Vítejte na Ekonomice neziskových organizací

Přednášky a cvičení

- 1. 4 Marketing a řízení neziskových organizací, strategické plánování
- 2. 4 Zaškolení pro dotazníkové šetření, účast nutná

Zuzana Prouzová

Přednášky a cvičení

- 8. 4. Granty – Projekty
- 9. 4. Psaní projektů

Mgr. David Póč

Přednášky a cvičení

- 15. 4 Fundraising
- 16. 4. SWOT analýza NNO a Fundraisingový plán

Zuzana Prouzová

Zkouška

ESF

- Překlad
- Dotazníkové šetření
- Ústní zkouška

Kulturní management

- Dotazníkové šetření nebo písemka
- Ústní zkouška

Marketing a řízení NNO

Přednáška 1.4.2008

Vstup pro kap. 3.1, 3.2, 3.4 v povinné literatuře

Rektořík, J. kol. Organizace neziskového sektoru….

Základní literatura

- P. Kotler: Marketing management,
  Grada Publishing, Praha 2004, ISBN 80-247-0513-3
- M. Foret: Marketingová komunikace;
  MU Brno 1997, ISBN 80-210-1681-7
- M. Foret, M. Doležal, K. Doležalová, R. Škapa: Marketing
  ESF MU, Brno 2004, elektronická verze

Zájmová literatura

Zaměření na organizace soukromého neziskového sektoru

- Hannagan, Tim, J. Marketing pro neziskový sektor.

  Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.

Zájmová literatura

Zaměření na neziskové organizace a organizace veřejného sektoru

- Škarabelová, S. Marketing ve veřejném sektoru *Brno: MU, 2007. ISBN 978-80210-4292-6*

Kurz MAVS I, II

- Marketing ve veřejném sektoru I
  - Základy se specifiky na neziskové organizace (veřejné i soukromé)
- Marketing ve veřejném sektoru II
  - Praktická aplikace marketingových, komunikačních, fundraisingových a PR nástrojů na reálné neziskové organizaci

Co je marketing?- Ph. Kotler:

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

Co je marketing? – Autorizovaný institut marketingu

„je manažerským procesem, který umožňuje zjištění, předvídání a uspokojení požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem“

Co je marketing?- M. Foret:

„Systém propracovaných principů a postupů, s jejichž pomocí organizace prakticky poznávají přání a potřeby svých zákazníků a následně na ně reagují.“

Co je marketing?- obecně:

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

Co mají tyto koncepce společného?

