je ve skutečnosti daleko obsáhlejší nástrojem managementu. Identifikuje šance na trhu, obsahuje strategie a volí jednotlivé obchodní alternativy. Zaměřuje se na specifické potřeby trhu a jeho segmentů. Proces marketingu je tedy orientace na odbytový trh a tím na zákazníky, resp. uživatele.

Definice marketingu:

- Marketing je systematické vytváření poptávky na trhu.
- Marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání zákazníka efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.
- Marketing je proces plánování a realizace koncepcí, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb s cílem dosáhnout směny, která uspokojí požadavky jednotlivců a organizací.

2. Potřeba marketingu u neziskových organizací

Pečovatelská služba patří do sektoru sociálních služeb, tzn. mezi neziskové organizace. Mezi ziskovou a neziskovou organizací je řada rozdílů, najdeme zde ovšem i spojitosti; mimo jiné mají společné základní pilíře marketingu. Rozumíme tím např. službu zákazníkovi a vzájemně výhodnou výměnu.

Zisková i nezisková organizace musí informovat zákazníky o nabídce svých produktů, ceně (nebo o podmínkách, při nichž může produkt získat zdarma), o místě, kde je produkt k dispozici, a v jakém čase a za jakých podmínek jej může zákazník získat.

Marketing je definován jako manažerský proces, zodpovídající za identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků při dosahování zisku. Neziskový marketing definujeme jako každé marketingové úsilí, které vynakládají organizace či jednotlivci za účelem dosahování neziskových cílů. Cílem marketingu neziskových organizací je služba zákazníkovi.

Vhodně zvolená marketingová strategie může být pro neziskovou organizaci i jedním ze zdrojů finančních prostředků. Vyplývá to z vícezdrojového financování, které je v rámci neziskových organizací většinou uplatňováno a je postaveno na získávání finančních prostředků i od dárců, kteří nejsou příjemci jejich služeb. Získáváním těchto prostředků se zabývá tzv. fundraising, který by tak měl být nedílnou součástí efektivního marketingového plánu neziskové organizace. Mezi fundraisingové aktivity patří např. pořádání kulturních akcí, benefice, sbírky či žádosti o granty.

Marketing neziskového sektoru by se měl řídit heslem „Čiň dobro a mluv o tom“.

Nezisková organizace/poskytovatel sociální služby s vlastním know how a dlouholetou zkušeností ve své oblasti musí používat marketingové nástroje, aby byl dlouhodobě úspěšným. Marketing neziskového sektoru zajišťuje existenci jednotlivých organizací tak, aby přežily a byly lepší než ty ostatní.

Mezi negativní argumenty potřeby marketingu v neziskovém sektoru patří:

1. Problematika absence konkurenčního prostředí (x dočasný stav).
2. Marketing neziskových organizací je spojen s neadekvátními náklady (x záleží na marketingovém strategickém plánu).
3. Marketingový výzkum, např. pro nemocnici, je pseudovědecký, neboť spotřebitelé nemají preferenci (x již v současné době je spotřebitel ochoten cestovat větší vzdálenost do kvalifikovanějšího zdravotnického zařízení).
4. Sociální služby nemají tržní charakter (x dočasný stav).
5. Rozhodnutí spotřebitelů se nerealizuje podle ekonomicky standardních zákonů (x marketing je nutno přizpůsobit potřebám a prostředí neziskového sektoru).

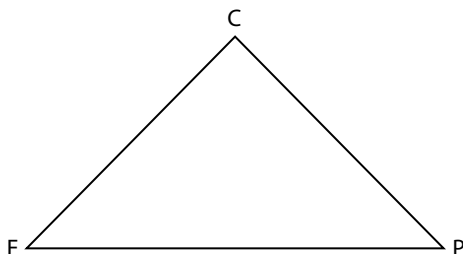
Naopak mezi některé pozitivní argumenty patří:

1. Rostoucí soutěživost mezi organizacemi o získání klientů a příjmů. Lze pozorovat narůstající znaky konkurenčního prostředí.
2. Zvyšující se nároky klientů vyžadují aplikaci alespoň některých marketingových nástrojů.
3. Výsledky marketingového průzkumu jsou zásadním vstupem pro proces strategického managementu.
4. Nedostatek dotačních zdrojů vyžaduje rozvoj podnikatelské činnosti jako doplňkového zdroje příjmů.
5. Organizace se realizací marketingového strategického plánu zviditelní ve svém okolí.

3. Marketing neziskových organizací

Při sestavování marketingových plánů a strategií se budeme pohybovat v jakémsi pomyslném trojúhelníku, na jehož vrcholu je klient, který je hlavní cílovou skupinou organizace.

Obrázek č. 1



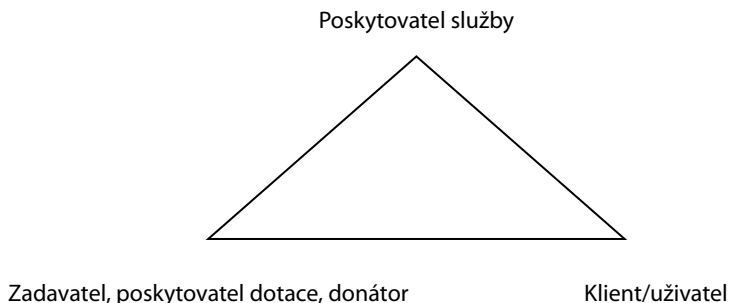
C (customer) – zákazník, klient, uživatel, člověk se specifickými potřebami, zkušenostmi, tlaky sociálního okolí, neuvědomělou motivací apod.

