

Komunikačná stratégia zahraničnej neziskovej organizácie Instituto Portugues da Juventude

Barbara Horváthová

Bakalárska práca
2007



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Ústav marketingových komunikací
akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Barbara HORVÁTHOVÁ**
Studijní program: **B 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**

Téma práce: **Komunikační strategie zahraniční neziskové organizace**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny v oblasti marketingových komunikací pro nekomerční sektor s důrazem na komunikační strategii. Formulujte teoretická východiska pro analýzu současných forem externí komunikace neziskové organizace působící v zahraničí.
2. Stanovte pracovní hypotézy a analyzujte činnost vybrané zahraniční neziskové organizace se zaměřením na její současnou komunikační strategii.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy, ověřte platnost pracovních hypotéz a vyvodte závěry.
4. Na základě výsledků analýzy případně navrhněte možnosti vedoucí k zefektivnění současné komunikační strategie vybrané zahraniční neziskové organizace.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

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

Rektořík J. a kol.: Organizace neziskového sektoru, Ekopress, s. r. o., Brno, 2004

Čepelka, O. a spol.: Práce s veřejností v nepodnikovém sektoru, Omega, Praha, 1997

Čepelka, O.: Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie, Omega, Liberec, 2003

Salamon, Laster M.: Nástup neziskového sektoru : mezinárodní srovnání, AGNES, Praha, 1999

Vedoucí bakalářské práce:

PaedDr. Marcela Göttlichová

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

15. ledna 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

11. května 2007

Ve Zlíně dne 15. ledna 2007


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.

děkan




PhDr. Magda Gregarová

ředitel ústavu

ABSTRAKT

Bakalárska práca skúma komunikačnú stratégiu neziskovej organizácie Instituto Português da Juventude v Portugalsku. Teoretická časť zhrňa poznatky z oblasti neziskového sektoru v Českej republike, v Európskej únii a v Portugalsku, ako mieste pôsobenia vybranej organizácie. V praktickej časti sú teoretické znalosti aplikované na Instituto Português da Juventude a zanalyzované prostriedky komunikačnej stratégie organizácie. V práci je významná časť venovaná rovnako tak činnosti a štruktúre tejto neziskovej organizácie, čo umožňuje porovnanie fungovania neziskového sektoru u nás a v zahraničí.

Kľúčové slova: neziskový sektor, komunikačná stratégia, neziskové organizácie v zahraničí, marketing neziskového sektoru

ABSTRACT

Bachelor work conducts the study of communication strategy of non-profit organization Instituto Português da Juventude in Portugal. Theoretical part considers the knowledge from the fields of non-profit sector in Czech republic, in European union and in Portugal, as a site of action of chosen organization. In a practical part is the theoretical knowledge applied to Instituto Português de Juventude and the facilities of the communication strategy of the organization are analyzed. In the work is one important part devoted to the activities and the structure of this non-profit organization, what gives us a possibility to compare non-profit sector in our and the foreign country.

Keywords: non-profit sector, communication strategy, non-profit organizations in foreign countries, marketing of non-profit sector

Úvodom chcem poďakovať svojej konzultantke pani PaedDr. Marcelle Göttlichovej za ústretovosť a večnú podporu pri odbornom vedení práce.

Ďalej chcem poďakovať pani Andrei Patrícii Mendés Nobrega, zamestnankyni organizácie Instituto Português da Juventude, za jej spoluprácu, priateľský prístup a ochotu, ktorú mi prejavila. Cenné informácie, ktoré mi poskytla značne napomohli k dosiahnutiu cieľov mojej práce.

Rovnako tak Perrine Collin, študentke Univerzity v Algarve, pre neoceniteľnú pomoc pri prekonávaní prekážok v podobe jazykových bariér.

V neposlednej rade patrí moja vďaka Hane Tkadlecovej, študentke Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, ktorá mi bola nápomocná v celom procese bakalárskej práce.

Prehlasujem, že som bakalársku prácu spracovala samostatne a použitú literatúru som citovala.

V Zlíne:

Meno:.....

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	9
1 TEORETICKÝ POSTUP PRÁCE	10
1.1 CIELE PRÁCE	10
1.2 PRACOVNÉ HYPOTÉZY	10
1.3 METODOLÓGIA PRÁCE	10
2 NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE A ICH CHARAKTERISTIKY	12
2.1 HISTÓRIA A VZOSTUP NEZISKOVÉHO SEKTORA U NÁS	12
2.2 SÚČASNOSŤ NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČESKEJ REPUBLIKE	13
2.2.1 Členenie neziskových organizácií a inštitúcií	14
2.3 POTREBA MARKETINGU V NEZISKOVOM SEKTORE	15
2.4 NEZISKOVÝ SEKTOR V EURÓPSKEJ ÚNII	16
2.4.1 Európska komisia a neziskový sektor	18
2.4.2 Členenie národného hospodárstva podľa Pestoffa	19
2.5 NEZISKOVÝ SEKTOR V PORTUGALSKU	20
3 ZÁKLADNÉ POJMY KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE	23
3.1 KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA A JEJ TVORBA	23
3.1.1 Tvorba komunikačnej stratégie	23
3.2 KOMUNIKAČNÝ MIX A JEHO NÁSTROJE	24
3.2.1 Reklama	24
3.2.2 Public relation	25
3.2.3 Osobný predaj	28
3.2.4 Podpora predaja	29
3.2.5 Priamy marketing	29
3.3 SWOT ANALÝZA	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 INSTITUTO PORTUGUÊS DA JUVENTUDE	32
4.1 HISTÓRIA A SÚČASNOSŤ IPJ	33
4.2 ŠTRUKTÚRA IPJ	33
4.3 POSLANIE ORGANIZÁCIE IPJ	34
4.4 ČINNOSŤ IPJ	35
4.4.1 Cieľová skupina aktivít IPJ	35
4.5 AKÉ SÚ CIELE IPJ	36
4.5.1 Taktické ciele IPJ	36
4.5.2 Strategické ciele IPJ	36
4.6 PROSTRIEDKY KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE IPJ	37
4.6.1 Prvky organizačnej kultúry organizácie IPJ	37

4.6.2	Reklama.....	39
4.6.2.1	Televízna reklama.....	39
4.6.2.2	Reklama v rádiu.....	39
4.6.2.3	Tlačené propagačné materiály.....	40
4.6.2.4	Iné formy audiovizuálnej reklamy.....	43
4.6.2.5	Internet.....	43
4.6.3	Public relations.....	44
4.6.3.1	Government relations.....	44
4.6.3.2	Press relations.....	45
4.6.3.3	Employee relations.....	45
4.6.3.4	Sponzoring.....	46
4.6.4	Podpora predaja.....	47
4.6.5	Osobný predaj.....	48
4.6.6	Priamy marketing.....	49
4.6.6.1	E-mail.....	50
4.6.6.2	Direct mail.....	50
4.6.6.3	Telemarketing.....	50
4.7	SWOT ANALÝZA ORGANIZÁCIE IPJ.....	51
4.8	ZHRNUTIE A VYHODNOTENIE HYPOTÉZ.....	52
	ZÁVĚR.....	54
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	55
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	56
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	57
	ZOZNAM TABULIEK.....	58
	ZOZNAM PRÍLOH.....	59

ÚVOD

Mládež je v spoločnosti veľmi dôležitým článkom. Hoci si to mladí ľudia sami ani neuvedomujú, práve na ich ramenách je ťarcha toho, ako bude naše mesto, náš štát a celý náš svet vyzerat' o pár rokov a akým smerom sa bude ďalej uberať. Sú to práve oni, ktorí v budúcnosti môžu veci meniť, ktorí budú rozhodovať o dani a ďalej vychovávať novú generáciu budúcich dní.

Venovať sa mladým teda neznamená len vyplnenie ich voľného času, ale vychovávanie ich s cieľom lepšej budúcnosti nás všetkých.

Práve takú ideu má organizácia Instituto Português da Juventude, ktorú som si vybrala k analýze v mojej bakalárskej práci. Všetky ich ciele smerujú k práci s mladými ľuďmi, ich výchove a k pomoci k tomu, aby sa stali sebastačnými a zodpovednými k sebe samým a okoliu.

Len idea však nikdy nestačí. Dôležité je podniknúť všetky potrebné kroky k samotnému uskutočneniu cieľov. A práve jedným z najvýznamnejších krokov je samotná komunikácia.

Cieľom mojej bakalárskej práce je analýza komunikačnej stratégie a jej prvkov vo vybranej organizácii a poukázanie na fakt, že hoci je marketing v dnešnom svete synonymom konzumu a ziskovej sféry podnikania, má však významnú úlohu pri komunikácii s verejnosťou. Pretože ako každá organizácia, aj Instituto Português da Juventude môže mať zaujímavé programy a aktivity, ale ak informáciu o ich existencii neposunie ďalej k svojej cieľovej skupine, ich snaha a práca stráca význam.

Okrem samotnej komunikačnej stratégie sa v práci venujem aj porovnaniu neziskového sektoru u nás, v Európskej únii a v Portugalsku. Tento sektor je veľmi zaujímavý a skúmanie jeho aktivít a ďalších možností sa môže stať nekonečným. Práve študijný pobyt v Portugalsku mi poskytol možnosť nahliadnuť do tejto sféry a porovnať aktivity a prácu organizácie v inej krajine.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÝ POSTUP PRÁCE

1.1 Ciele práce

Cieľom bakalárskej práce je analýza komunikačnej stratégie vybranej neziskovej organizácie v Portugalsku na základe spracovania teoretických znalostí v oblasti neziskového sektoru. Rovnako tak vypracovanie pracovných hypotéz a ich následné potvrdenie alebo vyvrátenie na základe prevedených analýz.

Pri práci bolo určených niekoľko ďalších cieľov, ktoré sú súčasťou analýzy, a to preskúmanie činnosti a aktivít konkrétnej neziskovej organizácie a jej špecifik v neziskovej sfére.

1.2 Pracovné hypotézy

- Oblasť a fungovanie neziskových organizácií v Portugalsku je značne odlišná od neziskových organizácií v Českej republike.
- Instituto Português da Juventude je známou neziskovou organizáciou v Portugalsku, a však záujem o ich programy zo strany mládeže je stále nedostačujúci.
- Ciele a poslanie organizácie nie sú smerom k verejnosti správne odkomunikované.
- Z viditeľných komunikačných prostriedkov je zrejmé, že marketingové oddelenie organizácie nie je na vysokej profesionálnej úrovni.
- Organizácia uprednostňuje reklamu pred všetkými ostatnými formami komunikačného mixu.

1.3 Metodológia práce

Na počiatku mojej práce bol vytýčený cieľ spracovania komunikačnej stratégie vybranej neziskovej organizácie v zahraničí. Výber organizácie bol závislý od jazykových znalostí pracovníkov, ktorí boli schopní komunikovať v angličtine. Na základe vlastných skúseností a záujmu o aktivity, na ktorých sa organizácia podieľa, bola vybraná Instituto Português da Juventude.

Teoretická časť je spracovaná prevažne z literárnych a internetových zdrojov.

Ďalší metodologický postup vychádzal zo štruktúry práce a opieral sa o jej teoretickú časť. Na získavanie a zber dát bol zvolený osobný dialóg, keďže väčšina materiálov organizácie Instituto Português da Juventude sú v portugalskom jazyku. Hoci bolo na množstvo materiálov i tak potrebný následný preklad, osobné konzultácie mi pomohli v samotnej orientácii.

K analýze komunikačných prostriedkov boli zozbierané všetky dostupné propagačné materiály a následne vyhodnotené.

K určení súčasného stavu organizácie bola zvolená SWOT analýza, prevedená na základe interných zdrojov, ako výročná správa z roku 2006, osobný pohovor a osobná účasť na niekoľkých aktivitách Instituto Português da Juventude.

2 NEZISKOVÉ ORGANIZÁCIE A ICH CHARAKTERISTIKY

Verejnoprospešná organizácia, ktorá nie je výlučne orientovaná podnikateľsky a nie je zriadená za účelom dosahovania zisku pre súkromné osoby, sa všeobecne vo sete poníma ako nezisková organizácia. Neznamená to však, že nemôže mať zisky vyššie, ako je potrebné na pokrytie jej nákladov. Práve naopak. A však prebytok finančných prostriedkov nesmie byť použitý pre súkromný prospech zakladateľov, členov a zamestnancov neziskovej organizácie, rovnako tak nie pre ich skupinové záujmy. V Európe všeobecne platí, že nadobudnutý zisk musí reinvestovať do svojej hlavnej činnosti, na základe ktorej štatút neziskovej organizácie získala.

Nasledujúce riadky priblížia práve charakteristiku neziskových organizácií v ponímaní Českej republiky, Európskej únie a následne rozborom tohto sektoru v Portugalsku.

2.1 História a vzostup neziskového sektora u nás

Česká republika je štátom, ktorý má za sebou dlhú históriu a niekoľko režimov, ktoré boli priamym činiteľom pre vznik rôznych spolkov a združení. Sloboda združovania bola tým na našom území vždy bohatá. Absolutistické a totalitné režimy, ktorými musela naša krajina čeliť vždy potláčali slobodu združovania, pretože to znamenalo pre ich oprávnenú hrozbu.

Rozkvet spolkovej činnosti by sme mohli datovať od 19. storočia. V období národného obrodzenia bol silný rozmach vlasteneckých spolkov, ktoré svoju činnosť orientovali na umenie, kultúru, vedu, vzdelávanie. Niektoré z nich pretrvali dokonca do dnešnej doby, ako napríklad Sokol, či Hlávková nadácia. V roku 1867 bola ríšskym zákonom upravená charitatívna a spolková činnosť a po roku 1918, po vzniku samostatného štátu, sa otvorila cesta pre najrôznejšie súkromné iniciatívy v oblasti zdravotníctva, charity, starostlivosti o deti a podobne.

Dobrovoľné neziskové organizácie boli v tej dobe zriaďované na základe spolkového práva a zahrňovali celú škálu organizačných foriem, od súkromných, cez obecné, náboženské, národnostné, až po tak zvané spolky s charakterom polooficiálnym, ktoré boli poverené pomerne širokými kompetenciami. Napríklad Zemské a obecné pēče o mládež, Československý červený kríž, Masarykova liga TBC a pod. (Rektořik, 2001, s. 33)

Bohatá štruktúra, siete malých organizácií a pobočiek, až po okresné, zemské alebo národné ústredia, starostlivosť o chudobných a deti – to boli hlavné črty neziskového sektoru v tomto období. Po roku 1930 bolo na území ČSR len v oblasti sociálnej starostlivosti zaregistrovaných 5 140 spolkov a 1 540 ústavov a zariadení.

Tento nevídaný rozmach bol narušený v roku 1939 príchodom nemeckých okupantov a následným protektorátom. *Spolkom bola vymedzená činnosť len v rámci Národného súručenstva a pre oblasť mládeže v rámci Kuratória.* (Rektořík, 2001, s. 33)

V povojnovom období sa pochopiteľne aktivita dobrovoľnej spolkovej činnosti obrodzovala. Netrvalo to však dlho a v roku 1948 bola násilne a cieľavedome potlačená, zredukovaná a celkom podriadená totalitnému režimu a straníckemu vedeniu KSČ. Všetky súkromné neziskové organizácie boli nahradené štátnymi rozpočtovými a príspevkovými organizáciami a tie, ktoré sa venovali vzájomne prospešnej činnosti (kultúra, telovýchova, mládež, odbory, atď.) sa stali dobrovoľnými spoločenskými organizáciami direktívne integrovanými do strechovej štátnej (straníckej) Národnej Fronty, nad ktorou vykonávali dozor príslušné výbory komunistickej strany. Aby kontrola bola zaistená stopercentne, predsedom každej spoločenskej organizácie bol výlučne člen strany. Pochopiteľne, práve v nepriaznivých podmienkach vznikajú zoskupenia brániace občianske slobody, dodržiavanie ľudských práv a podporujúce prenasledovaných, vydávajúce časopisy a podobne. Rovnako tak u nás vznikali občianske iniciatívy nezaraditeľné pod spoločenské organizácie a preto režimom prenasledované. Tieto aktivity zintenzívnili koncom 80. rokov a po vyvrcholení v 1989 Nežnou revolúciou nasledovalo zriaďovanie nadácií, nezávislých spolkov a hromadné zapojovanie sa občanov do ich aktivít. To malo za následok legislatívne úpravy a vytvorenie priestoru pre činnosť súkromných neziskových organizácií a podobne zo strany zákonodarnej a výkonnej moci.

