
LONDON SCHOOL OF PUBLIC RELATIONS

LONDON SCHOOL

of

PUBLIC RELATIONS

Sedmý týden

Příprava a prezentace plánů a nabídek (návrhů)

Předání briefu

Kvalita briefů, které klienti zadávají, se výrazně liší. Může se jednat o jednoduché jedno- nebo dvoustránkové dokumenty, které nastiňují cíle poměrně vágně, jako např. „zajistit publicitu“, až po detailní požadavky, které přesně definují cíle a obsahují informace o společnosti a výsledky výzkumů.

Někdy jsou informace rozesílány poštou nebo e-mailem několika agenturám, které jsou přizvány do tendru. Většinou je ale klient předává osobně a využije tohoto prvního setkání k porovnání úrovně přizvaných agentur.

Je velmi jednoduché špatně interpretovat zadání, zvláště pokud klienta neznáte. A naopak, zadání mohou být úmyslně nejasně formulována, protože klient přesně neví, co chce. Většina pokusů o získání zakázky však vyjde naprázdno, protože agentura nesplnila požadavky.

V ideálním případě by měl brief obsahovat:

- ◆ Údaje o společnosti, jejích produktech a službách.
- ◆ Analýzu trhu, na kterém společnost operuje, a popis její současné pozice.
- ◆ Identifikace potřeb a upřímné naznačení PR problémů, se kterými se společnost potýká.
- ◆ Náčrt cílů PR kampaně a formulaci, co se při její realizaci od agentury očekává.
- ◆ Rozpočet.

Pokud brief tyto informace neobsahuje nebo je obsahuje jen částečně, je možné požádat klienta o jejich doplnění (i když v některých případech nemusí odpovědět, hlavně v otázce rozpočtu).

V takovém případě převezměte iniciativu a proveďte průzkum, který vám zodpoví některé otázky a vyplní mezery.

Diskuse o briefu, brainstorming

Vyberte tým, který se bude o zakázku ucházet (pitch team) a bude na ní pracovat. Jedna věc zcela jistě klienty rozčílí – lidé, se kterými jednali při zadávání zakázky, během spolupráce zmizí a nastoupí neznámé tváře!

To mějte vždy na paměti, protože ukazujete svůj duševní, lidský kapitál a lidé jednají a spolupracují s osobami, a ne se společnostmi.

Prodiskutujte brief do detailů. Položte si klíčové otázky a zvažte všechny možné varianty:

- ◆ Potřebujete se setkat s určitými lidmi v organizaci klienta?
- ◆ Vyžadují některé oblasti detailní průzkum?
- ◆ Potřebujete zjistit více o tom, co si o nich myslí jejich zákazníci, média, zaměstnanci?
- ◆ Zadejte každému členu týmu oblast, kterou má prozkoumat – např. parlament, spotřebitelé, obchodní kruhy apod.
- ◆ Které PR a komunikační cíle jsou v rámci programu realistické a jak budou měřeny?
- ◆ Jakou strategii zvolit pro dosažení těchto cílů?
- ◆ Jsou požadavky klienta splnitelné?

Na konci úvodní schůzky byste se měli snažit ujasnit si:

- ◆ Pohled na to, čeho by měl plán dosáhnout.

- ♦ Představu, jaký strategický přístup bude nejvhodnější.
- ♦ Náčrt programu aktivit, které mohou členové týmu začít zkoumat a vyhledávat (většinou na internetu), plán a určení nákladů.
- ♦ Časový harmonogram pro sestavení dokumentu, který bere v úvahu čas na přípravu finálních materiálů.

Sestavení návrhu

Počítejte, že každý člen týmu bude potřebovat na přípravu své části programu zhruba jeden týden. Na konci tohoto přípravného období svolte znovu tým a projděte program znovu, tentokrát podrobněji.

Pokud tak vedoucí týmu neučiní sám, měl by nakonec požádat jednoho z členů, aby sestavil první verzi návrhu.

Běžná struktura návrhu

Nejsou přesně stanovena žádná pevná pravidla, jak psát návrhy, a každá agentura má vlastní metodu strukturování. Měli byste se ale ujistit, že váš návrh zahrnuje následující faktory:

- ♦ Rozumíte problému, příležitosti.
- ♦ Rozumíte oboru klienta a jeho pozici na trhu.
- ♦ Identifikovali jste, co je třeba udělat, aby byl problém vyřešen nebo se využilo příležitosti.
- ♦ Návrh zrealizujete nejlépe.
- ♦ Zvládáte technologii, máte vybudovanou infrastrukturu a zvládnete projekt zrealizovat včas a v rámci stanoveného rozpočtu

Běžný dokument návrhu by měl být strukturován následujícím způsobem:

OBSAH

1. Shrnutí

Krátké shrnutí požadavků klienta.

2. Základní data

Tato část má různé podoby, ale běžně zahrnuje podstatné informace a výzkum, který ukazuje, že rozumíte obchodní situaci klienta, jeho pozici na trhu apod.

3. Cílové skupiny: segmentace

Tato část se snaží identifikovat skupiny lidí, které chce návrh oslovit.

4. PR cíle

5. Strategie

Stručné shrnutí celkového přístupu, který povede k dosažení cílů.

6. Plán, kampaň

Může mít různou podobu, ale obvykle se vztahuje k cílové veřejnosti. Pokud jsou cílovou skupinou např. výrobci potravin, kupující v obchodech se smíšeným zbožím, zákazníci supermarketů apod., část kampaň bude namířena na tyto skupiny:

- ♦ Program firemní identity (corporate program).
- ♦ Komunikační program vůči obchodním partnerům.
- ♦ Program vztahů s obchodními médii.
- ♦ Program vztahů se spotřebiteli.
- ♦ Program vztahů se spotřebitelskými médii.

7. Měření a hodnocení

8. Rozpočet

Dodatky

1. Výsledky výzkumů.
2. Proč si vybrat právě tuto agenturu?
3. Životopisy členů týmu pro tuto zakázku.
4. Jak pracujeme.
5. Seznam klientů.
6. Standardní obchodní podmínky agentury.

