

Projekt integrované public relations Celní správy ČR v územní působnosti Zlínského kraje

Bc. Tomáš Pagáč

Diplomová práce
2005

Univerzita Tomáš Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

ABSTRAKT

Nutnou podmínkou úspěchu každé organizace je i dobře zvládnutá public relations. Je zřejmé, že bez znalosti technik PR a způsobu jejich optimální aplikace již nelze v silné konkurenci uspět. Analýzou současných poměrů Celní správy ČR byly nalézány doposud málo využívané příležitosti v oblasti PR a to u nejnižší organizační struktury, u celních úřadů. Projekt tuto příležitost řeší a předkládá celním úřadům Zlínského kraje vizi: jak a proč je vhodné v dané věci postupovat společně, jak si vytvořit ve svém oboru konkurenční výhodu a jakou měrou by to mohlo přispět k dalšímu rozvoji zahraničního obchodu a souvisejících aktivit ve Zlínském kraji.

ABSTRACT

A good managed Public Relations (PR) is a necessary condition for every organization. It is obvious that we can not succeed in a strong competing business without a good knowledge of PR techniques and the way of their optimal application. By the analysis of a contemporary ratios in the Administration of customs of the Czech Republic have been found to date only few exploited opportunities in the lowest organisational structures - in the customs. This project is dealing with this opportunities and is laying a vision before the County of Zlin - how and why is it suitable to move along in this case together, how to create a benefit of competitive conduct in one's section and what kind of rate would contribute to the further development of external trade and incidental activities in the County of Zlín.

Motto:

„Největším problémem komunikace je iluze, že jí bylo dosaženo“.

G. B. Shaw

Tuto diplomovou práci jsem sestavil sám za použití uvedené literatury. Chtěl bych tímto poděkovat všem, kteří mi pomáhali i těm, kteří mi trpělivě odpovídali na otázky, jenž se týkaly dané problematiky.

Rovněž chci jmenovitě poděkovat i mé vedoucí diplomové práce, Ing. Pavle Staňkové, Ph.D., ředitelce Ústavu managementu, za její ochotu a poskytnuté odborné poznatky, využití při vytváření této diplomové práce.

ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	8
1 PUBLIC RELATIONS – ZÁKLADNÍ POJMY A TECHNIKY	9
1.1 PUBLIC RELATIONS.....	9
1.1.1 Historické aspekty public relations	10
1.1.2 Základní zásady, funkce, nástroje a prostředky public relations	11
1.1.3 Public relations a marketing.....	16
1.1.4 Public relations a image	20
1.1.5 Vztahy s veřejností a reklama	21
1.1.6 Silné a slabé stránky public relations.....	22
1.2 METODY VNITŘNÍ PUBLIC RELATIONS	23
1.2.1 Formy podnikové komunikace.....	24
1.2.2 Podmínky podnikové komunikace	25
1.2.3 Komunikační kanály v podniku	26
1.2.4 Prvky sociálního prostředí a metody human relations	26
1.3 METODY VNĚJŠÍ PUBLIC RELATIONS.....	27
1.3.1 Modelové vyjádření public relations.....	28
1.3.2 Strategie a taktika.....	30
1.3.3 Veřejné mínění	31
1.3.4 Kontakt se sdělovacími prostředky	32
1.4 APLIKOVANÝ VÝZKUM	33
1.4.1 Oblasti aplikovaného výzkumu	34
1.4.2 Výzkum v oblasti managementu	36
1.5 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ	37
II. PRAKTICKÁ ČÁST	39
2 ANALYTICKÁ ČÁST	40
2.1 ORGANIZACE CELNÍ SPRÁVY ČR PO VSTUPU DO EU	41
2.1.1 Organizace.....	41
2.1.2 Kompetence.....	42
2.2 ANALÝZA DOSAVADNÍCH ČINNOSTÍ PUBLIC RELATIONS CELNÍ SPRÁVY ČR	47
2.3 ANALÝZA ÚROVNĚ VNITŘNÍ PUBLIC RELATIONS CELNÍ SPRÁVY ČR.....	48
2.4 ANALÝZA ÚROVNĚ VNĚJŠÍ PUBLIC RELATIONS CELNÍ SPRÁVY ČR	50
2.5 ANALÝZA PR VE VYMEZENÉM ÚZEMNÍM CELKU	53
2.6 SHRNUÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	54
2.6.1 SWOT analýza public relations	54
2.6.2 Závěr	56
3 PROJEKTOVÁ ČÁST.....	58
3.1 IDEOVÝ NÁVRH PROJEKTU INTEGROVANÉ VNĚJŠÍ PUBLIC RELATIONS, ZDŮVODNĚNÍ JEHO POTŘEBY	58
3.2 PROJEKT	62
3.2.1 Záměr	62
3.2.2 Současný stav	63

3.2.3	Cílový stav	63
3.3	PROJEKT – OBSAH.....	63
3.3.1	Projektový management.....	63
3.3.2	Cílové skupiny	64
3.3.3	Komunikace	65
3.3.4	Interní akty řízení	67
3.3.5	Profesní vzdělávání	67
3.3.6	Dozor projektu	68
3.4	POSTUP PŘI IMPLEMENTACI PROJEKTU.....	68
3.4.1	Fáze přípravná.....	68
3.4.2	Fáze zkušební a ověřovací	70
3.4.3	Fáze vlastní realizace	70
3.4.4	Fáze vyhodnocení projektu	71
3.4.5	Fáze úprav projektu.....	71
3.5	DEFINOVÁNÍ MOŽNÝCH RIZIK.....	72
3.5.1	Nákladová analýza projektu.....	72
3.5.2	Riziková analýza projektu.....	73
4	ZÁVĚR.....	75
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	77
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	79
	SEZNAM OBRÁZKŮ	80
	SEZNAM TABULEK.....	81
	SEZNAM PŘÍLOH.....	82

ÚVOD

Cílem diplomového projektu je zavést u celních úřadů Zlínského kraje integrovanou public relations, s maximálním využitím všech relevantních možností, které může tato iniciativa s sebou přinést.

V souvislosti s datem 1. 5. 2004, kdy Česká republika vstoupila do struktur EU, prošla Celní správa ČR velkou transformací. Změnily se její kompetence, došlo k výrazným personálním redukcím. Celní správa se však stále nachází v mimořádně komplikovaném období. V tom případě je žádoucí se zabývat novými příležitostmi, které by mohly, ve svém konečném důsledku, pomoci tuto situaci zlepšit.

Pro celní úřady Zlínského kraje se taková příležitost nabízí. Je to nový, komplexní a integrovaný přístup k public relations. Sledujeme-li totiž současnou PR Celní správy ČR, vnímáme její rozdílnou úroveň: poprvé na pozici Generálního ředitelství cel se sídlem v Praze, podruhé v osmi krajských městech – sídlech celních ředitelství a potřetí v rovině jednotlivých celních úřadů.

Projekt řeší problematiku komunikace a vztahů celní správy s podnikatelskou a deklarantskou veřejností, obchodními a průmyslovými komorami, municipalitami, případně jinými organizacemi zastupujícími ekonomický svět. V tomto směru projekt počítá se společnou a koordinovanou účastí všech celních úřadů Zlínského kraje, předpokládá společné využití technického i znalostního potenciálu a hodlá tak konkrétně přispět k dalšímu rozvoji českého zahraničního obchodu ve Zlínském kraji.

Docílením synergického efektu, v rámci vymezené územní působnosti, by se mělo snadněji dosáhnout vytčeného cíle: „staré“ klienty si udržet a „nové“ získat! Zvláště z toho důvodu, že po vstupu ČR do EU byl v našem oboru zaznamenán nový fenomén: „boj“ o zákazníka, dovozce, vývozce. Napomoci tomuto záměru by měla i infrastruktura Zlínského kraje, která disponuje vhodnými logistickými centry (železničními, silničními a letištními) a svobodným celním pásmem.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PUBLIC RELATIONS – základní pojmy a techniky

1.1 Public relations

Public relations (v literatuře též uváděné zkratkou PR) je „záměrné, plánované a vytrvalé úsilí navazovat a udržovat vzájemné porozumění mezi organizací a její veřejností“. Tento proces lze charakterizovat jako činnost řízenou vrcholovým vedením společnosti, která je systematická a cílená na určitý segment veřejnosti, prováděná za úplatu, využívající prakticky stejné prostředky jako reklama a jejímž smyslem je vytvářet u zájmové veřejnosti příznivý dojem a kladný postoj k subjektu public relations a podílet se tak na vytváření podmínek pro realizaci jeho cílů. Hlavním posláním není tedy prodej výrobků, ale navázání dobrých kontaktů mezi veřejností a firmou, které ve svých důsledcích vedou k zájmu o činnost podniku a zprostředkovaně i k zájmu o jeho výrobky. Hlavními formami public relations jsou vztahy s tiskem (Press Relations), veškeré firemní publikace, další aktivitou je sponzoring, ale patří sem mimo jiné také lobování.

Pojem Public relations bývá občas zaměňován s pojmem Publicita. Publicita podporuje image firmy, společnosti i jiných subjektů kladnými informacemi nejen v médiích, ale např. neformálním ústním sdělením. Je to především spontánní reakce spotřebitelů a organizace ji nemůže ovlivnit jinak, než kvalitou výrobku a služeb, úrovní chování pracovníků, kteří přijdou do styku se zákazníkem, pochopením jeho potřeb a požadavků. Nerespektování těchto požadavků může být příčinou negativní publicity. [13]

Public relations je možné chápat jako význačnou řídicí funkci, která pomáhá vytvořit a udržovat vzájemné komunikační, dorozumívací, přijímací a kooperativní vztahy mezi organizací a její veřejností, zahrnuje zvládání problémů, pomáhá managementu udržovat informovanost a odpovědnost vůči veřejnému mínění, definuje a zdůrazňuje odpovědnost řízení sloužit veřejnému zájmu, umožňuje řízení držet krok s vývojem a efektivně využívat změn, sloužit jako včasný alarmující systém, pomáhající předvídat trendy, a jako základních nástrojů využívá výzkumu a šetření a etické komunikace. Výsledkem

uvedeného snažení jsou pak jedinečné kombinace specializovaných dovedností, správných rozhodnutí a celkové změny způsobu myšlení zúčastněných subjektů. [4, s. 83]

1.1.1 Historické aspekty public relations

Výzkum, jak ovlivňovat veřejnost (veřejné mínění) s využitím teorií a poznatků zvláště sociologických a psychologických, se rozvíjí jako první v USA ve dvacátých a třicátých letech 20. století. Za zakladatele profese public relations je považován Edward L. Bernays. Jako první napsal učebnici metod public relations, vydanou v roce 1923, s názvem *Crystallizing Public Opinion*. Spolu se svojí ženou, pocházející z rodiny Sigmunda Freuda, založil konzultační firmu public relations, jenž pracovala nejen pro soukromé organizace, ale již také pro vládu. Bernays, který tuto problematiku přednášel též na univerzitě (a ještě ve věku 102 let publikoval!), vykonal mnoho pro akceptování metod public relations ve vědeckém světě.

V historii lidstva mají vztahy k veřejnosti dávné kořeny. V novém světle se objevily nejprve v 19. století a během doby se postupně vyprofilovaly následující čtyři přístupy.

1. Práce tiskových agentů.
2. Přístup veřejných informací.
3. Rozvoj propagandy.
4. Nastolení symetrického modelu.

ad 1/ Nejznámějším případem práce tiskového agenta bez jakékoli etické odpovědnosti byl P. T. Barnum – „otec humbuku“. Používal mohutnou a nevybíravou reklamu s názorem, že vše, co mu zvýší publicitu, je přijatelné. Sám psal články pod pseudonymem, v nichž napadal svůj podnik, poté organizoval psaní dopisů, které naopak jeho show vychvalovaly. Barnum si nedělal velké starosti s pravdivostí své reklamy. Jeho filosofii lze asi nejlépe vyjádřit známou tezí: „Carpe diem“ („utrhni den“, tedy využij dne, plně žij

v této chvíli). V dnešní době je tento způsob tzv. „barnumské reklamy“ naprosto nepřipustný, neodpovídá podmínkám moderní ekonomiky a moderního stylu prodeje.

- ad 2/ Na začátku dvacátého století se prosadil přístup veřejných informací. Vedoucí velkých korporací a vládních institucí si uvědomili, jaký má význam aktivně předcházet útokům novinářů a sami najímali žurnalisty, aby psali sice pravdivé, ale pouze pozitivní sdělení o jejich organizacích. Nejznámějším takovým autorem se stal Ivy Lee.
- ad 3/ Následující rozvoj propagandy a „inženýrského konsensu“ vedl k oboustrannému asymetrickému modelu, v němž se s veřejností manipuluje, mnohdy s těmi nejlepšími úmysly. Ovšem manipulace zůstává manipulací.
- ad 4/ Symetrický model konečně plně respektuje význam veřejnosti a chápe ji jako rovnocenného partnera.

1.1.2 Základní zásady, funkce, nástroje a prostředky public relations

Plně se metody public relations rozvinuly na konci 40. a počátkem 50. let dvacátého století ve Spojených státech. V té době bývají zpravidla vymezovány jako systematické zlepšování vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností. Literatura k metodám PR je přebohatá a postupně byly zformulovány hlavní principy metod public relations.

Zásady public relations

Principy public relations lze interpretovat např. takto:

- aby lidé mohli věřit, musí vědět;
tato zásada vyjadřuje docenění pravdivých informací, současně je však i výrazem etiky moderní ekonomiky (zde lze připomenout např. praktiky tzv. barnumské reklamy, které jsou pravým programovým opakem metody public relations),

- důležité je nikoli prodat, ale prodávat;
tato zásada je programově protikladná filozofii „carpe diem“ a vyjadřuje objektivní zákony ekonomiky masové výroby,
- veřejné mínění má sílu ničit, musí tedy mít i sílu tvořit;
tento přístup jednak doceňuje rostoucí sílu veřejného mínění, jednak hledá cesty k jeho vědecké regulaci. Je vyjádřením faktu, že v moderní ekonomice se nelze chovat k veřejnému mínění indiferentně, spoléhat na jeho živelné působení,
- působit na veřejné mínění nelze amátersky;
amatérské přístupy mohou vést k nečekaným, až fatálním důsledkům. Je tedy nezbytná věda,
- vědecké základy metod public relations jsou: sociologie, psychologie a žurnalistika;
sociologie proto, že učí chápat strukturu současné společnosti a umožňuje sociální analýzu trhu,
psychologie proto, že umožňuje proniknout hlouběji do struktury potřeb a motivací zákazníků a tím i předvídat jejich chování na trhu,
žurnalistika proto, že poskytuje možnosti správně definovat masmediální cesty k těmto zákazníkům,
- specialisté v public relations vyžadují vysokoškolskou přípravu;
právě proto, že amatérismus v této oblasti je drahý a riskantní, vznikají ve světě na předních univerzitách tyto specializace, přičemž se klade důraz na komunikační dovednosti a jazykovou přípravu,
- v praxi je třeba vytvořit institucionální základnu;
je obvyklé, že u uvědomělých subjektů vznikají speciální oddělení public relations, automaticky strukturované do TOP managementu. Tím se pro pracovníky uvedeného oddělení zajistí dostatek relevantních informací i možností, jak pozitivně ovlivňovat image subjektu,
- image firmy je cílovou funkcí metod public relations;

i když k upevňování image vede celá řada cest, oddělení public relations má navrhovat celkovou koncepci PR, koordinovat tyto cesty a neustále sledovat jejich účinnost,

- public relations nelze ztotožňovat s reklamou;
přes řadu styčných bodů je nutné rozlišovat, že posláním reklamy je oslovovat, oznamovat, informovat či získávat ke konkrétnímu nákupu, což je komunikace jednosměrná. Metody public relations vycházejí z dlouhodobé koncepce, nesledují pouze přímý prodej, ale důraz kladou na vytváření pozitivních vztahů mezi veřejností a firmou, reflektují zpětnou vazbu. Tudíž se jedná o komunikaci obousměrnou. Reklama se realizuje prostřednictvím kampaní, public relations prostřednictvím dlouhodobé a cílevědomé práce s veřejností. Z uvedeného pak plyne, že reklama se má pohybovat v rámci public relations. [7]

Funkce public relations

Ideální podoba public relations zahrnuje následující funkce:

1. je plánovaným a podporovaným programem, řízeným vedením organizace,
2. zabývá se vztahy mezi organizací a různými složkami její veřejnosti, monitoruje vědomí, mínění, postoje a chování lidí uvnitř i mimo organizaci,
3. analyzuje vliv politiky, postupů a jednání organizace na různé části veřejnosti,
4. upravuje tyto politiky, postupy a jednání, pokud se jeví jako rozporné s veřejnými zájmy a další existencí organizace,
5. radí vedení, jak vytvořit nové politické postupy a jednání, výhodné oboustranně pro organizaci i její veřejnost,
6. vytváří a uchovává oboustrannou komunikaci mezi organizací a různými částmi její veřejnosti,
7. vytváří specifické změny ve vědomí, názorech, postojích a chování lidí uvnitř i vně organizace,

8. rozhoduje o nových nebo současných vztazích mezi organizací a její veřejností.
[4]

Nástroje public relations

Činnost public relations využívá jako komunikačních kanálů celé řady dalších speciálních nástrojů a zejména sem patří:

- činy,
- dotazníky, průzkumy mínění,
- externí komunikace s partnery a zákazníky,
- faxy, telex, telegramy,
- image podniku,
- internet, intranet, extranet, e-mal,
- kongresy a semináře,
- kolektivní vyjednávání,
- nástěnky,
- oběžníky, metodické pokyny, předpisy,
- osobní kontakty (rozhovor tváří v tvář),
- otevřené vstupy a výstavy,
- podnikové obřady a tradice, obleky, uniformy,
- skupinové rozhovory,
- sponzorování,
- telefonování,
- tiskové materiály,
- vlastní rozhlasové a televizní vysílání.