2.2 Súčasnosť neziskového sektoru v Českej republike

Ani dnešné podmienky nie sú pre neziskový sektor ideálne, hoci sloboda združovania v ČR má svoj vlastný priestor. Prispôsobenie sa tržnému charakteru podmienok v krajine, kde to, čo nie je ziskové môže byť iba stratové je veľmi náročné a svoje miesto na poli si každá organizácia musí tvrdo vybojovať. Hneď niekoľko faktov im ich boj o svoj priestor neľahčuje. Ako napríklad získavanie profesionálneho personálu, keďže mzdové ohodno-

tenie je značne odlišné, ďalej finančná závislosť niektorých organizácií na štáte, či zahraničí (významné medzinárodné neziskové organizácie) a podobne.

Aj napriek tomu sa neziskový sektor teší stále narastajúcemu počtu organizácií a aktivít a ich vzrastajúcej popularite a prekonávajú tak zvané brzdy združovania.

Brzdy slobodného združovania sú podľa Rektořika faktory, ktoré znemožňujú hladký chod neziskových organizácií a nachádzajú sa v každej spoločnosti. (viď. Príloha I)

2.2.1 Členenie neziskových organizácií a inštitúcií

Neziskový sektor je natoľko široký, že ho môžeme deliť hneď niekoľkými kritériami. Najzákladnejšie rozdelenie vychádza z právnej formy neziskovej organizácie:

- Verejnoprávne neziskové organizácie – sú založené verejnou správou, samosprávou alebo pôsobia ako verejnoprávna inštitúcia. Zaraďujeme medzi ne predovšetkým kraje, obce, organizačné zložky štátu, organizačné zložky územných samosprávnych celkov a ďalšie verejnoprávne inštitúcie (napr.: štátny podnik, Verejná vysoká škola, štátny fond, Všeobecná zdravotná poisťovňa, atď.)
- Súkromnoprávne neziskové organizácie – sú založené buď súkromnou alebo fyzickou osobou. Patria sem nadácie, nadačné fondy, občianske združenia, všeobecno-prospešné spoločnosti s výhradou neziskového poslania, záujmové združenia právnických osôb, združenia bez právnej subjektivity, profesné komory a podobne.

V českej odbornej ekonomickej literatúre nie je jednoznačne definovaná charakteristika organizácií, ktoré pôsobia v neziskovom sektore. Práve bohatstvo poslania a cieľov neziskových organizácií a prerastanie ich činností naprieč celou občianskou spoločnosťou, vyvoláva potrebu ich systematizácie podľa nasledujúcich triediacich znakov:

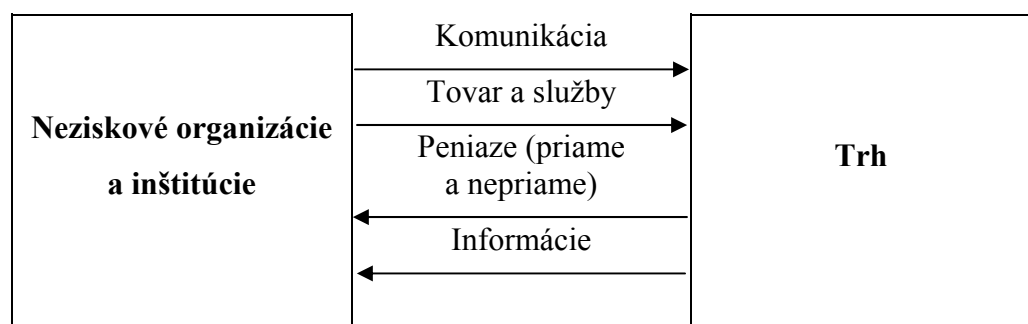
- *podľa kritéria zakladateľa,*
- *podľa globálneho charakteru poslania,*
- *podľa kritéria právne organizačnej normy,*
- *podľa kritéria spôsobu financovania,*
- *podľa kritéria charakteristiky realizovanej činnosti.*(Rektořik, 2001, s. 40)

2.3 Potreba marketingu v neziskovom sektore

Medzi ziskovým a neziskovým sektorom existujú rozdiely. Napriek tomu, dva základné piliere marketingu sú spoločné pre oba: služba zákazníkovi a vzájomná výhodná smena. Služby, ktoré sú ponúkané jedným sektorom môžu byť v niektorých prípadoch poskytované druhým sektorom rovnako dobre. *Patria sem služby štátnej a miestnej správy, výroby a služby zoštátneného priemyslu, služby umeleckých asociácií a podobných organizácií, možno dokonca služby poskytované charitatívnymi organizáciami a dobrovoľnými spolkami.* (Hannagan, 1996, s. 28)

Pre človeka nie je primárne dôležité kto službu alebo produkt ponúka, ale za akých podmienok a či cena zodpovedá kvalite. A niektoré služby alebo produkty sú neziskové organizácie schopné ponúkať rovnako kvalitne ako ziskové.

Marketing je vo verejnom sektore potrebný, pretože ľudia požadujú informácie o službách, chcú vedieť čo je k dispozícii, kedy a kde to môžu zohnať a či za to musia platiť alebo nie.



Obr. 2. Štruktúra marketingu v neziskovom sektore (Hannagan, 1996, 29)

Tlak na výhodné, účinné a hospodárne využívanie verejných zdrojov spôsobil, že sa marketingu venuje väčšia pozornosť; všeobecne povedané, neziskový sektor sa stal omnoho zodpovednejší vo využívaní peňazí a v kvalite poskytovaných služieb. (Hannagan, 1996, s. 29)

Vysoko kvalitné služby budú pravdepodobne vnímané ako užitočné a hodné pravidelného financovania. Verejnosť si vyžaduje byť informovaná o náplni činnosti tej ktorej organizácie a s výsledkom ich práce. Preto je komunikácia s ňou nevyhnutným kľúčom k úspechu a dosiahnutia stanovených cieľov. Potreba marketingu je pre prípravu správnej komunikačnej stratégie nevyhnutnou súčasťou. *Marketing je súčasťou organizácie verejného neziskového sektoru, ktorého poslaním je zaisťovať neustály kontakt s užívateľmi výroby alebo služby organizácie, skúmať a hodnotiť ich potreby, poskytovať služby a výrobky*

uspokojujúce potreby a budovať program komunikácie s verejnosťou, aby táto verejnosť bola zoznámená s cieľmi organizácie. (Hannagan, 1996, s. 40)

2.4 Neziskový sektor v Európskej únii

Európska únia pozostáva z geograficky a kultúrne silne rozdielnych oblastí. Je teda logické, že i neziskový sektor v celej únii bude krajina od krajiny odlišný. Nie je možné, aby bol regulovaný, či zjednocovaný ako napríklad spoločný trh tovaru a služieb alebo práce. Už len z jedného prozaického dôvodu nie, pretože fungovanie neziskových organizácií (ďalej len NO) tkvie v základných ľudských právach – na slobode názoru, náboženskom presvedčení, zhromažďovaní a spolčovaní občanov.

To sa odráža vo fakte, že právna úprava činnosti NO je plne v právomoci členských krajín Európskej únie (ďalej len EÚ). Taktiež sa líši právny a historický základ, ako napríklad:

- Británia – tradícia silného a celoštátne pôsobiaceho neziskového (dobrovoľníckeho) sektoru, založeného na presvedčení o tom, ako by sa mala sociálna politika vyvíjať a podporovať
- Taliansko, Španielsko – fungovanie hlavne na regionálnej a miestnej úrovni, národné asociácie sú výnimkou
- Nemecko, Holandsko – neziskový sektor ako tradičná a trvalá súčasť verejnej politiky
- Škandinávske a anglosaské krajiny – tradícia necirkevnej dobročinnosti, nízky vplyv verejnej správy v neziskovom sektore
- Francúzsko – tradične centralistická, ale napriek tomu neziskový sektor silne vyvinutý
- Rakúsko – najsilnejší finančný zdroj je verejný rozpočet, hoci je v krajine silná spolková tradícia

Z hľadiska vzťahov medzi vládami a neziskovým sektorom – hlavne v segmente sociálnej a zdravotnej starostlivosti – je možné štáty EÚ rozdeliť do 4 skupín (Francúzsko sa zdá byť kombináciou rôznych modelov):

- 1) Nemecko, Rakúsko, Belgicko, Holandsko;
- 2) Veľká Británia, Írsko;

- 3) Švédsko, Fínsko, Dánsko;
- 4) Taliansko, Španielsko, Portugalsko, Grécko. (viď. Príloha II)

V súčasnosti je vo všetkých zemiach EÚ vážnou témou vzťah neziskového sektoru a štátom, resp. verejnou správou. V niektorých službách si konkurujú a v priestore verejnej politiky sa môžu ich názory a zámery dostávať do stretu. *Ale zatiaľ čo neziskové organizácie chápu a akceptujú pôsobnosť štátu a verejnej správy už v každodennom styku, ľudia pracujúci vo verejnej správe ešte niekedy plne nechápu, že neziskový sektor je prirodzenou súčasťou spoločnosti, s dávnymi tradíciami a s obrovským potenciálom v hospodárskom a sociálnom živote. Jedna zo správ Európskej komisie upozorňuje, že v niektorých členských krajinách sa neziskový sektor dostáva do politického vákuu. Nedostatok jasných pravidiel verejnej politiky smerom k neziskovému sektoru potom znemožňuje alebo sťažuje spoluprácu.* (Čepelka, 2003, s. 14)

Ďalej existujú „sprostredkovateľské“ a poradenské neziskové organizácie, ktoré zaisťujú finančné prostriedky alebo potrebu koordinácie iných organizácií (sprostredkovávajú kontakty, skúsenosti, rady apod.)

V porovnaní s Českou republikou môžeme povedať, že v zemiach EÚ je veľké množstvo nevládných neziskových organizácií, ktoré vlastnia a prevádzkujú nemocnice, školy, azylové domy a ďalšie zariadenia sociálnej starostlivosti, chránené dielne pre zdravotne postihnutých a podobne. Naproti tomu je u nás množstvo takýchto zariadení v rukách štátu, krajov, či obcí. Množstvo z neziskových organizácií v EÚ je taktiež ekonomicky aktívnych. Predávajú svoje výrobky a vytvárajú zisk, ktorý znova preinvestujú do vlastnej činnosti. (Čepelka, 2003)

Podiel neziskového sektoru na hrubom domácom produkte v krajinách EÚ sa odhaduje na 2 až 5%. To však závisí samozrejme na tom, či do výsledku započítavame napríklad nemocnice alebo školy, ktoré majú v krajinách EÚ štatút neziskových organizácií. (Čepelka, 2003, s. 16)

Môžeme ale zreteľne vidieť, že organizácie tretieho sektora nezaisťujú iba spoločenský a kultúrny život v obciach, ale tiež zamestnanosť a ekonomický rast.

2.4.1 Európska komisia a neziskový sektor

Európska komisia uznáva význam neziskových (dobrovoľníckych) organizácií a nadácií v informovanosti občanov EÚ o sociálnej politike, v poskytovaní služieb občanom a v tom, čomu s v euroreči vraví občiansky dialóg. Za počiatok tohto postoja sa považuje zadelenie Európskej komisie z 6. júna 1997 o podpore neziskových organizácií a nadácií v Európe. (Čepelka, 2003, s.s 20)

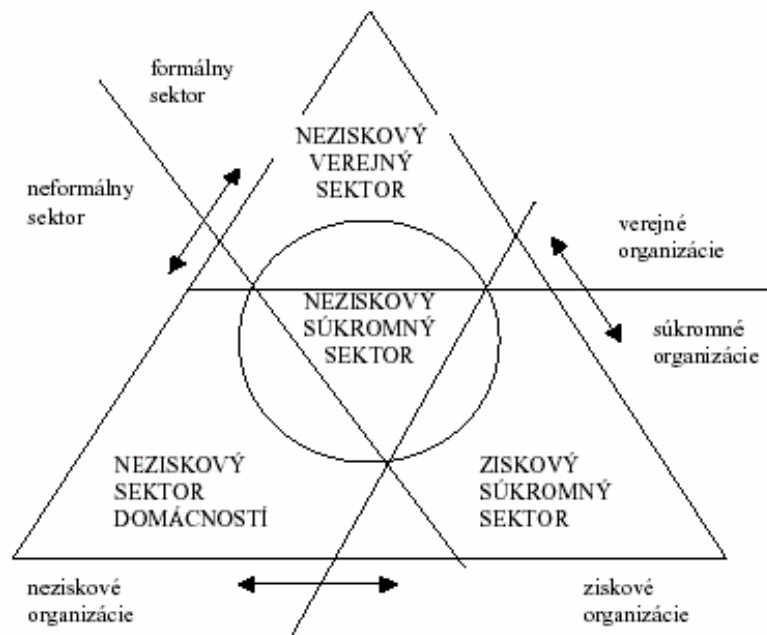
V súlade s princípom subsidiarity Európska komisia predpokladá, že väčšina aktivít sa má uskutočňovať na národnej, prípadne regionálnej a miestnej úrovni a nie európskej, a navrhuje hlavne:

- na všetkých úrovniach verejnej správy sa omnoho viac dozvedieť o sektore ako celku,
- rozvíjať partnerstvá medzi orgánmi verejnej správy a neziskovým sektorom pri plnom zachovaní jeho nezávislosti,
- zaistenie nevyhnutných a potrebných vzdelávacích príležitostí pre neziskový sektor

Európska komisia vyzvala orgány verejnej správy v krajinách EÚ na vypracovanie plánov pomoci neziskovému sektoru – hlavne rozvoj ich kapacít, tj. schopností a zdrojov. (Čepelka, 2003)

2.4.2 Členenie národného hospodárstva podľa Pestoffa

O znázornenie rozdelenia národného hospodárstva najviac špecifické pre strednú a východnú Európu sa pokúsil švédsky ekonóm Victor A. Pestoff. Využíva plochu trojuholníka, do ktorého sú postupne zakresľované základné bloky, ktoré následne vytvárajú oné štyri sektory. Výhodou tohto usporiadania je to, že z konečnej podoby trojuholníka sa dajú vyčítať základné charakteristiky organizácií, ktoré sa v jednotlivých sektoroch vysky-



tujú. (Rektořík, 2001)

Obr. 2. Členenie národného hospodárstva podľa Pestoffa (Rektořík, 2001, s. 16)

Podľa Pestoffova usporiadania tak môžeme charakterizovať organizácie, ktoré pôsobia v jednotlivých sektoroch:

Ziskový, súkromný, tržný (prvý sektor) – ziskové, formálne, súkromné (privátne)

Neziskový, verejný (druhý sektor) – neziskové, formálne, verejné

Neziskový, súkromný (nevládny, tretí sektor) – neziskové, formálne, súkromné (privátne)

Neziskový, domácnosti – neziskové, neformálne, súkromné (privátne) (Rektořík, 2001, s. 21)

V ideálnom prípade tvoria neziskový verejný sektor, neziskový súkromný sektor a ziskový súkromný sektor tri piliere, ktoré sa navzájom dopĺňajú a spolupracujú v politickej, ekonomickej sfére a na poli občianskych slobôd. Ani jeden zo sektorov by nemal v systéme chýbať. Keby chýbal ziskový súkromný priestor, bola by tu neefektívna, štátom centrálna riadená ekonomika. Keby sme nemali neziskový verejný sektor, zavládol by v ekonomike chaos a anarchia, a keby chýbal neziskový súkromný sektor, vznikla by spoločnosť s občianskou neslobodou. (Rektořík, 2001)

2.5 Neziskový sektor v Portugalsku

Sila neziskového sektoru bola vždy v sociálnej starostlivosti, ktorú tradične organizovala katolícka cirkev, hlavne Caritas a Maltézsky rád. Dnes v Portugalsku pôsobí aj mnoho svet-ských skupín, čo je spôsobené možnosťami využitia európskych štrukturálnych fondov. Pôsobnosť organizácií má prevažne miestny alebo regionálny charakter. (The Non-profit sector in Portugal, 1998)

Nie je to tak dávno, čo sa Portugalsko samo muselo nápodobne ako Česká republika vy-maňovať z pod utláčajúceho režimu. Zvrhnutím fašistického režimu Salazara v roku 1974 pamätnou Karafiátovou revolúciou sa pre krajinu začala nová éra. Po 12 rokoch sa krajina stala členom Únie, pritom jej ekonomická sila a životná úroveň patrila v Európe k najnižším. Jednou, zato dôležitou výhodou v porovnaní s nami je fakt, že nemuseli obno-vovať tržné hospodárstvo. (Čepelka, 2003)

Práve v roku 1974 došlo k zlomu. *Nastala explózia aktivít neziskových organizácií, väčšinou však pôsobia opäť na poli sociálnej starostlivosti, príp. vzdelávania. Organizácie sa združili do piatich hlavných celoštátnych federácií, z nich najväčšou je Jednota inštitúcií sociálnej solidarity. V roku 1989 vznikol Sociálny a hospodársky výbor, kde prebieha široký dialóg za účasti nevládných organizácií.* (Čepelka, 2003, s. 50)

Štyri vplyvy na rozvoj neziskového sektoru v Portugalsku:

1. Posolstvo románskej katolíckej cirkvi
2. Tradícia pomoci a vzájomnosti
3. Dlhá doma autoritatívnej politickej kontroly
4. Nedávna demokratická zmena, čo viedlo k rastúcej závislosti štátnych inštitúcií na súkromných neziskových skupinách

Hoci demokracia podnietila rast neziskových organizácií v Portugalsku, ich vplyv bol obmedzený do relatívne úzkeho poľa pôsobnosti – sociálna sféra – čo prevažne pretrváva dodnes.