E (environment) – okolí, ekonomická, právní a sociální situace, ve které se občan pohybuje

P (product) – výrobek či služba, které jsou nabízeny, včetně jejich užítku

Cílový trh v neziskovém sektoru tvoří různé sociální skupiny, s nimiž musí marketingový pracovník spolupracovat. Jedná se nejen o vlastní klienty, dodavatele, úředníky, agentury, sponzory, veřejnost, ale i donátory. To je také důvod, proč v neziskovém sektoru do vztahu dodavatel/poskytovatel versus zákazník/uživatel vstupuje ještě jeden subjekt (na rozdíl od komerční sféry, kdy je marketingová interakce založena primárně na těchto dvou subjektech), a to je zadavatel, poskytovatel dotace, donátor (viz Obrázek č. 2).

Obrázek č. 2



4. Marketingová strategie a plán

Marketingová strategie je součástí strategického marketingového plánu a je komplexnějším dokumentem, na který navazuje operativní marketingový plán, který je většinou krátkodobý, zpracovaný na jeden rok. Každý produkt (výrobek, služba aj.) by měl mít zpracovaný samostatný marketingový plán.

Každý plán se skládá z jednotlivých kroků, které na sebe logicky navazují a navzájem se podmiňují. Součástí plánu je definice mise (proč existujeme) a vize společnosti (kam směřujeme - obraz budoucnosti). Dále obsahuje situační analýzu (vnější a vnitřní prostředí, SWOT analýza: silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby), cíle, strategie a taktiky (způsoby, jak chceme cíle dosáhnout), rozpočty a kontrolní mechanismy.

Poslání, resp. mise organizace, by mělo mít dlouhodobou platnost. Součástí poslání by měla být úloha, kterou chce organizace na trhu plnit, nebo přínos, o který usi-

luje, stejně jako stanovení oblasti podnikání - zda se bude uplatňovat spíše v rámci uspokojování potřeb zákazníků nebo přinášení užitku.

4.1 Marketingová situační analýza

Součástí marketingové situační analýzy je analýza trhu, vnitřního prostředí a vnějšího prostředí organizace a odhadu budoucího vývoje jednotlivých vlivů na poptávku a prodeje.

Analýza trhu:

Spočívá v určení typu trhu (např. spotřební trh, trh služeb), dále skladby trhu, která představuje skladbu zákazníků (např. domácnosti, restaurační zařízení), a v neposlední řadě pak obsahuje tržní poptávku.

Analýza vnějšího prostředí:

a) Makroprostředí

Tvoří všechny vlivy a okolnosti firmou obtížně ovlivnitelné, které ale působí i na všechny ostatní složky okolí (zákazníky, dodavatele, konkurenci atd.). Sledujeme:

- **politicko-právní** prostředí (neznalost zákonů neomlouvá)
- **ekonomické** prostředí (HDP, inflace, nezaměstnanost)
- **sociálně-kulturní** prostředí (životní úroveň, mobilita obyvatel, vzdělání), demografické prostředí (populace stárne, roste počet neúplných rodin), technologické prostředí (inovace, nové technologie)
- **přírodní** prostředí (přírodní zdroje, klimatické podmínky)
- **geografické** prostředí

Při provádění analýzy makroprostředí je důležité vybrat ze všech faktorů pro konkrétní organizaci jen ty relevantní a důležité pro danou organizaci a zohledňovat při hodnocení budoucí vývoj faktorů a jeho dopad na organizaci.

b) Mikroprostředí

Představuje odvětví, ve kterém firma podniká a které svými aktivitami může významně ovlivnit. Do mikroprostředí můžeme zařadit partnery (dodavatele, pojišťovny, finanční instituce), zákazníky, konkurenci, veřejnost aj. Veřejnost se dělí na finanční, místní, vládní veřejnost, sdělovací prostředky a vnitřní veřejnost (zaměstnanci). V rámci hodnocení mikroprostředí nehodnotíme jen konkurenci, ale i dodavatele, substituční zboží či služby a potenciální nové konkurenty. Pro hodnocení můžeme použít Porterův model pěti sil, kterými jsou:

- 1) hrozba nových vstupů do odvětví
- 2) soupeření mezi stávajícími firmami
- 3) hrozba náhražek
- 4) vyjednávací schopnost dodavatelů
- 5) vyjednávací schopnost odběratelů

Vyhodnocuje se, jak velký vliv mají tyto faktory na činnost organizace a jak se bránit proti těmto silám.

Z analýzy vnějšího prostředí organizace vyplynou vlivy, které budou pro organizaci znamenat příležitosti (situace pro organizaci příznivá, ze které může vytvořit konkurenční výhodu), nebo hrozby (situace pro organizaci nepříznivá, která by mohla v případě nepodniknutí příslušných kroků vést k ohrožení existence firmy).

Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí organizace představují faktory, které mohou být přímo ovlivňovány a řízeny organizací. Jedná se o materiální, finanční a lidské zdroje. V rámci hodnocení vnitřního prostředí tak analyzujeme realizaci a plnění cílů organizace stejně jako finanční situaci aj. Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem organizace poskytovat služby a posoudit zdroje organizace. Na jejím základě jsou identifikované silné a slabé stránky firmy.

Při provádění marketingové situační analýzy musíme dát pozor, aby byla co nejpřesnější, odpovídala skutečnému a reálnému stavu situace. Kompletně zpracovaná analýza pak slouží jako podklad pro tzv. SWOT analýzu, která se používá ke stanovení silných a slabých stránek organizace a spolu s odhadem budoucího vývoje i určení jejich příležitostí a hrozeb.

4.2 SWOT analýza

Pro stanovení marketingových cílů a strategie je nutné provést SWOT analýzu organizace. **SWOT** je zkratkou slov z angličtiny: **S**trengths (přednosti = silné stránky), **W**eaknesses (nedostatky = slabé stránky), **O**pportunities (příležitosti), **T**hreats (hrozby). SWOT analýza tedy představuje kombinaci dvou analýz, S - W a O - T. Jedná se o **komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení** veškerých relevantních stránek fungování organizace (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice, které jsme si definovali pro organizaci v rámci situační analýzy. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů a obsahuje postupy technik **strategické analýzy**.

Metoda spočívá v klasifikaci a ohodnocení jednotlivých faktorů, které jsme si definovali v situační analýze, do 4 základních skupin (tj. faktory vyjadřující **SILNÉ** nebo **SLABÉ** vnitřní stránky organizace a faktory vyjadřující **PŘÍLEŽITOSTI** a **NEBEZPEČÍ** jako vlastnosti vnějšího prostředí). Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé získáme nové kvalitativní informace charakterizující a hodnotící úroveň jejich vzájemného střetu.

Analýza SWOT je pro tvůrce strategických plánů užitečná v mnoha směrech:

- Poskytuje manažerům logický rámec pro hodnocení současné a budoucí pozice jejich organizace.
- Z tohoto hodnocení mohou manažeři usoudit na strategické alternativy, které by mohly být v jejich situaci ty nejvhodnější.

- Může být prováděna periodicky, aby manažery informovala o tom, které interní nebo externí oblasti nabyly nebo naopak ztratily na významu vzhledem k podnikovým činnostem.
- Vede ke zlepšené výkonnosti organizace.

Analýza příležitostí a rizik (O –T)

O – T analýza umožňuje rozlišit atraktivní příležitosti, které mohou organizaci (projektu) přinést výhody. Současně též nabádá k zamyšlení nad problémy, se kterými bude organizace zápasit. Příležitosti by měly být posuzovány z hlediska jejich atraktivnosti a pravděpodobnosti úspěchu. Naopak rizika z hlediska vážnosti a pravděpodobnosti vzniku rizikové události.

Analýza silných a slabých stránek (S - W)

Při hodnocení silných a slabých stránek je potřebné každý faktor odstupňovat podle důležitosti (rozhodující silná stránka, marginální silná stránka, neutrální faktor, rozhodující slabá stránka, marginální slabá stránka) a podle intenzity jeho vlivu – výkonu (vysoký, střední, nízký).

5. Formulace cílů

Poslání organizace a formulace cílů jsou předmětem Standardu č. 1. Při stanovení cílů by organizace měla dbát určitých pravidel při jejich definici a formulaci. Jde o součást strategického plánování a dokazuje, že organizace poskytuje služby systematicky. Cíle lze primárně rozdělit na krátkodobé (operativní) a dlouhodobé (strategické). **Strategické cíle** udávají směr organizace, vytvářejí a udržují potenciál organizace. **Operativní cíle** slouží k provedení strategických cílů, jsou krátkodobé, zaměřeny na plnění jednotlivých konání. Sekundární členění cílů může být na cíle **interní** a **externí** (zaměřené na vnitřní a vnější vývoj organizace).

Při stanovování cílů je efektivní používat metodu SMART (smart – chytrý). To znamená, že cíle musí být **specifické** (konkrétní, určité), **měřitelné**, **akceptovatelné** (pro organizaci, klienty, zřizovatele, veřejnost atd.), **reálné** (a realizovatelné, tzn. musí být dosažitelné v dohledném časovém horizontu, zařízení musí mít podmínky pro jejich splnění), **termínované** (tj. stanovené v čase).

Marketingové cíle

Oproti komerčním subjektům, které si stanovují monetární a lehce měřitelné cíle (jako například zisk nebo obrat), jsou cíle neziskové organizace většinou kvalitativní povahy. Dalším problémem v komparaci s komerčním sektorem je měřitelnost cílů. Dalších cílů, jako jsou např. spokojenost klienta se službou, je měřitelnost velmi problematická. Při stanovování cílů organizace je proto nutné volit i dílčí či specifičtější cíle, u kterých bude možné změřit míru jejich naplnění, a tím motivovat zaměstnance, resp. celou organizaci, a posilovat její poslání.