Mezi ostatní nástroje public relations potom náleží:

- úřad mluvčích,

- výzkum veřejného mínění,
- výcvik v rozhlasovém a televizním vystupování,
- seznamy k poštovní korespondenci.

Prostředky public relations

Nejpoužívanější prostředky PR při práci s veřejností jsou tyto:

- brožurka o organizaci,
- bulletin rady,
- dopisy domácnostem,
- dopisy zaměstnancům,
- dny otevřených dveří pro rodinné příslušníky zaměstnanců,
- exkurze,
- každoroční den pro důchodce,
- každoroční setkání se zástupci sdělovacích prostředků,
- osobní setkání se členy rady,
- přednášky,
- reklama,
- roční finanční zpráva,
- specializovaná setkání,
- tiskové konference,
- vánoční dárky pro příbuzné,
- vzdělávací materiály.

Cyklus kroků public relations

Public relations, jakožto systematická činnost, představuje cyklus těchto kroků:

1. diagnóza, kdy je problém, po výzkumu a analýze, specifikován a lépe vymezen,
2. stanovení cílů,
3. její začlenění do praktické realizace,
4. strategie dosažení cílů, při níž se rozhoduje na základě vypracovaného plánu a rozpočtu,
5. zhodnocení – na základě nových zjištění,
6. korekce – pokud se na základě vyhodnocení ukáže, že je úprava politiky PR žádoucí, resp. nutná. [4]

1.1.3 Public relations a marketing

I když odlišnosti mezi public relations a marketingem často nebývají příliš zřetelné díky tomu, že obě činnosti mají mnoho společného a mnohdy jedna plynule přechází do druhé a naopak, přesto lze vyzorovat tyto rozdíly:

- PR je především prostředkem komunikace, kdežto marketing pracuje taky s otázkami vývoje výrobku, stanovení jeho ceny a distribuce, atp.,
- PR se snaží měnit názory a postoje spotřebitele, zatímco marketing ovlivňuje i chování (nakupování spotřebitelů, hlasování ve volbách, atd.),
- PR nedefinuje cíle organizace, kdežto marketing ano (např. musí stanovovat obchodní strategii a její poslání, služby zákazníkům, atd.).

Marketing je proces vedení, který zodpovídá za zjištění, přijetí a uspokojení požadavků zákazníků – vedoucí ke zisku.

Naproti tomu praxe vztahů s veřejností se jeví jako plánované a udržované úsilí vytvořit a udržet dobrou vůli a porozumění mezi organizací a jejím publikem.

Z uvedených tvrzení pak plyne, že pole vztahů s veřejností je širší než pole marketingu. To navíc zahrnuje např. vztahy s parlamentem, krizové řízení, vnitřní vztahy mezi zaměstnanci, komunální vztahy, sociální odpovědnost podniku, rozbor prostředí atp.

Marketing sám o sobě je měnící se proces, který podléhá vztahům mezi organizacemi a skupinami zákazníků (klientů).

Tento proces má čtyři stupně.

1. Zjišťování, v jakém smyslu bude mít druhá strana pro změnu pochopení.
2. Vytváření hodnoty podle toho, jak ji vnímá druhá strana.
3. Sladění názorů na hodnotu výrobků nebo služeb tak, aby ji obě strany vnímaly stejně.
4. Dodání zboží nebo služeb ve formě skutečných fyzických transakcí mezi stranami.

Pokud vztahy s veřejností fungují ve prospěch marketingu, mluví se o nich často jako o „business-to-business public relations“. Tyto činnosti nejčastěji zahrnují vztahy mezi obchodními organizacemi a zákazníkem – prostřednictvím sdělovacích prostředků, uvedení nových výrobků na trh, vytváření prodejní literatury, organizování obchodních výstav a výstavních stánků a zajišťování sponzorství.

Několik jednodušších definic, které stojí za zmínku: dobrý výkon, který je veřejně uznán; být prospěšný a na základě toho získat uznání; sladění soukromých a veřejných zájmů; být mostem mezi organizací a vnějším světem.

Vztahy s veřejností závisí na zodpovědnosti těch, kdo rozhodují. Je zřejmé, že hlavní činnosti, na které by se měl vrcholový manažer soustředit, jsou

- strategické plánování a
- vztahy s veřejností.

Sedm „smrtných hříchů“ ve vztazích s veřejností

1. Funkční krátkozrakost
(Podcenění významu vztahů s veřejností k dobrému vedení.)
2. Úzkoprsá filozofie
(Budeme se zabývat vztahy s veřejností až tehdy, když je budeme potřebovat.)
3. Zapřažení koně za kočár
(Kdo potřebuje výzkum?)
4. Lokální anestezie
(Projednejme to pouze na místní úrovni.)
5. Neurastenické zpracování dobrých zpráv
(Jsme nervově labilní, proto věříme v prospěšnost úplné veřejné informovanosti pouze do té doby, dokud jde o kladné zprávy a příznivé vyjadřování se o nás.)
6. Tik úsečné komunikace
(Proč nás obviňujete, že neinformujeme? Vždyť jsme se o tom zmínili v naší minulé výroční zprávě.)
7. Stínové klamání
(Filozofie zúženého vnímání. Tato chyba je založena na klamně představě, že pokud organizace chce, může se stát neviditelnou.) [1]

Praktikování vztahů s veřejností je odvětvím managementu, přičemž základ filosofie vztahů s veřejností je velmi jednoduchý. Předpokládá se, že je mnohem snazší stát se úspěšným v dosažení vytčených cílů za podpory a pochopení veřejnosti, než pokud čelíme otevřené opozici nebo nezájmu.

Ředitel nebo výkonný ředitel společnosti by měl mít osobní zájem na vztazích s veřejností jím řízené organizace, ale zodpovědnost za činnost s touto problematikou spojenou by měl delegovat. Osoba, které bude tento úkol svěřen nemusí být např. členem rady, ale měla by mít přímý a snadný přístup k nejvyššímu vedení s garancí dostatečné informovanosti.

Vztahy s veřejností můžeme shrnout do několika klíčových slov. Jde o pověst, vnímání, důvěryhodnost, soulad a hledání vzájemného pochopení – za pomoci pravdivých a úplných informací. Nejde zde o definici, ale indikaci cílů.

Personální vztahy s veřejností působí v jakékoliv sféře společenského života, například

- ve vládě (národní, oblastní, místní a mezinárodní),
- v obchodu a průmyslu (drobném, středním, velkém, mezinárodním),
- ve společenských a sociálních záležitostech,
- ve vzdělávacích institucích, zájmových organizacích, univerzitách,
- v nemocniční a zdravotní péči,
- v charitativních a dobročinných činnostech,
- v mezinárodních záležitostech,

přičemž vztahy s veřejností zpravidla zahrnují

- poradenskou službu,
- analýzu budoucích směrů a předvídání jejich důsledků,
- výzkum veřejného mínění, postojů a očekávání,
- vytvoření a udržování oboustranné komunikace založené na pravdivých a úplných informacích,
- předcházení konfliktům a nedorozuměním,
- prohloubení vzájemného respektu a sociální odpovědnosti,
- sladění soukromých a veřejných zájmů,
- posilování prvků dobré vůle mezi vedením, pracovníky a zákazníky,
- zlepšení vztahů s dodavateli, odběrateli a ostatními subjekty hospodářské sféry,
- získávání dobrých osobností a omezování fluktuace pracovníků,
- zlepšování kvality výrobků a služeb,
- projekční a grafickou reprezentaci.

Tento seznam činností, ač je relativně rozsáhlý, přesto není konečný. To však není to podstatné. Důležité je, že rekapituluje a zdůrazňuje skutečnosti, které jsou integrální součástí téměř každého aspektu organizace nebo vedení – vztahy s veřejností.

1.1.4 Public relations a image

Ve své podstatě se jedná o souhrn představ, které si lidé dělají o určitém objektu (věci, jevu, instituci, osobě, atp.), jenž se vytvářejí ve styku a komunikaci člověka s okolím, při vnímání určitých jevů a jejich vlastností.

Šest základních znaků image (podle J. Boorstina):

1. syntetičnost
(image je plánován a vytvářen s cílem dosáhnout jistý dojem a často zastírá skutečnost),
2. důvěryhodnost
(image nemá smysl, pokud se mu nevěří),
3. pasivita
(image působí jako pozvánka, kterou zákazník pasivně přijme),
4. živost a pasivita
(v kontextu působení na smysly subjektu),
5. jednoduchost
(image musí být jednodušší než objekty, které reprezentuje),
6. dvojznačnost
(image se pohybuje někde mezi imaginárností a smyslovostí, mezi očekáváním a realitou, a právě tato neurčitost usnadňuje v něm cokoli, co si kdo přeje vidět).

Image má povahu zobecnělého a zjednodušeného symbolu, podle kterého se člověk v současné složité době může jakýmsi způsobem i orientovat. Image je však podmíněn i subjektivně, například schopnostmi člověka vnímat a vytvářet si ve svém vědomí představy.

Obecně lze rozlišit tři druhy představ:

1. vnitřní image - který si vytváří objekt, resp. jeho producent sám o sobě, o svém produktu, výtvoru,
2. vnější image – (chtěný a nechtěný), kterým se objekt, resp. jeho producenti snaží působit na veřejnost, chtějí v ní vzbudit představy, které vůbec nemusí odpovídat jejich vnímání sebe sama,
3. skutečný image – utvářený ve vědomí veřejnosti.

Image tedy prezentuje agregované, dlouhodobě vytvářené zobecnění zkušeností, informací a představ. Vyvíjí se od prvotních neurčitých názorů až po velice ustálené, těžko měnitelné mínění. [4]

1.1.5 Vztahy s veřejností a reklama

Reklama a vztahy s veřejností se vzájemně nevylučují. Reklama je částí praxe vztahů s veřejností, protože jejím cílem je posílit důvěru a podpořit změnu – ovšem spíše ve formě zvyklostí (např. nákupních) než obecného mínění. Oddělení vztahů s veřejností některých společností využívají i reklamy a mnohdy to může být i velmi prospěšné. Ve velkých organizacích je však obvyklejší, že jsou tyto dvě funkce uskutečňovány odděleně. V každém případě je třeba zkoordinovat taktiku obou s celkovým zaměřením společnosti.

Je poměrně jednoduché rozlišit mezi reklamou a vztahy s veřejností. Nejpodstatnější rozdíl je, že při reklamě si člověk kupuje prostor, v jehož rámci má pod celkovou kontrolou text a prezentaci daného sdělení, přičemž se musí podrobit určitým právním a morálním omezením. Zcela kontrolován je čas, kdy se reklama objeví, a počet jejího opakování. Účinek reklamy však může být krátkodobý nebo dokonce nulový – pokud jí není „zasažena naše cílová skupina“, tj. ti, kterým byla určena.

Rozdíl mezi reklamou a vztahy s veřejností dokumentuje následující přehled:

Tab. 1. Srovnání charakteristik reklamy a vztahů s veřejností [1, s. 43]

Charakteristiky	Reklama	Vztahy s veřejností
použití sdělovacích prostředků	kupuje si čas nebo prostor	spočívají v získávání vlivu v médiích
kontrola oddělení	těsná kontrola obsahu i načasování	relativně malá kontrola
důvěryhodnost oddělení	relativně nízká důvěryhodnost	relativně vysoká akceptovanost zpráv
typ publika	úzký okruh publika zaměřený na obchod	specifická část veřejnosti nebo publika
zaměření činnosti	orientovaná na obchod nebo prodej	orientovaná na postoje nebo situace
časová škála	relativně krátkodobé cíle	jak krátkodobé, tak dlouhodobé cíle
hodnocení	zavedené techniky hodnocení	relativně omezené metody hodnocení
placení	placení podle sazeb sdělovacích prostředků	placení smluvních poplatků formou časových nebo ročních záloh

Důležitým příkladem použití reklamy ve vztazích s veřejností jsou případy, kdy je nutno získat publikum velice rychle (např. při uvádění nového výrobku na trh). Ve finančních a jiných situacích (např. při změnách metodiky u správních úřadů, přechodech na nové technologie ve výrobě) může dojít k nedorozumění, resp. mohou vyvstat i krizové situace. Pak je bezprostřední kontakt s cílovou skupinou nezbytný.

1.1.6 Silné a slabé stránky public relations

K public relations lze přiřadit celou řadu pozitiv. Specialisté v oblasti PR mohou širokou veřejnost nebo vybranou cílovou skupinu informovat o důležitých záležitostech a nových trendech, mohou přispívat k posílení firemní image. Aktivní public relations může hrát významnou roli v období krize firmy a může eliminovat případné negativní dopady na její reputaci. Rovněž nákladová analýza public relations, v porovnání s reklamou, se jeví často efektivnější. Mediální pokrytí bývá v tomto případě zpravidla bezplatné a umožňuje organizaci zasáhnout různé skupiny veřejnosti za zlomek nákladů, jenž by bylo nutno ve stejném rozsahu pokrýt reklamou. Nejdůležitější výhodou public relations a informací v médiích, ve srovnání s marketingem, je skutečnost, že je veřejnost považuje za podstatně objektivnější, tudíž i věrohodnější a zajímavější.

Podstatnou nevýhodou public relations je, že obsah tiskového sdělení či informace, kterou prezentují média, je velmi problematické ovlivnit. Je to dáno tím, že média mají své priority a zdroje, mnohdy odlišně laděné, což může mít za následek, že otištěný text se může dosti lišit od textu původního, resp. od původních informací. Navíc platí nepsaná publicistická zásada: pokud nemá zpráva hodnotu „žhavé“ novinky, nebude otištěna. Problematická je i měřitelnost přínosu public relations, pokud jsou tyto techniky používány společně s dalšími nástroji propagace. Poměrně jednoduchým měřítkem efektivnosti public relations by mohl být počet dojmů vytvořených médii; ovšem aby mohlo být toto měřítko dojmů průkazné, muselo by se přesně zdokumentovat, kolik subjektů zprávu skutečně četlo, slyšelo nebo vidělo, popř. kolik jednotlivců si na ni dodatečně vzpomnělo a co si poté mysleli. Poněkud lepším měřítkem výsledku kampaně public relations je změna podvědomí, postojů a pochopení v kontextu, že připustíme účinek ostatních nástrojů propagace.