Kritické výzvy do budúcnosti:

- Vzrastajúce povedomie verejnosti
- Zosilňovanie štruktúry v organizáciách
- Zlepšovanie kapacity verejných služieb
- Zlepšovanie vzťahov vláda – neziskový súkromný sektor

Na členenie národného hospodárstva v Portugalsku môžeme aplikovať model Victora A. Pestoffova. Všetky časti pomyselného trojuholníka v Portugalskom systéme možno nájsť, a však neziskový sektor je tu špecifický. A to podielom verejného sektoru a súkromného v ponímaní neziskových organizácií. V Portugalsku je štátny verejný sektor významnou ekonomickou silou. O to zvlášť je sila neziskového verejného sektoru (ďalej už len NVS) viditeľnejšia. (Ministry of Finance, 1999)

V Portugalsku je NVS veľmi široko koncipovaný a zahŕňa organizácie poskytujúce služby, ktoré supľujú alebo dopĺňajú verejné služby v oblasti ako zdravotníctvo, vzdelanie, sociálna rovnosť a pod. Ďalej sú to organizácie, ktoré ponúkajú štruktúru, do ktorej sa môžu ľudia individuálne pripojiť spolu za účelom verejných potrieb, podieľať sa na politickom živote a podporovať individuálny alebo skupinový záujem. (Campos Franco, 2005, s. 11)

Súkromný neziskový sektor stále viac a viac prekvitá, ale stále ostáva ďaleko za NVS. Ide prevažne o skupiny environmentálneho zamerania a podobne.

V krajine prevládajú nad všetkými ostatnými dve formy organizácií:

- a) Organizácie solidarity (Instituicoes de Solidaridade)
- b) Štátne organizácie sociálneho sektoru (Sector social)

Ďalšie časté formy neziskových organizáciami:

- Nadácie – typ NO, ktorý je v Portugalsku relatívne nedávnym fenoménom; v súčasnosti je v Portugalsku asi 350 nadácií a 100 z nich je aktívnych.
- Organizácie miestneho rozvoja – prevažne v poľnohospodárskej oblasti; podpora v oblasti nespôsobilosti ľudí a miest.

- Asociácie – formované zo súkromného práva a špecifickej časti občianskeho zákonníka (asociácie dobrovoľníkov – hasičov, spotrebiteľov, študentov, žien, imigrantov, atď.).
- Svätý dom milosrdenosti – Misericórdias – filiálka katolíckej cirkvi (pridružení)
 - najstaršia nezisková organizácia založená v r. 1498 – Santa Casa da Mis. De Lisboa
 - sociálna asistencia, hlavný záber v oblasti zdravotnej starostlivosti
 - dáždnikové organizácie spadajúce pod Úniu svätých domov milosrdenstva v Portugalsku (Uniao das Mis. Portuguesas)
 - v súčasnosti 400 aktívnych.
- Nevládne organizácie pre vývoj – súkromné NO so zameraním na sociálny, kultúrny rozvoj, životné prostredie, verejné ekonomické programy, ktoré podporujú rozvoj krajiny
- Vzájomné asociácie – súkromné inštitúcie pre sociálnu solidaritu; vzájomná pomoc členom a ich rodinám, podporované hlavne z členských poplatkov (Campos Franco, 2005)

3 ZÁKLADNÉ POJMY KOMUNIKAČNEJ STRATÉGIE

Model komunikačného procesu jasne hovorí, že cesta zdelenia od odosielateľa k recipientovi je dlhá a náročná. Preto je v procese komunikácie veľmi dôležitá správne vytvorená stratégia. Efektívna komunikácia s externou verejnosťou (miestna verejnosť, médiá, finančné orgány, vláda, sponzori a darcovia) aj s interným prostredím (stáli pracovníci, členovia organizácie, dobrovoľníci a iný personál) je cesta k úspešnosti neziskovej organizácie a dosiahnutiu jej strategických cieľov. V prípade neziskového sektoru sú pozitívne vzťahy s verejnosťou obzvlášť dôležité, preto sa musia stať súčasťou komunikačnej stratégie organizácie.

3.1 Komunikačná stratégia a jej tvorba

Pred neziskovou organizáciou stojí úloha zadeliť pri najmenšom to, že existujú a poskytujú také a také výrobky a služby. Taká komunikácia môže byť prevedená zle alebo dobre, na minimálnej úrovni alebo na úrovni, ktorá aktívne zákazníkov motivuje a pomáha im. (Hannagan, 1996, s. 163)

3.1.1 Tvorba komunikačnej stratégie

Za účelom úspešnej komunikačnej stratégie je dôležité zachovať nasledovné základné kroky pri jej tvorbe:

- Určenie cieľového príjemcu zdelenia
- Stanovenie cieľov komunikácie
- Vypracovanie celkového rozpočtu pre propagáciu
- Zostavenie zdelenia
- Výber komunikačnej cesty
- Voľba určitého komunikačného mixu
- Koordinovanie celého procesu marketingovej komunikácie
- Vypracovanie systému merania účinnosti propagácie (Hannagha, 1996)

3.2 Komunikačný mix a jeho nástroje

Nástrojmi komunikačného mixu sú reklama, Public relation, priamy marketing, podpora predaja a osobný predaj. Pre úspešnosť kampane je pre neziskovú organizáciu dôležité zvoliť a právne skombinovať nástroje mixu.

Medzi prostriedky komunikácie s verejnosťou radíme aj ďalšie, nie menej dôležité, a to stále atribúty organizácie, ktoré sú súčasťou jej kultúry – názov, logo, umiestenie organizácie, vzhľad a úprava priestorov.

3.2.1 Reklama

Reklamu môžeme definovať ako akúkoľvek platenú formu neosobnej prezentácie výrobku, služby, či myšlienok určitého sponzora (t.j. osoby alebo organizácie). Základnými cieľmi reklamy sú tieto:

- *informovať potenciálneho zákazníka;*
- *pripomenúť sa zavedeným zákazníkom;*
- *znova získať stratených zákazníkov.*

Jej zámerom je zmeniť postoje a modely chovania zákazníka k výrobku (službe). (Hannagan, 1996, 167)

Z hľadiska objektu komunikácie rozoznávame:

1. Výrobovú (produktovú) reklamu - komerčná komunikácia, ktoré zdôrazňuje prednosti a výhody výrobku, služby, značky; vytvára ich určitú pozíciu v mysliach spotrebiteľov; odlišuje produkt od konkurencie; obsahuje informácie o cene, možnostiach a miestach nákupu atď. Využíva tradičné komunikačné nástroje.
2. Inštitucionálnu (korporatívnu) reklamu - vytvára pozitívny image firmy u verejnosti, zdôrazňuje podnikovú kultúru, starostlivosť o životné prostredie, zamestnancov, spoločenskú zodpovednosť atď.

Zo správnych a politických dôvodov sa musí reklama v neziskových organizáciách snažiť o:

- pripútanie pozornosti k výrobku, službe alebo myšlienke;

- vzbudzovanie pozornosti a záujmu;
- vyvolanie priania;
- vnuknutie presvedčenia;
- vyzvanie zákazníkov k jednaniu.

Reklamným prostriedkom, médiom slúžiacim ako komunikačný kanál, je nástroj slúžiaci k prenosu zdelenia k cieľovému publiku. Jeho výber závisí na zvyklostiach cieľovej skupiny, typu výrobku, limite nákladov a podobne. Pri rozhodovaní o tom, ktorý prostriedok použiť je potrebné, aby si neziskové organizácie boli isté svojimi cieľmi, cieľovou populáciou a čiastkou peňazí, ktoré na reklamu vynaložia.

3.2.2 Public relation

Vzťahy s verejnosťou a publicita sú v niektorých smeroch len doplnkom reklamy, ale v iných sa odlišujú. A to práve tým, že vzťahy s verejnosťou a publicita sú obvykle bezplatné, zatiaľ čo reklama nie je. Malý rozpočet neziskových organizácií ich núti využívať publicitu v hojnej miere, navyše, majú z pravidla veľký počet správ pre verejnosť zaujímavých. Ich činnosti a smery zamerania mnohých neziskových organizácií vzbudzujú záujem verejnosti.

Public relations sú sociálne komunikačnou aktivitou. Ich prostredníctvom pôsobia organizácie na vnútornú a vonkajšiu verejnosť so zámerom vytvárať a udržiavať si s ňou pozitívne vzťahy a dosiahnuť tak medzi oboma vzájomného porozumenia a dôvery. Public relations sa tiež uplatňujú ako nástroj manažmentu organizácií. (Svoboda, 2004, 16)

Podľa Hannagana je to snaha dosiahnuť predovšetkým povedomie širokej verejnosti o priaznivých aspektoch práce organizácie, aby si o nej ľudia vytvorili správny obrázok.

Príklady PR zacielenia v neziskovom sektore:

- Získavanie podpory, pochopenie verejnosti pre poslanie, budúce akcie alebo činnosť organizácie
- Vyjadrovať záujmy organizácie voči verejnosti
- Informovať a tým získavať dôveru verejnosti
- Vyjednávať, komunikovať s verejnosťou

- Zladiť záujmy verejnosti a organizácie, zaistiť vzájomné porozumenie
- Obmedzovať eventuálne vzájomné konflikty a napätie
- Vytvárať alebo zlepšovať image organizácie

Verejnosť PR aj v ponímaní neziskových organizácií sa nezameriava iba na komunikáciu so širokou verejnosťou. Verejnosť pre potreby PR sa delí na dve základné skupiny:

- Externá verejnosť, v prípade NO zahŕňa prevažne
 - spotrebiteľov, respektíve koncových užívateľov produktov, či služieb (public relations),
 - záujmové a profesné skupiny (community relation),
 - médiá (press relation),
 - štátnu správu (government relation),
 - akcionárov a investorov (investor relation).
- Interná verejnosť
 - zamestnanci organizácie (employee relations)

Pre aktivity PR v neziskovej organizácii sú veľmi dôležité jednotlivé prostriedky slúžiace k dosiahnutiu cieľov. Vybrané prostriedky musia odpovedať vopred definovanej cieľovej skupine, stanoveným cieľom a potrebám organizácie.

V škále možných prostriedkom PR môžeme rozlíšiť štyri skupiny:

- prostriedky individuálneho pôsobenia
 - osobné návštevy partnerov
 - najrôznejšie osobné vystúpenia (slávnostné príležitosti)
 - darčkové a upomienkové predmety
 - dopisy
 - telefonáty
 - blahoželanía
 - ceny do súťaží
 - podnikové vyznamenanie

- sponzorovanie – vecná a finančná pomoc účelovo vybraným inštitúciám
- prostriedky skupinového pôsobenia
 - tlačené prostriedky (prospekty, brožúry, výročné správy, podnikový časopis)
 - audiovizuálne prostriedky – filmy PR, televízne spoty s PR výpoveďou, CD disky
 - obrazové a zvukové prostriedky – fotografie, hudobné znelky
 - priestorové prostriedky – nástenky, pútače
 - ucelené akcie – dielčie prostriedky spojené do jednej ucelenej akcie (osobné vystúpenie predstaviteľov organizácie, výročná správa, predávanie ocenení partnerom, zamestnancom, semináre, recepcie, atď.)
- prostriedky press relation
 - tlačové akcie - konferencie, besedy, interview
 - účasť v televíznych a rozhlasových programoch
 - organizované návštevy, ukážky
 - fotografie
 - semináre, prezentácie, konferencie
 - tlačové prehlásenia k určitej udalosti
- prostriedky internej komunikácie
 - nástenky organizácie
 - časopis organizácie
 - zápis z jednania
 - podnikové akcie a večierky
 - školenie pre zamestnancov
 - intranet, schránka pripomienok apod. (Svoboda, 2004)

3.2.3 Osobný predaj

Ide o prezentáciu informácií o výrobku alebo službe v osobnom rozhovore s potenciálnym spotrebiteľom za účelom získania jeho súhlasu so zmenou. Môže ísť o dar organizácii, zápis študenta do kurzu alebo liečenie pacienta. Forma komunikácie musí byť účinná, s okamžitou spätnou väzbou. Pri neziskových organizáciách však často narážame na problém neochoty využívať energického osobného prístupu k predaju. *Vyplýva to zo skutočnosti, že svoje služby považujú za prirodzene žiaduce, potrebné pre verejnosť a verejnosťou žiadané, a z myšlienky, že „tvrdý“ predaj pôsobí neeticky.* (Hannaghan, 1996, s. 173)

Neziskové organizácie volia radšej použitie „mäkkého“ presvedčovania. Je však treba uznať, že rady informácie môžu celkom zamaskovať „tvrdý“ predaj. Pri každom jednaní s tzv. zákazníkom neziskovej organizácie (napr. pacient v prípade nemocnice, žiak v prípade školy) je možné posilniť alebo zoslabiť image inštitúcie a tým ovplyvniť predaj.

Všetok personál, ktorý vstupuje do kontaktu s verejnosťou je apriori účastníkom predaja, pretože pomáha vytvárať dopyt po určitých službách. V širšom zmysle môžeme osobný predaj charakterizovať ako všetku snahu využívať osobného vplyvu k pôsobeniu na chovanie cieľovej skupiny.

Keď sa konkurencia medzi neziskovými organizáciami zvyšuje, formuje sa pozitívnejší prístup k osobnému predaju. To znamená, že sa inštitúcie snažia získať svojich pacientov, žiakov, či darcov.

Pre NO je dôležité posilňovanie zákazníckej vernosti a to tým, že organizácia bude veriť svojmu klientovi, vychádzať mu v ústrety, vážiť si ho a iniciatívne mu pomáhať. Pre to všetko je nevyhnutné, aby pracovníci v organizácii pri priamom styku dokázali načúvať pozorne a efektne. Služi k tomu niekoľko princípov a to:

1. Nehovoriť a byť pozorný (ten kto vraví, nenačúva).
2. Vžiť sa do duševného stavu druhej osoby.
3. Sústrediť sa na to, čo vraví klient.
4. Načúvať myšlienkam, nie slovám (celok je dôležitý).
5. Poskytovať spätnú väzbu (hm, áno, atď.).
6. Reagovať na myšlienky, nie na osobu hovoriaceho.

7. Nepredbiehať k záveru atď.

3.2.4 Podpora predaja

Ide o aktivity odlišné od reklamy, public relations a osobného predaja nabádajúcich zákazníka ku kúpe. Môžu byť zamerané na zákazníka priamo alebo prostredníctvom sprostredkovateľov a predajcov. Podpora sprostredkovateľov zahŕňa spoločnú reklamu, bezplatný tovar alebo predvádzanie ukážok. K podpore predaja patria prémie, propagačné materiály, kupóny, zľavy, darčeky, súťaže, ukážky a semináre. Cieľom je narušiť zvyky spotrebiteľov pri nakupovaní a dopyte po tovare a službách. Podpora predaj môže dosiahnuť trvalého charakteru

- *dobrou komunikáciou;*
- *ponúkaním podnetov;*
- *následným pozvaním k zapojeniu do transakcie. (Hannaghan, 1996, s. 178)*

3.2.5 Priamy marketing

Priamy marketing preklenuje medzeru, ktorá je vytvorená medzi osobným a neosobným predajom. Ide o komunikačnú techniku založenú na budovaní stálej väzby dialógu so zákazníkom, pričom neziskové organizácie poskytujú informácie prostredníctvom katalógov, poštovej zásielky, telemarketingu, internetmarketingu a pod.

Podľa oficiálnej definície Asociácie pre priamy marketing možno povedať, že direct marketing je interaktívny marketingový systém využívajúci jeden, či viac reklamných médií k vyvolaniu merateľnej reakcie alebo transakcie na ľubovoľnom mieste. Účelom priameho marketingu je vyvolať dialóg so zákazníkom a získať späť väzbu. Medzi subjektom a cieľovou skupinou nie je však priamy kontakt, ale spätná väzba je rovnako sprostredkovaná médiami.