Primárně můžeme cíle rozdělit na:

- **Ekonomické** mají za úkol zvýšit příjmy organizace (od klientů či donátorů) a/nebo zvýšit odběr služeb
- **Psychografické** mají za úkol:
 - seznámit s poskytovanými službami a jejich dostupností
 - zvýšit stupeň známosti organizace
 - změnit nebo posílit image firmy

6. Marketingové strategické plánování

Strategické plánování není u českých neziskových organizací pravidlem a je nahrazováno spíše vizemi nebo krátkodobými plány. Základem strategického plánu organizace je definice cílů a poslání, příp. vizí. Následně jsou pak vypracovávány jednotlivé strategické plány vedoucí k dosažení cílů a k naplnění poslání organizace (marketingový plán, plánování lidských zdrojů, plán udržení a zvyšování kvality apod.)

Základem marketingového strategického plánu je:

- Segmentace účastníků trhu (definice klienta organizace, jeho charakteristika; jako účastníci trhu mohou být označeni jednak odběratelé nabízených služeb, ale i donátoři a sponzoři).
- Ohraničení / segmentace trhu (regionální ohraničení, obsahové vymezení aj.). Při segmentaci trhu postupujeme ve třech krocích:
 1. Vytvoření segmentů (existuje několik kritérií pro utvoření segmentů trhu: dle oblasti, věku klientů, sociálního postavení, pohlaví, povolání, životního stylu, motivů apod.)
 2. Popis segmentů
 3. Zpracování segmentů – po označení a charakteristice jednotlivých segmentů je nutné přistoupit k jejich zpracování. Při něm používáme instrumenty marketingového mixu, tj. nabízené služby, stanovení ceny / sazby, komunikace; zdroje je nutné přizpůsobit určenému segmentu trhu.
- Definice nabízených produktů (většinou služeb, tzn. zařazení služeb a jejich definice).
- Stanovení kapacity organizace, příp. stanovení stupňů a podmínek navýšení kapacity organizace.
- Stanovení marketingových cílů (jde o velmi důležitou část plánu; po stanovení jednotlivých cílů jsou formulovány nástroje a způsoby jejich dosažení).

Marketingový mix společně s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.

7. Marketingový mix

Definice marketingového mixu se liší. Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu / službě.

Klasická podoba marketingového mixu je však tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P:

1. **Produkt (Product)** označuje nejen samotný výrobek nebo službu. Představuje řešení potřeb klienta.
2. **Cena (Price)** je hodnota vyjádřená v penězích, za kterou se služba prodává. Určuje náklady, které klientovi vznikají v souvislosti s pořízením služby.
3. **Místo (Placement)** uvádí, kde a jak bude služba prodávána, včetně distribučních cest, dostupnosti řešení.
4. **Propagace / marketingová komunikace (Promotion)** říká, jak se zájemci o službu o ní dozví.

Pro sestavení účinného marketingového mixu je nutné se vcítit do role klienta, příp. potenciačního klienta. Je důležité definovat a analyzovat jeho postoje a očekávání.

V oblasti služeb se přidává další prvek, kterým jsou lidé. Použití tohoto rozšiřujícího prvku u služeb je důležité, protože na jejich tvorbě se podílí lidé.

8. Komunikační strategie a mix

Komunikace v neziskových organizacích je důležitější než v komerční sféře, a to zejména kvůli odlišným charakteristikám nabízených produktů / služeb. Neziskoví poskytovatelé těchto služeb často poskytují (a musí poskytovat) služby v místě trvalého bydliště klientů nebo jeho blízkého okolí, produkty, tedy služby, jsou nemateriální povahy, tzn. nelze je uskladnit a připravit se tak na výkyvy poptávky, služby nelze ani přemísťovat / transferovat v případě potřeby. Tyto všechny „nevýhody“ neziskového sektoru musí být kompenzovány intenzivnější komunikací.

V rámci komunikace neziskových organizací jsou důležité tzv. psychologické cíle, čímž se dají podle stupňů reakcí příjemců informace rozdělit na:

- Kognitivně orientovaná komunikace
- Afektivně orientovaná komunikace
- Konativně orientovaná komunikace

Komunikační strategií jsou označovány komunikační nástroje a opatření organizace, které jsou používány k představení služby cílové skupině. Marketing používá celou škálu nástrojů. Tradičně jsou tyto nástroje komunikačního mixu rozděleny do těchto skupin:

- Reklama
- Podpora prodeje
- Osobní prodej
- Public relations (PR – vytváření dobrých vztahů s veřejností)

Pro účely pečovatelské služby největší roli hraje poslední složka, kterou představuje PR, a to jak z finančních, tak i kapacitních důvodů. Proto se jí budeme dále věnovat podrobněji.

9. Public relations neziskových organizací

Public relations (často uváděné pod zkratkou PR) jsou termínem pocházejícím z angličtiny a volně přeložené znamenají „vazby s veřejností“. Jsou to techniky a nástroje, pomocí kterých instituce rozvíjí nebo buduje a udržuje vztahy se svým okolím a s veřejností, nahlíží na její postoje a snaží se je ovlivňovat. Jedná se o dlouhodobou cílevědomou činnost, která by měla mimo jiné zajišťovat poskytování informací veřejnosti a zároveň od ní získávat zpětnou vazbu. PR jsou důležitou složkou sociální komunikace, jejímž významným aspektem je obousměrnost.