PREZENTACE

Protože čas pro prezentaci návrhů je čím dál kratší, můžete zjistit, že na prezentaci obsáhlého svazku máte půl hodiny. Spíše než celý dokument by měla vaše prezentace obsahovat klíčové body.

Při přípravě prezentace byste neměli zapomenout na tyto důležité faktory:

- ♦ V jaké místnosti budete návrh prezentovat?
- ♦ Před kolika lidmi budete prezentovat? Kdo jsou tito lidé?
- ♦ Jaké audiovizuální vybavení budete mít k dispozici?

Vždy připravte co nejsofistikovanější prezentaci, jakou si můžete dovolit.

Návod na prezentaci

I když o různých způsobech prezentace bylo napsáno ohromné množství knih, většinu prezentátorů není možné „vyrobit“, musí se s přirozeným talentem už narodit. Management by měl k prezentaci vybrat osoby s vysokou emoční inteligencí. Ty musí navíc vypadat seriózně, tj. profesionálně a důvěryhodně.

Doporučení pro prezentaci:

- ♦ Zkoušejte, zkoušejte, zkoušejte.
- ♦ Rozdělte prezentaci tak, aby posluchači nemuseli poslouchat jednu osobu déle než 5 -10 minut.
- ♦ Dejte si dostatečnou časovou rezervu, mějte v záloze všechny dostupné kontakty na klienta pro případ, že byste se opozdili.
- ♦ Zapište si jména lidí, abyste jim mohli odpovídat jménem.
- ♦ Usmívejte se a ukažte, že jsou vám lidé sympatičtí, ale nebuďte příliš servilní.
- ♦ Zvažte všechny možné otázky, abyste mohli odpovídat rychle.
- ♦ Nesnažte se být vtipní, v devíti případech z deseti to nefunguje.
- ♦ Nepůsobte slabošsky (neustále se neomlouvejte) nebo nervózně.
- ♦ Projevte zodpovědnost k závazkům, ale ukažte i své limity.
- ♦ Prokažte znalost oboru klienta.

NEZAPOMEŇTE: VĚCHNY VÝZKUMY PROKAZUJÍ, ŽE LIDÉ, KTERÍ KOMUNIKUJÍ PŘIROZENĚ A UVOLNĚNĚ, PŘEDAJÍ VÍCE INFORMACÍ NEŽ TI, KTERÍ SE SNAŽÍ O FORMÁLNÍ, PŘEDNÁŠKOVÝ STYL.

- ♦ Nejlepší čas pro prezentaci je v úterý okolo 10.30 hod.

POUŽITÍ TECHNICKÉHO VYBAVENÍ

Dnešní technologie umožňuje podávat vysoce profesionální prezentace za využití laptopů a LCD projektorů. Většinou se používá *Power Point*, ale strukturovanou prezentaci je možné připravit i za pomoci jiného softwaru.

Jednoduchá rada (CAVEAT) zní: nepoužívejte technologii, se kterou nejste naprosto spokojeni. Věci se opravdu někdy pokazí, máte tedy něco v záloze?

Řízení zakázky (account mangement)

Dobrý account management je pro PR pracovníky ve firmách stejně důležitý jako pro jejich kolegy v agenturách. Čím dál více se PR oddělení velkých společností strukturují jako firemní agentury a berou různé divize jako interní „klienty“.

1. Kódy profesionálního chování

V PR se setkáváme se dvěma kódy chování. Jsou jimi:

Kodex IPR, který by měl být závazný pro členy IPR, ale ve skutečnosti je velmi složité vynutit jeho dodržování.

Kodex PRCA by měl být závazný pro členy britské asociace public relations agentur (PRCA), ale ve skutečnosti je velmi těžké jak prokázat, že se proti němu firmy prohřešily, tak vymáhat jakoukoliv pokutu. Obsah kódu se ve velké míře skládá ze stejných myšlenek jako IPR kód pro nezávislé konzultanty.

2. Vztahy s klienty a postupy při řízení zakázky

Řízení úspěšného vztahu s klientem je stejné jako řízení jakéhokoliv jiného obchodního nebo osobního vztahu. Je založeno na poskytování dobrých a efektivních služeb a na reagování na potřeby klienta.

2.1 Když se něco pokazí

Většina vztahů se pokazí, protože PR agentury nerozeznají signály přicházející ze strany klienta, a neposkytují proto služby na takové úrovni, jak by klient očekával.

Uvedme jen některé případy, proč klient není spokojen:

- **Personální soulad** mezi klientem a agenturou nefunguje – klient by ve skutečnosti chtěl jednat se senior konzultantem, ale je neustále odbýván junior executive pracovníkem.
- **Nesplněná očekávání** – klientovi nebylo vysvětleno, že tým, který připravoval prezentaci, nemusí nutně převzít samotnou realizaci zakázky.
- **Nedbalý přístup ke klientovi** – na telefonáty se nereaguje okamžitě, v kanceláři není nikdo, kdo by věděl o jeho zakázce.
- **Syndrom „jsi pro nás příliš malý“** – hodně velkých agentur, které mají klienty s malými rozpočty, většinou nedokáže skrýt fakt, že pro ně nejsou klienti s malými rozpočty tak důležití jako klienti větší.

Obecně platí, že čím menší je klient, tím větší je poměr jeho investic do PR vzhledem k rozpočtu. Přirozeně proto chce, aby s ním bylo zacházeno se stejným respektem jako s klientem velkým.

- **Změna týmu pracujícího na zakázce** bez konzultace s klientem nebo bez vysvětlení důvodů.

Správné a špatné postupy při jednání s klienty

Ve vztahu s klientem mohou být velmi důležité i maličkosti. Následující seznam vám nabízí některé správné a špatné způsoby, jak dosáhnout efektivního každodenního kontaktu s klientem.