Lze říci, že tím neoptimálnějším měřítkem vlivu public relations je dosažený prodej a zisk.

1.2 Metody vnitřní public relations

Nezbytnou podmínkou konkurenceschopnosti každého podniku je vysoká míra informovanosti jeho zaměstnanců. To proto, že tímto je vytvořen nutný předpoklad funkčnosti celého systému a zaručen jeho efektivní chod. Tento faktor pak ve svém důsledku zvyšuje motivaci pracovníků a v neposlední řadě i umožňuje zpětnou vazbu každému jednotlivci, což je zase předpokladem pro další rozvoj a inovaci.

Firemní komunikace je vlastně jakousi sítí (komunikační sítí, sítí kontaktů), která umožňuje nejen spolupráci, ale i samotnou existenci organizace. Lze říci, že je součástí podnikové kultury a je, pokud je optimálně nastavena a využívána, i významnou konkurenční výhodou. Je však prokázáno, že i nejlépe promyšlené koncepce na posilování dobrého jména podniku se zcela minou účinkem, jestliže jsou komentovány vlastními zaměstnanci negativně.

1.2.1 Formy podnikové komunikace

Komunikace může mít různou míru standardizace a formálnosti:

- a) standardizované formy (věstníky, oběžníky, cyklické porady, výroční zasedání, podnikové dopisy),
- b) nestandardizované formy (neformální rozhovory, pomluvy, šeptandy).

Standardizované formy komunikace mají stálejší podobu, jsou transparentní a je možno předvídat, jak se má na ně reagovat. Nestandardizovaná komunikace podléhá emočním vlivům, je proměnlivější a málo jednoznačná, směřuje ke kladení otázek s úmyslem více poznat a pochopit. Nutno podotknout, že obě uvedené formy jsou v praxi používány a jejich důležitost je stejná.

Nejrozšířenější formou komunikace v podnicích je vertikální komunikace směrem odshora dolů. Je určena především pro předávání úkolů a příkazů zaměstnancům. Je to komunikace, která je uplatňována v rámci poziční moci, služební nadřazenosti.

Výhody a nevýhody vertikální komunikace:

- výhody (manažeři jsou informováni, míra participace podřízených zaměstnanců na rozhodování je vyšší),
- nevýhody (může vrcholové manažery zaměstnávat až příliš, autoritativní způsob řízení zpravidla dominuje, často chybí zpětná vazba).

1.2.2 Podmínky podnikové komunikace

Informace mají klíčovou roli. A to jak v podnikatelské sféře či státní správě, tak i v soukromém životě. Význam informací a jejich toků navíc umocňují počítačové technologie. A tak roste význam a potřeba ochrany informací uložených, zpracovávaných i distribuovaných v informačních systémech.

Aby bylo možné označit podnikovou komunikaci za funkční, měla by splňovat následující podmínky:

1. zaměstnanci podniku znají podnikové cíle, jsou obeznámeni s jejich případnými změnami, vnímají názory vedení k aktuálním záležitostem,
2. v podniku jsou podporovány formální a pracovní vztahy, ale též vztahy neformální, komunikace je transparentní,
3. jsou posilovány pozitivní vztahy a postoje,
4. nadřízení pracovníci znají pracovní potenciál a možnosti jednotlivců svého týmu,
5. nadřízení dobře znají pracovní kompetence svých podřízených a jejich práci koordinují a organizují,
6. každý jednotlivec zná cíle a záměry svého týmu,
7. každý zaměstnanec zná své kompetence a ví, co se od něho očekává, že bude opravdu dělat,

8. na všech řídicích úrovních je poskytována zpětná vazba, což napomáhá oboustrannému pochopení věcí,
9. při spolupráci se očekává vzájemná informovanost,
10. ve prospěch komunikace se přiměřeně potlačuje autoritativnost a neadekvátní zdůrazňování moci,
11. loajalita a identifikace pracovníka s podnikovými a skupinovými cíli se jeví jako nezbytná.

1.2.3 Komunikační kanály v podniku

Komunikační kanály se liší rychlostí, přesností, náklady, množstvím oslovených subjektů, efektivitou a schopností prezentovat a reprezentovat firmu. Rovněž záleží, jaká cílová skupina byla oslovena, jaké jsou cíle, jaké je komunikační, který kanál může být lepší za jedné nebo více podmínek a který za jiných podmínek.

Uvědomění si různých forem formálních i neformálních vztahů umožňují různé podoby vztahových diagramů. Mohou mít podobu pavouků, kruhových diagramů anebo strukturních diagramů. To může být velmi dobrá pomůcka pro ujasnění vzájemné návaznosti a závislosti, kooperace a také pro vyhnutí se obtížím, které mohou vznikat jako důsledek nedorozumění a špatného pochopení kompetencí. [8, s. 216]

1.2.4 Prvky sociálního prostředí a metody human relations

Prvky sociálního prostředí – tedy např. přesná informovanost o cílech pracovní činnosti, vědomí veřejného zájmu o práci skupiny, výborná organizační práce nadřízeného a jeho přirozená autorita, vědomí, že výkon pracovníků je měřen a vzájemně porovnáván, ale hlavně přátelské, kooperativní a nikoliv konfliktní vzájemné vztahy, prostě: human relations (lidské vztahy) mají na výkon pracovní skupiny mimořádně silný vliv.

Personální politika organizací musí účinně napomáhat tomu, aby vznikaly cílevědomé strukturované pracovní kolektivy, s pozitivním vztahem k instituci, kde se minimalizují konflikty a odchody dobrých pracovníků.

Změnu klimatu ve firmě – v souvislosti s užitím metod „human relations“ (HR), z pozice pojetí nižšího a středního managementu, dokumentuje následující tabulka.

Tab. 2. Mistr a manažer (7, s. 68)

MISTR A MANAŽER	
Před zavedením metod HR	Po zavedení metod HR
Byl dozorcem	Je vzorem a rádcem
Měl neomezenou moc	Má přirozenou autoritu, je prvním mezi rodnými
Podřízené proháněl	Podporuje, organizuje, informuje
Zasahoval při narušení („hasil“)	Permanentně se zajímá a kontroluje
Hodnotil systémem: „zaplatit – trestat“	Hodnotí: umí i pochválit i kritizovat
Zajímal se o výkon, o pracovní sílu	Snaží se poznávat celou osobnost pracovníka
On je šéf a ostatní jen výkonní pracovníci	Vychovává spolupracovníky pro případné povýšení
Byl obávaný	Je uznávaný

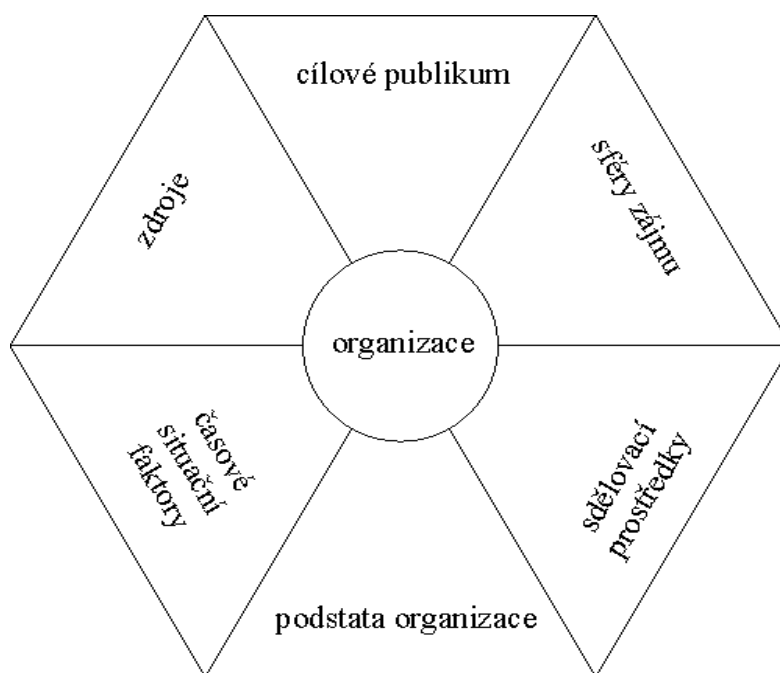
1.3 Metody vnější public relations

Komunikace ve firmě nemůže být uzavřeným systémem. Komunikovat s okolím je z existenčních důvodů nezbytné a tak nabývá komunikace globálního charakteru. Pokud by podnik s okolím nekomunikoval, nemohl by prosperovat, nemohl by s nikým spolupracovat (firmy, úřady, instituce, široká veřejnost), nemohl by se s nikým srovnávat, neměl by zpětnou vazbu, nemohl by se rozvíjet. Komunikační prostupnost je ale určitým způsobem omezena. Forma komunikace s jinými subjekty a s veřejností probíhá podobně jako komunikace vnitropodniková.

Firemní komunikace je síť (komunikační sítě, sítě kontaktů), které umožňuje nejen spolupráci, ale dokonce samotnou existenci organizace. Lze říci, že je součástí podnikové kultury a je významnou konkurenční výhodou. [8]

1.3.1 Modelové vyjádření public relations

Jedním ze způsobů, jak popsat vztahy s veřejností, je model šestiúhelníku. Šest stran tohoto šestiúhelníku představuje různé faktory, které ovlivňují úlohy a rozsah vztahů s veřejností.

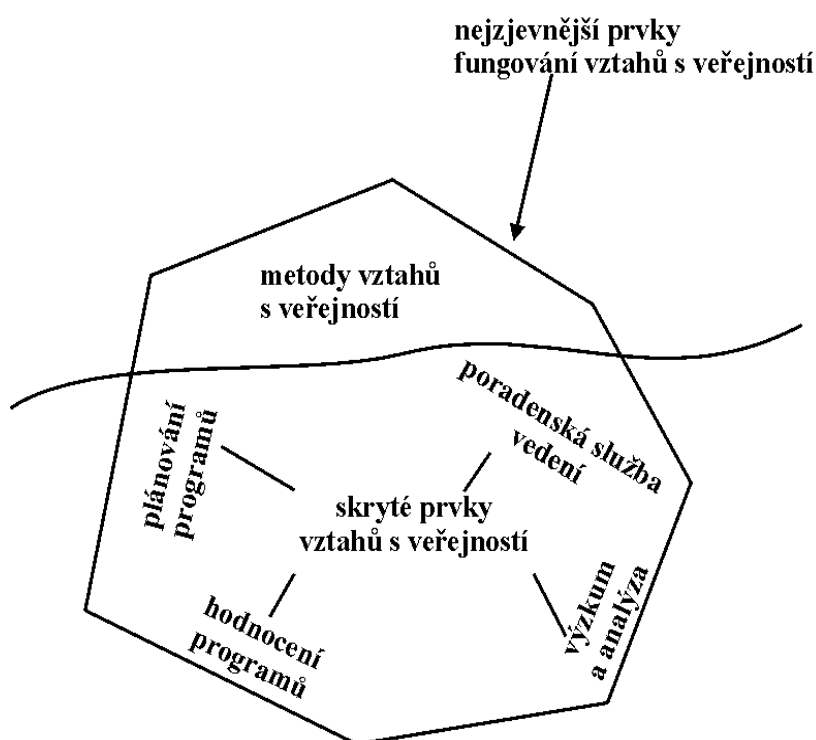


Obr. 1. Vztahy s veřejností (1, s. 16)

Celní úřady v tomto případě musí přesně definovat společné zájmové sféry (např., že chtějí ve svém územním udržet stávající klientelu a přilákat klientelu novou), určit cílové publikum (konkretizovat podnikatelskou veřejnost a participující organizace a instituce), stanovit si, jakými disponují zdroji a sdělovacími prostředky (finanční zdroje jsou velmi

omezené, naopak elektronické komunikační prostředky nadstandardní), vymezit časové situační faktory (plán včlenit do optimálního časového rámce). To vše musí korespondovat s podstatou organizace, Celní správou ČR, která má kromě kontrolních aj. funkcí i podporovat zahraniční obchod.

Pro ilustraci kontrastu mezi tím, jak mnozí lidé vnímají působení vztahů s veřejností, s velkou složitostí všech skutečností, naznačuje obrázek – syndrom ledovce.



Obr. 2. Model ledovce (1, s.17)

Definovat činnost v rámci vztahů s veřejností je velmi těžké, a proto většina definic, pokud ne vůbec všechny, spíše popisují účinek vztahů s veřejností, než aby byly definicemi v pravém slova smyslu. Přesto některé z nich lze považovat za zdařilé, např.

- „Činnost v rámci vztahů s veřejností je nepřetržitým plánovaným úsilím vedoucím k dosažení a udržení dobré vůle a vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností“. [The Institute of Public Relations, 1987]

- „Činnost v rámci vztahů s veřejností je umění a společenský věda, jež analyzuje tendence, předpovídá jejich důsledky, poskytuje rady vedení organizace a uvádí plánované programy ve skutečnost, která bude sloužit zájmům organizace i veřejnosti“. [tzv. Mexické prohlášení z r. 1978]
- „Jde o podporování vztahů a dobré vůle mezi osobou, firmou nebo institucí a jinými osobami, částí veřejnosti nebo společností v nejširším slova smyslu, prostřednictvím rozšiřování výkladového materiálu, rozvíjení vzájemné přátelské výměny informací a odhadu reakcí veřejnosti“. [Webster Nes International Dictionary]
- „Činnost v rámci vztahů s veřejností je uměním a společenskou vědou o tom, jak dosáhnout harmonie s prostředím prostřednictvím vzájemného pochopení, které je založeno na pravdivých a úplných informacích“. [1]

1.3.2 Strategie a taktika

Je užitečné rozlišovat mezi strategií a taktikou. Strategii můžeme chápat, obvykle, jako dlouhodobé plánování, zatímco taktika, je zpravidla ve svém účinku spíše krátkodobá a používáme ji více v činnosti samotné. Strategická rozhodnutí jsou taková, která určují směr, jímž se bude organizace ubírat – ve světle předvídatelných, nepředvídatelných a neznámých změn, které se mohou v okolním prostředí objevit.

Pět možných interpretací strategie (podle prof. Henryho Mintzeberga):

1. Plán (*Plan*) – vědomý, záměrný směr činnosti.
2. Trik (*Ploy*) – manévr, jímž lze chytrostí přelstít konkurenta.
3. Model (*Pattern*) – specifický proud činností zaměřených na cíl; zde je možné rozlišovat dvě formy této strategie (bezprostřední a záměrnou).
4. Pozice (*Position*) – prostředek vytvoření pozice organizace v prostředí; strategie je silou, která působí mezi organizací a jejím prostředím.

5. Perspektiva (*Perspective*) – zde strategie znamená pohled dovnitř organizace; jde o způsob, jakým vedení vnímá svůj svět a konkurenční prostředí, z toho titulu pak přijatý recept na úspěch.

V praxi je těchto pět P integrováno v jeden postup. Úlohou vztahů s veřejností je sloučit tyto různé pohledy způsobem, který by uspokojivě sladil vnější faktory s vnitřními postupy. [1]

1.3.3 Veřejné mínění

Důkaz síly veřejného mínění se projevuje u každého jedince potřebou pochopit veřejnost, přizpůsobit se jí, informovat ji nebo ji získat zpět. Zkouškou dobrého vedení pak je, do jaké míry se to podařilo.