K tomu, aby táto forma komunikácie mohla dokonale fungovať je potrebných niekoľko faktorov, z ktorých adresár klientov je ten najdôležitejší. Podľa Hannaghana neziskové organizácie skutočne sústredia značné úsilie na jeho budovanie a rozširovanie.

Hlavnými prostriedkami priameho marketingu (ďalej len PM) sú:

- Prospekty

- Letáky
- Brožúry
- Katalógy
- Časopisy pre zákazníkov
- Telemarketing
- Média s odpovednými kupónmi

Nástroje priameho marketingu:

- Direct mail – distribúcia ponuky do poštových schránok
 - neadresný mailing
 - adresný mailing
 - združený mailing
- Telemarketing
 - aktívny telemarketing
 - pasívny telemarketing
- Inzercia s nalepenou kartou pre odpoveď
- Rádio (s priamou reakciou na reklamu)
- On-line marketing
- Využívanie e-mailu

3.3 SWOT analýza

Pre úspešné dosiahnutie cieľov neziskovej organizácie je potrebné prevedenie SWOT analýzy. Vyplýva z rozboru vonkajšej a vnútornej situácie organizácie z hľadiska silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats - SWOT).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 INSTITUTO PORTUGUÊS DA JUVENTUDE

Instituto Português da Juventude znamená v literárnom preklade Portugalský inštitút mládeže.

Instituto Português da Juventude (ďalej len IPJ) má významnú úlohu v podporovaní a samotnom aktívnom podieľaní sa na neformálnom spôsobe vzdelávania. Pripravujú a poskytujú doplnkové vzdelávanie novej generácie, ktorého účelom je aktívne zapojenie všetkých mladých ľudí do života. Skĺbením stratégie a programov, ktoré IPJ poskytuje, vnáša táto organizácia potenciál medzi mladých ľudí a snaží sa vytvoriť potrebné podmienky pre vývoj novej generácie.

Táto nezisková organizácia sleduje moderné trendy a jej organizačná štruktúra je založená na komunikačných a informačných technológiách. Obe vo vnútornej aj vonkajšej sfére, s profesionálnymi ľudskými zdrojmi v obore práce s mládežou, množstvom aktivít a strategickými partnerstvami. Všetky kroky smerujú k dosiahnutiu stanovených cieľov.

Z právneho hľadiska sú neziskovou organizáciou patriacou pod verejný sektor, spravovaný a financovaný štátom.

IPJ spadá pod štátny úrad pre mládež a šport, kam ďalej ešte patrí:

- Inštitút pre šport v Portugalsku - *Instituto do Desporto de Portugal*
- Nadácia pre rozširovanie informačných technológií - *Fundacao para a Divulgacao das Tecnologias de Informacao*
- Mobilita mládeže – *Movijoem*

V Portugalsku sa nachádza 18 pobočiek IPJ, z ktorých každá má funkcie vo svojom vlastnom regióne. Hlavné pôsobisko je v Lisabone, kde sa nachádza správna rada a tiež centrálnе stredisko. Taktiež je to jediná z pobočiek IPJ, kde majú fungujúce marketingové, respektíve kreatívne oddelenie.

Nasledujúce riadky sú venované konkrétne pobočke v meste Faro, ktoré je zodpovedné za región Algarve.

4.1 História a súčasnosť IPJ

V Portugalsku sú deti a mládež na jednom z popredných miest v rebríčku hodnôt každého človeka. Ich výchova, vyplnenie voľného času, vzdelávanie, účasť na mestskom živote, či motivácia k vlastným aktivitám. V minulosti bola štruktúra vzdelávania a vývoja mládeže roztrieštená a mnoho z vládnych inštitúcií malo na starosti nejakú časť z týchto aktivít. Pretože sa tak strácala efektivita práce, štátom bolo rozhodnuté, že je potrebná jedna nezisková inštitúcia, ktorá sa bude starať o deti a mládež a bude podporovaná z vládnych zdrojov (štátny rozpočet).

Instituto Português da Juventude ako organizácii predchádzalo niekoľko foriem a prešla mnohými zmenami, než sa dostala do dnešnej podoby. Každá predošlá forma mala zľahka iné funkcie a ciele, vždy však smerovali k jednému, a to výchove a podpore mládeže. (viď Príloha III)

4.2 Štruktúra IPJ

Hlavné realizačné stredisko IPJ je v Lisabone, pod ktoré spadá 18 regionálnych servisných centier v hlavných mestách každého regiónu. Administratívny a výkonný (realizačný) výbor je menovaný vládny rezortom zodpovedným za mládež. Tieto dva orgány sú riadiacimi vo všetkej činnosti jednotlivých organizácií v každom regióne. Princípom fungovania je efektívnosť, kvalita, transparentnosť cieľov a racionálne využívanie zdrojov.

Organizačná štruktúra:

(Vid'. príloha IV)

IPJ je partnersky spojená s niekoľkými súkromnými aj verejnými organizáciami za cieľom posilniť a spolurealizovať ich vlastné aktivity. Popritom rozširovať a rozdeľovať ich cieľovú skupinu, podporovať ich programy a nachádzať odpovede na položené otázky. Je samozrejmé že IPJ hľadá stále nových a nových partnerov na skvalitnenie ich práce. Medzi už stálymi partnermi sú organizácie aktívne v oblasti:

- Zdravia mládeže
- Technických poradenských služieb v oblasti bankovej a finančnej pomoci
- Informácií
- Informačných technológií

- Zamestnanosti a tréningov týkajúcich sa zamestnania
- Mobility a výmenných programov
- Voľnočasových aktivít
- Dobrovoľníckej práce a mestských aktivít
- Kultúry a kreativity
- Spoločenských akcií a integrácie mládeže

4.3 Poslanie organizácie IPJ

Organizácia IPJ je zodpovedná za zaistenie plnenia misie, ktorá bola stanovená v roku 1996 pri vzniku organizácie a následne rozvíjaná vzhľadom na aktuálne potreby. Ciele sú zamerané predovšetkým na mládež, ako na hlavného činiteľa v procese zmeny spoločnosti k lepšiemu a tiež zodpovedným hráčom v hre o modernizáciu a vývoj krajiny.

V roku 1996, kedy bola organizácia založená, boli stanovené nasledovné funkcie, ktoré spadali pod zodpovednosť IPJ:

- Realizovať aktivity vo sfére mladých ľudí
- Podporovať sociálnu integráciu mladých a ich účasť na sociálnych, kultúrnych, vzdelávacích, umeleckých, športových, politických, či ekonomických aktivitách
- Podporovať aktivity realizované mládežníckymi asociáciami
- Aktivizovať mládež k účasti na mestskom živote
- Podporovať technicky a finančne mládež a študentské asociácie
- Podporovať prístup mladých ľudí k informáciám prostredníctvom vytvorenia a vývoja integrovaného informačného systému
- Podporovať kreativitu a účasť na riadení klubov mládeže
- Propagovať, vytvárať a ďalej rozvíjať aktivity určené pre mládež, v prvom rade v oblasti voľného času, dobrovoľníckej činnosti, spolupráce, asociatívneho vývoja, vzdelávania, mobility a výmenných programov
- Udržiavať aktuálnosť National Youth Associations Registration

- Vytvorit' mechanismus na podporu iniciativy a podnikavosti mladých ľudí, a to mladých podnikateľov a mladých poľnohospodárov
- Podporovať mobilitu mládeže
- Podporovať a podnecovať podieľanie sa portugalskej mládeže na európskom a medzinárodnom organizme

4.4 Činnosť IPJ

Aktívna účasť na spoločenskom a mestskom živote mládeže je jedna z hlavných oblastí záujmu IPJ. Väčšinu svojej činnosti smeruje práve týmto smerom a v úrovni aktivít a programov ich neustále vyvíja. Za účelom seberealizácie mladých ľudí IPJ venuje svoju pozornosť v mnohých sférach aktivít. Predovšetkým v nasledovných programoch:

- Prázdninové kempy
- Pracovné kempy
- Detský parlament
- Sexualita na linke
- Dobrovoľnícka práca
- Zákonný poradca
- Bankový a daňový poradca
- Podpora tvorby Asociácií mládeže
- Podpora Asociácií mládeže
- Komunikačné a informačné techniky
- Karty mládeže
- Medzinárodné výmeny mládeže a stretnutia
- Budúci podnikateľ
- Európsky dobrovoľnícky servis
- Youth hostely a i.

Okrem týchto programov, pripravovaných prevažne na úrovni národnej, každý región, rovnako tak IPJ vo Fare, pripravuje a vyvíja ich vlastné projekty a aktivity. Tak sa snažia podporovať región a odpovedať na otázky týkajúce sa problémom v ich vlastnej oblasti. V tomto videní musia pracovať s odlišným sektorom a ponúkať odlišné služby a tým spolupracovať s inými neziskovými organizáciami, ktorých sférou záujmu je takisto mládež.

4.4.1 Cieľová skupina aktivít IPJ

Primárnou cieľovou skupinou je mládež v Portugalsku, ktorá je podľa ich filozofie práve tým článkom v spoločnosti, ktorý ňou dokáže hýbať a vyberať pre ňu smer, ktorým sa bude

d'alej uberať. Preto je veľmi dôležitá výchova a správne vzdelávanie. Ich participácia na civilnom živote v meste i regióne má napomáhať jeho ďalšiemu rozvoju. Preto je činnosť inštitútu zameraná na deti a mládež. A to od 12 rokov do 30 rokov, kedy sa mladý človek aktívne podieľa na dianí okolo neho a sám rozvíja svoju osobnosť a schopnosti.

V širšom ponímaní sú ich cieľovou skupinou organizácie a inštitúcie pracujúce s deťmi a mládežou, čiže školy, mládežnícke asociácie, výchovné zariadenia, atď. Ich spolupráca je pre IPJ veľmi dôležitá a nenahraditeľná. Komunikácia smerom k sekundárnej cieľovej skupine je však orientovaná len na osobný rozhovor alebo spoliehanie sa na už stálu spoluprácu.

4.5 Aké sú ciele IPJ

Pre správnu komunikáciu s verejnosťou i interným prostredím organizácie IPJ je nevyhnutné určenie si taktických a pomocou nich strategických cieľov. Tie sú každoročne definované v novembri, a následne prezentované v decembri v rámci záverečnej konferencie o programoch. Definované ciele sú rovnako v písanej podobe.

4.5.1 Taktické ciele IPJ

- Zvyšovať kvalitu a kvantitu prístupu mládeže k informáciám
- Podporovať participáciu mládeže na spoločenskom a mestskom živote a koncentráciu politických sfér na prepojenie s mládežou
- Podporovanie mobility a voľnočasových aktivít
- Podnecovanie mládeže k zdravému životnému štýlu
- Optimalizácia managementu ľudských zdrojov a financovania IPJ

4.5.2 Strategické ciele IPJ

Dosiahnutie strategických cieľov je potrebné podľa určenia do roku 2013.

- Podporovať všetko, čo môže pozitívne ovplyvniť politiku mládeže
- Stimulovať mládež a študentov k vytváraniu si vlastných záujmových združení
- Posilňovanie dobrovoľníckej činnosti mládeže a budiť v ich vyšší záujem o spoločnosť

- Posilňovať geografickú mobilitu mládeže v rámci projektov mimo Portugalska
- Posilňovať integráciu mládeže v rámci medzinárodného diania

4.6 Prostriedky komunikačnej stratégie IPJ

Organizácia IPJ je svojím pôsobením známa po území celého Portugalska. Ale snaží sa ona organizácia o spätnú väzbu od strany mládeže? Vytvára špeciálne úsilie na zvýšenie účinnosti ich kampaní, programov a aktivít? Akým spôsobom IPJ komunikuje s miestnou mládežou v regióne Algarve?

Takmer všetky marketingové aktivity sú riadené zhora, z centrály v Lisabone, kde je oddelenie produkcie. Z tohto miesta sa vysielajú všetky pokyny pre akúkoľvek propagačnú činnosť pobočiek v celom Portugalsku. IPJ Faro, ako aj ostatné regionálne organizácie v rámci IPJ majú pochopiteľne aj svoje vlastné programy podľa miestnych potrieb. Ich odkomunikovanie je v ich vlastnej réžii.

Problémom organizácie je fakt, že nemajú vlastné marketingové oddelenie.

4.6.1 Prvky organizačnej kultúry organizácie IPJ

- Názov

Názov Instituto Português da Juventude alebo IPJ vystihuje presne podstatu a aktivity, ktoré spadajú pod organizáciu. Portugalský inštitút pre mládež, ako by sa dalo literárne preložiť, hovorí o tom, že je to inštitúcia, ktorá pomáha a podporuje mladých ľudí po celej krajine a venuje im celú svoju pozornosť. Skratka IPJ je veľmi ľahko zapamätateľná a vplyvom portugalskej výslovnosti akoby sama ide do úst. IPJ všetci veľmi dobre poznajú a s nijakou inou inštitúciou sa nemýli.

- Logo

Logo IPJ, ako výtvarná skratka názvu organizácie nevystihuje podstatu ich existencie ani ich poslanie. K tomu sa logo v prípade každého dokumentu mení, pretože hoci znak ostáva rovnaký, podpisok s názvom organizácie je vždy iný. Raz usporiadanie do stĺpca (viď. obrázok č. 2), inokedy do riadku - Instituto *P*ortuguês da *J*uventude.



Obrázok č. 3: Logo organizácie IPJ

Na prvý pohľad pôsobí logo zmätene, nečitateľne a ľahko prehliadnuteľne. Farby zvolili príliš tlmené, pôsobiace skôr vyblednuto. Odlišná šírka písaného textu v každom riadku pôsobí mätúco, rovnako tak usporiadanie slov do stĺpca. Skratka je akoby nakreslená rukou malého dieťaťa, čo pre mládež môže pôsobiť negatívne - už predsa nie sú deti a v určitom veku apriori odmietajú všetko, čo by ich mohlo s detstvom spájať.

- Slogan

IPJ – O instituto que apoia a Juventude!

IPJ – Inštitút (resp. organizácia), ktorý pomáha mládeži!

Slogan, ktorý heslovite hovorí o činnosti organizácie, popisuje svoju cieľovú skupinu. Je krátky, ľahko zapamätateľný, ale chýba mu šmrnc. Pre prácu s mladými je dôležité mať prirodzený humor, pochopenie pre nich a hovoriť ich jazykom. To sloganu chýba. Možno by pomohlo už len zmena slovíčka *mládeži* a nahradili ho *Tebe – IPJ – inštitút, ktorý Ti pomáha*. Zmenou slovíčok sa mení význam z oznamovacej vety na prihováranie sa práve konkrétnemu mladému človeku.

- Prostredie

Priestory IPJ pôsobia veľmi dobre hneď na prvý pohľad. Pri vstupe sa prechádza halou, kde sú plagáty všetkých možných kultúrnych a iných podujatí vo Fare a okolí. Pred vstupom do hlavného priestoru IPJ je bandaska s vodou, kde je pre každého možnosť občerstvenia sa, čo je, hlavne v prípade Portugalska, kde sú neznesiteľné letá, veľmi dôležité.

Priestor je ďalej členený akoby na tri časti- informačná doska, stolíky s počítačmi s prístupom na internet a časť pre menšie deti so stolom a knihami aj pre dospelých, letáky súčasných akcií, časopisy a pod.

Celá miestnosť je farebne veľmi dobre riešená a pôsobí pozitívne a radostne. Oranžová, zelená, modrá, žltá, všetko zladené tak, aby sa farby nebili. Človek sa v priestoroch IPJ cti naozaj uvoľnene a pozitívne.

Jediným nedostatkom je rýchlosť pripojenia na internet, ktoré je veľmi nízke, čo môže ľudí znervózniť. Dlhé čakanie a problémy s pripojením ľudí často odrádzajú.

4.6.2 Reklama

4.6.2.1 Televízna reklama

Práve televízna reklama ako forma propagácia je v plnom riadení Lisabonského strediska, keďže sa týka programov, ktoré sú spoločné pre všetky regióny v krajine. Napriek tomu, že mládeže stále viac a viac času trávi sledovaním populárnych programov, je táto forma propagácie nimi len málo využívaná.

IPJ sa v televízii vyskytuje len vo veľmi zriedkavých prípadoch a to:

- pri uvádzaní nových programov, ktoré doteraz neexistovali
- pri podieľaní sa na kampaniach alebo iných programoch ako partneri, vtedy sa zviditeľňuje ich logo v reklame

V súčasnosti sa IPJ v televízii vo forme platenej reklamy neprezentuje.