Co dělat

- ◆ Na schůzku s klientem chodte vždy včas. Pozdní příchody zanechávají dojem, že berete klienta jako samozřejmost nebo že v agentuře nevládne pořádek a dobrá organizace.
- ◆ Na schůzkách si udělejte podrobné poznámky. V zápisech a korespondenci se vyjadřujte jasně.
- ◆ Zajistěte, aby byl klient informován, že budete mimo město nebo že nebudete k dispozici.
- ◆ V případě, že budete mimo kancelář, zajistěte za sebe náhradu. Jednou z výhod týmu je to, že vždy je někdo k dispozici.
- ◆ Drobné úkoly vyřizovat okamžitě.
- ◆ Vytvořte si osobní vztah – mějte na paměti narozeniny, výročí klienta nebo výročí agenturní.
- ◆ Co nejvíce využívejte produkty klienta.
- ◆ Dodržujte všechny termíny (i když se bude zdát, že se svět nezboří, když ho teď „pro jednou“ promeškáte).
- ◆ Když hovoříte s klientem, spíše než slova jako „vy“ nebo „vaše společnost“ používejte „my“ a „nás“.
- ◆ Sledujte nárůst a pokles obchodů klienta (sezonně), stejně jako jiné faktory, které vám umožní projevit zájem a vcítit se do jeho pozice a nadšení.
- ◆ Pravidelně s klientem procházejte realizaci programu.
- ◆ Až posvátne čtete rozpočet. Pokud jej musíte překročit, sdělte všechny důvody a předem si vyžádejte souhlas.
- ◆ Zápisy a contact report připravujte vždy do 24 hodin. Všechna rozhodnutí by měla být přijímána jednohlasně a měla by být jasně formulována.
- ◆ Seznamte se s všemi lidmi v celé firmě klienta včetně těch pracujících v prodeji, technických specialistů a operations, a se všemi kontakty, které se vám mohou v budoucnu hodit.
- ◆ Zdůrazňujte úlohu týmu. Používejte spíše slovo „my“ než „já“.
- ◆ Hospodařte s penězi klienta a s jeho časem, jako by byly vaše.
- ◆ Občas se zeptejte „Jak se vám daří?“

Co nedělat

- ◆ Neslibujte něco, co nemůžete splnit.
- ◆ Nemluvte o práci pro klienta B před klientem A.
- ◆ Netelefonujte s klientem B, když jednáte s klientem A.
- ◆ Nemaskujte chyby.
- ◆ Nečekejte, až se kvůli problému ozve klient sám.
- ◆ Nepřecházejte některou ze stížností klienta jako nepodstatnou.
- ◆ Nepomlouvejte klienta před jeho partnery nebo dodavateli.
- ◆ Nepřidávejte se ke klientovi a nepomlouvejte partnery.
- ◆ Nepovažujte „žádné zprávy“ za dobré zprávy.
- ◆ Nepřekvapujte klienta špatnými zprávami, fakturami na vyšší než očekávanou částku nebo projekty, o kterých měl klient již dávno vědět.
- ◆ Nesnažte se dělat všechno sami nebo v rámci skupiny. Místo toho do programu klienta zahrňte specialisty na výzkum, kreativní služby, vládní vztahy a vztahy s investory a další (viz. sekce o specialitech).
- ◆ Neponechávejte kontakt s klientem pouze na střední a junior úrovni. Kontakt musí vždy vést senior manager.

1.2 Správný přístup – strukturování týmu

Jak to tedy dělat správně?

Na začátku každé zakázky vysvětlíte jasně klientovi, co bude kdo realizovat. Ve velkých agenturách je realizace zakázek strukturována většinou následujícím způsobem:

Account director – má celkovou zodpovědnost za realizaci zakázky co do vývoje strategie, dojednání fee, při problémech a v obdobích krizové komunikace a při poradenské činnosti. Vzhledem k tomu, že account director většinou pracuje na třech až deseti zakázkách najednou, věnuje jedné zakázce pouze odpovídající část svého času.

Account manager – každodenní řízení zakázky co do rozpočtu, realizace programu, přípravy nových návrhů, rozhodování nebo vztahy s klienty.

Account executive(s) – zodpovědní za každodenní aktivity, vztahy s operativními pracovníky klienta, styk s médii, za přípravu materiálů pro tisk.

Využití specialistů

Čas od času, jak to diktuje program, budete muset zapojit specialisty z jiných oborů. Některé získáte z vnitřních zdrojů, jiné na externí kontrakt. Můžete se obrátit na specialisty z oblasti grafického designu, event a sponzorování, direct marketingu, na designéry webových stránek i na PR experty z jiných oblastí, jako je zdravotnictví, technologie nebo krizová komunikace.

Specialisté by měli být bráni jako součást týmu pracujícího na dané zakázce a podle toho i řízeni. Jejich čas a výdaje budete muset zahrnout do rozpočtu tohoto projektu, a abyste pokryli administrativní náklady a náklady managementu, v některých případech i zvýšit fee.

Měli by být přesně informováni a chápat projekt nebo program i celkové cíle v širším kontextu. Měli byste je požádat o písemný náčrt nebo návrh, který specifikuje jejich přínos, včetně priorit, rozpočtu a časového harmonogramu, a kritické faktory úspěchu.

Klient by měl chápat různé funkce, které má každý člen týmu, a množství času každého člena týmu, které si za své fee „kupuje“.

1.3 Správný přístup – strukturování vztahu ke klientovi

Ve chvíli, kdy klientovi vysvětlujete, kdo bude na zakázce pracovat, stanovte i strukturu pracovního vztahu, aby klient věděl, jaké výhody navíc dostává za své peníze při realizaci programu.

A opět, pokud je struktura stanovena od počátku, je většinou méně problémů s očekáváními ze strany klientů.

Některé obecné techniky:

Týdenní schůzky na úrovni account executive pracovníka a s operativními pracovníky klienta – měly by být vždy zaznamenávány v **contact reportu**, který stanoví, co bylo odsouhlaseno a kdo je zodpovědný za realizaci konkrétního kroku.

Měsíční **průběžné schůzky** account manažera, account executive a klientova týmu – posouzení postupu a vývoje, přijetí rozhodnutí o další etapě programu. A opět, vše bude agenturou zaznamenáno ve formě kontakt reportu.

Čtvrtletní hodnoticí schůzky celých týmů agentury i klienta – k zhodnocení vývoje, efektivity a stanovení cílů pro další čtvrtletí.