Zákony veřejného mínění:

- veřejné mínění je vysoce citlivé na důležité události,
- událost neobvyklé velikosti může dočasně změnit veřejné mínění ve směru od jednoho extrému k druhému,
- veřejné mínění je určováno spíše událostmi než slovy,
- verbální stanoviska jsou účinnější tam, kde mají posluchači zájem získat nějaká vysvětlení od spolehlivého zdroje,
- veřejné mínění, celkem vzato, nepřijímá nepředvídané události – pouze na ně reaguje,
- veřejné mínění je založeno především na zájmech jednotlivců,
- pokud veřejné mínění zahrnuje sebehodnocení, není snadné jej změnit,
- lidé jsou méně odmítaví k rozhodnutím svých vedoucích, pokud cítí, že na rozhodnutích měli sami nějaký podíl,
- veřejné mínění je stejně jako osobní názory dobarvováno přáním,

- veřejné mínění má své důležité psychologické dimenze: směr, intenzitu, šíři a hloubku. [1]

Vzhledem k tomu, že je téměř nemožné se zaměřit současně na všechny složky veřejnosti, je nutné si – při formulování komunikačního plánu – stanovit priority.

Stádia při definování cílového publika pro program vztahů s veřejností:

1. zúžení „obecné veřejnosti“,
2. definování široké kategorie publika,
3. rozložení široké kategorie publika do menších, přesně určených skupin,
4. přiřazení priorit vybraným skupinám,
5. vymezení překrytí různých částí publika,
6. určení kompetentních a odpovědných osob,
7. vypracování komunikační bilance – zpětné vazby.

1.3.4 Kontakt se sdělovacími prostředky

Přímý kontakt s novináři je pravděpodobně tou nejlepší cestou k dosažení výsledků, ale existence časového omezení a jiných okolností způsobují, že se nelze na tuto alternativu zcela spolehnout. Přesto lze říci, že budování vztahů se zástupci médií na bázi vzájemné důvěry, a kdykoli je to možné, je dobrou taktikou. Vztahy s veřejností by nikdy neměly být bariérou mezi sdělovacími prostředky a organizací; cílem by spíše mělo být, aby se staly mostem – po němž mohou zprávy a informace cestovat oběma směry bez omezení.

Při odpovídání na dotazy sdělovacích prostředků je velmi důležitá přesnost. Doba sdělení je též velmi podstatná. Aktuální událost je pro novináře mnohdy prioritní. Příslib poskytnutí dodatečných informací bývá rovněž zástupci masmédií ceněn.

Obvyklou praxí je zaslat zpravodajství do všech novin a jiných vhodných periodik, zpravidla regionálních. Avšak v některých případech může být dobrou alternativou, když jsou informace poskytnuty pouze dvěma vzájemně si nekonkurujícím tiskovým zdrojům (např. na bázi výlučnosti).

Pravidla pro přípravu zpravodajství:

- text by měl být psán strojem (nebo vtištěn), pouze na jedné straně papíru a s dvojnásobným řádkováním,
- totožnost oznamovatele musí být jasně vyznačena, informace má obsahovat i jména kontaktních osob, e-mail a telefonní čísla pro styk i mimo úřední hodiny,
- název zprávy musí být krátký a výstižný, slovosled jasný a jednoznačný, snadno srozumitelný,
- doporučuje se užívat českých a ne cizích slov,
- je vhodné, aby rozsah sdělení nepřekročil dvě (lépe jednu) stránku formátu A4, pokud je to možné. Jde-li o téma komplikované nebo technického charakteru, měly by být detaily vysvětleny spíše ve zvláštním průvodním dokumentu.

Pravidlo KISS (*Keep It Short and Simple*)

Vyjadřuj se krátce a jednoduše! To znamená používat krátké věty a vytvářet logické výroky, které jsou jednoduché a neobsahují klišé a směs metafor. Je to velmi dobrý systém, který by se měl dodržovat jak v ústním, tak v psaném projevu.

1.4 Aplikovaný výzkum

Protože jsou vztahy s veřejností nedílnou součástí vedení, je mírou jejich úspěchu i prosperita nebo neúspěšnost celé organizace. Avšak pokud někdo používá vztahů s veřejností k organizování nebo podpoře specifických záležitostí, je možné jejich úspěch přímo měřit.

Je pochopitelné, že organizace, zejména pak jejich čelní představitelé, chtějí znát, jak je s finančními prostředky nakládáno. Hlavním problémem při měření aktivity útvaru pro vztahy s veřejností je, jakým prokazatelným způsobem se podaří oddělit jejich účinky od jiných událostí a okolností. Pokud byly cíle pečlivě prozkoumány a pokud byly na úrovni vedení detailně prodiskutovány a přijaty, mohou tyto cíle poskytnout přesnou základnu, vůči níž je následně možné hodnotit úspěšnost. Srovnání mezi tím, co se očekávalo a co bylo dosaženo, hodnotí úspěšnost programu, avšak neříká téměř nic o tom, zda nebylo možné dosáhnout stejných nebo i lepších výsledků jiným způsobem, při nižších nákladech a optimálnější alokaci finančních zdrojů.

1.4.1 Oblasti aplikovaného výzkumu

Mezinárodní asociace pro vztahy s veřejností vypracovala přehled různých druhů aplikovaného výzkumu, které jsou pro praxi PR velmi užitečné. Výsledky těchto zjištění totiž poskytují organizacím cenné informace a návody jednání, jenž jsou pro odborníky na vztahy s veřejností – při plánování programů pro jejich vedení či klienty – nedocenitelné.

Přehled širších oblastí aplikovaného výzkumu

1. Výzkum postojů a veřejného mínění
je zaměřen na zjištění, co lidé cítí nebo co si myslí o určitých institucích, podnikání nebo problematice.
2. Výzkum motivace
je zaměřen na zjištění, co si lidé myslí nebo co dělají.
3. Výzkum na zjištění sociálních a ekonomických tendencí

tj. takových, které mohou ovlivnit určitou organizaci nebo programy pro vztahy s veřejností.

4. Výzkum marketingu

je zaměřen na zjištění, co lidé kupují či používají, popř. čemu by dávali přednost, či co může být doporučováno ke koupi.

5. Výzkum tisku

je zaměřen na zjištění, jestli budou určitá sdělení čtena a jak budou pochopena.

6. Výzkum zapamatování

je zaměřen na zjištění, zda lidé získali nebo si zapamatovali informace ze zveřejněných reklam a jiných sdělovacích materiálů.

7. Výzkum hodnocení

je zaměřen na oceňování úspěchu nebo neúspěchu určitých projektů nebo programů, které byly v oblasti vztahů s veřejností realizovány – ve srovnání se zamýšlenými cíli.

Výzkum může mít pozitivní přínos v mnoha aspektech vztahů s veřejností. Odborníky pro public relations bylo zkonstatováno, že existuje až třicet různých způsobů, začleněných do čtyř hlavních skupin, ve kterých je možné při praktickém uplatňování vztahů s veřejností výzkum vhodně využít.

Jde o tyto skupiny:

- kvalitativní testování návrhů,
- monitorování kampaní,
- využití analýzy.

Výzkum může být použit k odhadu pravděpodobných reakcí veřejnosti na nové služby, ke zjištění možného vlivu nových poznatků identity podniku nebo nových plánů, které pravděpodobně ovlivní veřejné mínění.

Následující tabulka dokumentuje přehled užívaných základních metod výzkumu.

Tab. 3. Užití technik pro sběr základních údajů [1, s. 131]

Technika	Nejvhodnější použití
Průzkum	Určení postojů a motivací cílových skupin; odhad vztahů mezi charakteristikami, postoji a chováním cílových skupin; hodnocení uvědomělosti a dopadu kampaní
Pozorování	Sledování chování lidí v různých situacích a při jejich reakcích na různé podněty za přirozených podmínek
Experiment	Hodnocení vztahů příčina – účinek při různých faktorech zahrnutých do situace
Fokusační skupiny	Prošetření problémů za účelem stanovení hypotéz nebo odhalení faktorů, které by měly být v příštím výzkumu testovány
Panelová řešení	Průběžné měření změn postojů, mínění nebo chování za účelem využití výsledků měření při přípravě kampaní
Simulace	Testování velmi složitých vzájemných vztahů mezi faktory za účelem predikce budoucího chování

1.4.2 Výzkum v oblasti managementu

V oblasti managementu se k výzkumu používají kvantitativní a kvalitativní metody zkoumání. Každá z nich má své výhody a nevýhody, každá je relativně jinak zaměřena. Vhodné je obě metody kombinovat. V tom případě hovoříme o tzv. metodologické triangulaci. Jak je možné zajistit relevanci konečných výsledků, tj. jejich validitu (platnost) a reliabilitu (spolehlivost), to by mělo být prvním úkonem při přípravě každého výzkumu.

Validita (platnost výzkumné metody - techniky) v tomto případě značí, že pokud lze data z dotazníku interpretovat jednoznačně, tak je lze považovat za vnitřně validní. Vnější validita je pak definována v tom smyslu, že je možné výsledky šetření zobecnit na celý základní soubor. Validitu lze, podle úhlu pohledu, členit na:

- vnitřní a vnější,

- kriteriální,
- obsahovou,
- konstrukční a
- referenční.

Reliabilita (spolehlivost výzkumné metody – techniky) je ukazatelem kvality výzkumných prostředků, je vnitřní konzistencí techniky.

Mezi validitou a reliabilitou platí následující vztah: pokud se prokáže, že výzkum není reliabilní, pak není ani validní. Potvrzená reliabilita sama o sobě však neprokazuje validitu. Z uvedeného plyne, že reliabilita je tedy podmínkou nutnou, nikoli však – pro uznání výsledků výzkumů – postačující.

1.5 Celkové zhodnocení

Je možné konstatovat, že teoretické poznatky z metod a technik PR, prezentované v první části této diplomové práce, lze pro potřebu orgánu státní správy (Celní správy ČR) velmi dobře využít!

Nabízí se vytvořit projekt, který by řešil problematiku

- vnější public relations,
- u vybraných celních úřadů.

Problematiku vnější PR proto, že

- nedosahuje úrovně vnitřní PR, která funguje ve strukturách celní správy již relativně dobře,

u vybraných CÚ (tj. celních úřadů Zlínského kraje) proto, že

- uskutečňování vnější PR je u nich na podstatně nižší úrovni, než je tomu u jejich nadřízených složek (GŘC a ČR),
- se systematická a komplexní PR neprovádí u žádného z nich,
- stávající míra kontaktů a intenzita vztahů s veřejností je mezi nimi rozdílná,
- politika integrované PR bude pro zúčastněné CÚ výhodná (manažersky i ekonomicky),
- selepší image CÚ (v konečném důsledku pak i Celní správy ČR) a
- v porovnání s jinými CÚ může dojít k vytvoření specifické konkurenční výhody.

Z titulu své činnosti přicházejí celní úřady denně do kontaktu s veřejností. Ve styku s podnikateli a subjekty vyvíjejícími zahraničně obchodní činnost aplikují celní úřady některé z technik public relations, např.

- rozvíjejí vzájemnou elektronickou komunikaci a s jejím přispěním tak realizují zjednodušené celní postupy (jenž v konečném důsledku zrychlují a zlevňují logistické operace účastníků se stran),
- různými komunikačními cestami (přes webové stránky, informační tabule, úřední desky, letáky, dopisy, osobně atd.) stranám poskytují potřebné informace z oboru, atp.

Ovšem hybatelem těchto záležitostí jsou momentální potřeby a příležitosti, někdy i náhody. Nejedná se o soustavný, plánovaný a komplexní přístup ke vztahům s veřejností.

Proto je nutné tyto věci změnit.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALYTICKÁ ČÁST

Přehledy a výzkum veřejného mínění u obecné veřejnosti mohou přinést hodnotné poznatky o dopadu a účinku aktivit konaných útvarem pro vztahy s veřejností. Pro stanovení efektivnosti vložených nákladů do kampaně může být rovněž užitečné, porovnáme-li ohlas – viditelný efekt, se změnou názorů – skutečný efekt.

Jednoduché analýzy četnosti mohou pomoci určit prioritu ve výběru sdělovacích prostředků, avšak teprve další analýzy mohou podat přesnější obraz. Je možné vytvořit „křížovou“ analýzu, aby se dalo určit, jaký stupeň překrytí mezi kterýmikoliv vybranými médii.

V odborné literatuře byly kritizovány čtyři typy výzkumu, které nejsou schopny dosáhnout dokonalosti:

- jednoduché shrnutí dat zpráv o výsledcích,
 - neformální výzkum,
 - výzkum zaměřený převážně na získání vlastní publicity a
 - výzkum, jehož cílem je pouze vyhodnocení nebo vlastní ospravedlnění.
- [1]

Zajistit odborné vedení programů vztahů s veřejností – před provedením, během něho a po něm – je nejdůležitější úlohou výzkumu. Následující výčet uvádí příklady správně zaměřeného výzkumu:

- počet zaslaných sdělení a plánovaná odezva,
- velikost investice a její efekt,
- intenzita zasažení populace nebo cílové skupiny,
- počet lidí, kteří zaznamenali sdělení a navštěvují události,
- počet těch, kteří se poučili se sdělení,

- počet těch, kteří změnili mínění,
- počet těch, kteří změnili postoje,
- počet těch, kteří se chovali žádoucím způsobem,
- vliv činnosti na sociální a kulturní prostředí.

Kvalitní výzkumy veřejného mínění jsou pokládány za důležitý kompas, jak a kudy jít za potenciálními zákazníky. Jsou předpokladem kvalifikovaných rozhodnutí v celé řadě společensky významných oblastí. Velmi důležitá je pak interpretace získaných dat; ta musí být provedena na profesionální až vědecké úrovni, jinak je vypovídací hodnota šetření nedostatečná nebo i zkreslená, tudíž nepoužitelná.

Sekundární analýza

Častým nedostatkem u amatérsky konaných výzkumů veřejného mínění bývá podcenění tzv. sekundárních analýz. Kvalifikovaný zpracovatel dokáže touto metodou vyvodit z řady již realizovaných výzkumů, jejichž zaměření se jen nepřímo dotýkalo problémů sledovaných nyní, překvapivě mnoho cenných závěrů. Sekundární analýza dokáže mnohá zjištění „ležící ladem“ dodatečně objevit, vyhodnotit a dát k dispozici, aniž by bylo nutné realizovat nové, někdy i nákladné projekty. [1]

2.1 Organizace Celní správy ČR po vstupu do EU

2.1.1 Organizace

Podle zákona č. 185/2004 Sb., o Celní správě České republiky, tvoří Celní správu České republiky (CS ČR), jako soustavu celních orgánů, Generální ředitelství cel (GŘC), celní ředitelství (CŘ) a celní úřady (CÚ). Celní orgány jsou správními úřady.

Vstupem České republiky do struktur Evropské unie ke dni 1. 5. 2004 došlo k podstatné redukci organizačních útvarů CS ČR. Byly zrušeny všechny pohraniční celní úřady a celkový počet CÚ tak poklesl z 91 na 54.

Organizační řád Celní správy České republiky (OŘ CS ČR) je základní organizační normou upravující zejména:

- vnitřní organizační strukturu,
- působnost jednotlivých útvarů,
- stupně řízení,
- základní pravomoci a odpovědnost služebních funkcionářů a vedoucích zaměstnanců,
- zásady a metody práce celních orgánů.

Dle výše uvedené normy předkládají sekce a odbory GŘC, v rámci své kompetence, návrhy koncepce činnosti CS ČR a podílejí se na přípravě strategických záměrů a úkolů. A pokud jsou tyto schváleny, jsou realizovány prostřednictvím vnitřních aktů řízení. Pro zaměstnance závaznými a vynutitelnými vnitřními předpisy jsou – rozkazy, příkazy a směrnice, doporučující formu pak mají – metodické pokyny, informace.

