

# Marketing a řízení NNO



Přednáška 19.4.2006

Vstup pro kap. 3.4 -3.7 v povinné literatuře

Rektořík, J. kol. Organizace neziskového sektoru....



# **Co je marketing?- Ph. Kotler:**

**„Marketing je hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany.“**

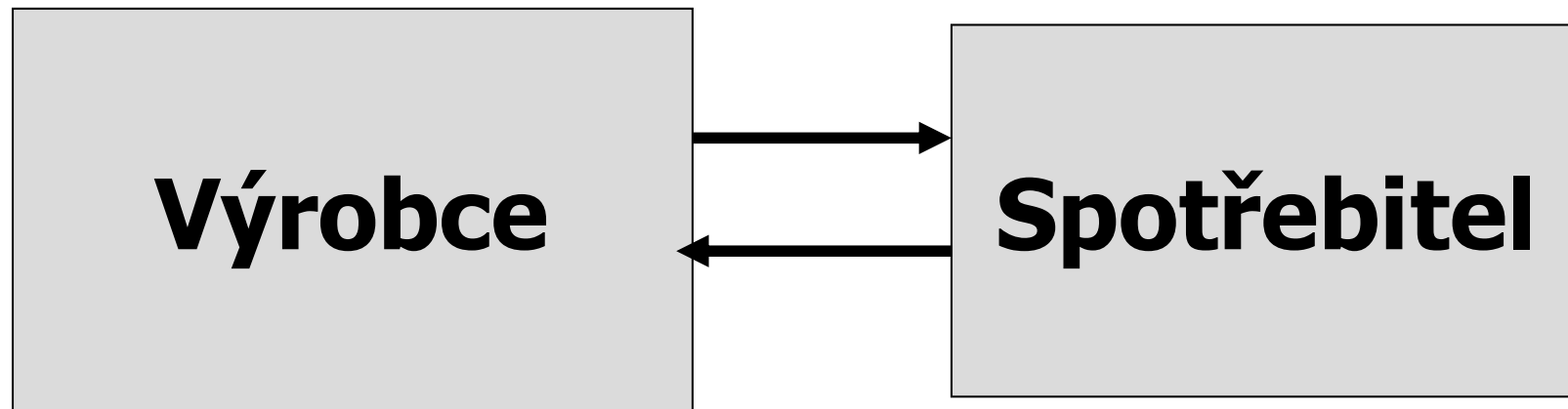


**Co je marketing?- obecně:**

**„Dodání správných věcí na  
správné místo za správnou  
cenu ve správný čas“**

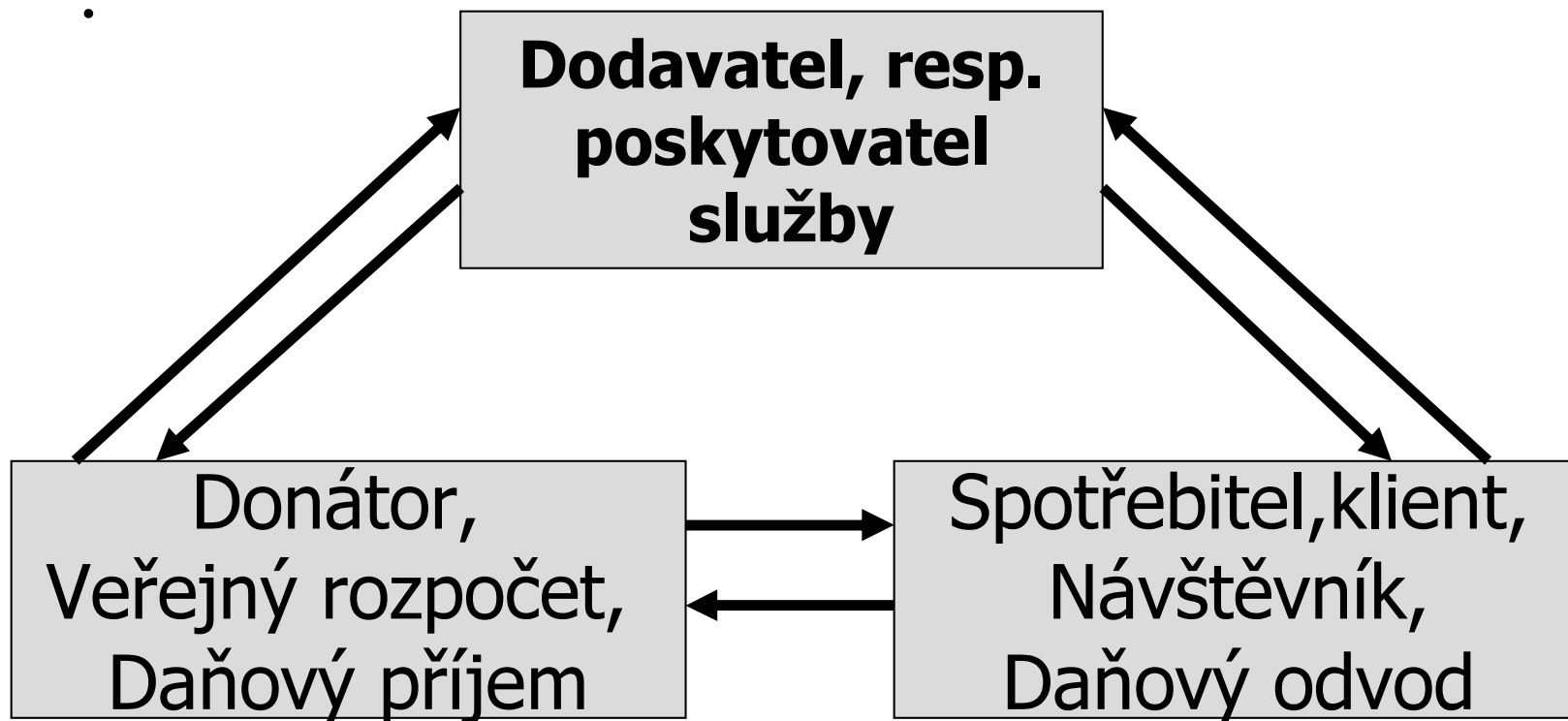
# Marketingové směnné transakce v ziskové organizaci:

**Zboží, služby**



**Peníze**

# Marketingové směnné transakce v neziskové organizaci:





# **Marketing ve veřejném sektoru ? ANO či NE?**

**Řada rozporuplných názorů:**

## Argumenty PROTI I:

- realizace marketingu v neziskových organizacích je spojena s **neadekvátními náklady**, které jsou částečně hrazeny z veřejných rozpočtů,
- marketingový průzkum v některých odvětvích veřejného sektoru – např. ve zdravotnictví – je **pseudovědecký**, protože spotřebitelé služby – nemocní – nemají preferenci v oblasti forem léčení,
- jednotlivé **pracovní procesy** v neziskových organizacích jsou **specifické a jedinečné**,