4.6.2.2 Reklama v rádiu

Keďže je IPJ neziskovou organizáciou patriacou pod štát, vo verejnoprávnych médiách má svoje vyhradené miesto. Presne tak je to v prípade rádií.

IPJ má v rozhlasovom vysielaní vyhradené miesto v reklamnom bloku v prípade, že uvádzajú na trh nový produkt v zásade na celonárodnej úrovni. Oveľa väčšiu pozornosť však venujú prezentácii sa v reláciách a týždenne je pre IPJ vyhradený čas v regionálnom rádiu Radio Cidade. To je však už vo forme PR, pričom sa pravidelne zúčastňujú vysielania o kultúrnom, športovom a sociálnom dianí v regióne Algarve.

4.6.2.3 Tlačené propagačné materiály

Tlačené propagačné materiály organizácie IPJ môžeme i podľa teórie deliť na dve skupiny a to:

a) *prenosné, mobilné*

b) *prostriedky so stabilným umiestnením*

a) *prenosné*

Leták

Jeho úlohou je predovšetkým vzbudiť pozornosť a vyvolať záujem o tú ktorú aktivitu IPJ. Text i grafika by mala byť jednoduchá. V prípade letákov IPJ však môžeme vravieť až o prílišnej jednoduchosti alebo práve naopak o veľmi chaotickom a prekombinovanom dizajne.

Letáky sú umiestené väčšinou v priestoroch organizácie IPJ alebo v informačných stánkoch na rôznych eventoch.

Príklad:

Recital, Músical, Dia National do Estudante (vid' Príloha VI)

Leták je vytlačený na tenkom voskovom papieri, pôsobiacom veľmi neprofesionálne. Vychádzajúc zo zásad je možné povedať, že na prvý pohľad nie je vôbec jasné, čo konkrétny leták ponúka. Ide o dva programy a to Večer recitálu a muzikálu a Národný deň študentov. Prvé, čo si však respondent všimne, je jeden z názvov programov, väčšinou Músical a obrázok tanečníkov a tak prvom momente leták pôsobí ako propagácie nejakého tanečného podujatia.

Text je čitateľný, a však striedanie čiernej, bielej farby a veľkosti písma je zľahka mätúce. Absencia systematického usporiadanie slovných informácií na letáku spôsobuje mýlenie si, ba dokonca prehliadnutie rozdielnych dátumov a programov.

Kontaktné údaje chýbajú úplne. Hoci je uvedená IPJ ako organizácia na samom spodku letáku, jej adresa je obmedzená na ulicu pobočky. Chýba tiež internetová adresa, či telefonický kontakt v prípade záujmu sa bližšie informovať.

Prospekt

Prospekt má podat' vyčerpávající informace o produktu a viesť recipienta k rozhodnutiu. Mal by vyvolať túžbu a priviesť jedinca k akcii. Z hľadiska funkčnosti prospektov je IPJ v celku úspešný. Možno práve preto, že prospekty sa z 95% týkajú celonárodných projektov riadených zhora a všetka kreatívna práca je v rukách Lisabonského produkčného oddelenia.

Každá z pobočiek po celej krajine má tieto prospekty o jednotlivých programoch k dispozícii pre verejnosť. K tomu je ich možno nájsť v školách, partnerských inštitúciách, na akciách, kde sa predpokladá účasť mládeže a podobne.

Príklad:

InstitutoPortuguêsDaJuventude (Príloha VII)

Tento propagačný materiál je akousi kombináciou letáku a katalógu. Ide o informačný materiál s produktmi ponúkanými IPJ inštitútom. Nie je to však kompletný súbor programov, ale reklamuje spektrum aktivít, ktoré majú spoločné zameranie rozvoja a pomoci mládeže. Preto ho môžeme kategorizovať ako prospekt.

Obsahuje komplexné a vyčerpávajúce informácie o programoch, ktoré v tomto roku ponúka IPJ. Informácie sa uskromnili na konkrétny popis projektu, naopak vyzdvihujú počtatu a potrebu jeho uskutočnenia, či využitia. Text v prospekte je vecný, triezvy, informatívny a prispôsobený cieľovej skupine – mládeži. Prospekt je rozsiahlejší a množstvo informácií môže recipienta ľahko odradiť. Odľahčením je efektívna spolupráca s grafikom, ktorý využil farieb a ich kombinácie, čím docielil zaujímavý dizajn. Rovnako tak farby pomáhajú pri orientácii v programoch a prospekt je veľmi prehľadný. Dizajnom naväzuje na ďalšie prospekty, ktoré sa venujú každému programu zvlášť, pričom si držia rovnakú farbu ako v komplexnom prevedení. Je tak jednoduché sa orientovať aj v ďalšom hľadaní informácií.

Jedným z nedostatkov letáku je zlá čitateľnosť bieleho písma zvlášť na žltom podklade, na ktoré sa musí človek dlhšie upriamiť. Druhým je formát materiálu, ktorý je po otvorení príliš veľký a neprehľadný, čo sa týka popisu a názvu programu, ktoré sú každý z inej strany.

Reklamný text je orientovaný systémom otázka odpoveď. „Chceš spoznať Portugalsko? Chceš stráviť prázdniny na pláži, v kempe alebo na horách? Ak máš od 17 do 25 rokov, vyber si jednu z ... “ Takýto spôsob je z kreatívneho hľadiska príliš prvoplánový a chýba mu vtip a nápad.

Kontaktem je internetová stránka, ktorá je v dnešnej počítačovej dobe pre mládež dostávajúca.

Brožúry

Zámerom propagačnej brožúry inštitútu IPJ je hlavne pohľad do minulosti so štatistickými údajmi, vyhodnoteniami uplynulých programov, referencie a ocenenia, poukázanie na budúce plány a vyzdvihnutie partnerov.

Príklad

Já vai 1 2006 – Actividades da Delegacao Regional de Faro do IPJ

Svojím spôsobom je to vo forme výročnej správy určenej pre širokú verejnosť.

Polygrafická kvalita zodpovedá vysokému štandardu, rovnako tak text a dizajn. Papier aj väzba svedčia o prepracovanosti materiálu.

Brožúra obsahuje úvodné slovo riaditeľa pobočky vo Fare s poďakovaním zamestnancom aj verejnosti. Pomedzi grafy a tabuľky poukazujúce na aktivity a úspechy minulého roku sú vpísané texty publicistickým štýlom, dokumentačné fotografie i portréty.

Kalendár organizácie

IPJ pravidelne venuje na začiatku roka svojim zamestnancom, spolupracujúcim inštitúciám, školám a i. plánovací firemný kalendár. Pre ich činnosť teda nemá len reklamnú funkciu, ale má aj iný, praktický účel.

Čo sa týka však grafického prevedenia, jeho atraktivita nie je príliš vysoká. Neobsahuje žiaden text, len názov inštitútu a logo. Celkovo však pôsobí veľmi nevýrazne a nezaujímavo.

b) prostriedky so stabilným umiestnením

V oblasti stabilne umiestnených prostriedkov IPJ značne zaostáva. Plagáty, vo vnútri i vonku, bigboardy sa objavujú len veľmi ojedinele a len v prípadoch, že sa jedná o národný program.

4.6.2.4 *Iné formy audiovizuálnej reklamy*

Z iniciatívy Lisabonského kreatívneho oddelenia vznikla krátka znelka organizácie IPJ, ktorá sa vysielala vo všetkých kinách po celom Portugalsku pred premietaním hlavného filmu. Znelka informuje o samotnej organizácii a poukazuje vždy na jeden z 24 programov, ktorým sa momentálne venujú všetky dcérske pobočky v krajine. V tomto období ide o program *Sexualidade em Linha*, ktorý umožňuje anonymné otázky na tému sex cez telefónnu linku pre mládež. (Príloha VIII)

4.6.2.5 *Internet*

Internetový portál organizácie IPJ je v plnej prevádzke od 29. decembra 2003 na adrese www.juventude.gov.pt, pričom jeho štruktúra podlieha správe kreatívneho oddelenia v Lisabone. Stránka je prehľadná, graficky relatívne dobre zvládnutá, čo sa týka písma, rozloženia ikoniek a podobne. Farebnosť ladená do tónov červenej, modrej a bielej s čiernobielymi fotkami a obrázkami. Keďže je to však portál určený hlavne pre mládež, mal by pôsobiť viac hravo a nadčasovo, zaujať na prvý pohľad a prilákať niečím novým. Hoci dizajn stránky nie je zlý, na mladých ľudí môže pôsobiť až príliš civilne.

Štruktúra je rozdelená do 4 základných tém

- Quem somos (Kto sme)
- O Que fazemos (Čo robíme)
- Onde estamos (Kde sme)
- Notícias (Aktuality)
- Perguntas frequentes (Časté otázky)

Tie sa ďalej delia na podsekcie s rozličným zameraním, ako činnosť inštitútu, spolupráca, štruktúra, ciele, poslanie, atď.

Hoci internetová stránka relatívne dobre popisuje fungovanie a štruktúru IPJ v Portugalsku, ich programy a ďalšie veci, veľký nedostatok vidím v absencii informácií regionálneho charakteru. www.juventude.gov.pt zahŕňa len tie programy a aktivity, ktoré sú organizované celoštátne s riadením v Lisabone a povinnými pre všetky dcérske pobočky IPJ. A to napriek tomu, že každý, rovnako tak IPJ vo Fare, má pre svoj región svoje vlastné

aktivity. A v dnešnej dobe elektronických médií a stále rastúcej tendencii využívania internetu mládežou, je reklamovanie svojich aktivít viac ako potrebné.

Naopak, v prípade ostatných portálov, ako sú regionálne noviny on-line, asociácií mládeže, školské www stránky, či iné populárne weby, sa IPJ aktivizuje viac. Pravidelné zasielanie informácií o nových a súčasných programoch a aktivitách je bežnou súčasťou ich komunikácie s vernosťou.

4.6.3 Public relations

Ako už bolo povedané, je omnoho jednoduchšie stať sa úspešným v dosahovaní cieľov za podpory a pochopenia verejnosti ako keď čelíme verejnej opozícii a nezáujmu. Napriek tomu, že vytváranie si dobrých vzťahov s verejnosťou a posilňovanie si image je pre organizáciu zvlášť neziskového charakteru dôležitá, IPJ sa spolieha na to, že všetci inštitút poznajú a majú v ňom dôveru. To však pre jeho rozvoj nestačí. Ako už bolo povedané, z dôvodu, že IPJ v regionálnom ponímaní nemá samostatné marketingové oddelenie a všetko plánovanie komunikačných aktivít je na vzájomnej dohode. Z toho vyplýva, že z ich pohľadu nevynakladajú nijak zvláštnu námahu na public relations. Hoci sami niektoré prvky a formy PR používajú, nie sú si toho priamo vedomí a nenazývajú ich týmto menom. Napriek tomu je možné niektoré z ich komunikačných aktivít vyčleniť.

4.6.3.1 Government relations

Výhodou IPJ je, že ich všetky finančné zdroje prúdia z vládnych sfér a tak sa nemusia obávať možného krach, ktorý by vyplýval z negatívnej image alebo nedostačujúcich investor relations. Keďže však spadá pod verejné neziskové organizácie, musí dodržiavať podmienky určené vládou. V tejto sfére môžeme v prípade IPJ vraviť o *government relations* – udržiavanie si vzťahov s vládou ako s externou verejnosťou.

Využívané sú viac menej prostriedky individuálneho pôsobenia. Riaditeľka IPJ pani Sara Gomes Brito má pravidelné osobné stretnutia s osobami pohybujúcimi sa vo vládnej sfére a predkladá im výsledky predošlých aktivít, budúce plány. Ďalej IPJ pravidelne odosiela dopisy s informáciami o už uskutočnených programoch a ich hodnoteniami, výročné správy apod.

4.6.3.2 *Press relations*

S médiami si IPJ udržiava optimálny vzťah. Ide ako o médiá regionálneho charakteru (regionálne i všeobecné aktivity, tak médiá pôsobiace po celej krajine (len aktivity riadené z materskej pobočky v Lisabone). IPJ dosahuje relatívne priaznivú mediálnu publicitu. Vo verejnoprávných médiách majú pravidelne vyhradený čas, ďalej sa zúčastňujú rôznych relácií, kde priamo predstavujú svoje súčasné aktivity. Osobou hovoriacou v mene organizácie je vo väčšine prípadoch opäť riaditeľ IPJ.

Medzi ďalšie prostriedky press relations využívané IPJ môžeme menovať tlačové konferencie, a však vo veľmi ojedinelých, väčšinou krízových prípadoch.

Raz do roka IPJ organizuje recepciu pri príležitosti Dňa otvorených dverí vždy v máji. Rovnako tak pri otvorení každej novej výstavy, či akcie, kam sú novinári bežne zvaní.

IPJ má svoje fotografie, CD ROMy, či tlačové správy, ktoré pravidelne zasielajú do všetkých médií.

Média, s ktorými IPJ udržiava vzťahy:

- denník SOL s pravidelnou regionálnou prílohou,
- televízia RTP1 a RTP2
- Radio Cidade
- a iné (viď v Prílohe V)

Vidíme teda, že IPJ sa svojim spôsobom venuje aj press relations, hoci na to nemajú vymedzený personál ani žiaden špeciálny plán. Napriek tomu si trvale budujú s médiami vzťah a vzájomné porozumenie neprestávajúcim kontaktom s nimi.

4.6.3.3 *Employee relations*

Nie plánovaným, ale prirodzeným spôsobom si v inštitúte udržiavajú pozitívny vzťah medzi zamestnancami a predstaviteľmi vedenia. Charakter neziskovej organizácie IPJ dodáva pozitívny náboj takmer v každom zamestnancovi, pretože je to práca, ktorú si sami vybrali a má vyššie humánne ciele. IPJ vo Fare má sám o sebe rodinný charakter, čo sa týka počtu zamestnancov (v IPJ vo Fare pracuje 19 zamestnancov). Aj v tak malej organizácii je však potrebné udržiavať a neprestajne podporovať dobré vzájomné vzťahy. K tomu v inštitúte napomáha niekoľko prostriedkov:

- informačná tabuľa s informáciami pre zamestnancov,
- zápisy zo spoločných jednaní a ich následné rozposielanie pre všetkých zúčastnených i nezúčastnených,
- oslavy v rámci zamestnancov IPJ (spoločné vianočné večierky, narodeninové priatia, atď.)
- školenia a semináre pre zamestnancov v prípade zmien v chode inštitúcie a pod.
- v širšom ponímaní môžeme ďalej spomenúť
 - o vybavenie kancelárie, ktoré zodpovedá potrebným podmienkam na vytvorenie pozitívnej pracovnej atmosféry (väčšie kancelárie po 3-4 ľuďoch, zväčša pracujúcich na spoločnom programe; svetložltá farebnosť pozitívne vplyvajúca na ľudí; koberec vytvárajúci pocit pohodlia; kvalitné stoličky i stoly, atď.)
 - o možnosť občerstvenia na pracovisku (kaviareň so snack barom v budove inštitútu; bandasky s vodou na niekoľkých miestach)
 - o sociálne výhody pre zamestnancov – podpora na zdravotnú starostlivosť a pod.

4.6.3.4 Sponzoring

Organizácia IPJ vo veľkej miere uplatňuje sponzoringu ako prostriedok individuálneho pôsobenia. Ich forma sponzoringu je vo vecnej podobe, len veľmi zriedka vo finančnej. Často ponúkajú možnosť využitia ich priestorov na prezentácie, stretnutia, výstavy a podobne. Ďalej ponúkajú vecné dary ako tašky, tričká, perá, podložky pod myš, kalendáre, bloky, kľúčenky, USB kľúče. Vo väčšine prípadov ide o dary pre iné neziskové organizácie, asociácie mládeže, tábory pre deti zo sociálne slabších pomerov, či školy. Taktiež poskytujú vecné dary pre detské domovy a domovy mládeže, jedlo, ale sponzorujú ich aj v podobe seminárov, prednášok o sexualite, a podobne.

Cieľom sponzoringu IPJ, ako aj iných neziskových organizácii, nie je pochopiteľne zviditeľnenie sa a podporenie mena organizácie. Ich dary sú nezištné a majú napomôcť k rozvoju mladých ľudí. Je však pochopiteľné, že popritom si tak IPJ buduje pozitívne meno inštitútu.