2.1.2 Kompetence

V současné době jsou celní předpisy CS ČR plně kompatibilní s legislativou Evropské unie. Celním formalitám podléhá zboží obchodované se státy, které nejsou členskými státy EU. Počínaje dnem 1. 5. 2004 jsou tyto formality upraveny celními předpisy EU, přičemž mezi nejdůležitější normy můžeme zařadit:

1. Celní kodex

- Nařízení Rady (EHS) č. 2913/1992 ze dne 12. října 1992, kterým se vydává celní kodex Společenství (ve znění pozdějších předpisů);

2. Prováděcí předpisy

- Nařízení Komise (EHS) č. 2454/1993 ze dne 2. července 1993, kterým se provádí nařízení Rady (EHS) č. 2913/1992, kterým se vydává celní kodex Společenství, (ve znění pozdějších předpisů),
- Nařízení Rad (EHS) č. 918/1983 ze dne 28. března 1983 o systému Společenství pro osvobození od cla (ve znění pozdějších předpisů),
- Nařízení Rady (EHS) č. 2658/1987 ze dne 23. července 1987 o celní a statistické nomenklatuře a o Společném celním sazebníku;

3. Ostatní předpisy

- Zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon (ve znění pozdějších předpisů),
- Zákon č. 185/2004 Sb., o Celní správě České republiky,
- Zákon č. 186/2004 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o Celní správě ČR,
- Zákon č. 187/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 13/1993 Sb., celní zákon, ve znění pozdějších předpisů,
- Vyhláška č. 199/2004 Sb., vyhláška, kterou se provádějí některá ustanovení celního zákona a kterou se zrušují některé vyhlášky upravující osvobození od dovozního cla a nepreferenční původ,
- Vyhláška č. 200/2004 Sb., vyhláška o statistice vyváženého a dováženého zboží a způsobu sdělování údajů o obchodu mezi Českou republikou a ostatními členskými státy Evropských společenství.

Všechny tyto předpisy lze dohledat na oficiální stránce EU ve všech úředních jazycích členských států EU. [http://europa.eu.int/eur-lex/en/search/search_lif.html]

Intrastat

Aby bylo možné statisticky vyhodnocovat obchodní operace uskutečňované mezi členskými státy Evropské unie, což je pro společnou exportní a importní politiku EU naprosto nezbytné, mají subjekty podnikající v rámci tohoto teritoria administrativní povinnost – vyplňovat výkazy pro potřeby evidence intrakomunitárního (vnitrounijního) obchodu.

Základní vlastností průběhu intrakomunitárních operací je skutečnost, že zboží, které je předmětem těchto operací nepodléhá dohledu celních orgánů, ale podléhá jen režimům stanoveným předpisy o nepřímých daních, zejména pak evidenci, kterou zabezpečují orgány celní správy.

Společná zemědělská politika

Společná zemědělská politika je důležitou součástí hospodářské politiky Evropské unie. Je zaměřena na budování společného agrárního trhu, přičemž základem je regulace cen a propojení s obchodní politikou vůči třetím zemím na agrárním trhu. Rozsáhle subvencován je zejména export, protože u většiny zemědělských produktů (v roce 1998 až 94 %) je světová cena nižší, než zaručená minimální cena na vnitřním trhu. Během 90. let minulého století byla zahájena postupná reforma zemědělské politiky EU, která na jedné straně sleduje snížení zemědělských přebytků, na druhé straně udržení venkovského osídlení a stabilizaci jeho životní úrovně.

Společná zemědělská politika je postavena na třech principech:

- princip jednotného trhu (garantuje volný pohyb agrárních produktů mezi členskými státy EU),
- princip preference Společenství (produkty vyrobené ve Společenství mají právo přednostního odbytí),

- princip finanční solidarity (náklady na společnou zemědělskou politiku jsou v rámci Společenství rozloženy na principu vzájemnosti a takto získané finanční zdroje proudí do jednotlivých členských států přes Evropský zemědělský záruční a orientační fond (EAGGF).

Správa daní

Správa daní je soubor činností a institucí, jejichž cílem je zajišťovat daňové povinnosti, vyměřovat je a daně vybírat.

Daň se definuje jako povinná nenávratná neekvivalentní platba do veřejného rozpočtu, mající tyto charakteristiky:

- povinnost (placení daně je nařízeno zákonem),
- nenávratnost (zaplacenou daň nelze požadovat zpět),
- neekvivalentnost (ani neexistuje nárok na adekvátní plnění),

přičemž celní orgány zabezpečují

a) správu daně z přidané hodnoty

je od 1. 1. 2005, kdy nabyla účinnosti novela zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty, provedená zákonem č. 635/2004 Sb., pro Celní právu ČR prakticky marginální záležitostí. Celníci zůstávají správci daně pouze při dovozu zboží na území EU z tzv. třetích zemí a to v několika taxativně vyjmenovaných případech. Vše ostatní je již plně v gesci finančních úřadů;

b) správu spotřebních daní,

kteřou od 1. 1. 2004 komplexně vykonávají celní orgány příslušné podle sídla nebo místa pobytu plátce daně, hraje v příjmech státního rozpočtu velmi důležitou úlohu. Z uvedeného titulu disponuje správce daně poměrně

širokou škálou oprávnění, zakotvených v zákoně č. 353/2003 Sb. (v platném znění). Dosavadní zkušenosti však ukázaly, že je nutné daňovou legislativu zdokonalovat, aby mohl být postup kontrolních orgánů dostatečně efektivní.

Pro ilustraci – přehled příjmů v agendě spotřebních daní v letech 2003 až 2004:

Tab. 4. Porovnání příjmů SPD (v tisících Kč, zaokrouhleno) [17]

Druh SPD	Rok 2003	Rok 2004	Rozdíl	%
SPD z vína a meziproductů	310 540	235 501	- 75 039	75,8
SPD z minerálních olejů	58 412 299	67 191 417	8 779 118	115,0
SPD z lihu	5 514 212	5 305 372	- 208 840	96,2
SPD z piva a meziproductů	3 585 399	3 613 522	28 123	100,8
SPD z tabák. výrobků a nálepek	17 691 215	21 524 554	3 833 339	121,7
Celkem	85 513 665	97 870 366	12 356 701	114,5

Jak patrně, v posledních letech dochází k meziročnímu poklesu výběru spotřební daně z lihu, a to i přesto, že došlo ke zvýšení sazby spotřební daně. Naproti tomu u tabákových výrobků, které jsou kolkovány, k tomuto poklesu nedochází. Proto byla přijata zákonná úprava o povinném značení lihu, s platností od 1. 7. 2005. Účelem navrhované úpravy je nastavení účinného kontrolního mechanismu, který by měl vést k omezení nezákonného nakládání s lihem a v konečném důsledku vést ke zvýšení výběru spotřební daně z lihu.

Z údajů uvedených v tabulce č. 4 též vyplývá, že po převzetí spotřebních daní Celní správou ČR se příjem do státního rozpočtu zvýšil o více než 12 miliard Kč.

2.2 Analýza dosavadních činností public relations Celní správy ČR

Z pozice Generálního ředitelství cel zajišťuje mediální politiku Celní správy ČR tým devíti zaměstnanců, organizačně včleněných do odboru 20, oddělení 202 (Vztahů k veřejnosti). Na úrovni celních ředitelství, tj v Českých Budějovicích, Hradci Králové, Plzni, Praze, Ústí nad Labem, Brně, Olomouci a Ostravě tuto agendu zabezpečují tiskoví mluvčí.

Z dostupných pramenů a analýz Rady pro televizní a rozhlasové vysílání lze vysledovat, že české celoplošné televizní stanice v poslední době nejčastěji informovaly o bezpečnosti, o katastrofách, nehodách a válečných konfliktech. Státní správa byla u nejčastěji zmiňovaných kategorií až na šestém místě, přičemž více než 60 % se týkalo komunální politiky, které pro její nesporný občanský a politický význam nemůže konkurovat žádný jiný orgán státní správy. Česká televize věnuje státní správě více vysílacího času, než televize komerční. Komerční stanice nejraději informují až v momentu, kdy se některého z orgánů státní správy dotkla významná událost, s výrazně zápornou či kladnou hodnotou.

Jak vyplynulo ze zprávy Generálního ředitelství cel, oddělení 202 Vztahů k veřejnosti, neochota zveřejňovat tzv. na objednávku je zřejmá. Žurnalisté zpravidla vyznávají základní mediální pravidlo: „Naše noviny nebo televize zde nejsou pro státní orgány, ale pro veřejnost!“ Rovněž postavení tiskového mluvčího mnozí chápou spíše jako bodyguarda dané organizace, který je povinen hájit zájmy organizace za jakékoliv situace a podsouvat médiím především evidentně pozitivní skutečnosti.

Přes všechny výše popsané problémy se celoplošná i regionální média průběžně věnovala úloze celních orgánů, zejména pak při odhalování nezákonného obchodu s drogami, alkoholem, neznačenými cigaretami, nedovoleného nakládání s ochrannými známkami, obecně pak záchytům padělků výrobků renomovaných značek textilu, obuvi a nosičů dat. V druhé polovině minulého roku pak vzrůstal počet informací o kontrolách dálničních zámků, vážení kamionů, kontrolách přestávek řidičů na odpočinek i nelegální zaměstnanosti.

Celní správa ČR v roce 2004 vydala více než dvě stě tiskových zpráv a její tiskoví mluvčí byli respondenty více než dvanácti set televizních šotů a tiskových článků. Z této statistiky vyplývá, že nebylo v průměru jediného dne, kdy by o dění v celní správě nebyla informována veřejnost. Přesto platí: strhne-li dnes státní orgán na sebe mediální pozornost, stává se tak výhradně ze dvou důvodů: buď učinil cosi skutečně extrémně pozitivního, nebo naopak banálně či trestuhodně negativního.

2.3 Analýza úrovně vnitřní public relations Celní správy ČR

Pro udržení ideálních vztahů mezi vlastníky nebo manažery a zaměstnanci je důležité, aby mezi sebou komunikovali pravdivě a pravidelně. K vytvoření harmonie na pracovišti je důležitých sedm podmínek:

1. Úplné a pravdivé informace proudící volně nahoru, dolů i do stran.
2. Důvěryhodnost a důvěra mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci.
3. Zdravé a bezpečné pracovní podmínky.
4. Spravedlivé a transparentní odměňování.
5. Bezkonfliktní průběh práce.
6. Pracovní spokojenost každého zaměstnance po většinu doby.
7. Hrdost na organizaci a optimistický pohled na její budoucnost. [1]

Nejrozšířenějším typem komunikace v celní správě je komunikace vertikální, směrem odshora dolů. Je určena především pro předávání úkolů a příkazů zaměstnancům. Jde o typ komunikace uplatňované z pozice moci, služební nadřazenosti.

Vlastní zaměstnanci uvedených složek jsou o dění uvnitř organizace (v některých případech, vyžaduje-li to služební zájem i o dění vně organizace) informováni prostřednictvím:

- vedoucích pracovníků,
- zápisů z porad,
- školení a seminářů,
- vnitřních aktů řízení,
- informačních nástěnných tabulí,
- intranetu CS ČR.

Vnitřními akty řízení CS jsou normativní akty řízení a individuální akty řízení, dále členěné na:

1. Normativní akty řízení

- služební předpisy a
- vnitřní pokyny.

2. Individuální akty řízení

- rozkazy služebního funkcionáře a
- příkazy.

Dále lze výše uvedeným akty řízení doplnit o služební předpisy a vnitřní pokyny.

Služební předpisy vydává generální ředitel nebo jeho zástupce a jsou závazné pro všechny celníky a občanské zaměstnance celní správy.

Vnitřními pokyny pak vydávají ředitelé odborů GŘC a stanovují se jimi podrobné postupy, resp. sjednocující postupy a pravidla pro výklad a aplikaci konkrétních ustanovení právních předpisů.

I přes tuto relativně širokou komunikační škálu, která je v rámci vnitřní public relations u Celní správy ČR úředně nastavena a praktikována, se nedaří zcela eliminovat tyto chyby:

1. vedení dosti diskutuje, ale málo poslouchá,
2. ne všechno co je sděleno, je i správně pochopeno,

3. obsah sdělení se týká více vedení než zaměstnanců,
4. příliš velká část komunikace je zaměřena na propagandu,
5. je zde málo upřímnosti,
6. málo se komunikuje o možných změnách a personálních dopadech na ně.

Takto zanedbávaná komunikace pak podněcuje vznik falešných představ, fám a pověstí. Nutno však dodat, že v tomto případě je na vině jedinec a jeho povahové rysy. Programy vnitřní komunikace jsou odrazem firemní kultury organizace. A Celní správa ČR má tyto programy nastaveny systémově dobře.

2.4 Analýza úrovně vnější public relations Celní správy ČR

V rovině vnější public relations Celní správy ČR se angažují především ty útvary, které byly Organizačním řádem Celní správy ČR k tomuto účelu ustanovené.

Na jednotlivých řídicích úrovních to jsou:

Generální ředitelství cel (GŘC)

- odbor 20 (Mezinárodní a vztahů k veřejnosti);
zabezpečuje styk celní správy se sdělovacími prostředky a veřejností, konsultační a poradenskou činnost, metodicky řídí a koordinuje agendu vyplývající z právních předpisů o svobodném přístupu k informacím, připravuje a organizuje styk GŘC a generálního ředitele se sdělovacími prostředky a poskytuje jim relevantní informace, zabezpečuje organizačně tiskové konference svolávané podle rozhodnutí vedení GŘC, plní úkoly tiskového mluvčího GŘC a řídí činnost tiskových mluvčích ČR,

podpůrně pak, ad hoc – ve vlastní působnosti a s odpovídající odbornou úrovní – i další útvary GŘC, např.

- odbor 12 (Informatiky);
zajišťuje činnosti HelpDesku směrem k ostatním členským zemím EU a Komisi EU a směrem k útvarům celní správy, koordinuje službu HelpDesk pro Intrastat, vykonává kontrolní a poradenské činnosti v oblasti celního informačního systému, podílí se na spolupráci celní správy s deklaranty a ostatními veřejnými subjekty v oblasti elektronických komunikací, provozuje dotazovací a prezentační systémy nad datovou základnou celní správy a v této věci zpracovává na kvalifikované dotazy odpovědi.

Celní ředitelství (CŘ)

- oddělení 12 (Podpory řízení);
v rámci CŘ koordinuje styk s veřejností, zajišťuje funkci tiskového mluvčího CŘ a v rámci své působnosti koordinuje a zabezpečuje úkoly vyplývající z právních předpisů o svobodném přístupu k informacím, koordinuje poradenství v oblasti celnictví v rámci CŘ a provádí i jeho praktický výkon,

podpůrně pak, ad hoc – ve vlastní působnosti, v oblasti kompetencí CŘ – i další útvary CŘ, např.

- oddělení 11 (Personální) udržuje styk se státními orgány a správními úřady, zdravotními pojišťovnami, úřady práce apod.,
- oddělení 14 (Informatiky) vykonává ve stanoveném rozsahu lektorskou a poradenskou činnost v oblasti provozovaných informačních systémů, s GŘC se spolupodílí na službě HelpDesk,
- odbor 02 (Cel a daní) spolupracuje s příslušnými státními orgány a ve stanoveném rozsahu zajišťuje spolupráci s regionálními orgány sousedních států,
- odbor 03 (Pátrání a dohledu) zabezpečuje a koordinuje součinnost s Policií ČR, orgány činnými v trestním řízení a dalšími státními orgány.

Celní úřad (CÚ)

- oddělení 010 (Kancelář CÚ);

koordinace a zabezpečení vymezených úkolů týkajících se svobodného přístupu k informacím a spolupráce s veřejností,

- oddělení 011 (Podpory):

vyřizování stížností, podnětů a petic občanů adresovaných nebo postoupených celnímu úřadu,

případně pak i další útvary CÚ, ve vymezené kompetenci, ad hoc.

Z přehledu GŘC, oddělení 202 Vztahů k veřejnosti, které publikovalo na internetu celní správa přehled vydaných tiskových zpráv za 1. čtvrtletí roku 2005, byla sestavena níže uvedená tabulka č. 5. Předkládané údaje se týkají jen některých vybraných činností ze segmentu nových kompetencí Celní správy ČR.