V chápání PR se veřejnost dělí na vnitřní a vnější. Vnitřní veřejností se rozumí zejména zaměstnanci organizace, vnější pak nejen zákazníci, ale také dodavatelé, investoři, potažmo celá společnost.

Srovnáme-li marketingovou komunikaci a PR, zjistíme značné odlišnosti. Hlavním rozdílem je cílová skupina, ale i některé nástroje. PR jsou v tomto porovnání komplexnější, neboť pracují s rozmanitými cíli a různými cílovými skupinami.

Vztahy s veřejností, tj. s vnějším okolím organizace, musí být pozitivní, neboť je to základní podmínka úspěšnosti. Veřejnost chápeme jako skupinu osob, kterým organizace přímo neposkytuje své služby. To znamená, že jde o tzv. druhotnou skupinu. Hlavní nevýhodou PR je skutečnost, že média mají většinou jiné priority zveřejňování zpráv. Zpráva o tom, že určitá organizace velmi kvalitně poskytuje různé služby a umožňuje soběstačný a plnohodnotný život nějaké skupině občanů není bohužel zprávou. Naopak informace o finančních problémech, stížnostech, spekulacích či různých podezřeních nepotřebují ani promyšlené PR plány ze strany organizace.

Většina cílů PR spočívá v předávání informací, ovlivňování názorů a budování nebo udržování postojů a pocitů. Pouze zřídka je cílem PR změna chování. Přestože cíle jsou pro všechny cílové skupiny velmi podobné, částečně se liší podle vlastností cílové skupiny. Problém aplikace PR nástrojů u neziskových organizací je hlavně ve finančních možnostech a v lidských zdrojích.

9.1 Image organizace

Není diskuse o tom, že marketing neziskových organizací nemůže být kompletní bez důležitě a často přehlížené problematiky, a to je vnější značka / image organizace. Image není jen otázka vzhledu či prvního dojmu. Jde o představu organizace na základě přijímaných informací, jevů. V oblasti neziskového sektoru lze hovořit jak o image organizace jako takové, tak o image jednotlivých poskytovaných služeb.

Image chápeme tedy jako představu, kterou si například o naší organizaci vytváří každý jednotlivec, a to jak na základě osobních zkušeností, tak zejména ze sdělení a informací získaných od jiných osob (Lazarsfeldův model dvoustupňové komunikace).

Image organizace musí vždy vycházet z cílů a poslání. Má-li být program na podporu image organizace úspěšný, měl by obsahovat níže uvedené 4 atributy:

1. Organizace potřebuje prostřednictvím svého image informovat veřejnost o svém poslání, cílech v rámci své komunity.
2. Image program organizace má být sestaven tak, aby budoval organizaci a soustředil se na informování o své činnosti, aktivitách a péči o své klienty v rámci regionu.
3. Image program organizace by měl obsahovat informování veřejnosti a potenciálních dárců o efektivním využití financí v rámci své činnosti.
4. Image organizace by mělo přesvědčit, že je tato dobrým místem jak pro dobrovolníky, tak pro kvalifikované jednotlivce pro pracovní poměr.

Nedílnou součástí image organizace je firemní / podniková / organizační identita. Podmínkou úspěchu v oblasti image organizace je jednotný vizuální styl, který se stává nejviditelnějším a nejnápadnějším vyjádřením image a identity organizace. Jeho výsledek je například logo organizace, její barvy, hlavičkové papíry, faktury, pracovní oděvy, navštívenky, obálky, samolepky aj. Vše by měl určovat tzv. design manuál nebo grafický standard.

V principu jde o to, aby jevové stránce (jednotnému vizuálnímu stylu) a podstatě (identitě) organizace odpovídalo také její konkrétní konání (kultura). Vzájemně a integrované působení těchto tří složek (jevové, podstaty a konání) za podpory marketingové komunikace vyvolá u cílové skupiny požadovanou představu – image. Proto image organizace vytváří velmi důležitý referenční rámec pro prezentaci činnosti organizace a poskytovaných služeb.

9.2 Corporate identity - podniková identita

O podnikové identitě se hovoří prakticky pouze v rámci ziskového sektoru. Ekvivalem tohoto pojmenování v sektoru neziskovém by byla „organizační identita“. Pojem podniková identita zahrnuje hlavně komunikaci uvnitř organizace směrem shora dolů. Podniková identita je vyjádřena celou řadou symbolů, především prostředky identifikace (logo), stability (udržování hodnot) a kontroly (dodržování hodnot). I když je nedílnou součástí identity grafické vyjádření organizace, musí organizační identita vycházet z jejího celkového poslání, tj. jasného vyjádření hlubších důvodů proč a kvůli čemu vznikla a funguje. Vždyť poslání organizace má motivovat zaměstnance, dát celkový smysl jejich často rutinním činnostem, vymezit postavení a změřením na trhu a jasně vyjádřit vztah vůči klíčovým segmentům veřejnosti. Je důležité, aby se zaměstnanci s cíli, premisami organizace ztotožnili, vzali je za své. Poslání, cíle a hodnoty organizace proto nesmí být převzaté nebo mrtvé na papíře. Jejich definice musí vycházet z interakce všech zaměstnanců.