4.6.4 Podpora predaja

Podpora predaja v IPJ je skôr ako na rôzne iné aktivity zameraná na propagačné darčkové predmety. IPJ sa vždy snaží urobiť svoje programy a aktivity atraktívnejšie a to pomocou najrôznejších darčkových predmetov, ktoré môžu získať pred akciou (na prilákanie mladých ľudí) alebo v priebehu akcie, programu, stretnutia a podobne.

Všetky prostriedky podpory predaja sú ponúkané ako zákazníkovi (napr. účastníkom akcie), tak partnerom v podobe škôl, či asociáciám mládeže. Môžeme teda aj v ponímaní neziskovej organizácie hovoriť o PP spotrebiteľovi (mládež účastniaca sa programov) i PP sprostredkovateľovi. Sprostredkovateľmi sú školy a asociácie, ktoré predmety dostávajú pravidelne do daru a využívajú ich na rôznych podujatiach ako ceny do súťaže, darčeky, ukážky a podobne.

Ako príklad možno uviesť niekoľko foriem PP organizácie IPJ:

- IPJ organizuje semináre o sexualite pre základné a stredné školy. Doobeda v školách rozdávať prezervatívy s priloženým letákom a informáciou o seminári konajúci sa v poobedných hodinách.
- Organizácia pri rôznych príležitostiach ponúka zľavu na vyhotovenie si mládežníckej karty EURO 26, ktorá je využiteľná v obchodoch a iných organizáciách po celom svete.
- Upomienkové predmety, ktoré sú rozdávané pred alebo počas priebehu programov, darované inštitúciám alebo školským zariadeniam:
 - perá
 - bloky
 - trička
 - tašky na rameno
 - podložky pod myš

- USB klíče
- Klíčenky
- Prezervatívy

Podporou predaja sa snažia o udržiavanie si kontaktu s mládežou a nabádanie ich na využívanie ďalších programov a aktivít. Zvlášť deti školského veku sú radi nabádané na účasť v rôznych programov práve darčekomými predmetmi, formou súťaží a podobne.

4.6.5 Osobný predaj

V prípade neziskových organizácií je veľmi dôležité „predávať“ seba samého. IPJ nemá cieleň osobný predaj a nevenuje mu zvýšenú pozornosť. Hoci práve u inštitútu akým sú je to jedna z nevyhnutných vecí. Podvedome sa samozrejme osobnému predaju (ďalej už len OP) venujú.

Sú organizáciou neziskovou, pracuje v nej niekoľko dobrovoľníkov a sú v neustálom kontakte s prevažne mladými ľuďmi. Ich prejav je súčasť prezentácie ich samých a väčšinou z neho vyplýva ďalšie konanie spotrebiteľa – mládeže. V inštitúte panuje pozitívna nálada a za informačnou doskou je stále niekto pripravený pomôcť, či poskytnúť všetky možné informácie. Prejav je pozitívny a ochota viditeľná. Oblečenie zamestnancov je primerané kontaktu s mládežou, pričom majú tričká a mikiny s logom inštitútu a ľubovoľné nohavice. Zamestnanci, hoci, sa veková kategória pohybuje od 20 do 50, pôsobia mladistvo, no nechýba im zdravé sebavedomie, ktoré dokáže človeka presvedčiť. Na začiatku si získajú zákazníkove sympatie, zodpovedaním otázok však ich komunikácia končí, v čom je veľká chyba IPJ.

V ich pozícií organizácie pracujúcej s mládežou je veľmi dôležité prispôsobenie sa zákazníkovi a aktívne načúvanie. Tak môžu efektívnejšie spolupracovať a pomáhať tak v rozvoji mládeže a dosiahnutiu ich cieľov.

Už vôbec sa nevenujú otázka, či presvedčovaniu ľudí, ktorí IPJ navštívia. Opäť sa dostávame do bodu, kedy je viditeľná absencia marketingového oddelenia a plánovania na regionálnej úrovni. Ani pri akciách a programoch, ktoré sú v činnosti IPJ nie sú vymedzené funkcie pracovníkov predaja.

Napriek tomu z prehľadu uplynulých aktivít a ich účasti mladých ľudí je zrejmé, že práve na nich by mal byť apel viac zameraný a osobný styk je v tomto prípade veľmi účinný.

Mladý človek sa dá radšej presvedčiť osobou, ktorá je schopná prispôbiť sa jeho chápaniu a túžbam, ako letákom, či reklamou v kine.

V prípade partnerov a spolupracujúcich inštitúcií sa IPJ spolieha na fakt, že zo strany partnerov, škôl, či asociácií mládeže sú podľa ich slov služby nimi poskytované prirodzene žiadané.

4.6.6 Priamy marketing

Priamy alebo direct marketing, ako sa môže nazývať je veľmi dôležitý prvok stratégie neziskovej organizácie. Rovnako ako mnohé iné neziskové organizácie, aj IPJ sa venuje budovaniu stálej väzby dialógu so súčasnými aj potenciálnymi klientmi. Môžeme však povedať, že napriek možnostiam, ktoré priamy marketing (ďalej len PM) ponúka, IPJ využíva len zlomok z nich.

Vieme, že čím presnejšie určíme cieľovú skupinu, tým efektívnejšie bude využitie PM. Keďže však jediným určením cieľovej skupiny v prípade IPJ je mládež, efektivita sa značne znižuje. V poslednom období sa však vo väčšej miere začínajú zaoberať prerozdelením konečného recipienta. V súčasnosti majú štyri cieľové skupiny v aktivitách PM:

- školy – základné, stredné, vysoké
- inštitúcie – ktoré sú v spolupráci s IPJ
- médiá – rádio, televízia, noviny, internet
- mládež – zoznam mailových a domových adries záujemcov a zasielanie informácií

Organizácia IPJ sa snaží o budovanie a rozširovanie si svojich kontaktov, čo je pre aktívny PM veľmi dôležité. Nie však v dostačujúcej miere na to, aby bol PM z ich strany čo najefektívnejší. Hoci sami tvrdia, že databázy svojich cieľových skupín si vedú, ide iba o prostý súbor mien s adresami a telefónnymi číslami. Ich zoznamy neobsahujú žiadne osobné informácie o kontaktných osobách (vek, dátumy narodenia, vzdelanie), či zaznamenanie účasti na aktivitách IPJ, rovnako tak profilácia čo sa týka škôl a inštitúcií. Z odborného hľadiska sa tak nejedná o databázy, ale o jednoduchý zoznam adries – adresár.

Hlavnými prostriedkami PM v IPJ sú:

- prospekty,
- letáky,
- brožúry,
- katalógy,
- telemarketing.

4.6.6.1 E-mail

E-mail je v zásade najpoužívanejšou formou priamej komunikácie IPJ s jej cieľovými recipientmi. Zahŕňa všetky cieľové skupiny. Rozposielané sú e-maily s aktuálnymi ponukami programov a aktivít inštitútu ako školám, médiám, inštitúciám, tak aj jednotlivcom. V závere e-mailu býva priestor na spätnú väzbu, či už v podobe objednávky toho ktorého programu, možnosti reakcie na už prebehnutý event, či priestoru pre vlastný názor a ohodnotenie aktivít organizácie. To však nie je pravidlom, hoci by mohlo a v prípade PM malo byť.

4.6.6.2 Direct mail

Direct mail, ako forma distribúcie ponuky programov a aktivít do schránky, je IPJ využívaný. A však len v prípade škôl a spolupracujúcich inštitúcií, čo je malé využitie. Jedná sa o *združený mailing*, kedy IPJ rozposiela katalógy a prospekty určené pre konkrétnu cieľovú skupinu (tj. školy a inštitúcie so spoločnými cieľmi) s úmyslom osloviť a zaujať. V tomto prípade je možnosť odozvy od zákazníka v podobe priloženého listu. Väčšinou je vo forme objednávky toho ktorého semináru, či prednášky (školy) alebo potvrdenie účasti na spolupráci pri rôznych aktivitách písomnou formou na vopred vytlačený formulár.

4.6.6.3 Telemarketing

Telemarketing je treťou a poslednou formou PM, ktorá je v IPJ využívaná. V prípade *aktívneho telemarketingu* ide o priame jednanie väčšinou s médiami. Ďalej o ponuku seminárov a prednášok pre základné a stredné školy, či inštitúcie. To všetko však nie v tak veľkej miere.

Pasívny telemarketing je využívaný záujemcami o konkrétne informácie o jednotlivých programoch organizácie. Do IPJ je možné sa dovolať na pevnú linku denne od 9:00 do

18:00, kde sú záujemcom poskytované všetky potrebné informácie. Operátormi sú dobrovoľníci pracujúci pre IPJ. Nevýhodou je, že ich dobrovoľná práca nie je vždy profesionálne prevedená, pretože nie sú školení. Ale keďže sa jedná prevažne o kontakt s mladými ľuďmi neškrobený a prirodzený prejav i s malými chybami je vítaný. Operátori sú v dôsledku absolútnej dobrovoľnosti vždy dobre naladení a pozitívne vplyvajú na rozhodujúceho sa potenciálneho klienta.

Chybou je, že hoci účelom PM je vyvolávať dialóg medzi IPJ a cieľovou skupinou a získavať spätnú väzbu, ich aktivity v tomto smere sú doposiaľ nedostačujúce. Napriek tomu, že relatívne efektívne PM využívajú, ich práca však nie je dotiahnutá do konca. Spätnej väzbe a skúmaniu odozvy zo strany recipienta nevenujú príliš veľkú pozornosť a tak strácajú značný ukazovateľ výsledku ich práce.

4.7 SWOT analýza organizácie IPJ

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • IPJ – organizácia verejne známa ako pomoc mládeži • Spolupráca s inými medzinárodnými organizáciami • Stále finančné zaistenie zo strany štátu • Pracovný tím veriaci cieľom organizácie 	<ul style="list-style-type: none"> • Image organizácie IPJ medzi mladými • Neprofesionálne personálne zaistenie v oblasti marketingových komunikácií • Nestála pracovná sila vo forme dobrovoľníkov • Nedostatočné jazykové znalosti – angličtina • Chýbajúca koncepcia vonkajších vzťahov, marketingu a propagácie inštitútu • Propagačné oddelenie len v centrále v Lisabone

Príležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Široká mediálna podpora • Umiestnenie inštitútu v parku, ktorý denne navštevujú desiatky mladých ľudí • Využitie faktu, že Faro je študentské 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohrozenie koncepcie rozvoja vzhľadom na politické rozhodnutia • Klesajúci záujem o projekty zo strany verejnosti

mesto	<ul style="list-style-type: none"> • Ekonomické zmeny štátu • Nedostatočná informovanosť a z toho vyplývajúca nedôvera zo strany verejnosti • Neúspech projektov v dôsledku zlej komunikácie s verejnosťou
-------	---

SWOT analýza bola prevedená na základe interných zdrojov organizácie IPJ a to výročnej správy za rok 2006 a osobného pohovoru.

4.8 Zhrnutie a vyhodnotenie hypotéz

- **Oblasť a fungovanie neziskových organizácií v Portugalsku je značne odlišná od neziskových organizácií v Českej republike.**
- Tradícia neziskových organizácií v Portugalsku je dlhá. Krajina prešla mnohými zmenami, ktoré značne ovplyvnili neziskový sektor, podobne ako v Českej republike. V porovnaní s Českom však prevyšuje vplyv cirkvi a náboženských organizácií so zameraním na sociálnu pomoc a charitu. Druhým veľkým zameraním neziskových organizácií je mládež a zameranie sa na jej rozvoj, účasť na sociálnom živote, vzdelávanie a vľnočasové aktivity. V Česku je zameranie na mládež prevažne v oblasti sociálnej pomoci deťom. Štát v Portugalsku vynakladá veľkú časť svojho úsilia a investícií práve do nej.
- **Instituto Português da Juventude je známou neziskovou organizáciou v Portugalsku, a však záujem o ich programy zo strany mládeže je stále nedačujúci.**
- V Portugalsku takmer každý mladý človek vie, čo je IPJ, ale je len časť z nich, ktorí programy a aktivity organizácie využívajú. Dôkazom potvrdenia hypotézy je záznam z výročnej správy IPJ vo Fare z roku 2006 s porovnaním predpokladanej účasti na všetkých projektoch za tri kvartály a skutočným počtom návštevníkov (viď. Príloha X). Číslo predpokladanej účasti je vždy vyššie ako skutočná účasť a od prvého k tretiemu kvartálu má klesajúcu tendenciu. Rovnako tak z osobných rozhovorov s mladými ľuďmi vyplýva, že záujem o programy IPJ je nízky.

- **Ciele a poslanie organizácie nie sú smerom k verejnosti správne odkomunikované.**
- IPJ ponúka množstvo programovo zaujímavých aktivít pre mládež, a však komunikácia s ňou je na veľmi nízkej úrovni. IPJ nevyužíva všetky možnosti a kombinácie prostriedkov komunikačného mixu. Neprihovára sa mládeži jej vlastným jazykom a prostriedkami im najbližšími a tým sa vzdáva od dosiahnutia ich poslania. Tak tiež nevenujú pozornosť spätnej väzbe, čím sa okrádajú o cenné informácie pre ich ďalšiu komunikačnú stratégiu.
- **Z viditeľných komunikačných prostriedkov je zrejmé, že marketingové oddelenie organizácie nie je na vysokej profesionálnej úrovni.**
- V regionálnych pobočkách je značná absencia profesionálnych ľudských zdrojov pre potreby marketingu a komunikácie s verejnosťou organizácie. Z 19 zamestnancov vo Fare je len jeden odborník na propagáciu, i to len v obore designu. Z niekoľkých osobných pohovorov ohľadne komunikačnej stratégie IPJ ďalej vyplynulo, že v organizácii je síce viditeľných veľa prvkov komunikačného mixu, a však sami ich nevedia pomenovať a nevedia, ako s nimi ďalej pracovať a narábať.
- **Organizácia uprednostňuje reklamu pred všetkými ostatnými formami komunikačného mixu.**
- Hoci sa môže zdať, že v mysliach personálu IPJ vo Fare je jedinou formou komunikácie s verejnosťou reklama, nie je tomu vždy tak. Zrejmé je, že absencia odbornosti a profesionality v oblasti marketingu je vysoká a pojem ako komunikačná stratégia málo využívaná. Napriek tomu nie je reklama jedinou formou komunikácie. Hoci len s ťažkosťou vedia prvky komunikačného mixu pomenovať a zaradiť do správnej časti, mnoho z nich využívajú. Práve vďaka centrálnemu vedeniu v Lisabone.

ZÁVĚR

Voľba správnej komunikačnej stratégie je v neziskovej organizácii rovnako dôležitá ako v ziskovej. Možno ešte o to dôležitejšia, že smeruje k naplneniu ušľachtilých cieľov a to celkom nezištne. Napriek tomu sa v neziskovom sektore ešte stále stretávame s negatívnym pohľadom na marketing ako taký. Preto veľa projektov ostáva bez definovanej komunikačnej stratégie a hoci si organizácia plne uvedomuje svoje ciele, stráca prehľad vo svojich možnostiach a prostriedkoch, ktoré im k cieľu môžu dopomôcť.

Spracovanie mojej bakalárskej práce mi prinieslo mnoho poznatkov v oblasti neziskového sektoru u nás a v zahraničí. Nahliadla som do problematiky komunikačnej stratégie a zistila, že len pojem neziskovosť k pozitívnej verejnej mienke a docieleniu vytýčeného nestačí. Svoje teoretické poznatky som aplikovala na neziskovú organizáciu v Portugalsku a sama sa presvedčila o potrebe strategickej komunikácie v tomto sektore.

Napriek všetkým pozitívam organizácie, z pohľadu komunikačnej stratégie, IPJ nevyužíva svoj potenciál naplno. Vytvárajú pozitívne podmienky pre ďalší rozvoj mládeže, pripravujú množstvo programov zameraných na ňu a prácu s ňou a ďalšie aktivity, ale doposiaľ sa im ich nedarí dobre „predávať“.

Pravdou je, že ich marketingové aktivity sú značne obmedzené a pojem marketingovej komunikácie, či komunikačnej stratégie je pomerne vzdialený. Inštitút si len málo uvedomuje, že hoci sú neziskovou organizáciou, aj pre nich je strategická komunikácia formou, ako tak povediac predat' svoje služby a programy.