## Argumenty PROTI II:

- spotřeba služeb, poskytovaných některými neziskovými organizacemi, vyplývá ze **specificky vynucené spotřeby**,
- při rozhodování o realizaci služeb **nejsou cenové motivy rozhodující**,
- **rozhodování spotřebitelů** se v těchto podmínkách **nerealizuje běžným způsobem**, určeným zákony jejich hraničního užitku a ekonomické efektivity,
- **služby neziskových organizací nemají tržní charakter.**



# Argumenty PRO I:

- neziskové organizace se v posledních letech dostávají do situace **rostoucí soutěživosti o získání příjmů i klientů**. Konkurence pro ně vytváří jak organizace veřejného sektoru, tak privátní organizace;
- veřejná kontrola činnosti neziskových organizací vyžaduje dosáhnutí **komunikativního chování, efektivnosti v nákladové a řídicí oblasti**;

## **Argumenty PRO II:**

- rostoucí požadavky spotřebitelů vyžadují **zvyšování kvalifikace a kvality dialogu**, především v oblasti výměnných relací, která je základním úsekem hodnocení;
- nákladové omezení vyžaduje **vyšší efektivnost využívání zdrojů**, která se dá dosáhnout právě prostřednictvím vyššího stupně účasti spotřebitelů v procesu služeb.