Roční prezentace/hodnoticí schůzky – celé týmy hodnotí celoroční program a přijímají doporučení pro následujících 12 měsíců.

Kromě toho by mělo docházet ke každodennímu kontaktu mezi klientem a agenturou. Neformální rozhovory nemusíte zaznamenávat, ale **pokud klient během konverzace učiní rozhodnutí**, je vhodné jej zaznamenat. Např. pokud klient odsouhlasí zvýšení nákladu a tisku brožur o 5000, souhlasí se zvýšením rozpočtu na fotografie apod.

Měsíční zprávy zdůrazňují aktivitu

Po každé měsíční schůzce sepište jasnou a stručnou zprávu, která klade důraz na jednoznačně definovanou aktivitu a na informativní prvky. U každé aktivity musí být přesně stanovena zodpovědnost – ze strany agentury i klienta – a termín plnění. Získáte tak praktický přehled akcí a navíc dáváte partnerovi najevo, že máte situaci pevně pod kontrolou. Měsíční schůzky a zprávy o nich jsou pro account executive pracovníky jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení zakázky.

Když sestavíte pro každou zakázku nebo projekt měsíční plán, zamyslete se, co byste měli udělat, abyste ukázali výsledky a udrželi projekt/zakázku v pohybu. Rozdělte projekt do několika logických kroků, které vám usnadní dodržet časový harmonogram.

Například sepsání firemní brožury můžete rozdělit na několik po sobě jdoucích fází: připravte si otázky, naplánujte rozhovory, udělejte interview, připravte materiály, kontaktujte tiskárnu, načrtněte článek, napište první verzi, zkontrolujte a opravte, odsouhlaste verzi v agentuře a u klienta, zadejte brožuru do tisku.

Na následujících měsíčních schůzkách vždy použijte minulou zprávu jako odrazový můstek pro diskusi o nových i starších aktivitách. Při tomto postupu bude zakázka neustále v pohybu a bude směřovat ke konkrétním výsledkům. Na konci každého mítinku se dohodněte na datu pro další schůzku.

Přehled = obchod

Měsíční přehled odpracovaných hodin byste měli brát jako obchodní dokument. Měl by v očích klienta zvýšit hodnotu, kterou dostává za svoje peníze. Věty by měly být formulovány tak, aby vyjadřovaly smysluplnou aktivitu. Neříkejte, že někdo „byl“ na mítinku, ale že se mítinku „aktivně zúčastnil“. Při popisu aktivit používejte aktivní slovesa, jako např. napsal, udělal rozhovor, připravil, zatelefonoval, sestavil, udělal korekturu. Dejte klientovi protihodnotu!

Celoroční zhodnocení

Dbejte na to, abyste s každým klientem provedli celoroční zhodnocení každé zakázky. Spolu s klientem si na začátku roku stanovte cíle a na konci období je porovnejte s dosaženými výsledky.

Více se soustředíte, když pracujete podle časového harmonogramu. Víte-li, že se budete zodpovídat za dosažení dohodnutých výsledků, zaměřte se spíše na aktivity, které vám pomohou těchto výsledků dosáhnout.

Aby pracovníci, kteří nejsou v přímém kontaktu s klientem, mohli hodnotit aktuální projekty a očekávané výsledky, měli by mít se svými nadřízenými čtvrtletní schůzky.

Další doporučení:

Poznejte obchodní prostředí, ve kterém se pohybuje váš klient

Prostředí, ve kterém váš klient operuje, se musíte snažit znát stejně dobře jako on sám. Musíte kvůli spotřebitelům znát silné a slabé stránky firmy, vědět kdo jsou její zákazníci a co chtějí, a znát motivace a potřeby jednotlivých divizí a oddělení na všech úrovních.

Výborným zdrojem informací jsou zaměstnanci pracující mimo hlavní sídlo firmy. Pokud je to jen trochu možné, pravidelně opusťte kanceláře, navštivte výrobní haly nebo provozovny klienta a promluvte si s lidmi. Získáte tak nezprostředkovanou představu o tom, jak doopravdy pracují. Vzhledem k tomu, že to jsou právě oni, kdo je v přímém kontaktu se zákazníky, dá vám třicetiminutový rozhovor s ředitelem továrny nebo s prodejcem víc než pět hodin v sídle firmy nebo četba deseti článků z odborného tisku.

„Zavolám zpět“

Pokud vám někdo položí otázku, na kterou neznáte odpověď, slibte, že zavoláte zpátky. V agentuře máte několik profesionálů, na které se můžete obrátit, nebo můžete kontaktovat mimoagenturní zdroje.

Pokud vás například klient požádá o návrhy, jak motivovat zákazníky, odpovězte, že máte několik nápadů, ale dříve než nabídnete finální podklady, měli byste se zeptat, co navrhují vaši kolegové. A co nejdříve se ozvěte zpátky. Nestřílejte jen tak od boku.

Pokud vás klient nebo nadřízený požádá o informace, o kterých si nejste úplně jistí, řekněte, že je ověříte, a obratem se ozvěte s údaji a návrhy.

Zvláštní zacházení s novým klientem

Ve všech vztazích s klienty je nesmírně důležitých prvních šest měsíců, takže vaše první výstupy musí být naprosto perfektní. Pokud dodaná práce obsahuje určité chyby nebo není namířena úplně přesně, nebudete začínat od nuly, ale z minusu, a klient bude veškerou vaši budoucí práci pečlivě kontrolovat.

I maličkosti jsou velmi důležité. Než je předáte klientovi, zkontrolujte veškeré písemné materiály několikrát nejen vy, ale poproste i některého ze svých kolegů – víc očí víc vidí. Ujistěte si, že plníte, nebo dokonce předčasně splníte všechny uzávěrky a úkoly.

Na začátku nové spolupráce jsou vysoké náklady, ale mizivé výsledky. Klient vidí situaci většinou tak, že „platí 20 000 liber, a nic z toho“.