Hlavní přínosy organizační identity bývají spatřovány v tom, že:

1. zaměstnanci se cítí být součástí organizace („ta proslulá organizace, to jsme my“), jsou na ni hrdí a může zde docházet k lepšímu využití lidských zdrojů
2. zvyšuje se důvěryhodnost organizace u vnějších cílových skupin

9.3 Podniková kultura

Podniková kultura na rozdíl od podnikové identity vychází především z konkrétní, vnitřní situace, komunikace a vztahů mezi zaměstnanci. Podniková kultura je situace všedního dne. Je určována konkrétními vztahy napříč organizační hierarchií. Je souhrnem toho, jak subjekt skutečně funguje, pracuje, nakolik se vedení podařilo zaměstnance získat pro své záměry a cíle a prosadit vypracovanou identitu. V rámci (nebo vedle) podnikové identity se můžeme setkat s pojmem podniková filozofie / filozofie organizace.

9.4 Interní PR

Hlavní náplní interních PR je informování zaměstnanců o strategických prioritách organizace, o úloze, jakou mají při jejich realizaci, o posilování jejich motivace. Cílovou skupinou interního PR jsou tedy zaměstnanci organizace, popř. jejich rodinní příslušníci. V případě neziskového sektoru se jedná o velmi důležitou skupinu. Neziskový sektor nemá na rozdíl od ziskového možnost využívat všechny známé nástroje PR, a to z důvodu odlišnosti obou sektorů, ale také z důvodu finančních možností. Interní PR proto částečně zasahuje i do PR externího.

Hodnocení organizace zaměstnanci a předávání těchto informací dále prostřednictvím jejich přátel či rodin je nesmírně důležitým aspektem. Čerpání informací ze zdrojů jako je tisk, brožury, www stránky, rozhovory aj. nevnímají lidé tak důvěryhodně a nesledují s takovým zájmem, jako je předávání informací v rámci okruhu svých přátel, rodiny. Pokud se tímto komunikačním kanálem šíří neutrální informace, organizaci to nepoškodí, ale nic tím ani nezíská. Jsou-li to negativní informace, je pak velmi těžké je dementovat pomocí jiných PR nástrojů. Tyto informace se pak stávají v některých případech předsudky a boj proti nim je velmi náročný a dlouhodobý. Je-li hodnocení pracovníků pozitivní, pak se prostřednictvím jejich sdělení šíří dále (i když ne tak rychle jako sdělení negativní). Je velice důležité, aby zaměstnanci a dobrovolníci hovořili o svém zaměstnavateli / organizaci jako o subjektu, kde je skvělá podniková kultura, spolupracovníci, ušlechtilé poslání, kvalitně poskytované služby, propracovaná organizační struktura, jinými slovy – kde jsou zaměstnanci přesvědčeni o smyslu organizace, kvalitě všech produktů a cítí se být její součástí. K tomu je nutné dbát na zahrnování jednotlivých zaměstnanců do rozhodovacích procesů, realizovat týmovou práci a používat vhodné motivační prvky.

9.5 Interní PR – nástroje

Některé prvky interních PR nástrojů lze nalézt v rámci utváření organizační kultury a identity. Jde tedy o shrnutí již uvedeného. Nástroje vnitřního PR jsou orientovány na zaměstnance, na jejich dostatečnou informovanost, pocit souzáležitosti s organizací, umožnění spolurozhodování, ale i finanční ohodnocení, motivační složky, rovný přístup. Organizace by měla mít zpracovány postupy, standardy (personální standardy č. 9 a 10), metodiky věnované postupu zaměstnanců, jejich výběru a ohodnocení apod. Transparentnost těchto pravidel je velmi dobrým signálem

směrem k zaměstnancům (není vždy nutné mít tato pravidla stanovena písemně). V závislosti na velikosti organizace je vhodné organizovat neformální setkávání zaměstnanců mimo organizaci nebo interní „dny otevřených dveří“ pro rodinné příslušníky apod. Vnitřní PR by mělo ovlivňovat zaměstnance, aby rozšiřovali dobré zprávy a pozitivní informace o firmě.

Mezi konkrétní nástroje a kanály vnitřního PR mohou patřit konzultace, zmíněné dny otevřených dveří, interní prezentace, školicí programy, týmové porady, společenské aktivity, výroční zprávy, schránky pro zlepšovací náměty atd.

9.6 Externí PR

Externí PR jsou zaměřeny na ovlivňování názoru okolí na organizaci. Existuje několik možných dělení. Pro účely neziskového sektoru si celkovou cílovou skupinu rozdělme na **zainteresovanou veřejnost**, kam patří příbuzní klientů, zájemci o službu, ostatní regionální poskytovatelé soc. služeb, politici (zadavatelé), státní správa, územní samospráva, donátoři, dobrovolníci, jiná odborná veřejnost, a na **nezainteresovanou veřejnost**, kam řadíme širokou veřejnost, potenciální zájemce o službu (jde o specifickou skupinu), média, politiky (ostatní).

Velmi důležitá, ve vztahu k informování veřejnosti, jsou média, a proto je důležité budovat a udržovat s nimi dobré vztahy. Cíle v těchto vztazích jsou informovat, budovat příznivý postoj, tvořit pozitivní image atd. Je velmi důležité poskytovat vyčerpávající informační servis příbuzným klientů, příp. je zahrnovat do dílčích rozhodovacích procesů. V případě politiků, zadavatelů a donátorů je PR zaměřeno na vytváření dojmu efektivně vynaložených finančních prostředků a na úroveň kvality organizace.