Skúmaním a analýzou som splnila hlavný cieľ mojej bakalárskej práce a to rozobrať komunikačnú stratégiu neziskovej organizácie v zahraničí. Verím, že moje postrehy a návrhy v práci, môžu byť v budúcnosti nápomocné pre Instituto Português da Juventude a ich ďalšiu prácu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

- [1] Campo Franco, Raquel. The Portuguese nonprofit sector in comparative perspective. 1. vyd. Lisabon: Uniarte Gráfica, 2005. 47 s. ISBN 972-99847-0-0
- [2] Čepelka, Oldřich. Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie I. díl. 1. vyd. Liberec: Obč. sdružení Omega, 2003. 135 s. ISBN 80-902376-3-0
- [3] Čepelka, Oldřich. Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie II. díl. 1. vyd. Liberec: Obč. sdružení Omega, 2003. 178 s. ISBN 80-92376-4-9
- [4] Hannagan, Tim J. Marketing pre neziskový sektor. 1. vyd. Praha: Management Press, Ringier ČR, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7
- [5] Rektořík, Jaroslav a kolektiv. Organizace neziskového sektoru. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
- [6] Svoboda, Václav. Základy public relations. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2004. 151 s. ISBN 80-7318-043-X

Elektronické zdroje:

- [7] The Non-Profit Sector in Portugal [online]. [cit. 2007-04-10] Dostupný z WWW: <www.givindineurope.org/site/index>
- [8] IPJ portal [online]. [cit. 2007-04-02] Dostupný z WWW: <www.ipj.pt>
- [9] Economy in Portugal [online]. [cit. 2007-03-29] Dostupný z WWW: <<http://www.economyinportugal.org/pdf>>

Interné zdroje:

- [10] Juventude em Accao. Správa o historickom vývoji IPJ. 3. vyd. Faro: Gráfica Maiadouro, 2005. 58 s.
- [11] Plano de Actividades 2007. 1. vyd. Lisabon: Gráfica Vogal, 2006. 22 s.

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

IPJ	Instituto Portuguesa de Juventude – Inštitút mládeže v Portugalsku.
ČSR	Československé republika.
ČR	Česká republika
NO	Nezisková organizácia.
VNS	Verejný neziskový sektor
PR	Public relations
EÚ	Európska únia
NS	Neziskový sektor
PM	Priamy marketing
TV	Televízia

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obr. č. 1 Štruktúra marketingu v neziskovom sektore	16
Obr. č. 2 Členenie národného hospodárstva podľa Pestoffa	20
Obr. č. 3 Logo organizácie IPJ	39

ZOZNAM TABULIEK

Tab. č. 1 SWOT analýza organizácie IPJ52

ZOZNAM PRÍLOH

- P I Brzdy slobody združovania
- P II Rozdelenie štátov EÚ vzhľadom na vzťah štát – neziskový sektor podľa Čepelku
- P III Historický vývoj organizácie IPJ
- P IV Organizačná štruktúra IPJ
- P V Zoznam médií spolupracujúcich s IPJ
- P VI Leták organizácie IPJ
- P VII Prospekt organizácie IPJ
- P VIII Program Sexualidade em Linha
- P IX Ďalšie tlačené propagačné materiály IPJ
- P X Graf z výročnej správy IPJ vo Fare 2006 o účasti mládeže na projektoch

PRÍLOHA P I: BRZDY SLOBODNÉHO ZDRUŽOVANIA

V spoločnosti existujú také výrazné brzdy slobody združovania ako napríklad (Rektořík, 2001, s. 25):

- **Konkurencia voči vládnucej vrstve** – predovšetkým NO typu politických strán, cirkevné a náboženské spoločnosti, ekologické iniciatívy, profesné komory atď.
- **Riziko „dať do hry“ demokratické slobody** – ide o nájdenie deliacej čiary medzi ešte demokratickými cieľmi organizácie a už nedemokratickými (fašizmus, scestné náboženské spoločnosti, atď.)
- **Obava štátnej moci z rastu neodcudziteľného majetku súkromných neziskových organizácií** – štát sa legislatívne snaží zabezpečiť, aby majetok NO za každých okolností slúžil k účelom, na základe ktorých bola organizácia založená (napr.: zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech)
- **Riziko skostnatenia činnosti organizácie** – tendovanie k monopolizácii činnosti, centralizácii moci v jedných rukách, globálne záujmy nadnárodných organizácií a pod.
- **Triumf záujmov jednotlivcov nad záujmami všeobecnými** – prípad zlyhania kontrolnej činnosti vo vnútri organizácie, nedostatok vyplývajúci z legislatívy a pod.

PRÍLOHA P II: ROZDELENIE ŠTÁTOV EÚ VZHLADOM NA VZŤAH ŠTÁT – NEZISKOVÝ SEKTOR PODĽA ČEPELKU (2001)

Nemecko, Rakúsko, Belgicko, Holandsko

- NO sa skladá z veľkých a široko známych organizácií
- Činnosť má často silné náboženské alebo politické zázemie
- Profesionálny aparát, práca s dobrovoľníkmi v rôznej miere
- Decentralizácia a slabšia úloha štátu – v oblasti sociálnej pomoci NO hlavnými subjektami
- Financovanie štátom a z rozpočtov sociálneho poistenia

Veľká Británia, Írsko

- Neziskový sektor vysoko profesionálny, riadený kvalifikovanými expertmi
- Príspevky z vládnych fondov a základe verejnej súťaže, nie obligátne (veľká časť sa financuje sama)
- Organizácie členmi všeodborových asociácií a miestnych koalícií

Švédsko, Fínsko, Dánsko

- Sociálne štáty, ktoré sami organizujú vzdelávanie, sociálnu a zdravotnú starostlivosť na princípe rovnosti a všeobecnosti
- Nevládne organizácie len ako doplnok štátnej starostlivosti a podpora občianskych práv
- Vplyv ekonomického tlaku – narastajúca spolupráca vlády s nevládnym NS
- Ľahká štruktúra organizácie, viac menej členmi odborových organizácií

Taliansko, Španielsko, Portugalsko, Grécko

- Rozsiahla transformácia nevládných neziskových organizácií – predovšetkým sekularizácia (charita donedávna výhradou cirkvi)
- Silné združenie hnutí, často spojené s odbormi

Taliansko, Španielsko, Portugalsko, Grécko

- Množstvo rozmanitých organizácií, ťažko určiť súčasný celkový trend
- Hlavný katalyzátor rozvoja NS – vplyv štrukturálnej a regionálnej politiky EÚ (nové ciele, nové finančné zdroje)

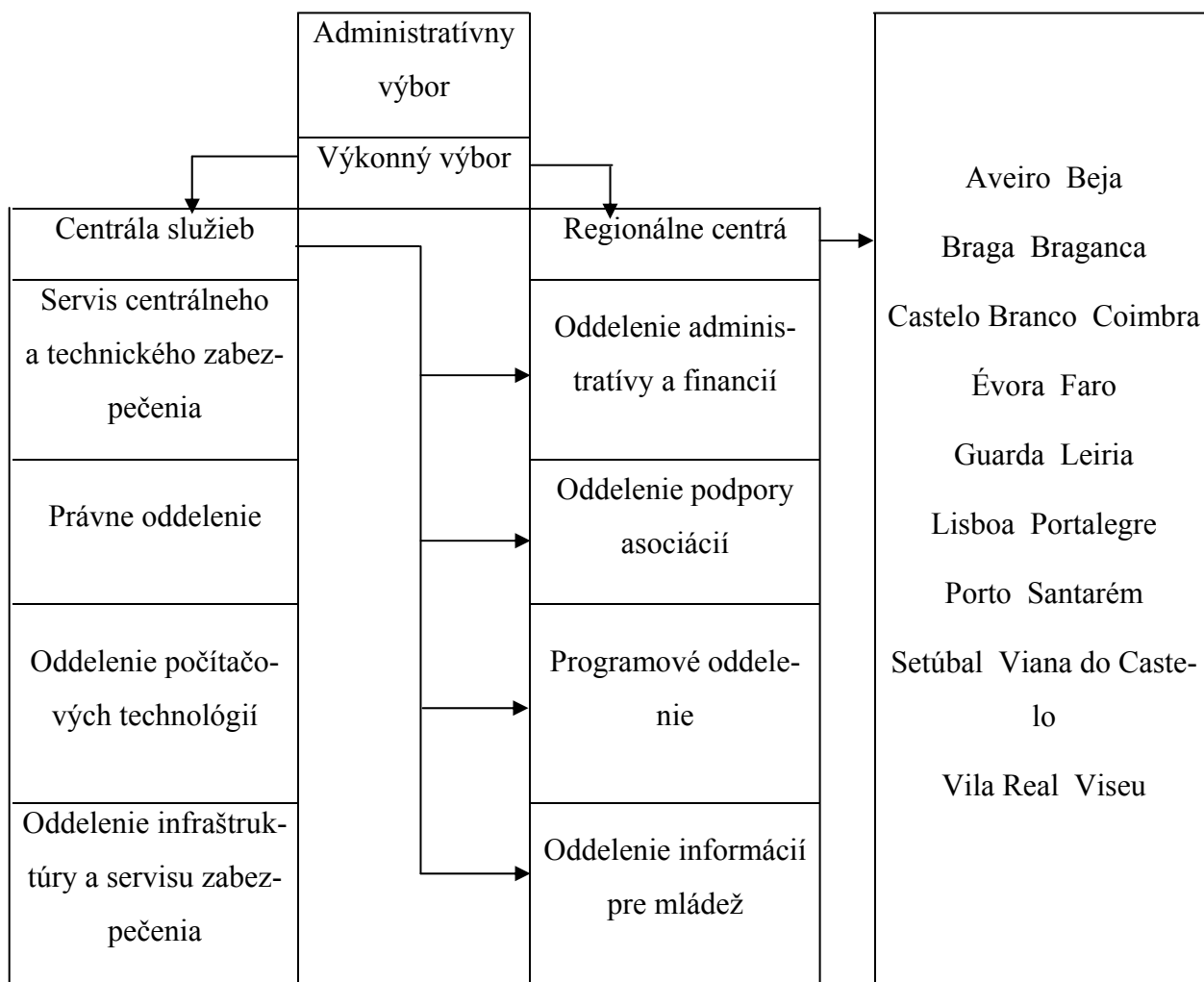
PRÍLOHA III: HISTORICKÝ VÝVOJ ORGANIZÁCIE IJP

- Mocidade Portuguesa
 - podporovanie morálnych a občianskych hodnôt
 - stimul na podporu vojenskej povinnej služby
 - podpora mládeže v športových aktivitách
- Secretariado para a Juventude (1971 – 1974)
 - podpora dialógu medzi mládežou a štátom
 - integrácia mládeže do kolektívneho života a ich aktívna účasť na ňom
 - vytvorenie Centra mladých; priestor vytvorený pre potreby voľnočasových aktivít
 - znižovanie stimulácie v oblasti povinnej vojenskej služby
- FAOJ – Fundo de Apoio aos Organismos Juvenis
 - potreba integrácie spolupráce FAOJ s ministerstvom školstva
 - podporovať aktivity mladých vo voľnom čase
 - vytvorenie kultúrneho domu pre mládež pre potreby aktivít mladých a tým vytvoriť zázemie pre ich kultúrny rozvoj perspektívu do budúceho života
 - vybudovať regionálne delegácie s vlastnou kompetenciou v tej ktorej oblasti a vlastnou kontrolnou politikou
 - 1986 – posilňujú spoluprácu v oblasti vzdelávania s asociáciami mládeže a lokálnymi skupinami a tiež poľavenie ich závislosti na štáte
 - 1978 – 1. Komisia pre spoluprácu ministerstiev v oblasti mládeže – cieľom spolupráce je vytvoriť pozitívne podmienky pre rozvoj mladých, to sa im však nedarí
 - 1982 – 2. Komisia pre spoluprácu ministerstiev – druhý pokus o zlepšenie fungovania, opäť neúspešný; výsledkom je vytvorenie sektoru s vlastnou politikou a štruktúrou – Secretaria de Estado Juventude (Úrad pre mládež v štáte)

- Direccao General da Juventude (1986 – 1988)
 - získavajú dobré finančné a technické možnosti
 - vytvárajú nové programy, viac zamerané primárne na mládež
 - zameranie sa na diskusiu s mladými a najdôležitejšie otázky – vzdelanie, zamestnanie (brigády), pomoc pri začiatkoch podnikania, zdravotníctvo, voľný čas, cestovanie (štartujú program Intercambois – intervaky)
 - snažia sa o spojenie politiky mládeže s politikou krajiny
- IJ – Instituto da Juventude (1988 – 1996)
 - vzniká verejný inštitút s vlastnou právnou zodpovednosťou, autonómnou správou a financovaním
 - nahradili FAOJ s cieľom koordinovať činnosť sektoru práce s mládežou, zvyšovať podporu programov, pomáhať asociáciám mladých
- IPJ – Instituto Portugues da Juventude (1993 - súčasnosť)
 - od IJ si osvojili nový model a povahu verejnej neziskovej organizácie s kompetenciami a úlohami do budúcnosti, ktoré už v dnešnej dobe majú konkrétnu podobu
 - určili si taktické ciele, ktoré boli nevyhnutné na ďalšiu prácu organizácie:
 - a) Konkretizovať rozhodnutia a potreby, ktoré prevzali od IJ v oblasti mládeže.
 - b) Zaktivizovať integráciu mládeže a zefektívniť pomoc pri jej podieľaní sa na sociálnych, kultúrnych, vzdelávacích, umeleckých, vedeckých, športových, politických a ekonomických aktivitách.
 - c) Rozšíriť pomoc asociáciám mládeže, hlavne v technickej a finančnej oblasti.
 - d) Rozvinúť informačné systémy a zlepšiť tak prístup mládeže k informáciám.
 - e) Kooperovať s dobrovoľníkmi v programoch.

- f) Zamerať sa na mobilitu mládeže predovšetkým v Európskej únii. (Catalao, 2005)

PRÍLOHA IV: ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA IPJ



PRÍLOHA V: ZOZNAM MÉDII SPOLUPRACUJÚCICH S IPJ

Televízia	Rozhlas	Tlač
<ul style="list-style-type: none"> • RTP • RDP • Revista Visão • o TVI 	<ul style="list-style-type: none"> • oRádio Algarve FM • oRádio Algarve Stars • oRádio Alvor • oRádio Atlântico • Rádio Clube de Alcoutim • oRádio Clube de S. Brás • oRádio Clube do Sul • oRádio Costa d'Oiro • oRádio Fóia • oRádio Gilão • oRádio Horizonte • oRádio Kiss Fm • oRádio Lagoa • oRádio Maré Alta FM • oRádio Racal • oRádio Sagres FM • oRádio Solar • oRádio Total FM • oRDP Antena 1 • oRDP Faro • oRua FM • oTotal FM • oTSF Algarve 	<ul style="list-style-type: none"> • oAgência Lusa • oAlgarve Digital • oAlgarve Resident • oAlgarvepress • oCorreio da Manhã • oEco Regional • oGazeta de Lagoa • oJornal 123 • oJornal a Voz de Loulé • oJornal a Voz de Quarteira • oJornal Algarve Hoje • oJornal Algarve Região • oJornal Algarzur • oJornal Avezinha • oJornal Barlavento • oJornal Brisas do Sul • oJornal Carteia • oJornal Correio de Lagos • oJornal de Almancil • oJornal de Lagoa • oJornal de Monchique • oJornal Diário de Notícias • oJornal do Algarve (Faro) • oJornal do Algarve (VRSA) • oJornal do Baixo Gu-

		<p>adiana</p> <ul style="list-style-type: none">• oJornal do Sotavento• oJornal Folha de Domingo• oJornal in Loco• oJornal Internacional• oJornal Maré Alta• oJornal Notícias de Albufeira• oJornal O Algarve• oJornal Postal do Algarve• oJornal Terra Ruiva• oJornal Voz de Silves• oJornal Região Sul• oNotícias de Lagos• oNotícias de S. Brás• oObservatório do Algarve• oPúblico• oRevista Algarve Mais• oRevista Magazine do Algarve
--	--	---

PRÍLOHA VI: LETÁK ORGANIZÁCIE IPJ

23 Março | 21h30
Recital
“Da Minha Língua Vê-se o Mar”
Musical
“Em Busca de Santo António”
Pelos alunos da Turma 9^o-C da Escola EB 2.3 Dr. Joaquim Magalhães
No âmbito do Projecto PREAA



Dia Nacional do Estudante
24 Março | 21h30
Feminis Ferventis
Tuna Académica Feminina da Universidade do Algarve

No IPJ - Delegação Regional de Faro
Rua da PSP - Faro



INSTITUTO PORTUGUÊS DA JUVENTUDE

PRÍLOHA VII: PROSPEKT ORGANIZÁCIE IPJ

 <p>iniciativa europeia programajuventude2013</p>	 <p>programa de apoio às associações juvenis programajuventude2013</p>	 <p>projeto futuro programajuventude2013</p>	 <p>medidas de acompanhamento programajuventude2013</p>	 <p>OTL associação de trabalho</p>	 <p>passadões juventude</p>	 <p>socialidade juvenil</p>	
							