Důvody pro vysoké náklady a malé výsledky: tým se seznamuje s podnikáním klienta, s tržní pozicí, mediální politikou a jazykem (stylem), což jsou všechno aktivity, které neprodukují výsledky. Buďte na tuto situaci připraveni a zvládněte ji. Dejte si poradit od zkušených kolegů, kteří podobné případy již zažili. I my nabízíme několik užitečných rad pro začátky spolupráce:

- Zaměřte se na dosažení významnějších výsledků co nejdříve. Dobrou strategií může být organizace rozhovorů s médii, individuální konzultace s novým finančním analytikem nebo napsání newsletteru nebo připravení nového obsahu webové stránky. Když dosáhnete brzo výsledků a dodáte fakturám protihodnotu, většinou zůstane vztah pevný.
- Na začátku nové spolupráce jsou většinou menší projekty, na kterých můžete pracovat. Začněte tedy s těmito aktivitami co nejdříve, ať můžete již při první fakturaci nebo při

první schůzce klientovi předložit výsledky. Když získáte nového klienta, sepište během prvních několika dní seznam aktivit, které chcete v prvním měsíci realizovat. Ukažte, že chcete ihned začít pracovat.

- Jednotlivým aktivitám nevěnujte příliš mnoho času. Dejte pozor, abyste si nedávali v určitých případech příliš na čas.

1.4 Písemná komunikace

Jako v každém osobním vztahu je velmi jednoduché vše založit na důvěře. Pokud tak ale učiníte ve vztahu agentura - klient, necháváte agenturu napospas rozmarům klienta, které se mohou projevit při změnách zaměstnanců na straně klienta nebo při pokusech zvýšit aktivitu agentury tím, že jí klient pozdrží úhradu faktur.

Abyste takovýmto případům předešli, je lepší písemně potvrdit všechna rozhodnutí, požadované aktivity, zodpovědnost jednotlivých osob, náklady i rozpočty.

K písemné komunikaci mezi klientem a agenturou je možné využít více způsobů, ale nejlépe je uchýlit se k některému z následujících:

- ♦ Fax.
- ♦ Dopis.
- ♦ Contact report.
- ♦ Memo mezi firmami.
- ♦ Smluvní podmínky.
- ♦ Agenturní kontrakty.

I když se rozumí samo sebou, že originály veškeré písemné komunikace by měly být pečlivě uschovány pro případ dalších referencí jak ze strany agentury, tak klienta, často se tak neděje.

1.5 Správný přístup – vnitřní řízení

Každý manažer nebo ředitel má svůj vlastní styl řízení, neexistují tedy pevná pravidla, jak řídit zakázku. Ovšem i tak můžeme najít určitá doporučení, jak zajistit hladký průběh realizace zakázky.

- > Na **začátek týdne** svolávejte mítink všech členů týmu a stanovte priority týdne, navzájem si sdělte, co se děje, identifikujte možné problémy a zjistěte, zda některý z členů týmu nepotřebuje pomoc nebo podporu
- > **Politika „otevřených dveří“** znamená, že každý člen týmu může s account directorem prodiskutovat cokoliv, co se ho týká
- > **Budte neustále na pozoru** a vnímejte „vibrace“, kterých si povšimnou členové týmu, a pokud je to vhodné, reagujte. Např. neplísňte account executive pracovníka, který říká, že klient vypadal nepřipravený, roztržitý nebo úsečný – může to být první signál, že vztah s klientem začíná upadat.

2. Finanční řízení

2.1 Ocenění nákladů na zakázku

Jak tedy spočítáte, kolik budete klientovi účtovat? Neexistují na to žádné matematické vzorce, ale je to založeno na stejných principech, které byly již výše zmíněny. Jediné zboží, které agentury prodávají, je **lidský čas**, takže všechna fee – ať už za ad hoc projekty nebo za měsíční retainery – jsou založena na objemu času, který agentura počítá na jednotlivé projekty nebo programy.

Každý program nebo návrh prezentovaný klientovi bude mít dvě základní skupiny nákladů:

- > **Agenturní fee**, vycházející z času, který agentura bude potřebovat pro realizaci programu.

Pokud se jedná o náklady projektu, je běžné fakturovat polovinu fee na začátku programu a druhou polovinu při dokončení.

Opět neexistuje žádné pevné pravidlo. Pokud projekt trvá déle než půl roku, může být potřeba fakturovat kvůli cash flow tři rovnoměrné splátky.

Měsíční retainer fee jsou účtována většinou měsíčně nebo čtvrtletně předem. Pokud přesvědčíte klienta, aby platil přímým příkazem, je to samozřejmě lepší.

- > **Věcné náklady** jsou fakturovány dvěma způsoby a zahrnují:

- * Repre výdaje a pohoštění.
- * Poštovné.
- * Kopírování, kancelářské potřeby.
- * Telefony, faxy.
- * Messengera.
- * Media monitoring .
- * Cestovné.
- * Design, výrobu podkladů pro tisk a polygrafické dodávky.
- * Nájem prostor, catering.
- * Výstavy, materiály venkovní reklamy, aranžování atd.

Je běžnou praxí k těmto nákladům přidávat manipulační poplatek – mark-up ve výši 17,65 %, ale jeho výše se může lišit v závislosti na tom, do jaké míry je klient ochoten mark-up akceptovat.

2.2 Oceňování práce – sazby výkonných pracovníků

Denní a hodinové sazby výkonných pracovníků jsou v každé agentuře jiné a závisí na finanční struktuře obchodu.

Sazby jsou většinou kalkulovány na jednotlivce a vycházejí z následujících základů:

- > Režijní náklady, nájem, obchodní přírážky, topení, osvětlení na osobu.
- > Náklady na provoz budovy – údržba, úklid, společné služby a prostory rozpočítané na osobu, jako je např. podatelna, tiskárna, stravování atd.

- > Jednotlivé mzdové náklady, zdravotní a sociální pojištění.
- > 20% zisk.

Celkovou částku pak vydělíte počtem pracovních dnů v roce a získáte částku, za kterou musíte jednotlivce „prodávat“, abyste dosáhli zisku.