## Argumenty PRO III:

- rostoucí profesionální úroveň pracovní síly vyžaduje **vyšší úroveň managementu vnitropodnikových vztahů**, tj. regulaci nejen prostřednictvím peněžních vztahů;
- výsledky marketingového průzkumu jsou zásadním vstupem pro proces **strategického managementu**, identifikaci okolí, jeho požadavků, což je základním předpokladem pro zpracování cílů, rozpočtů a definic produktu organizace;

## **Argumenty PRO IV:**

- **nedostatek finančních zdrojů libovolného charakteru vyžaduje rozvoj podnikatelské činnosti, jako doplňkového zdroje příjmů.** Tyto činnosti fungují plně v podmínkách tržní regulace a vyžadují rozvoj marketingové činnosti neziskových organizací.

# MARKETINGOVÝ POSTUP NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

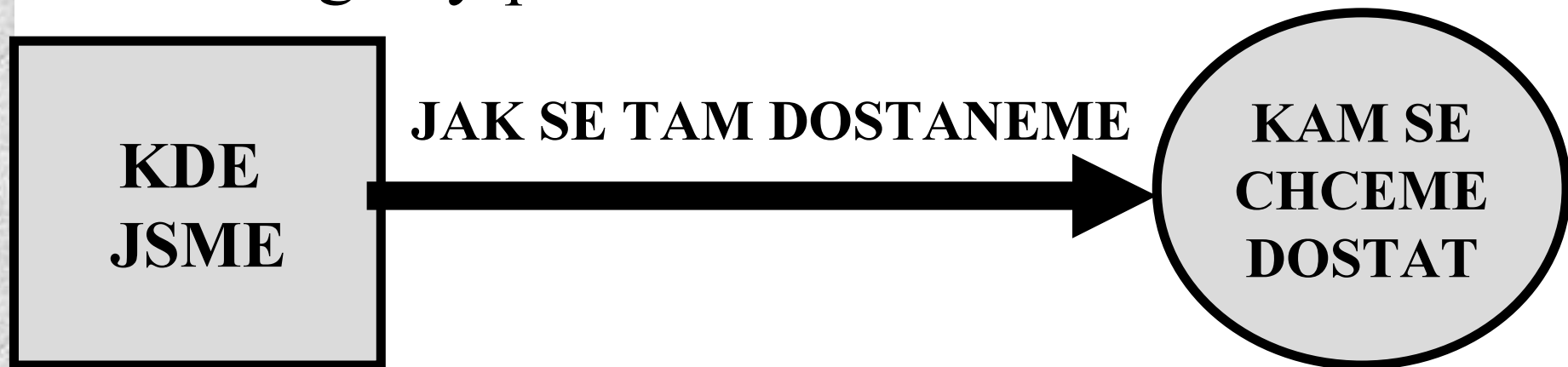
Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat.

# Specifika marketingu ve veřejném sektoru:

- Produkt = služba, navíc doprovázená externím užitekem.
- Díky externím užitkům lze obtížně identifikovat jediného uživatele, tzn. je více cílových skupin.
- Klienti často nemají svobodný výběr poskytovatele služeb (veřejná správa).
- Manažeři organizací VS mají menší volnost v rozhodování, ovlivňují je statutárně stanovené standardy.
- Cena, pokud se užívá, odráží centrálně stanovené společenské hodnoty, nikoliv hodnotu pro klienta.

# 1. Určení vazby mezi marketingovým a strategickým plánem organizace

Strategický plán:



## K určení této vazby se používá:

- **SWOT analýza** = „odrazový můstek“ celého marketingového procesu i strategického řízení.
- **Marketingový průzkum** – zjišťuje různé inf.
  - **Potřeby a přání klientů**
  - **Postoje a uznávané hodnoty**
  - **Efektivitu marketingové komunikace**
  - **Efektivitu nabízených služeb**
  - **Oprávněnost/smysluplnost nabízených služeb**
  - **Velikost a rozdělení/segmentaci trhu**



# **SWOT analýza**

**Analýza vnitřního prostředí organizace,  
tzv. MIKROPROSTŘEDÍ  
(silné a slabé stránky organizace)**

**+**

**Analýza vnějšího prostředí organizace,  
tzv. MAKROPROSTŘEDÍ  
(příležitosti a hrozby)**

# MIKROPROSTŘEDÍ – tvořeno

- Naším trhem
  - Personál firmy
  - Financování
  - Oblast techniky a technologie,
  - Využívání informačního systému
  - Marketingový audit
- Zákazníky
- Konkurencí
- Našimi dodavateli

# MAKROPROSTŘEDÍ tvořeno:

- Prostředí: demografické, ekonomické prostředí, technologické a ekologické, politické a legislativní, kulturní a sociální
- Tržní prostředí, resp. blízké okolí podniku, tj. konkurence, zákazníci, dodavatelé.