Tab. 5 Přehled vydaných tiskových zpráv (14, vlastní)

Celní ředitelství	Zaměření kontrolních akcí					Celkem
	stánkový prodej	cigarety, líh	kontroly na silnicích	nelegální zaměstnanost	různé	
Ústí nad Labem	9	4	7	1	3	24
Plzeň	6	3	1	-	3	13
Brno	1	2	1	-	9	13
Praha	2	1	3	4	1	11
Ostrava	-	8	-	-	3	11
Olomouc	1	1	-	1	4	7
České Budějovice	2	1	-	-	1	4
Hradec Králové	1	-	-	-	3	4
Celkem	22	20	12	6	27	87

Jak patrně, vydané tiskové zprávy z činnosti celní správy jsou, zpravidla, publikovány pod hlavičkou celních ředitelství. Pro širokou veřejnost zůstávají v tomto případě celní úřady v informačním stínu.

2.5 Analýza PR ve vymezeném územním celku

Úroveň vnější public relations v územní působnosti celních úřadů Uherské Hradiště, Valašské Meziříčí a Zlín je hodnocena jako neuspokojivá. Ani jeden z uvedených CÚ nemá rozpracovanou vlastní koncepci PR. Komunikace s veřejností je vesměs vedena po služební linii, informace jsou podnikatelské aj. veřejnosti dávány k dispozici zpravidla na vyžádání a pouze jeden z úřadů provozuje vlastní web. Rovněž kontakty (formální i neformální) s představiteli profesních sdružení, angažujících se v zahraničním obchodu, s volenými zástupci municipalit, případně dalšími relevantními subjekty jsou nepravidelné a náhodné.

Změny jsou nutné. Lze navázat na dosavadní zkušenosti CÚ, byť dílčí. V tomto směru bezesporu nejdále pokročil celní úřad Zlín, který jako jediný z celních úřadů Zlínského kraje provozuje vlastní webové stránky, čas od času organizuje školení a semináře a snaží se nějakou měrou ovlivňovat své podnikatelské okolí, resp. své cílové skupiny.

Doposud nejsou celními úřady lépe využívány disponibilní personální zdroje, oddělení 011 – Podpory řízení. Tato oddělení byla do struktur celní správy začleněna v nedávné době a jsou k provádění vnější aktivní PR, na úrovni CÚ, relativně vhodná.

Prezentace dosažených výsledků a úspěchů CÚ je realizována z pozice nadřízených útvarů (zpravidla ČR) a má příznivý dopad spíše na jejich vlastní image, než image konkrétního CÚ. V souvislosti s tím si nelze nevšimnout, že toto „publikační pravidlo“ již tak docela neplatí v případě zveřejnění nepříjemných událostí.

Úroveň vnitřní public relations lze hodnotit dobře. Celní správa ČR (a v tom případě i celní úřady) dlouhodobě využívají všech dostupných komunikačních možností a kanálů (viz internet, intranet, služební věstník, rozkazy, příkazy, směrnice, semináře, školení, profesní měsíčník CLO DOUANE, celní poradenství atd.). Z uvedeného důvodu nebude projekt

integrované PR v územní působnosti Zlínského kraje problematikou vnitřní public relations celní správy dále řešit.

Komunikace mezi jednotlivými útvary v horizontální i vertikální linii nevázne, zaměstnanci jsou o skutečnostech dostatečně informováni.

2.6 Shrnutí analytické části

2.6.1 SWOT analýza public relations

Hodnocení SWOT v tomto případě provedeno z úhlu pohledu jak Celní správy ČR, tak z pozice celních úřadů Zlínského kraje. Pod pojem vnější okolí zahrnuto vše ostatní. Brány v úvahu jsou všechny tři řídicí úrovně celní správy (GŘC – ČR – CÚ), obecně, nepřihlíží se ke zjevným disproporcím v možnostech uplatňování public relations jedním každým z nich. Lze však konstatovat předem, že mediální síla Generálního ředitelství cel (se sídlem v Praze) a osmi celních ředitelství (České Budějovice, Hradec Králové, Plzeň, Praha a Ústí nad Labem) je – v porovnání s celními úřady – nesporná. Tato skutečnost je patrná právě tam, kde sídlí celní úřady Karlovy Vary, Jihlava, Liberec, Pardubice a Zlín; též v krajských městech, ale bez dislokovaného celního ředitelství.

Vzhledem k charakteru této diplomové práce, která hledá „volné pole působnosti“ public relations na krajské úrovni (ve směru k deklarantské a podnikatelské veřejnosti, obchodním a průmyslovým komorám, municipalitám, případně k jiným organizacím zastupujícím ekonomický svět), nebyly brány v potaz záležitosti týkající se tzv. vnitřní PR.

Silné stránky:

- úroveň mezinárodní spolupráce,
- míra součinnosti se složkami státní správy (policie, finanční úřady atp.),
- akceschopnost z titulu služebního poměru (kontroly, zásahy),
- profesní hrdost,

- intenzivní využívání a ovládání výpočetní techniky,
- dobře zvládnuté celní řízení (elektronická komunikace, zjednodušené postupy),
- dobře se rozvíjející předpoklady pro efektivní uplatňování správy spotřebních daní,
- rozvinutá konzultační činnost,
- seriózní vztahy s relevantními institucemi dotčeného regionu (Krajské úřady, Magistráty měst, Obchodní a hospodářské komory, Finanční úřady, Česká obchodní inspekce atd.),
- velmi dobrá znalost vymezeného teritoria.

Slabé stránky:

- sice jednotlivé, avšak velmi viditelné a nepříjemné neúspěchy (korupce, LTO),
- personální situace (neschopnost motivovat a udržet zdatné pracovníky),
- profesní degradace,
- absence silné a dlouhodobé vize,
- přetrvávající dislokace,
- logistická dostupnost kraje (absence pozemní komunikace dálničního typu, omezení na železniční trati Otrokovice – Zlín – Vizovice),
- ne zcela dostatečná public relations na nejnižší, regionální úrovni.

Příležitosti:

- změna organizační struktury Celní správy ČR,
- další připravované nové kompetence,
- osvojení si nových kompetencí tak, aby byly dosahované výsledky lepší předchozích,

- elektronická komunikace a zjednodušené postupy v celním, daňovém a správním řízení,
- komplexně poskytované služby,
- kontejnerové překladiště Lípa,
- letiště Kunovice,
- svobodné celní pásma,
- celní poradenství,
- technika a ekonomika obchodních operací,
- municipality,
- zlepšení pracovního prostředí a mezilidských vztahů.

Hrozby:

- neshoda dotčených celních úřadů na tomto projektu,
- další snižování početních stavů,
- personální obtíže (hrozba lokálních kolapsů – při masivním odchodu klíčových odborníků a specialistů),
- ohrožení Celní správy ČR jako organizace vůbec,
- sociální nejistota a nepomíjející nedůvěra pracovníků v budoucnost této profese.

2.6.2 Závěr

Jak patrně z výše uvedených skutečností, disponuje Celní správa ČR relativně rozsáhlým potenciálem, který lze ve věci public relations využívat. Avšak děje se tak především na úrovni GŘC a celních ředitelství. Z toho plyne, že z pozice celních úřadů lze tyto aktivity dále rozvíjet a zaplňovat tak, na regionální úrovni, prázdná místa. V těch krajích, kde není současně i sídlo nadřízeného celního ředitelství – a v případě Zlínského kraje tomu tak je –

se tato určitá nedostatečnost v oblasti regionální vnější public relations projevuje ještě markantněji.

Tato situace však s sebou nese velkou příležitost: změnit to!

K tomu je však zapotřebí, aby celní úřady Uherské Hradiště, Valašské Meziříčí a Zlín, při vytváření politiky integrované vnější public relations

- postupovaly ve shodě,
- využily logistických příležitostí ve vlastním územním obvodu a
- nabídly cílovým skupinám lepší, celostnější služby.

Pak mohou z této situace profesně těžit. A k řešení tohoto lokálního nedostatku v oblasti vnější PR by měl přispět tento projekt.

Vlastní šetření

Celní úřad Zlín oslovil celkem 35 vybraných respondentů s nabídkou, že pro ně uspořádá zdarma seminář. Vytipované veřejnosti bylo nabídnuto celkem osm témat, deváté téma bylo ponecháno na jejich zvážení. Účelem tohoto průzkumu bylo zjistit, co respondenty nejvíce zajímá a co by bylo vhodné jim v dohledné době nabídnout.

Vyplněný anketní lístek vrátilo včas celkem 32 subjektů. Jejich odpovědi byly zpracovány a vyhodnoceny. Protože byl vybraný vzorek dostatečně reprezentativní, lze zjištěná fakta považovat za relevantní a celní úřad Zlín se jimi bude řídit.

Dlužno dodat, že současně je tento výsledek, vzhledem k naší specifické profesi, platný a použitelný i v případě zbývajících dvou celních úřadů.

Dále viz příloha – [P I].

3 PROJEKTOVÁ ČÁST

3.1 Ideový návrh projektu integrované vnější public relations, zdůvodnění jeho potřeby

Jak již bylo v předchozí části této diplomové práce naznačeno (viz 2.5), není nutné, aby se tento projekt věnoval problematice vnitřní PR Celní správy ČR. Tato záležitost je celní správou relativně dobře zvládnuta a jejímu řádnému „chodu“ napomáhá i princip služební nadřízenosti a podřízenosti, který je ve všech směrech uplatňován, tuto věc nevyjímaje.

Z uvedeného důvodu je předmětem zájmu tohoto projektu vnější public relations a to v její možné integrované podobě.

Ideu projektu integrované public relations Celní správy ČR v územní působnosti Zlínského kraje lze spatřovat v tom, že je vhodné, aby se na nejnižší organizační úrovni celní správy

- upevnily doposud existující vztahy mezi celními úřady a jejich deklarantskou a podnikatelskou veřejností, resp. navázaly se vztahy zcela nové,
- stala tato představa plánovaným a podporovaným programem, který je řízen vedením organizace,
- definovaly tzv. cílové skupiny, jež mají být celními úřady v rámci tohoto projektu PR osloveny,
- mezi výše uvedenými subjekty vytvořily nové, resp. zlepšily dosavadní prvky oboustranné komunikace,
- systematicky analyzoval vliv celních úřadů na takto vybraný segment veřejnosti,

- upravily postupy a jednání organizace tak, aby byla tato politika v konečném důsledku přijatelná a výhodná pro všechny zúčastněné strany,
- vytvářely vhodné specifické změny ve vědomí, názorech, postojích a chování pracovníků uvnitř organizace i mimo ni,
- dodržoval etický kodex,
- postupovalo u všech celních úřadů integrovaně, tj. ve vzájemné shodě,
- přispělo tak ke zlepšení skutečného image organizace.

V tom případě je nutno k celé problematice přistupovat profesionálně, s využitím všech dostupných personálních zdrojů a speciálních znalostí a dovedností. Jen tak je možné systematicky a dlouhodobě budovat pozitivní firemní image. A je to právě politika aktivní public relations, která jako jedna z možných cest vede i k tomuto cíli.

Proč integrovat?

- je zde existence naprosto stejných problémů a možností jak je optimálně řešit nebo korigovat,
- používání jednoho systému vede k minimalizaci vložených zdrojů, potřebných k rozvoji, zavedení a udržování celku,
- vznikne synergický efekt, který povede ke zlepšení výkonnosti a kvality poskytovaných služeb,
- bude zcela odstraněna vnitřní migrace spolupracujících podnikatelských firem a deklarantů,
- bude eliminována nežádoucí vnější migrace těchto subjektů,
- vznikne zavedený rámec pro průběžné zlepšování všech tří systémů.

[16, 7/2004]

Mohou se však objevit problémy, kterým je bezpodmínečně nutné se vyhnout, a které musí mít integrující celní úřady na paměti hned od počátku:

- vyvarovat se tendence budovat příliš byrokratický systém, jenž by byl samostatný a vně oficiální organizační struktury,
- nepřipustit jakýkoli boj o vlastní pozice v této věci.

Celní úřady Zlínského kraje, pokud se rozhodnou, že budou integrovat proces řízení public relations, by měly:

- stavět na existujících vazbách a setkáních managementu,
- ustanovit společný poradní orgán v čele s hlavním koordinátorem,
- svolávat porady v potřebných termínech,
- vyvinout přiměřenou agendu pro hodnocení,
- sbírat patřičné informace,
- jít ve shodě s linií public relations nadřízených útvarů (GŘC a ČR).

Smluvní rámec veškerých činností musí být písemně definován a limity stupně integrace společné public relations musí být jednoznačně a transparentně nastaveny. To je podmínka nutná. V tom případě je předpoklad pro to, aby všechny dotčené subjekty, tj. celní úřady Zlín, Valašské Meziříčí a Uherské Hradiště, postupovaly do budoucna ve shodě, na základě stejného plánu.

Uskutečnění tohoto modelu však podmiňují tyto skutečnosti:

- a) za současného organizačního uspořádání
 1. dobrovolná součinnost managementu všech tří celních úřadů,
 2. podpora nadřízeného celního ředitelství,
- b) v případě jiného organizačního uspořádání (v budoucnosti)
 3. součinnost managementu všech celních úřadů (nebo jejich dislokovaných organizačních složek) v místech bývalých čtyř okresů, na bázi služební nadřízenosti a podřízenosti,
 4. podpora nadřízeného útvaru.

Výstižným argumentem, který by mohl podpořit ideu tohoto projektu, je i krédo T. Bati:

„Nejlepší zásada v podnikání je přizpůsobit se novým věcem“.

No a nových příležitostí v oblasti zahraničního obchodu je po vstupu ČR do struktur EU opravdu hodně.

Obchodní podmínky na zahraničních trzích se mnohdy mění rychleji, než podmínky na trhu domácím. Dostatek hodnověrných informací z oblasti obchodně politické, finanční, právní i předpisů týkajících se samotného dováženého či vyváženého zboží, nástrojů ochrany zahraničních trhů mohou vést k tomu, že jsou zbytečně vyvolávány „celní a předpisové“ střety, že dochází k nežádoucí medializaci problémů a jejich neodbornému řešení. Zkušenosti, které obchodující subjekty „sbírají“ na základě vlastní praktický aktivit někdy vedou ke ztrátám. Tyto ztráty jsou ve většině případů zbytečné, neboť jsou zapříčiněny neznalostí a nezkušeností. To se týká zejména těch podnikatelů, kterým je trh v České republice těsný a oni začínají s obchodováním se zahraničím bez kvalitní přípravy.

[5]

Pokud k výše uvedené argumentaci přidáme fakt, že Celní správa ČR v současné době disponuje i jinými kompetencemi, „ryze vnitrozemskými“, jak již bylo jednu v této diplomové práce uvedeno, je záměr – na úrovni celních úřadů Zlínského kraje vytvořit integrovanou politiku vnější public relations – opodstatněný.

3.2 Projekt

Motto: „Projekt je něco, co má začátek a konec“. [2, s. 14]

3.2.1 Záměr

Cílem této diplomové práce je vytvořit takový projekt, který by u Celní správy ČR, v rámci doposud provozovaných technik public relations, zaplnil neobsazená místa a inicioval nové aktivity. A taková místa lze, dle mého názoru, nalézt na nejnížší organizační úrovni CS ČR. V územní působnosti Zlínského kraje to jsou celní úřady Uherské Hradiště, Valašské Meziříčí a Zlín.

Navrhovaný projekt by měl splňovat určitá kritéria a měl by být určen:

- jasně stanovenými konkrétními cíli,
- definovanou strategií vedoucí k dosažení stanovených cílů,
- stanovenými termíny zahájení a ukončení,
- omezenými zdroji a náklady,
- specifikací přínosů jeho realizace (konkurenční výhoda, elektronická komunikace, využívání zjednodušených postupů apod.) a
- společným zájmem a úsilím kooperujících stran.