Sazby se hodně liší, ale pro ukázkou uvádíme přehled běžně akceptovaných hodinových sazeb ve Velké Británii:

Account executive	40	80 GBP	2 000	4 000 Kč
Account manager	60	100 GBP	3 000	5 000 Kč
Account director	100	180 GBP	5 000	9 000 Kč
Associate director	150	200 GBP	7 500	10 000 Kč
Board director, principal	200	1300 GBP	10 000	65 000 Kč

2.3 Struktura fee

Například měsíční fee 3 000 liber může být strukturováno následovně:

Account director	1 den měsíčně, denní sazba 1000 liber	1000 GBP
Account manager	2 dny měsíčně, denní sazba 500 liber	1000 GBP
Account executive	4 dny měsíčně, denní sazba 250 liber	1000 GBP

Celkem: 3000 GBP

Lidé pracující na určité zakázce by měli účtovat určitý počet hodin týdně. Čas se většinou dělí po 15 minutách mezi různé zakázky nebo projekty. Většina firem klade důraz na sledování času, který je věnován každému klientovi, protože díky záznamům z minulých zakázek může v budoucnu sestavovat rozpočty s větší přesností. Základním prostředkem zaznamenávání času jsou timesheety, které se odevzdávají denně, týdně nebo měsíčně, opět v závislosti na agentuře.

Většina klientů požaduje dokumentaci, která bude dokládat fakturované částky. Mohou to být zprávy o aktivitách realizovaných za fakturované období, seznam všech pracovníků, kteří se na zakázce podíleli, a jejich odpracované hodiny a kopie všech účtů, jako např. za telefon, výrobu, dopravné, hotel atd.

Velmi důležité timesheety

Timesheety, on-line nebo tištěné, mají dva hlavní cíle. Jednak poskytují, jak již bylo řečeno, důležité informace o projektu, které slouží pro měsíční fakturaci, jednak umožňují agenturám sledovat měsíční, čtvrtletní a roční cíle v oblasti generování příjmů.

Setkáte se s dvěma termíny – „účtovatelný“ a „neúčtovatelný“. V zásadě všechno, co se dělá pro klienta – doporučené projekty, které byly odsouhlaseny, požadavky klienta –, je účtovatelné. Pokud plánuje agentura nové projekty pro současné klienty nad rámec odsouhlasených projektů, často se radí, zda mohou tento čas klientovi účtovat. Pokud si nejste jisti, zda je projekt účtovatelný, poraďte se napřed s account managerem.

Neúčtovatelný čas (zpravidla by neměl tvořit více než 25 % celkového času) zahrnuje aktivity, jako příprava nové zakázky, trénink, interní porady a agenturní marketing a PR.

Každá agentura má vlastní systém kódování. Vždy se ujistěte, že uvádíte projekty pod správným číslem. Nejste-li si jistí, čísla projektů nehádejte. Přiděláváte tak zbytečnou práci osobě zodpovědné za sepsání měsíční zprávy i účetnímu oddělení, které musí převést položky z jednoho kódu na druhý. Když dostanete nový úkol a neobdržíte jeho kód, zjistěte si jej.

Rady pro vyplňování timesheetů

Nabízíme několik rad ohledně timesheetů:

- Vyplňujte timesheety při samotné práci. Nesnažte se je vyplňovat na konci dne. Je možné, že zapomenete na některý projekt, a tím pádem na účtovatelné hodiny. Nebo můžete účtovat více hodin na jeden projekt, protože si přesně nevzpomenete, kdy jste skončili.
- Na konci dne si projděte timesheet a zvažte, jak efektivně jste využili čas. Můžete si pak lépe naplánovat následující den a určit oblasti, které byste měli v budoucnu dělat efektivněji nebo které byste měli přenechat jiným.
- Někteří lidé využívají pro hodnocení celodenní práce diáře. I když práci usnadní, jistě nechcete pak na konci dne všechny informace přepisovat do timesheetu. Zvažte psaní poznámek přímo do timesheetu. Ušetříte čas i nepříjemnosti.
- Když popisujete v timesheetu aktivity, vždy oznamujte výsledky. Pište např. „sestavil a zkontroloval zprávu“ místo pouhého „udělal zprávu“. Zjednodušíte si tak sami sobě nebo svému kolegovi práci při psaní měsíční zprávy a vykazování výsledků.
- A nakonec účtujte efektivně a upřímně. Budete tak řídit efektivně zakázku i čas a navíc dosahovat výsledků pro klienta.

2.4 Sledování ziskovosti

Všichni PR pracovníci by si měli schovávat timesheety, na kterých uvádějí, kolik času strávili na zakázce klienta. Na konci měsíce pak jsou tyto údaje většinou zadány do počítače a account manager nebo director může sledovat ziskovost zakázky.

Pokud počet hodin, které členové týmu strávili nad zakázkou, odpovídá časům předpokládaným při výpočtu fee, dosáhnete na zakázce zisku 20 % - je to průměrný zisk, kterého by měla agentura dosáhnout.

Pokud na zakázce strávíte mnohem méně času, než jste plánovali, zvýšíte ziskovost, ale můžete také ohrozit budoucnost zakázky. Pokud věnujete zakázce pravidelně více času a nedomluvíte se s klientem na placení přesčasů, zakázka nebude zisková.

Další možností ziskovosti je cesta zvýšení „mark-up“, tedy manipulačních přírážek a provizí.

3. Hodnocení dosahovaných výsledků

Hodnocení se stává stále důležitějším tématem, protože je třeba prokázat, že investice do PR přináší komerční zisky.

Existuje řada technik – ani jedna z nich však není dokonalá: od počítání novinových výstřižků (je to amatérské a často to nepřináší žádné výsledky) až po provádění výzkumů postoje mezi cílovými skupinami.

Vybrané techniky hodnocení by opět měly odpovídat cílům programu. Pokud je hlavním cílem projektu dosažení široké pozitivní publicity, pak je vhodnou metodou hodnocení analýza publicity.

Nicméně existuje řada cílů, jako např. zlepšení morálky zaměstnanců, zlepšení vnímání organizace spotřebitelskou veřejností, generování budoucích prodejtů, přesvědčování lidí, aby něco udělali apod. Potom musí technika hodnocení odpovídat zvolenému cíli.

Morálku zaměstnanců je např. možné měřit na začátku a na konci kampaně, a to různými metodami – rozhovory, dotazníky, měřením produktivity apod.