 <p>PAAJ programa de apoio às associações juvenis</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>
							
 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>
							
 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>	 <p>associação juvenil</p>
 <p>INSTITUTO PORTUGUÊS DE JUVENTUDE</p> <p>http://juventude.gov.pt</p>	<p>Tens dúvidas? Precisas de ajuda?</p> <p>Se quiser saber mais sobre projetos, contratação, ajuda de mão de obra, etc. do Programa de Apoio às Associações Juvenis, contacta o Gabinete de Apoio ao Candidato, através do telefone 808 222 603 - à sua disposição, a semana, de segunda a sexta-feira, das 9h às 17h.</p> <p>QUEREMOS AJUDAR-TE! PODES CONFIAR EM NÓS!</p>	<p>Queres conhecer Portugal?</p> <p>Queres de passar umas férias divertidas no país, conhecer as tradições, a cultura, a gastronomia, etc. do país? Então, inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>PARA ONDE PODES, FICA COM NÓS! ATREVE-TE!</p>	<p>Os teus tempos livres estão a ser bons?</p> <p>Se tens entre 12 e 25 anos, já inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>UMA FORMA DIFERENTE DE PASSAR O TEMPO? INSCREVE-TE!</p>	<p>Trabalhas com jovens e queres aprender a tua competência?</p> <p>Se és um jovem, voluntário, gestor de projeto ou líder de um grupo, inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>VENI APRENDER CONNOSCO! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>	<p>Queres partilhar a tua experiência como voluntário europeu?</p> <p>Se és um Voluntário Europeu, já inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>CONTA COM O NOSSO APOIO! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>	<p>Já pensaste em ser voluntário europeu?</p> <p>Se tens entre 18 e 25 anos e gostas de partilhar a tua experiência de voluntário europeu, inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>SENTE-TE SEM A AJUDAR OS OUTROS! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>	<p>O teu grupo tem os recursos e vontade?</p> <p>Se tens entre 18 e 25 anos e gostas de partilhar a tua experiência de voluntário europeu, inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>ATREVE-TE A SER ORIGINAL! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>
<p>O Instituto Português de Juventude (IPJ) tem por missão promover a concretização das medidas adotadas pelo Governo no âmbito da Política de Juventude, estimulando e apoiando a participação dos jovens em atividades de carácter social, cultural, educativo, artístico, científico e desportivo. Bem como incentivar atividades profissionais ou desportivas por associações ou agrupamentos juvenis.</p>	<p>Precisas informação? Liga-te a nós!</p> <p>Encontra tudo o que tens a ver com o Programa de Apoio às Associações Juvenis, através do telefone 808 222 603 - à sua disposição, a semana, de segunda a sexta-feira, das 9h às 17h.</p> <p>PORTAL DA JUVENTUDE DESCOBRE UM MUNDO NOVO!</p>	<p>Precisas informação? É aqui! É aqui! É aqui!</p> <p>Queres de passar umas férias divertidas no país, conhecer as tradições, a cultura, a gastronomia, etc. do país? Então, inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>LOJAS PONTO JÁ UM ESPAÇO FEITO À TUA MEDIDA!</p>	<p>Amigos, Amigos, Filhos, Cônjuge, Família...</p> <p>Se tens entre 18 e 25 anos, já inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>NÃO PERCAS ESTA OPORTUNIDADE! INSCREVE-TE!</p>	<p>Pras, Campo ou Montanha? Fazer a tua marca!</p> <p>Se tens entre 18 e 25 anos, já inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>APROVATE E DIVERTE-TE! INSCREVE-TE JÁ!</p>	<p>Precisas de consultadoria jurídica?</p> <p>Se precisas de ajuda de um advogado para resolver os problemas da tua associação, contacta o ANAJ - Associação Nacional dos Juvenis Advogados, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>FAZ DA TUA ASSOCIAÇÃO UM EXEMPLO! MARCA JÁ A TUA CONSULTA!</p>	<p>Gostavas de formar uma associação com os teus amigos?</p> <p>Se tens ideias, projetos, recursos e ideias comuns com os teus amigos, associa-te, cria a tua própria associação e inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>ASSOCIA-TE! DEFENDE AS TUAS CAUSAS!</p>	<p>A tua Associação precisa de apoio?</p> <p>Se a tua Associação necessita de apoio técnico e financeiro para desenvolver os seus projetos, contacta o Gabinete de Apoio ao Candidato, através do telefone 808 222 603 - à sua disposição, a semana, de segunda a sexta-feira, das 9h às 17h.</p> <p>INVERTE NO SUCESSO DA TUA ASSOCIAÇÃO! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>
<p>O IPJ tem como objetivos principais:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estimular a participação cívica dos jovens; • Promover o acesso dos jovens à informação, através da criação, desenvolvimento e promoção de sistemas integrados de informação; • Criar mecanismos de estímulo e apoio à capacidade de iniciativa e ao espírito empreendedor dos jovens; • Apoiar e incentivar a participação dos jovens em organizações e organismos. 	<p>Deixas de fazer coisas novas e interessantes?</p> <p>Queres ser um líder com o teu grupo? Então, inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>TU PODES SER O PROXIMO! INSCREVE-TE!</p>	<p>Gostas de conviver com jovens de outras culturas?</p> <p>Tens entre 15 e 25 anos, gostas de conhecer outros países, com outras culturas e costumes? Então, inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>NÃO PERCAS ESTA OPORTUNIDADE! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>	<p>Andas às voltas com a constituição da tua Associação?</p> <p>O IPJ, em parceria com a CTDC - Câmara dos Técnicos Oficiais de Contas, tem a tua disposição um Técnico Oficial de Contas que poderá ajudar a tua Associação a constituir-se, através de um processo simplificado, rápido e gratuito.</p> <p>NÃO PERCAS ESTA OPORTUNIDADE! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>	<p>O que tens que te dá orgulho?</p> <p>Se tens entre 18 e 25 anos, já inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>APROVATE E DIVERTE-TE! INSCREVE-TE JÁ!</p>	<p>Torna-te um cidadão ativo!</p> <p>Se precisas de ajuda de um advogado para resolver os problemas da tua associação, contacta o ANAJ - Associação Nacional dos Juvenis Advogados, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>PARTICIPA E DEFENDE AS TUAS IDEIAS! INSCREVE-TE!</p>	<p>Gostavas de formar uma associação com os teus amigos?</p> <p>Se tens ideias, projetos, recursos e ideias comuns com os teus amigos, associa-te, cria a tua própria associação e inscreve-te no OTL, o Programa de Trabalho Intermédio em Portugal, que oferece a oportunidade de trabalhar em Portugal, com um salário, um alojamento e uma alimentação gratuitos.</p> <p>ASSOCIA-TE! DEFENDE AS TUAS CAUSAS!</p>	<p>A tua Associação precisa de apoio?</p> <p>Se a tua Associação necessita de apoio técnico e financeiro para desenvolver os seus projetos, contacta o Gabinete de Apoio ao Candidato, através do telefone 808 222 603 - à sua disposição, a semana, de segunda a sexta-feira, das 9h às 17h.</p> <p>INVERTE NO SUCESSO DA TUA ASSOCIAÇÃO! APRESENTA A TUA CANDIDATURA!</p>

PRÍLOHA VIII: PROGRAM SEXUALIDADE EM LINHA

808 222 003 - à tua disposição!
Das 12h00 às 19h00
e ao sábado das 10h00 às 17h00

Contacta-nos! Manda-nos um mail!
sugestoes@juventude.gov.pt
questoes@juventude.gov.pt
geral@juventude.gov.pt
Ou dirige-te às Delegações Regionais do IPJ

Se queres saber mais sobre gravidez, contraceção, pílula de emergência, uso do preservativo ou DST e IST (doenças e infecções sexualmente transmissíveis), se tens um problema ou queres falar sobre os teus afectos, podes telefonar-nos.

Do outro lado da linha está um técnico especializado para te tirar todas as tuas dúvidas. Não precisas de te identificar. A chamada é **confidencial** e **anónima**, por isso não precisas de nos dar explicações.


Se preferires, podes ainda colocar as tuas questões por e-mail ou recorrer ao atendimento presencial nas delegações regionais do **IPJ**.

**QUEREMOS AJUDAR-TE!
PODES CONFIAR EM NÓS!**

O IPJ – Instituto Português da Juventude é a entidade responsável pela implementação das políticas públicas de Juventude definidas pelo Governo.

É um organismo que apoia e estimula o associativismo, o voluntariado e a participação cívica dos jovens em actividades de carácter social, cultural, educativo, artístico, científico e desportivo, através da implementação de políticas orientadas para a formação e integração das novas gerações na sociedade, via acções concretas de educação não formal.

PRÍLOHA IX: ĎALŠIE TLAČENÉ PORPAGAČNÉ MATERIÁLY – AGENDA JOVEM

Exposições	Programas	Às Quintas no IPJ	Sextas Temáticas
 <p>8 30 Março Exposição de Pintura SHORTCUTS de Joana Florêncio</p> <p>5 a 24 Abril Exposição "Salazar - Agora na hora da sua morte" de João Paulo Cotrim (argumento) e Miguel Rocha (desenho) Exposição gentilmente cedida pela Biblioteca de Beja - Câmara Municipal de Beja</p> <p>26 Abril a 22 Maio Exposição de Pintura de Rodrigo Vitorino</p> <p>Galeria de Exposições do IPJ De segunda a sexta das 09h00 às 20h00</p>	<p>19 Março 14h00 IPJ Faro Sessão Distrital do Parlamento dos Jovens</p> <p>Férias em Movimento Páscoa 2007 Inscrições dos jovens: 10 a 30 de Março Realização dos Campos: 24 Março a 8 Abril</p> <p>Relançamento do Programa OTL LONGA DURAÇÃO Inscrições para Entidades até 30 de Março 2007</p> <p>Podem candidatar-se ao programa as associações juvenis inscritas no RNAJ, grupos informais e outras entidades privadas sem fins lucrativos. Candidatura em www.juventude.apcc.pt até 16 de Fevereiro e de 1 a 31 de Maio de 2007</p>	<p>08 Março - 21h30 Inauguração de Exposição de Pintura SHORTCUTS de Joana Florêncio</p> <p>15 Março - 21h30 Teatro Anjos e Diabretes Pelo Grupo Pandorateatro</p> <p>29 Março 21h30 Música "Conversa com Carlos Paredes e Zeca Afonso" Projecto Raizes</p> <p>05 Abril - 21h30 Inauguração de Exposição "Salazar, Agora na hora da sua morte" de João Paulo Cotrim e Miguel Rocha</p> <p>12 Abril - 22h00 Concerto c/ Orquestra de Sopro Opus Spiritus Orchestra Conservatório Regional de Vila Real de St António</p> <p>19 Abril - 21h30 Teatro Sim Tão Nús 100 Palavras - Companhia de Teatro Experimental do Algarve 22-30h V Festival de Contadores de Histórias "Contos de Liberdade" Contos Marafadados - Roda de Contos com Contadores e Aprendiz de Contadores do Algarve Inscrições através do 936338633 ou de geral@arca-algarve.org</p> <p>26 Abril - 21h30 Inauguração de Exposição de Pintura de Rodrigo Vitorino</p>	<p>16 Março 10h00 A Diversidade Cultural nas Escolas (Cultura Tibetana)</p> <p>27 Abril 10h00 A Diversidade Cultural nas Escolas (Cultura Cigana)</p> <p>INATEL apresenta: Cinema em Português no IPJ 03 Abril 21h30 Amor & Companhia de Helvécio Ratto - 100 min - M/12</p> <p>10 Abril 21h30 Comédia Infantil de Solveig Nordlund - 92 min - M/12</p> <p>17 Abril 21h30 Camarate de Luis Filipe Rocha - 100 min - M/12</p> <p>24 Abril 21h30 Antes Que o Tempo Mude de Luis Fonseca - 86 min - M/16</p> <p>ICAN C U Produções apresenta: 20 Abril 21h00 no IPJ Conto AN X TASY + BLESS THE OGS + ÚLTIMOS SUSPEITOS</p> <p>Teatro Infantil 28 Março 14h30 e 15h30 no IPJ Teatro A Carochinha Dirigido a ATL's e infantários. (sujeito a marcação) Telef: 289 801820</p>

<p>Vários</p> <p>Ciclo de Passeios de Natureza 2007 7 ABRIL - SÃO BRÁS DE ALPORTEL Passeio por uma zona de transição entre duas unidades paisagísticas emblemáticas do Algarve: O Barrocal e a Serra. Inscrições: Até 12h00 de 6 de Abril para 965 722 203 Ponto de encontro: 8h30 no largo da Estação da CP em Portimão 9h30 no Largo de S. Sebastião, em S. Brás de Alportel</p> <p>5 MAIO - PRAIA DO VAUJÓÃO D'ARENS Este passeio percorre a mais espectacular secção da costa rochosa no concelho de Portimão Inscrições: Até 12h00 de 4 de Maio para 969 158 930 Ponto de encontro: 9h00 no largo da Estação da CP, em Portimão 9h30 na Praia do Vau, junto à descida principal para a praia.</p> <p>16 17 Março Cozinas Solares e Piquenique pelo prof. Celestino Ruivo Local: Ecoteca - Oihão Org: Ecoteca - Oihão</p> <p>17 Março a 06 Abril Festival de Gastronomia Serrana Local: Tavira Org: Câmara Municipal de Tavira</p> <p>23 a 25 Março II Festival Internacional de Papagaios Sotavento Algarvio 2007 (II FISA) Local: Ilha de Tavira Org: EOLUS - Kites, Kitesurf e Windsurf</p> <p>07 Abril às 17.00h Gala de Solidariedade - 25 Anos da APCC Com: In Senso IRIS Milton Serafim Local: Docca de Faro Org: Estabelecimento do Curso de Ciências da Comunicação da Escola Superior da Universidade do Algarve</p> <p>14 Abril I Open Nacional Universitário de Golf Local: Balaia Golf Village Informações: Secretariado da MAUL-G em Gantelães Telef: 289 818606</p>	<p>Curso de Animadores de Campos de Férias 28 Abril a 20 Maio 2007 no IPJ (Fins-de-semana)</p> <p>Temas do curso: - Organização e funcionamento de um campo de férias - Animação de um campo de férias - Psicopedagogia de grupos - Prevenção de acidentes - Actividades de exploração do meio e de educação ambiental - Expressão dramática - Expressão plástica - Actividades lúdicas e desportivas</p> <p>Inscrições na Delegação de Faro do IPJ (Rua da PSP) Informações pelos telefones: 289 891 820 (IPJ) 218 429 730 (APCC) Organização: Associação Para a Promoção Cultural da Criança</p> <p>Oficina de Métodos e Técnicas de Estudo 5 a 12 Março no IPJ das 17h às 18h30 És aluno do 3º Ciclo? O que podes aprender connosco? Planificação do Estudo - Gestão do Tempo - Sublinhar - Resumir - Atitude na Aula - Preparação para os Testes Inscrições na Loja Ponto JÁ Telef: 289 891820</p>	<p>O INSTITUTO ORTUGUESA UVENTUDE APRESENTA</p> <p>ARBOS DIABRETES</p> <p>Espectáculo multimédia para crianças, jovens e público em geral, sobre a tolerância com as diferenças raciais, culturais, sociais, incluindo-se a construir um mundo melhor, onde a solididade seja uma realidade universal. Espectáculo com capacidade limitada. Vá até ao IPJ!</p> <p>Delegação Regional de Faro Rua da PSP (junto à Abromeia) Telef: 289 891 820 mail: qj.benej@ipj.pt</p> <p>Sessões: Às Quintas no IPJ 15 Março 21.30h Entrada Livre 16 Março 10.00h dirigido às Escolas EB23 14.00h dirigido às Escolas Secundárias (Sujeito a marcação)</p>	<p>agenda jovem Março Abril 2007</p> <p>programa de animação</p> <p>IPJ INSTITUTO ORTUGUESA UVENTUDE Delegação Regional de Faro - Rua da PSP (junto à Abromeia) - S. mail: qj.benej@ipj.pt - 289891820</p>
---	--	---	---

PRÍLOHA X: GRAF Z VÝROČNEJ SPRÁVY IPJ VO FARE 2006 O ÚČASTI MLÁDEŽE NA PROJEKTOCH

Časové obdobie	Predpokladaná návštevnosť	Skutočný počet návštevníkov		
		Muži	Ženy	Celkom
I. Kvartál	8500	4725	2329	7054
II. Kvartál	8000	3207	3584	6791
III. Kvartál	6000	3755	2043	5798