Postoj organizace ke klientům, jejich rodinám a zájemcům o službu

Klient by měl být vnímán jako plnohodnotný partner, osoba, jejíž spokojenost je hlavním cílem organizace. Zlepšení postavení klienta přišlo částečně se zákonem o sociálních službách. Kromě právní úpravy je ovšem nutná ještě změna myšlení těch pracovníků, kteří klienta stále vnímají jako osobu, která „může být ráda, že se o něj staráme“. Dalším praktickým nástrojem je vypracování kodexu chování / přístupu ke klientovi a především pak kontrolování jeho dodržování.

Přístup ke klientovi (včetně zájemce o službu) a jeho okolí je klíčový v oblasti vytváření pozitivního obrazu o organizaci. Veškerá jednání by proto měla probíhat s úsměvem (špatné nálady zaměstnanců nejsou tolerovány), ve vši úctě, a to bez ohledu na to, jak se chová klient. Klienti jsou posuzováni bez ohledu na národnost, stupeň zdravotního postižení, ale i styl oblékání nebo vystupování.

9.7 Externí PR – nástroje

PR články – PR články by měly obsahovat pozitivní a pro veřejnost zajímavé informace o organizaci (nová služba, ocenění, rozšíření organizace, změna, registrace, standardy, inspekce), ale i případná ohrožení organizace. Měly by být zveřejňovány

v rámci PR plánu organizace (jde o stanovení klíčových událostí v organizaci, které je vhodné publikovat; je účelné načasovat tyto události tak, aby informování veřejnosti bylo průběžné). Je dobré a účelné využívat periodika místních obecních a městských úřadů.

Tisková zpráva – U tiskových zpráv je nutné mít základní dovednosti pro její správné sestavení. Je nutné koncipovat tiskovou zprávu tak, aby obsahovala pro novináře, a tudíž pro veřejnost zajímavé údaje (čísla, porovnání, superlativy, prvky jedinečnosti apod.). Dále je důležité mít již osvědčené komunikační kanály (nejlépe osobní vztah s novinářem), po odeslání emailu ještě zavolat, zda email došel, zda máte něco napsat jinak, dát novináři prostor upravit článek / zprávu nebo si ji formou reportáže osvojit. Je-li to možné, neposílejte tiskové zprávy a články hromadně všem médiím, ale individuálně, nejlépe s oslovením redaktora.

Brožury, letáky – Brožury a letáky je nutné vydávat graficky profesionálně zpracované, v souladu s grafickým standardem organizace, obsahově efektivní, čitelné a čtivé. Zatímco vydání kvalitní brožury může být pro organizaci finančně zatěžující, leták je poměrně levným prostředkem komunikace s okolím.

Výroční zprávy – Ačkoliv zákon neukládá povinnost vydávat výroční zprávy, jedná se o jedinečnou sumarizaci toho, co se organizací povedlo (nejlépe s obrazovou přílohou, přehlednými grafy, zajímavými statistickými daty). Mohou být určeny všem cílovým skupinám (v interním i externím PR).

Dárkové předměty – Slouží především k posílení image firmy. V současné době jejich cena klesla na minimální úroveň, takže v některých případech jde jen o to přidat logo a jméno organizace na již používané předměty (propisky, diáře, bloky, deštníky, pravítka, tužky, záložky atd.)

Webové stránky – Webové stránky organizace představují ohromný potenciál v oblasti informování a utváření PR. K tomu, aby splnily tento účel a nevyvolaly dokonce negativní obraz, je nutné dbát na některé základní skutečnosti:

- stránky musí být uživatelsky přátelské, přehledné (pouze heslovitě, stručně, tak, aby se uživatel co nejdříve dostal k potřebné informaci, aniž by se musel dozvědět spousty jiných informací)
- stránky musí být graficky profesionálně zpracovány, v souladu s grafickým standardem
- uživatel by měl nabýt pocitu, že má jako zájemce o službu výsostní postavení
- webová stránka by měla obsahovat základní premisy organizace, příp. vize
- webová stránka by měla obsahovat co nejvíce stažitelných informací (aby zájemce o službu v prvotní fázi nemusel vůbec navštívit organizaci)
- webová stránka by měla vyčerpávajícím způsobem poskytnout obraz o kvalitě poskytovaných služeb a prostředí (obrazová příloha)

Mezi další nástroje externího PR patří např. dny otevřených dveří, vydávání zpravodaje organizace, výrobky klientů organizace, speciální (jednoroční) akce pro klienty organizace, interaktivní DVD (příp. CD) obsahující webové stránky, fotky, filmy, dokumenty aj.