4. Výsledky, výsledky, výsledky

Public relations je obor, ve kterém je vždy nutné být ve střehu.

Na konci roku 1999 vydal *PR Week* výzkum firmy Harris/Impulse, ve kterém bylo dotázáno 1730 klientů a který přinesl překvapivé výsledky. *PR Week* říká:

„I když 70 % dotázaných ohodnotilo celkový výkon jejich PR agentury za „velmi dobrý“ (46 %), nebo „vynikající“ (24 %), čísla vyjadřující věrnost (jen 50 % klientů je „rozhodně věrných“ své agentuře) jasně poukazují na přístup „a co jste pro mě udělali v poslední době?“ a potvrzují, že agentury dostávají čím dál méně prostoru (leeway) – o času ani nemluvě –, aby dosáhly výsledků.“

I když dosažené výsledky jsou jednoznačně nejdůležitějším kritériem pro výběr a setrvání u PR agentury, je důležité znát i další kritéria, která klienti používají při hodnocení agentur, a to jak je řadí.

Seznam deseti nejdůležitějších kritérií při výběru PR agentury, jak byly zjištěny při výzkumu firmou Harris/Impulse, byl sestaven podle jejich významu při výběru nové PR firmy (zásadní, velmi důležitý, důležitý, nepříliš důležitý, nedůležitý).

1. Úroveň týmu pracujícího na zakázce	69 %
2. Dodržování uzávěrek a slibů	68 %
3. Služby klientům	60 %
4. Úroveň psacích dovedností	52 %
5. Strategické poradenství	47 %
6. Kreativita	46 %
7. Umístění článků do médií	44 %
8. Chemie vztahů, vzájemné sympatie	40 %
9. Znalost oboru klienta	39 %
10. Úroveň managementu	35 %

Určení budoucích výsledků

Nejspolehlivějším způsobem, jak přimět klienta uvědomit si hodnotu agentury a sledovat její vývoj, je odsouhlasení a jasné stanovení hodnocení programu s dostatečným předstihem.

Vybudujte si neustálý kontakt s klientem

Vztah upevňují formální i neformální vztahy. Členové týmu by měli být neustále k dosažení a klient by měl mít neustále k dispozici minimálně jeden kontakt v prostorách agentury.

Vybudujte s klientem pravidla kontaktů:

- Požadujte, abyste byli přizváni na důležité marketingové meetingy a diskuse o strategii, u kterých je to možné.
- Požadujte, abyste byli zařazení na seznam pro rozesílání určitých vnitřních memorand a korespondence.
- Vytvoření komunikačních cest ve firmě.
- Jasně vyjádření procesu odsouhlasení a správné vnitřní distribuce.

Když kontaktujete různé osoby v organizaci klienta, musíte dbát na protokol a postupy. V některých případech pracují agentury přímo s generálním ředitelem, ředitelem nebo senior partnerem. V některých větších organizacích může být kontaktní osobou ředitel pro komunikaci, ředitel pro vnější vztahy nebo marketingový ředitel. Jasně definujte svoje očekávání, ať nemá váš hlavní kontakt pocit, že překračujete hranice vztahu.

Plnění termínů

Jak agentura, tak klient by měl mít k termínům a uzávěrkám až posvátnou úctu. Situaci může usnadnit i vytvoření „uzávěrkových pravidel“. Stanovení uzávěrek nutí agenturní tým zaměřit se na krátkodobé cíle. Termíny mají navíc stejný účinek i na klienty, kteří si uvědomí, že když oni nedodrží stanovený termín, agentura nebude moci dodržet své. Stejně důležité jako stanovení uzávěrek je otázka, zda jsou uzávěrky realistické. Neopodstatněné uzávěrky bez nějakého závažného důvodu mohou mít za následek ignorování těch opravdu důležitých. Nerealistické uzávěrky ústí v nižší kvalitu a frustraci na obou stranách.

Řešení chyb

Většina manažerů na straně klientů ví, že chyby se mohou dopustit i nejlepší týmy. Ve většině případech, kdy agentura tvrdě pracovala a vybudovala vyvážený vztah, klient chyby chápe, přijímá a odpouští (i když agentura za to musí zaplatit finančně nebo přesčasy!). Některé studie dokazují, že vztahy mezi klientem a agenturou se ještě více upevní, když agentura zvládla obtížnou situaci profesionálně, vyzrálé a proaktivně.

Klient hůře odpouští, když zjistí, že tým se snažil vyhnout odstranění chyby. Naruší to důvěru a profesionální spolehlivost. I když manažeři stanovují zaměstnancům cíl „práce bez jediné chybičky“, je stejně důležité vytvořit pracovní prostředí, ve kterém se vnitřně trvá na přiznání chyb, a tento postup dodržovat.

Některé PR agentury si váží zaměstnanců, kteří udělají chybu a problém vyřeší sami. Jiní „odměňují“ chyby vtipnými cenami. Principem je lidi za chyby netrestat. Problémy a omyly se stávají. Přimějte lidi, aby se rychle zaměřili na řešení situace. Východiskem není ukazování prstem, svalování viny a obranný postoj. Je to plýtvání časem i energií. Přestaňte naříkat a začněte se řídit následujícími přístupy:

- Řekněte o chybě zbytku týmu i account managerovi.
- Zhodnoťte, jak vážná je situace.
- Společně přemýšlejte nad řešením.
- Kontaktujte klienta, přijměte odpovědnost za škodu a začněte navrhopvat možná řešení.
- Pokud je to třeba, ujistěte klienta, že takovéto události jsou zcela výjimečné.
- Buďte upřímní – nemluvte nejasně nebo situaci nepodhodnocujte.
- Vyprovokujte tým k zcela mimořádným výkonům, mimořádným výsledkům a dokažte klientovi, že stojíte za to.
- **Splňte sliby, že vše napravíte.**

Bud'te sami sebou

Většina klientů se chová přirozeně, takže se nebojte být sami sebou i vy. Humor a příjemné vystupování jsou také lidské vlastnosti. Bavte se o svém životě, o tom co máte rádi, co neradi, o koníčcích a neoblíbených činnostech, o rodině a plánech na dovolenou.