Podstatné je, aby byla tato idea pro všechny celní úřady společná, zrovna tak jako cesta vedoucí k jejímu dosažení. Pak bude využit i efekt synergie. V porovnání se svým nejbližším okolím pak zlínský region bude, v oblasti technik zahraničního obchodu a vybraných kompetencí CS ČR, disponovat specifickou konkurenční výhodou.

3.2.2 Současný stav

Žádný z celních úřadů Zlínského kraje nemá zpracovanou ucelenou koncepci public relations. Pokud se nějaké dílčí aktivity uskuteční, jsou vymezeny vedením úřadů dle momentální potřeby, ad hoc. Jak již bylo uvedeno, vlastní webové stránky provozuje pouze Celní úřad Zlín. Všechny celní úřady komunikují s deklarantskými subjekty a významnými regionálními firmami, udržují přiměřené služební i neformální vztahy s magistráty svých měst, územními finančními úřady, úřady práce, Policií České republiky. Ale ne všechny celní úřady Zlínského kraje jsou v pravidelném kontaktu např. s Krajským úřadem, Obchodními a hospodářskými komorami svých měst, Živnostenskými úřady atp.

Lze konstatovat, že tato komunikační úroveň není vedena odborně – v duchu zásad public relations, že se jí nezabývají k tomu účelu vzdělání nebo výškolení zaměstnanci, že má u jednotlivých celních úřadů naprosto rozdílnou úroveň i šíři záběru, že nejsou definovány cílové skupiny a není vůči nim uplatňován plánovaný a koordinovaný postup.

3.2.3 Cílový stav

Cílem je dosáhnout konkurenční změny, která bude pozitivní pro všechny zúčastněné strany a ve svém konečném důsledku prospěje našemu zahraničnímu obchodu, minimálně na regionální úrovni. Cestou k této změně je integrovaná vnější public relations.

3.3 Projekt – obsah

3.3.1 Projektový management

Projektový management by měl v tomto případě zabezpečit realizaci projektu integrované vnější public relations celních úřadů Zlínského kraje (Uherského Hradiště, Valašského Meziříčí a Zlína). Organizování, koordinování a implementace tohoto projektu má

charakter cíleného a vědomého ovlivňování stávajících individuálních služebních postupů zmíněných celních úřadů. V porovnání s klasickým managementem celních úřadů představuje tento projektový management určitou dočasnou nadstavbu. Jakmile jeho úkol pomine a nové postupy se stanou pro každý celní úřad standardem, bude jeho činnost ukončena.

Manažerem projektu (v pozici hlavního koordinátora) bude ustanoven některý ze služebních funkcionářů, v postavení ředitele odboru. To zajistí ředitelům celních úřadů volné ruce k případnému dojednávání těch věcí, na kterých se jejich podřízení nedokázali shodnout. Manažer projektu bude mít v kompetenci veškeré záležitosti související s realizací daného projektu. Tým bude devítičlenný (3x3) a profesně zdatný. Rozhodovat se bude hlasováním s pocitem jistoty, že úspěšná realizace projektu je v zájmu všech zúčastněných stran, tj. celních úřadů Zlínského kraje. Za splnění cílů projektu však budou v tomto případě ředitelům celních úřadů odpovědni rovným dílem všichni tři ředitelé odborů.

S přihlédnutím k časovým specifikům jednotlivých měsíců běžného roku se jeví vhodným pro realizaci tohoto projektu časový interval září 2005 – leden 2006.

3.3.2 Cílové skupiny

Celní správa působí v oblasti služeb specifického zaměření a cílovou skupinou je především zákazník realizující dovoz, vývoz, tranzit zboží nebo jinou operaci vázanou na uvedenou činnost. Zákazníkem jsou vlastně všechny subjekty, které jejich činnost přivede do styku s celními orgány, kdy řízení vedené před těmito orgány je spojeno s pevnými pravidly, která rozhodně nejsou jednoduchá, ale naopak, vyznačují se relativně vysokou obtížností.

Cílovou skupinou mohou být též subjekty, které nepůsobí ve strukturách zahraničního obchodu, přesto však vyvíjejí činnosti, jež s kompetencemi celní správy přímo či nepřímo

souvisejí. To znamená, že v určitých případech to jsou i plátcí spotřebních daní, orgány státní správy a regionální samosprávy, obchodní komory aj. zájmová sdružení.

Potřeby zákazníka jsou charakterizovány rychlostí a správností celního řízení (resp. jiného správního řízení), spojeného s pravomocemi a kompetencemi, jež celní orgány uplatňují. Kromě již zmíněné rychlosti a správnosti řízení spočívá cesta k uspokojení potřeb zákazníka v komplexnosti poskytovaných služeb. Jde například o to, aby bylo řízení vedeno přesně, vyvarovalo se nepřiměřených byrokratických procedur nebo dokonce obstrukcí, aby byly správně aplikovány veškeré předpisy. Aby byla nabízena optimální řešení jinak nestandardních situací, aby se v maximální možné míře omezily cesty zákaznických subjektů na celní úřady, aby bylo řízení uskutečňováno přímo ve firmách nebo jiným, vhodným způsobem. Tím může být, například, masivní využívání výpočetní techniky a elektronické formy celního řízení (v kombinaci se zjednodušenými postupy) nebo využití speciálních znalostí z oblasti „technik a ekonomiky obchodních operací“.

Cílové subjekty budou jednotně, v elektronické i písemné podobě administrovány, a průběžně doplňovány o nové kontakty. Touto agendou budou pověřeny Kanceláře celních úřadů, v součinnosti s oddělením 011 – Podpory řízení. Kontakt celních úřadů s cílovými skupinami bude proto pravidelný a systematický.

3.3.3 Komunikace

Komunikace bude vedena všemi prostředky (elektronicky – oficiálně i neoficiálně, písemně – oficiálně, osobně aj. způsoby – semináře, školení, konference, atp.). Budou určeny oficiální kontaktní osoby (ředitelé a jejich zástupci, vedoucí oddělení, specialisté a tiskoví mluvčí) a vymezena oficiální kontaktní místa (např. na celních úřadech jednací místnosti, kanceláře).

Celní úřady budou pro veřejnost provozovat a udržovat společné webové stránky, přičemž základem bude již fungující web CÚ Zlín.

Online public relations

Celní úřady Zlínského kraje vyvinou v rámci tohoto projektu integrované PR dostatek úsilí k tomu, aby se staly zdrojem důvěryhodných informací poskytovaných na internetu. Za tím účelem budou pracovat pouze s nejlepšími a nejspolehlivějšími zdroji. Webové stránky budou mít jednoduchou navigaci. Řada informací, ukryta hluboko v paměti počítačů GŘC nebo ČR, bude cílovým skupinám „odkryta“ a nabízena např. přes hypertextové odkazy. Celní úřady budou zjišťovat a plně respektovat potřeby svých komunikačních partnerů, resp. je budou na nové věci z daného oboru v dostatečném předstihu upozorňovat.

Mailing list

Jako absolutní novinka budou do praxe celních úřadů začleněny Mailing listy – rozesílací seznamy, tj. přehledy subjektů, které se CÚ přihlásí k pravidelnému odběru e-mailových zpráv na určité téma. Tak budou naši partneři dostávat od celních úřadů ty nejaktuálnější informace. Takovými komunikačními společníky mohou být zejména Obchodní a hospodářské komory v sídlech bývalých okresů Zlínského kraje a někteří významní vývozci a dovozci.

Tímto aj. způsoby lze efektivně využít moc internetu vytvářet důvěru, zlepšovat tak vlastní reputaci a vytvářet pevné vztahy. Partneři, kteří si vzájemně nedůvěřují, mají totiž menší prostor pro zavádění novinek, rozšiřování služeb či zjednodušování obchodních operací. To znamená, že dobrá pověst zvyšuje vlastní konkurenceschopnost. A to platí nejen pro firmy, ale i pro státní správu.

Myšlenka, že internet lze prostě přidat ke stávajícím PR aktivitám, nevyjadřuje celý jeho význam. Usnadňuje, obohacuje a povzbuzuje komunikaci, vztahy a reputaci, stává se tak prostředkem, kterým lze vytvořit nové formy nástrojů a procesů public relations, resp. přeměnit formy starší. [11]

3.3.4 Interní akty řízení

Interními akty řízení (rozkazy ředitelů celních úřadů) budou upravena a nadefinována závazná pravidla vnější a vnitřní komunikace. Bude vymezeno externí komunikační prostředí (např. kontakty mezi celními úřady a podnikatelskou veřejností, médii, státními organizacemi, municipalitami, občanskou veřejností, občanskými a zájmovými sdruženími atp.) a interní – služební komunikační prostředí (mezi zaměstnanci v horizontální i vertikální linii, vedením celních úřadů, nadřízenými orgány, případně slovenskými kolegy).

Poznámka: avšak nelze přitom proti interní komunikaci absolutně preferovat komunikaci externí, jak by se na první pohled mohlo logicky jevit. V současné situaci a době, ve které se celní správa nachází, je velmi důležité (a možná nejdůležitější) uplatňovat prvky public relations i v rámci interního komunikačního prostředí. Nálada a cítění z této vnitřní úrovně se pak přenáší (přímo či nepřímě) i do komunikace externí. Ale tohoto rizika si je management celní správy vědom a vnitřní komunikaci prakticky neustále monitoruje. Není proto nutné ji řešit v tomto projektu. Je však dobré na tuto zásadu pamatovat a jen to bylo účelem této poznámky.

3.3.5 Profesní vzdělávání

Nezbytnou podmínkou k dosažení vytčených cílů je vysoká odborná zaměstnanců celní správy. To znamená, že organizace musí zabezpečovat profesní vzdělávání a CS ČR je v tomto směru na velmi dobrém stupni. Propracovaný systém profesního vzdělávání, víceúrovňový, existuje již více než třicet let. Přesto budou v rámci tohoto projektu organizována vlastní školení, rovněž tak budou využívány aktivity Institutu vzdělávání Generálního ředitelství cel, resp. Celního ředitelství Olomouc.

Vybraní pracovníci celních úřadů budou vzděláváni i v komunikačních dovednostech. Osvojí si některé z technik public relations a hlavní zásady pro mezilidskou komunikaci, které otevírají cestu vnitřního porozumění: odhodlaný přístup k věci, upřímnost a

otevřenost, široký odborný rozhled, zvědavost a trpělivost v naslouchání svému komunikačnímu partnerovi a v neposlední řadě potřebný nadhled. [12]

3.3.6 Dozor projektu

Plnění jednotlivých fází projektu, časově a věcně determinovaných, bude průběžně kontrolováno a vyhodnocováno vedoucími oddělení 011 – Podpory řízení. Tito služební funkcionáři budou v postavení nezávislého kontrolního subjektu, se všemi právy a povinnostmi s touto pozicí obvykle spojenými. Zápisy z těchto kontrol pak budou pravidelně (nebo na vyžádání) předkládány kolegiu ředitelů celních úřadů k posouzení. Přijaté závěry nebo doporučení budou okamžitě zapracovány do projektu.

Z uvedeného plyne, že v projektu budou zohledněny všechny dosavadní pozitivní zkušenosti a znalosti, kterými celní úřady v současné době disponují.

3.4 Postup při implementaci projektu

Implementaci projektu integrované public relations celních úřadů Zlínského kraje navrhuji rozvrhnout do několika fází:

- fáze přípravná,
- fáze zkušební a ověřovací,
- fáze vlastní realizace,
- fáze vyhodnocení projektu,
- fáze úprav projektu.

3.4.1 Fáze přípravná

Nejprve je nutné zdůraznit, že všechny tři celní úřady jsou v rovnocenném postavení, žádný z nich není jinému nadřízen či podřízen. Proto je tento projekt postaven na dobrovolné vůli všech zúčastněných stran – kráčet ke společnému cíli, integrované vnější PR.

Ke dni 1. září 2005 navrhuji ředitelům celních úřadů Uherské Hradiště, Valašské Meziříčí a Zlín (dále jen celních úřadů) ustanovení společného devítičlenného realizačního týmu. Ve funkci hlavního koordinátora necht' působí ředitel odboru cel a daní z celního úřadu Zlín. Na základě jeho návrhu budou definovány další sekundární personální zdroje, v počtu dalších tří pracovníků každého celního úřadu. To znamená, že hlavnímu týmu bude sekundovat stejný počet dalších zaměstnanců, zpravidla z oddělení Kanceláře celního úřadu, pro zajištění další nutné administrativy a dalších souvisejících činností. Bude sestaven závazný časový harmonogram všech činností a budou přesně definovány práva a povinnosti jednotlivých zaměstnanců obou skupin. S přihlédnutím k dostatečným personálním stavům celních úřadů (celkem cca 250 zaměstnanců) se předpokládá, že potřebná disponibilita vhodných zaměstnanců bude možná.

Bude nastaven systém kontroly průběhu realizace projektu. Ten bude monitorovat především plnění termínů, využívání personálních a materiálních zdrojů, kvalitu vykonaných činností a napomůže tak odstraňování disproporcí mezi skutečným a plánovaným průběhem realizace projektu a dosahovat vytčené cíle.

Informační systém zabezpečí identifikaci, sběr, analýzu a vyhodnocení informací o průběhu implementace projektu. Získané informace budou projektovému managementu, případně i ředitelům celních úřadů k dispozici. Hlavní koordinátor využije těchto informací k systémovému usměrňování, tj. zabezpečí soulad plánovaného a skutečného průběhu realizace projektu.

Bude podporován motivační systém. Ten bude zahrnovat vytváření motivačního prostředí a sdílení společných vizí všech subjektů, které se na realizaci projektu podílejí. Bude též hnacím motorem profesního vzdělávání, k dané záležitosti organizovaného.

Administrativně - technický systém bude důležitou podpůrnou složkou řízení realizace projektu. Bude mít ve své gesci výkaznictví, dokumentační práce projektového i hlavního managementu, softwarovou podporu, administrativní činnosti atp.

Fáze přípravná by měla být ukončena ke dni 30. září 2005.

3.4.2 Fáze zkušební a ověřovací

Fáze zkušebního provozu a ověřování toho, jak se daří plnit společné záměry, by měla trvat po dobu celého měsíce října 2005. Za zkušební provoz se v tomto případě považuje nasazení integrované public relations na vybrané subjekty, nikoliv na celou potenciální cílovou skupinu. V tomto případě doporučuji jako první vybrat nejvýznamnější exportující a importující firmy a Obchodní a hospodářské komory z každého jednoho správního obvodu CÚ.

Na základě dosažených výsledků a dle připomínek vybraných komunikačních partnerů, bude realizační tým navrhovat a přijímat první korekce systémové, přičemž vyloučeny nejsou ani změny ve vynaložených nákladech.

3.4.3 Fáze vlastní realizace

V tomto stádiu implementace, které by mělo časově korespondovat s měsícem listopadem 2005, bude nejprve nutné, aby ředitelé celních úřadů vydali své vnitřní akty řízení (rozkazy a příkazy). Těmi budou, již na základě předchozích praktických zkušeností a doporučení pracovníků rizikové analýzy, přesně vymezena pravidla integrované public relations.

Ve fázi vlastní realizace již budou postupně kontaktovány všechny cílové skupiny, včetně subjektů stojících mimo problematiku zahraničního obchodu (např. starostové municipalit, OHK atp.).

3.4.4 Fáze vyhodnocení projektu

Úkolem prosincové porady ředitelů celních úřadů bude, aby vyhodnotili dosavadní výsledky integrované public relations. Ve všech případech bude použita dotazníková metoda a splnění případného očekávání z pohledu našich komunikačních partnerů a vlastních zaměstnanců bude pečlivě vyhodnoceno.