# Makroprostředí

## - další používané analýzy

- STEP - sociální, technologické, ekonomické a politické vlivy
- Porterova analýza pěti sil
  - a) pozice mezi konkurenty = „jízdni prostor“
  - b) síla zákazníků
  - c) síla dodavatelů
  - d) hrozba nově vstupujících na trh
  - e) hrozba substituce výrobků a služeb

# SWOT analýza



## 2. Stanovení marketingových cílů

- **Akční cíle** = konkrétní, specificky zaměřené měřitelné výsledky. Většinou se týkají věcí, které lze spočítat, např. počet lidí, kteří se zúčastní akce, množství získaných peněz či počet nových členů, apod.
- **Cíle v oblasti image** = neměřitelné, podobné prohlášení, vizi, či poslání organizace, např. *„Dolnoslezská cyklistická společnost chce být vnímána jako pokroková občansky orientovaná organizace, která prosazuje ježdění na kole jako efektivní způsob, jak zbavit město exhalací.“*

### **3. Představení organizace na trhu**

je vhodné hlavně tehdy, když organizace vstupuje na trh poprvé, nebo změnila-li v průběhu své existence cíl své činnosti, nabízený produkt nebo službu. Měla by však vždy usilovat v rámci svého představení na trhu o **jasná a pravdivá sdělení, která bude opírat o vysokou kvalitu jí poskytovaných služeb, nebo nabízených produktů.**

## 4. Marketingový audit = poměr mezi jednotlivými složkami mark. mixu (4 P)

### *Zisková sféra:*

- **CENA** (price) = odpovídá situaci na trhu, v neziskové sféře se pro ni hledají zdroje dotování, aby služby byly klientům dostupné,
- **VÝROBEK/SLUŽBA** (product) = služba, produkt nebo program, který naplňuje potřeby klientů,
- **MÍSTO/DISTRIBUCE** (place) = produkt, služba nebo program jsou dostupné,
- **PROPAGACE/KOMUNIKACE** (promotion) = jak oslovují vybrané cílové skupiny a dárce.



**U neziskového marketingu podle Johns Hopkins University v Baltimore (USA) se k nim připojuje ještě:**

- **CÍLOVÁ SKUPINA (public)** =  
zákazníci/klienti, dárci, zaměstnanci,  
dobrovolníci, aj.
- **PRODUKČNÍ KAPACITA** = organizace  
je schopna efektivně uspokojit poptávku po  
svých službách, produktech nebo  
programech.

## **Freiburská škola**

**marketing-managementu** (Švýcarsko) tyto poslední dvě zmíněná P nahrazuje:

- **POLITIKA** (politics) = lobování, nátlakové skupiny neziskových organizací,
- **LIDÉ** (people) = zaměstnanci, dobrovolníci, členové, dárci, klienti, ostatní veřejnost.

# Marketing služeb:

- LIDÉ – zaměstnanci, klienti.
- MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ - zařízení, barevnost, čistota, rozmístění, hlučnost, apod.
- PROCESY – politika, postupy, mechanizace, prostor pro rozhodování podřízených, spolupráce se zákazníky, usměrňování zákazníka, průběh poskytnutí služby.

## 5. Marketingový plán

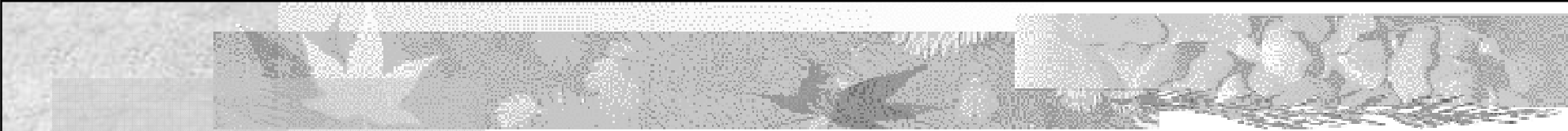
- **realizační shrnutí** – načrtne nejvýznamnější body, strategické návrhy a jejich důsledky. Poskytuje stručné shrnutí celého návrhu.
- **analýzu současné situace** – čerpá se ze SWOT analýzy,
- **cíle** - kam se chce organizace dostat.
- **postupy** - jak tam dojde,
- **uvedení do praxe** - kdo, co a do kdy udělá,
- **!!! ROZPOČET !!!** - kolik všechno bude stát.