9.8 Měření výsledků PR

Efektivnost PR lze měřit pouze tehdy, jsou-li stanoveny měřitelné cíle. To znamená, že krátkodobé a dlouhodobé povědomí, změny názorů, postoje a „jméno“ organizace je třeba změřit u cílové skupiny. Výsledky PR lze posoudit na základě tří ukazatelů výkonu / úspěchu:

- **Ukazatel vstupů** – měří aktivity PR, jako např. počet nových sdělení, realizovaných rozhovorů, distribuovaných letáků a brožur, počet návštěv www stránek apod. Jedná se o měření úsilí, nikoliv výsledků, a proto není vhodné pro zjištění efektivity PR, ale spíše pro zjištění zrealizovaných aktivit.
- **Ukazatel výstupů** – měří výsledky PR ve směru pokrytí médií a publicity. Příkladem jsou taková měření, jako je prostor v tisku (velikost, umístění, typ média – regionální, celostátní...), zabarvení zprávy (neutrální, kladná, negativní).
- **Ukazatel úspěchu** – měří rozsah dosažení předem stanovených cílů ve vztahu ke skupinám, jež jsou předmětem zájmu. Velmi dobrou zpětnou vazbou ve vztahu k ukazateli úspěchu je komunitní plán sociálních služeb, jehož součástí je zjišťování povědomí jednotlivých cílových skupin o poskytovatelích sociálních služeb.

10. Feedback

„Feedback“ je termín, který se u nás používá zvláště ve výpočetní technice a v kybernetice. Je převzatý z angličtiny a znamená „zpětná vazba“. Optimálně komunikovat znamená zpětnou vazbu používat a ovládat feedback techniky.

Získání zpětné vazby lze aplikovat u všech výše uvedených kapitol. Hlavní oblasti, ve kterých je důležité ji mít, jsou realizace marketingových plánů, PR organizace, podniková identita, kultura a image organizace. Smyslem feedbacku je:

1. Ujasnit si některé věci

Jenom pokud dokážeme jasně definovat pozici svého partnera, můžeme hovořit opravdu spolu, ne jen každý za sebe.

2. Zabránit nedorozuměním

Často vysílající řekne něco, co však přijímající špatně pochopí. Řekne-li ale přijímající občas: „Můžete mi to ještě jednou zopakovat...?“ nebo něco podobného, může tak předejít nedorozuměním, jelikož vysílající má potom možnost vysvětlit, co měl vlastně na mysli.

3. Dávat pohlazení

Často se stydíme položit zpětnou otázku, protože se obáváme, že si ten druhý bude myslet, že jsme ho špatně poslouchali. Ve skutečnosti však právě tato otázka do-

svědčuje, že se snažíme všemu dobře porozumět. Tím nepřímou vyjadřujeme, jak je pro nás druhá osoba důležitá. Dáváme tím vlastně pozitivní pohazení.

Nikdy nesmíme zapomenout:

Pravda není to, co říká „A“; pravda je vždy to, co slyší „B“! V každém případě pro „B“.

Zpětná vazba – zaměstnanci

Zaměstnanci jsou důležitým interním faktorem pro organizaci. Je nutné znát jejich postoj k organizaci, jejich hodnoty apod. Mají o organizaci vlastní představu, jsou v každodenním kontaktu s klientem. Formy zjišťování zpětné vazby od zaměstnanců jsou především dvě: panelová diskuze a dotazník. V případě dotazníku je nutné zaručit naprostou anonymitu, aby byly odpovědi pravdivé.

Zpětná vazba – klienti, veřejnost

V případě klientů můžeme postupovat obdobným způsobem jako u zaměstnanců. Zpětnou vazbu můžeme získat prostřednictvím dotazníkových šetření, skupinových rozhovorů a diskuzí. Kvalitní zpětnou vazbou je zpracování komunitního plánu v regionu organizace.

11. PDCA metoda

Metoda PDCA je součástí systému kvality E-Qalin nebo modelu Excellence EFQM a je možno ji aplikovat na všechny uvedené oblasti. Metoda je založena na 4 fázích, které jsou písemně definovány a zaznamenány:

1. Plan – fáze plánu, záměru akce, se stanovenými cíli a výstupy
2. Do – záznam o způsobu realizace
3. Check – kontrola, resp. porovnání plánu proti skutečné realizaci, zaznamenání odchylek
4. Act – popsání důvodu odchylek a opatření k jejich eliminaci, resp. naplnění původního plánu (porovnání stavu tzv. Ist-Wert se Soll-Wert)

U jednotlivých fází je možné stanovit bodové ohodnocení ke stanovení procenta úspěšnosti.

Použitá literatura:

Barbeito, L. Carol: Human recourses, policies and procedures for nonprofit organizations, TFLeBook, 2004.

Bruhn, M.: Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Konzepte- Instrumente, Verlag: Kohlhammer, 2005.

Donelly, J. H., Gibson, J. L., Ivanchevich, J. M. (1997): Management, Praha: Grada.

Foret, M.: Marketingová komunikace, Computer Press 2003

Horst, M.: Öffentlichkeitsarbeit, Pflegemanagement, 2006.

Horst, M.: Corporate Identity, Pflegemanagement, 2006.

Kotler, A.: Marketing, Grada 2006.

McLeish, Barry, J.: Successful Marketing Strategies For Nonprofit Organizations., Wiley (August 1995).

Svoboda, V.: Public relations moderně a účinně, Grada Publishing a.s., 2009

Vašíková, M.: Marketing služeb efektivně a moderně, Grada Publishing a.s., 2008

Jakubíková, D.: Strategický marketing, Strategie a trendy, Grada Publishing a.s., 2008

Kotler, P., Keller, K. L.: Marketing Management, Grada Publishing a. s., 2007