Kromě neustálé výměny informací můžete také vytvořit vztah, který obsahuje jak obchod, tak i osobní uspokojení samozřejmě s jistými hranicemi, jako je např. večer v divadle. Takováto snaha pomůže vybudovat vztah a usnadní život obou stranám.

Učte svého klienta

Vzhledem k tomu, že většina malých a středních organizací nemá ve své firmě dostatek PR pracovníků, je spíše výjimkou, když firma rozumí principům public relations práce.

Neberte neznalost jako nedostatek klienta. Každý, kdo vstupuje do nového nebo cizího oboru, se potřebuje naučit novým věcem. Stejně jako těžíte ze seznamování s produkty klienta, můžete těžit z i předávání informací klientovi. Nabídněte informace, které klient potřebuje, aby pochopil a posoudil PR program nebo projekt, který budete realizovat.

Poskytněte klientovi informace, které umožní sladit jeho přání s jeho opravdovými public relations potřebami. Pošlete mu kopie určitých článků z médií, nové knihy, nahrávky projevů, poznámky ze seminářů a svoje osobní poznámky, které obsahují věci z jiných příbuzných oborů, které jste se naučili.

Praxe ukazuje, že vztah mezi klientem a agenturou může od počátku poznamenat určité nepochopení, které by mělo být rychle objasněno:

- Nedorozumění, čeho má program dosáhnout. Např. očekávání, že samotná publicita zajistí úspěšné uvedení výrobku na trh, bez ohledu na distribuci, reklamu nebo další marketingové aktivity.
- Nepochopení rozdílu mezi public relations a reklamou. Klient často vnímá inzerci jako měřítko a mohl by se stejně dívat i na publicitu, i když se musí vyhodnocovat úplně jinak.
- Omezení aktivit – rozpočtová omezení nebo omezení pro nedostatek znalostí – má za následek nemožnost dosáhnout vytyčených cílů.

CVIČENÍ V ŘÍZENÍ ZAKÁZKY**SCÉNÁŘ 1**

Pracovali jste příliš mnoho na své zakázce a váš nadřízený požaduje zlepšení situace a snížení počtu hodin strávených s tímto klientem nebo pro tento konkrétní případ vyžádat další rozpočet. Hlavní problém je, že PR manažer, který vám zadává úkoly, nepracuje efektivně a neumí zorganizovat svou práci. Často po vás požaduje věci na poslední chvíli nebo nedodrží závazky a vy musíte řešit problémy, čímž vám přiděluje práci. Ovšem má vás rád i rád pracuje v agentuře a vy jste nikdy nepovažovali za vhodné s ním o této věci diskutovat.

Ze strany marketingové ředitelky, se kterou spolupracujete, roste nespokojenost s vaší prací. Všimá si pouze chyb (většinou způsobených PR manažerem) a přehlíží kvalitní práci, kterou jste vždy odváděli. Neustále hovoří o tom, že „agentury musí investovat do vztahů se svými klienty“. Má pocit, že agentura příliš roste a nevěnuje pozornost její zakázce.

Jednoho dne sedíte v autě s marketingovou manažerkou po velmi nevydařeném interview, jehož špatný průběh byl způsoben zcela jednoznačně chybou PR manažera, který správně nedojednal podrobnosti.

Jak budete reagovat?

SCÉNÁŘ 2

Zorganizujete pracovní oběd se senior redaktory, abyste probrali nové zaměření klientovy organizace. Bohužel váš klient se nedostaví. Rozloučíte se s novináři s omluvou, že klient má naléhavé soukromé problémy, které musel okamžitě řešit.

Zavoláte do jeho kanceláře a zjistíte, že není přítomen a je na akci organizované pro management společnosti, kde není možné jej kontaktovat. Jeho asistentka se vás ptá: „Cožpak jste nedostal před třemi dny můj e-mail, že máte akci zrušit?“ Později se vám podaří se s ním spojit a klient je rozčilený na nejvyšší míru. Nemůže uvěřit, že váš e-mailový systém je tak nespolehlivý, a zároveň říká, že navíc nechával vzkaz na vaší recepci. Vy jste mu před dvěma dny posílali e-mailem informace, o kterých jste předpokládali, že si je vyzvedne. Kopii jste zaslali i jeho asistenci, ale ani jeden z nich nic nedostal. Dále jste telefonovali a zanechali zprávu, že jste informace právě poslali e-mailem a aby zavolala zpátky, ale opět jste se dovolali pouze do hlasové schránky a asistentka zpátky nezavolala. Na tuto akci byl odsouhlasený rozpočet, ale za současné situace odmítá klient zaplatit. Požaduje zorganizovat oběd v nejbližším možném termínu.

Jak tento problém vyřešíte?

SCÉNÁŘ 3

Máte problémy s klientkou. Pokaždé když zavolá, chce mluvit napřed s vaším nadřízeným, aby „probrala strategické a klíčové otázky“. Váš šéf jí řekl, že by si přál, abyste byli její kontaktní osobou vy, ale ona říká, že si není jistá, že již zvládnete všechny její požadavky. Když zavolá, chce se většinou poradit nebo ujistit se o zcela rutinních záležitostech a nechce prodiskutovávat nic zvláště strategického.

Příští měsíc chce klientka zveřejnit závažné oznámení a váš nadřízený chce této příležitosti využít, abyste jí dokázal své dovednosti a převzal řízení zakázky. Jak získáte její důvěru a dokážete jí, že pro ni i pro projekt můžete být velkým přínosem?

SCÉNÁŘ 4

Budete mít velmi důležité setkání s novináři a se svým velmi významným klientem. S klientem pracujete velmi tvrdě na strategii setkání, abyste sdělili některé klíčové údaje a vyjádřili se o tržní pozici nového produktu, který budete uvádět. Klient, který je ředitel marketingové sekce, chce být agresivní, konkurenční a odmítá hovořit o negativních otázkách, na které se podle vás novináři budou určitě ptát. Myslí si, že tento výrobek je největší vynález od dob krájeného chleba a má velmi nerealistický náhled na situaci na trhu. Jak byste tuto situaci řešili?