## **6. Vypracování marketingové komunikační kampaně**

- = mechanismus, který organizaci spojuje s jejími cílovými skupinami.
- = zahrnuje všechny způsoby komunikace, kterými organizace vytváří svůj image nebo motivuje lidi k pro ni potřebným směnám.

# Techniky/nástroje komunikace:

- inzeráty,
- výroční zprávy,
- billboardy,
- informační brožury,
- přímý prodej,
- podpora prodeje,
- plakáty,
- tiskové zprávy,
- návštěvní hodiny v kanceláři,
- veletrhy,
- články v novinách apod.



**7. Zhodnocení výsledků a postupů, které organizace v rámci svého marketingového postupu použila.**

- Dosáhla organizace skutečně svých akčních cílů či cílů v oblasti image?
- Co fungovalo dobře?
- Co fungovalo špatně?
- Co by se dalo příště udělat jinak?
- Co by se mohlo zopakovat?

# Řízení

**uvědomělá lidská činnost, pomocí níž jsou:**

- **poznávány a stanovovány cíle, kterých má být dosaženo;**
- **stanovovány a realizovány postupy vedoucí k dosažení těchto cílů;**
- **poznávány cíle další.**

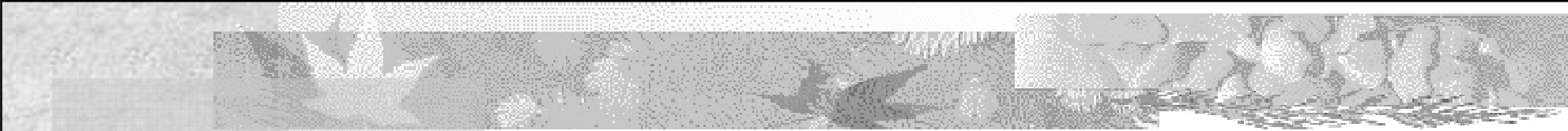


# Teorie řízení

samostatná vědní disciplína, zabývající se zkoumáním a formulováním obecných poznatků o řízení těch systémů, které člověk sám cíleně vytváří a současně je jejich součástí, resp. v nich hraje určující úlohu (tj. systémy sociálně-ekonomické, nikoliv přírodní či věcné systémy).

# Management

- **konkrétní aplikace obecných poznatků při praktickém řízení;**
- **soustřed'uje se tedy spíše na konkrétní činnost řídicího pracovníka, tzn. na řídicí práce.**



**Management means  
to have things  
done by other people.**

## 2 dimenze managementu:

- Všeobecná - formálně přesahující.
- Obsahová - materiálně operativní.

# Všeobecná dimenze

tzv. formálně přesahující - jde vlastně o nauku o úlohách a funkcích managementu, jako je:

- rozhodování
- plánování
- organizace/organizační struktury
- koordinace
- motivování, aj.

# Obsahová dimenze

tzv. materiálně operativní - jde vlastně o nauku o funkcích podniku jako je:

- zásobování,
- administrativa,
- informatika,
- marketing,
- účetnictví, apod.

# Formální prvky pojmu management

Úkoly	Cíle	Lidé	Nástroje
Vedení lidí (leadership)	Efektivita (dělat správné věci)	Profesionálové	Plánování
Řízení (management)	Efektivnost (dělat věci správně)	Nadřízení/ podřízení	Regulace
Organizace	Výkon	Členové	Motivace
Inovace	Spokojenost	Dobrovolníci	Controlling
<b>Rozhodování</b>	<b>Existence a rozvoj organizace</b>	<b>Dělba práce</b>	<b>Připravenost</b>

# Obsahové prvky pojmu management

<b>Potenciály</b>	<b>Produkty</b>	<b>Projekty</b>	<b>Procesy</b>
Výrobní faktory	Vytváření	Plánování	Utváření
Jejich zapojování	Realizace produkce	Organizování	Organizace
Jejich správa	Rozvoj	Vytyčování nových úkolů	Koordinace průběhu produkce, práce a informací
Zásobování výrobními faktory	Inovace		
Komunikace	Předání výsledků produkce		