Závěrečná zpráva

Závěrečnou zprávu sestaví manažer projektu (hlavní koordinátor) a předloží ji kolegiu ředitelů celních úřadů. Případné změny, přijaté na úrovni ředitelů celních úřadů, budou opětovně zapracovány do stávajících režimů. K tomuto účelu doporučuji využít i poznatky specialistů z řad pracovníků rizikové analýzy oddělení 20 ČR Olomouc.

3.4.5 Fáze úprav projektu

Fáze úprav projektu by se měla uskutečnit v rozmezí ledna 2005 a stane se tak na základě komplexní kontroly realizace projektu. Aby mohla být tato kontrola důsledná a efektivní, musí být splněny předpoklady, z nichž nejdůležitější jsou:

- jasně stanovená srovnávací základna,
- jednoznačné přiřazení pravomocí a zodpovědností,
- pravidelné konání kontrolních porad,
- zpracování aktuálních dokumentů o postupu realizace projektu,
- porovnávací analýza plánu a skutečností,
- definování kontrolovaných projektových cílů,
- stanovení metod zajištění kontrolních dat.

Všechny tyto předpoklady musí být splněny. Jestliže by byly výše uvedené předpoklady, na nichž je založen zpracovaný implementační plán, chybné, nelze žádným kontrolním mechanismem tyto chyby odhalit. Proto je nutné neustále ověřovat skutečný stav projektových činností a verifikovat implementační plány.

3.5 Definování možných rizik

3.5.1 Nákladová analýza projektu

Cílem plánování projektových nákladů je co možná nejpřesněji, při zvážení všech působících vlivů, stanovit výši nákladů, které bude nutné vynaložit na realizaci projektu. Tuto prognózu je nutné učinit již v tzv. předinvestiční fázi.

Plánování nákladů musí být proto rozděleno do dvou kroků:

- plánování celkových nákladů na projekt,
- plánování nákladů na realizaci jednotlivých projektových činností.

Důležité je, aby se plánování týkalo všech částí realizace projektu, tj. aby zahrnovalo náklady vynaložené na plánovací práce, řízení projektu, kontrolní operace, technickou a administrativní podporu projektu, externí služby, školení zaměstnanců atd.

Finanční rozpočet aktivit realizovaných v rámci projektu integrované PR celních úřadů Zlínského kraje lze vyčíslit peněžní částkou pouze orientačně. Celní správa ČR jako orgán státní správy hospodaří s přiděleným rozpočtem. Lze přibližně kalkulovat, že hodina práce jednoho pracovníka celní správy je 300,- Kč na hodinu, včetně odvodů daní a zdravotního a sociálního pojištění. Užívání kancelářských ploch včetně spotřeby energií (voda, topení, elektřina) na jednoho pracovníka lze vyčíslit na cca 6.000,- Kč ročně. Náklady na externí školení jednoho pracovníka mohou dosáhnout výše až 5.000,- Kč.

V případě tohoto projektu lze vyčíslit, jako náklady skutečné a přímé, pouze

- zabezpečení externího školení u vybraných zaměstnanců celních úřadů v technikách public relations, (tj. $6 \times 5\,000 = 30\,000,-$ Kč; tj. po dvou z každého CÚ, přičemž preferuji oddělení 011 – Podpory řízení),
- vznik jednorázových administrativních nákladů (poštovné, dopisní obálky, kancelářský papír, barva do tiskáren atp., tj. $3 \times 3\,500 = 10\,500,-$ Kč; tato položka je vyčíslena pouze orientačně),
- což je úhrnem 40 500,- Kč.

Další náklady již nevzniknou. Projekt ve svém konečné fázi předpokládá zavedení intenzivní elektronické komunikace. A další plánované činnosti lze vhodně spojit s dosavadními služebními aktivitami celních úřadů. Mzdové náklady na pracovníky jsou rovněž v teoretické rovině, protože by existovaly ve stejné výši i bez implementace tohoto projektu.

3.5.2 Riziková analýza projektu

Bez plánování projektových rizik by byl plánovací proces projektu neúplný. Ta se mohou objevit již v průběhu provádění projektových činností a negativně ovlivnit výsledný efekt změny, kterou realizovaný projekt přináší. K úspěšnému projektovému plánování tedy patří i kvalifikované předvídání, monitorování a omezování důsledků vzniku rizikových událostí. Plán projektových rizik by měl určovat, jaká preventivní opatření je nutné uskutečnit, aby se výskytu rizikových událostí, nebo se alespoň omezilo jejich negativní působení. [2]

Seznam předpokládaných problémů:

- celní úřady Uherské Hradiště, Valašské Meziříčí a Zlín se na této strategii neshodnou, resp. se s ní vnitřně neztotožní,
- zaměstnanci celních úřadů nebudou mít dostatečné pochopení pro zavedení dalšího nového znalostního systému,

- tato iniciativa nebude managementem celních úřadů dostatečně ohodnocena,
- při nedostatku vlastních odborníků vyvstane potřeba externích odborníků,
- externí spolupracovníky nelze finančně motivovat,
- „bude s tím hodně práce“,
- cílové skupiny nebudou věřit navrhovaným změnám a nebudou reagovat předpokládaným způsobem,
- ne všechny oslovené subjekty mohou s celními úřady komunikovat výhradně elektronicky,
- další celní úřady v blízkém okolí mohou reagovat podrážděně až negativně,
- mohou následovat nové kompetence Celní správy ČR, které bude nutné přednostně zvládnout, což by mohlo v konečném důsledku ohrozit harmonogram tohoto projektu.

Mezi cíle plánování projektových rizik, se kterými se musí řídicí skupina projektu vypořádat, bude např. patřit

1. odstranění příčin vzniku možných událostí,
2. omezení negativních důsledků vzniku rizikových událostí,
3. vytváření podvědomí hrozícího nebezpečí vzniku rizikových událostí,
4. příprava na možné důsledky plynoucí z nastalých rizikových událostí,
5. zpracování plánu rizikového scénáře pro případ výskytu rizikové události.

Z uvedeného plyne, že management projektu si musí k výše uvedeným faktorům, popř. i dalším, nově definovaným, umět vypracovat vlastní scénáře opatření. Rovněž musí umět určit, na která z rizik není až tak nutné reagovat (tzv. retence rizik).

4 ZÁVĚR

Celní úřady Uherské Hradiště, Valašské Meziříčí a Zlín jsou v případě realizace společného projektu integrované public relations (vnější PR) v územní působnosti Zlínského kraje postaveny před nelehký, ale ve svém důsledku velmi pozitivní úkol, který má hned několik dimenzí.

Tou první dimenzí je otázka dobrovolné, společné vůle něco pro sebe a jiné uskutečnit, něco dokázat. Všechny celní úřady si jsou rovny, spolupráci nelze vynutit.

Tou druhou dimenzí jsou záležitosti, na které projekt pamatuje, a které řeší. V dnešním konkurenčním prostředí, které po vstupu ČR do struktur EU proniklo i do „naší branže“, se odehrává neviditelný boj o zákazníka – dovozce, vývozce. Je v zájmu celních úřadů Zlínského kraje dokázat, aby

1. klienti, co u nás jsou – zůstali,
2. ti co od nás odešli, ač nemuseli – se vrátili a
3. noví o nás uslyšeli – a přišli!

Tuto politiku lze uskutečnit i prostřednictvím komplexní, přitom však specifické PR. Těmto záměrům může napomoci logistická infrastruktura (viz již vzpomínané letiště Kunovice, kontejnerové překladiště v Lípě nebo svobodné celní pásmo ve Slušovicích a Vizovicích), kterou v tomto rozsahu naše blízké okolí nedisponuje. Jen je třeba mít dostatek předvídativosti a invence tuto příležitost využít. Celní úřady Zlínského kraje se musí více věnovat informacím jak ze svého vnitřního, tak i z vnějšího prostředí a umět je využívat pro zásadní rozhodování a vytváření nosných vizí a poslání, se kterými se ztotožní jak řadoví pracovníci celní správy, tak i široká občanská a podnikatelská veřejnost.

Tou třetí dimenzí je filosofický přístup k věci. Vztahy s veřejností ... to není cokoli, co společnost, instituce nebo organizace dělá. Spíše se jedná o výsledek jejich snažení, protože vztahy s veřejností jsou tím, co dále zaměstnává mysl lidí. Každá činnost jedince

nebo skupiny ovlivňuje jistým způsobem veřejné mínění, ať už pozitivně nebo negativně. Nejpodstatnější z činností zaměřené na vztahy s veřejností je způsob myšlení. Při přemýšlení o těchto věcech jde částečně o filozofii nebo prognostiku. Produktem této činnosti jsou v zásadě konečné reakce, které motivují lidi k nákupu, ke službě nebo k důvěře v něco nebo někoho. Výsledek můžeme přičítat vzácné kombinaci zvláštních dovedností a správného rozhodnutí. V tomto ohledu jsou vztahy s veřejností jistým druhem umění, téměř až vědní disciplinou, protože je třeba se umět zaměřit na řadu cílů a vytvářet je za smysluplným účelem. Stejně jako v jiné disciplíně musí být i při činnosti zaměřené na vztahy s veřejností analyzován problém a vyvíjeny metody vedoucí k jeho řešení. Fungující vztahy s veřejností se pak stávají jedinečným „know-how“ pro úspěšné uskutečňování záměrů a věcí. I tento prostor se projekt pokouší odkrýt a ukázat k němu cestu.

Tou čtvrtou, poslední dimenzí (latentní), jsou očekávané změny územního uspořádání, kdy některé orgány státní správy budou svými správními obvody kopírovat hranice vyšších územních samosprávných celků. Tato realita, na kterou je dobré se připravit, by se nejvíce dotkla těchto celků: Jihlavy, Karlových Varů, Liberce, Pardubic a Zlína. A protože rozvíjení a udržování technik PR prospívá, (mimo jiné) i personálním věcem, jedná se i v tomto ohledu o iniciativu užitečnou, i když ji tento projekt přímo neřeší.

Závěrem mohu konstatovat, že nastudované teoretické a analytické poznatky z oblasti technik public relations byly využity a poskytly mi nezbytné předpoklady pro zpracování tohoto projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BLACK, S. *Nejúčinnější propagace Public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. 208 s. ISBN 80-7169-106-2
- [2] DOLANSKÝ, V., MĚKOTA, V., NĚMEC, V. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 376 s. ISBN 80-7169-287-5
- [3] DONNELLY, J., H., jr., GIBSON J., L., IVANCEVICH, J., M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
- [4] FORET, M. *Komunikace s veřejností*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 1994. 206 s. ISBN 80-210-1034-7
- [5] JANATKA, F., HÁNDL, J., NOVÁK, R. a kolektiv. *Obchodní operace ve vývozu a v dovozu*. 1. vyd. Praha: Codex Bohemia, 1999. 408 s. ISBN 80-85963-94-9
- [6] KEHEROVÁ, V. *Komunikační dovednosti manažera*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 144 s. ISBN 80-7169-223-9
- [7] KOHOUT, J. *Veřejné mínění, image a metody public relations*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 122 s. ISBN 80-7261-006-6
- [8] MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 368 s. ISBN 80-247-0650-4
- [9] MURPHY, J. *Moc podvědomí*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 1993. 240 s. ISBN 80-85634-08-2
- [10] NĚMEC, P. *Public relations, komunikace v konfliktních a krizových situacích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 124 s. ISBN 80-85943-66-2
- [11] PHILIPS, D. *Online public relations*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 216 s. ISBN 80-247-0368-8
- [12] ŠPAČKOVÁ, A. *Moderní rétorika*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 120 s. ISBN 80-247-0633-4
- [13] ŽÁK, M. a kolektiv. *Velká ekonomická encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Linde Praha, 1999. 806 s. ISBN 80-7201-172-3

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

[14] www.cs.mfcr.cz

[15] www.seznam.cz

OSTATNÍ

[16] Hospodářské noviny. *Moderní řízení* (č. 7/2004).

[17] MF ČR – GŘC. *CLO – DOUANE, měsíčník celní správy* (č. 3/2005).

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Zkr.	Vysvětlení
GŘC	Generální ředitelství cel (se sídlem v Praze)
CŘ	Celní ředitelství
CÚ	Celní úřad
CS	Celní správa
EAGGF	Evropský zemědělský záruční a orientační fond
EU	Evropská unie
HU	Human relations (lidské vztahy)
LTO	Lehké topné oleje
OHK	Obchodní a hospodářská komora
PR	Public relations (vztahy s veřejností)
SPD	Spotřební daně

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vztahy s veřejností	28
Obr. 2. Model ledovce	29

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Srovnání charakteristik reklamy a vztahů s veřejností	22
Tab. 2. Mistr a manažer	27
Tab. 3. Užití technik pro sběr základních údajů	36
Tab. 4. Porovnání příjmů SPD	46
Tab. 5. Přehled vydaných tiskových zpráv	52
Tab. 6. Míra zájmu jednotlivých respondentů ankety (CÚ)	84

SEZNAM PŘÍLOH

P I ANKETNÍ LÍSTEK

Celní úřad Zlín plánuje uskutečnit bezplatný odborný seminář na Vámi zvolené téma. Účelem tohoto šetření je zjistit Váš případný zájem, podle kterého budou jednotlivé akce uspořádány.

Datum konání: *květen – červen 2005*

Místo konání: *Celní úřad Zlín, Zarámí 4463*

Přednášející: *dle zvolené tematiky (garantem je Celní ředitelství Olomouc)*

Pokud máte zájem, tak doplňte níže uvedené údaje (do 15. 3. 2005). Vyplněný lístek prosím předejte na Kancelář celního úřadu Zlín nebo jej zašlete elektronickou poštou na adresu: posta1366@cs.mfcr.cz. Bližší informace o výsledku ankety budou sděleny na uvedených internetových stránkách celního úřadu, včetně termínu příslušného semináře.

Děkujeme Vám za Váš názor a těšíme se na další spolupráci.

Ve Zlíně, dne 15. února 2005

Ředitel celního úřadu

Máte předběžně zájem o seminář?

Pokud ano, tak zvolte téma (i více témat) k proškolení:

- ☐ Celní řízení (celní prohlášení, režimy, zajištění celního dluhu aj.)
- ☐ Uplatňování preferenčních dohod (preferenze, důkazy původu, dodavatelské prohlášení)
- ☐ Celní kvóty a celní stropy
- ☐ TARIC (celní sazby, Meursing kód aj.)
- ☐ Licenční řízení při dovozu a vývozu zboží
- ☐ Intrastat
- ☐ Daňové řízení (SPD, lihová agenda atd.)
- ☐ Společná zemědělská politika (vývozní náhrady apod.)
- ☐ Jiné (dle vlastní volby)

V odpovědi uveďte: název společnosti, jméno pověřené osoby, kontakt (telefon, e-mail)

Vyhodnocení ankety

Tab. 6. Míra zájmu jednotlivých respondentů ankety CÚ (vlastní)

Pořadí	Téma k nabízená k proškolení	Míra zájmu v %	Klasifikace
1.	Problematika intrastatu	90,7	A
2.	Celní řízení (JSD, režimy, zajištění celního dluhu aj.)	84,4	A
3.	TARIC (celní sazby, Meursing kód aj.)	39,2	B
4.	Licenční řízení při dovozu a vývozu zboží	32,2	B
5.	Uplatňování preferenčních dohod (důkazy původu aj.)	30,1	B
6.	Celní kvóty a celní stropy	15,6	C
7.	Daňové řízení (SPD)	12,5	C
8.	Společná zemědělská politika (vývozní náhrady apod.)	3,0	C
9.	Ostatní	3,0	C

Závěry:

- dle výsledné klasifikace je zřejmé, že bude výhodné se nejprve zaměřit na tématické bloky 1 – 2 (klasifikace A), přičemž seminář se může, dle zájmu účastníků, i několikrát opakovat,
- ve druhé fázi bude uspořádán seminář na témata č. 3 – 4 – 5 (klasifikace B),
- zbývající témata (klasifikace C) budou „ošetřena“ jiným způsobem (např. přes internet, formou otázek a odpovědí).