# Řízení v podmínkách veřejného sektoru

**obecná teorie řízení, resp.**

**poznatky praktického**

**management v prostředí**

**veřejného sektoru**



Rozdíl je jen ve:

- vymezení cílů
- schopnosti brát v potaz specifika řízeného subjektu, tj. veřejného sektoru

# Předpoklady pro efektivní řízení ve VS:

- sama podstata definice veřejného sektoru
- v řízení VS lze využít poznatky obecné teorie řízení a poznatky praktického managementu z tržního prostředí
- úspěšnost využití výše zmíněných poznatků závisí na schopnosti brát v potaz specifika institucí veřejného sektoru

# Specifika veřejného sektoru nalézáme v následujících oblastech:

- vlastnictví
- financování
- vymezení pojmů “veřejnost” a “veřejný zájem”
- produkce - poskytování služeb
- úroveň řízení
- politická dimenze
- vzdělanost pracovníků.

# Konkretizace vlivu specifík VS, a to na:

- 1.formy řízení
- 2.rozhodovací cyklus
- 3.nástroje řízení
- 4.metody řízení
- 5.výstavbu organizačních struktur
- 6.řídícího pracovníka

# 1. Formy řízení:

- **přímá direktivní – autoritativní řízení**
- **přímá nedirektivní – centrum rozhodne o zásadních otázkách**
- **nepřímá nedirektivní – volí ji takový subjekt, který nemá statutární řídicí kompetence vůči řízeným subjektům**

## **2. Rozhodování – etapy:**

- **definice problému a stanovení kritérií pro nalezení optimálního řešení**
- **soustředění a vyhodnocení informací, potřebných k řešení**
- **zpracování variant řešení**
- **realizace rozhodnutí**
- **kontrola výsledku a průběhu rozhodnutí**

### 3. Nástroje řízení

- **Prognóza** – předpověď pravděpodobného vývoje
- **Koncepce** – určuje základní cíle a způsoby jejich dosažení
- **Plán** – určuje kdo, co, do kdy a za kolik udělá
- **Organizační normy** – dělba výkonné a řídicí činnosti (st. správa versus samospráva)
- **Motivační systémy** – hmotné a morální
- **Kontrolní systémy** – odborná a laická



## **4. Metody řízení – např.:**

- prognostické
- m. tvorby koncepcí
- m. plánování
- marketingové metody
- m. hodnotové analýzy
- m. oceňování nákladů a užitků

## **5. Výstavba organizačních struktur – veřejná volba**

- **politická volba**

**(volební proces)**

**na různých stupních veřejné správy.**

## **6. Řídící pracovníci**

- **Profesionální aparát samosprávy**
- **Řídící funkce ve státní správě**
- **Řídící funkce v organizacích veřejného sektoru**

# Specifika řízení NNO

I přes různost organizací lze stanovit společné  
vlastnosti ziskového a neziskového  
podnikání, resp. aktivit , které jsou  
důvodem pro uplatňování managementu.

# Společné vlastnosti a problémy ziskového i neziskového podnikání

<b>Na cíl orientované systémy</b>	<b>Produktivní systémy</b>	<b>Sociální systémy</b>
Cíl	Zdroje	Dělbba práce
Orientace na budoucnost	Procesy	Spolupráce
Efektivita	Struktury	Motivace
Efektivnost	Produkce výkonu	Schopnost výkonu

# Zvláštní strukturální aspekty NNO

- účelově orientovaná produkce výkonu, resp. služby – důležitost komunikace
- členská struktura a systém dobrovolníků - mohou plnit roli poskytovatelů, klientů, plátců, dodavatelů, spolupracovníku, vedoucích i podřízených
- profesionálové jako dokončení, resp. pokračování systémů dobrovolníků - odbornost versus nedostatek času, zkušeností a informací
- komplexnost struktur - jednotnost vystupování, jednání i působení navenek.
- chybějící trhy – tržní rozhodování nahrazeno politickým

# Nedostatky managementu NNO

se konkretizují v :

- **chtění managementu** (mng. je pro ziskové firmy)
- **znalosti managementu** (proto ho neznáme)
- **vykonávání managementu**  
(odvání nás od hlavní činnosti, poslání)

# Organizační struktury v NS

- Funkcionální
- Maticová
- Projektová

obr. viz učebnice Rektořík, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2004