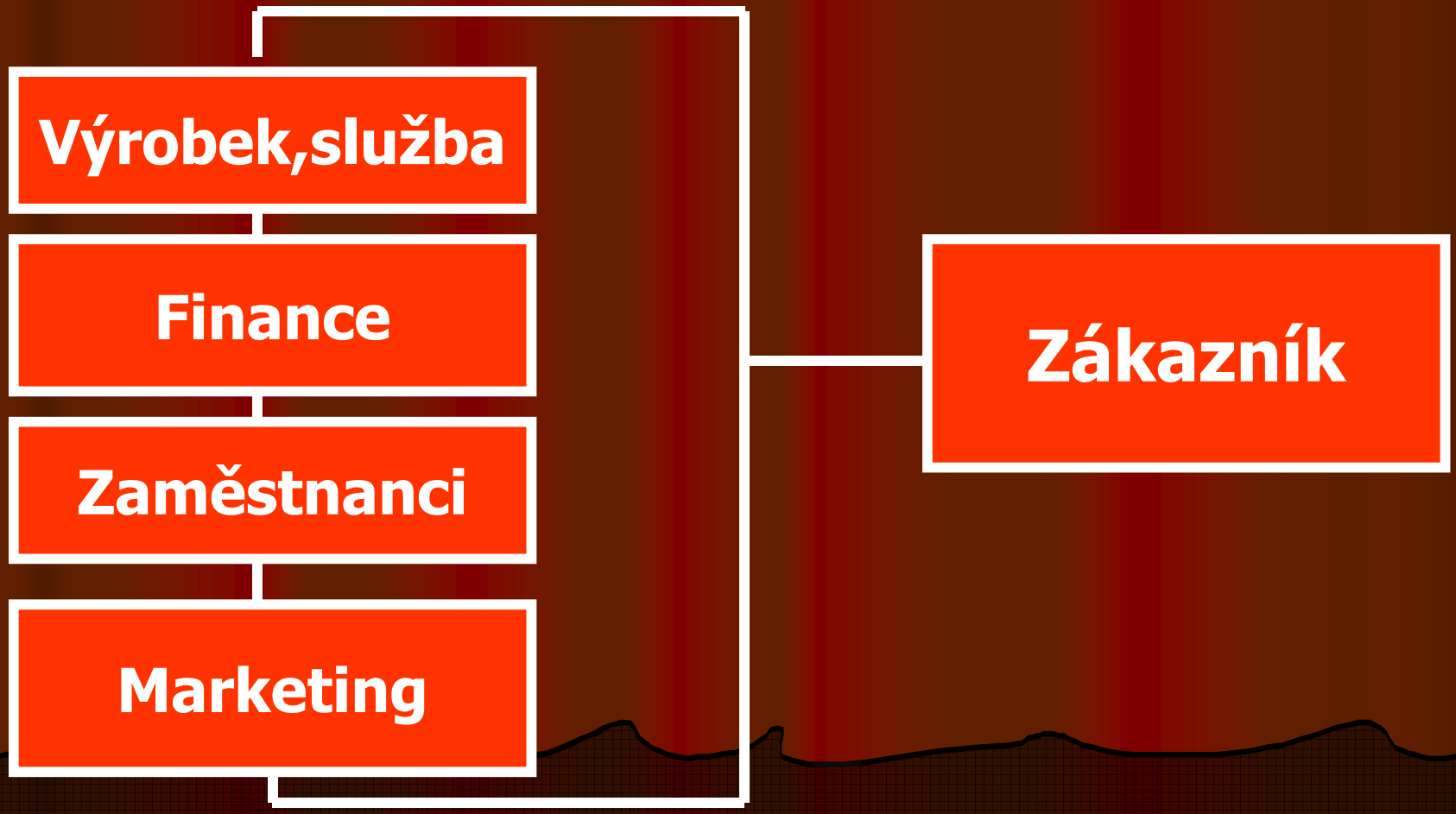
Společné

- Komplexní soubor s orientací na trh
- Základním cílem je směna hodnot
- Základ – odhalení spotřebitelských potřeb
- Stálý prodej produktu a dosažení zisku

Pojímání marketingu v organizaci

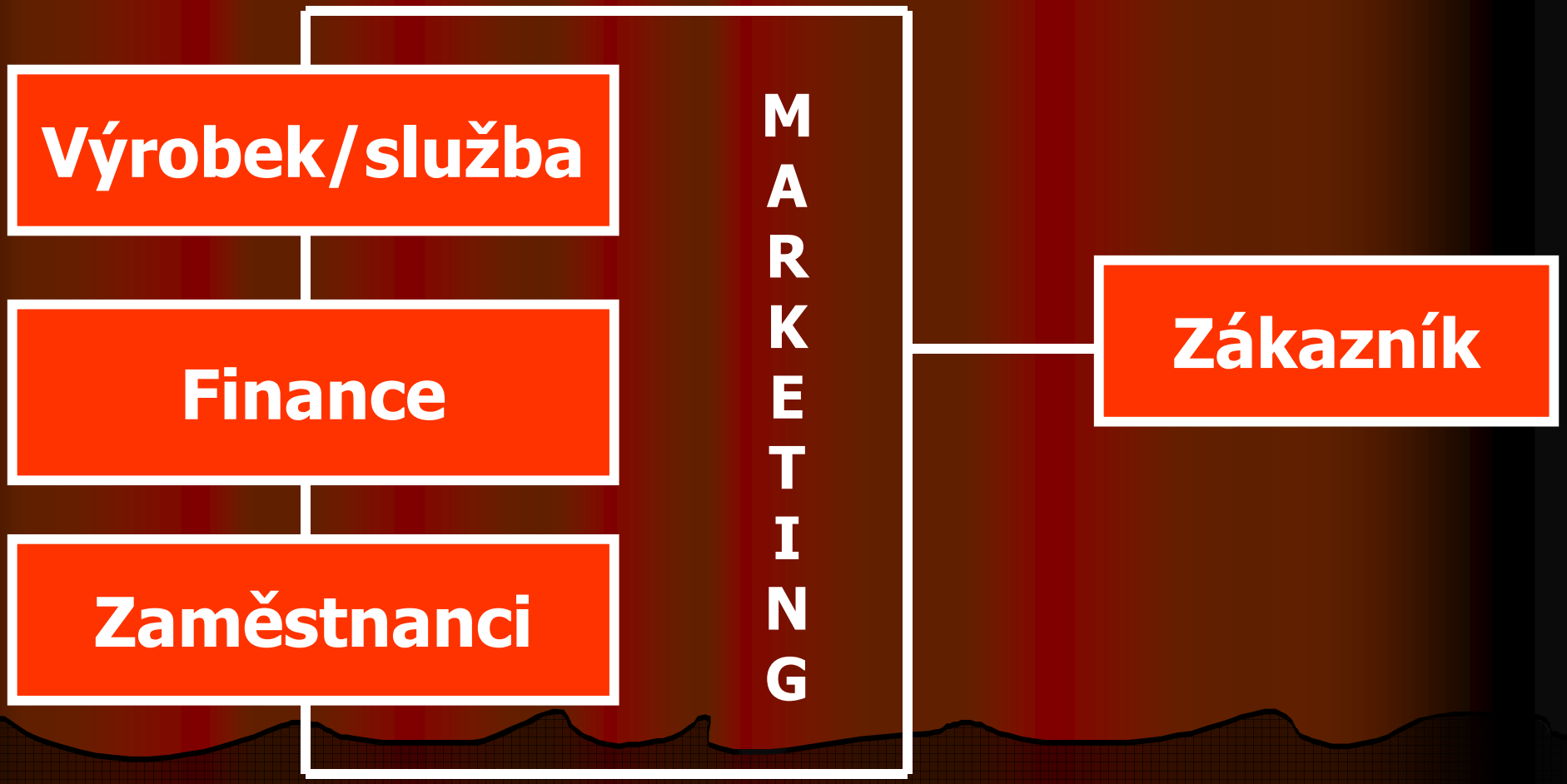
Posun směrem k integrované marketingové organizaci I.

Marketing jako rovnocenná činnost:



Posun směrem k integrované marketingové organizaci II.

Marketing jako sjednocující činnost:



Posun směrem k integrované marketingové organizaci III.

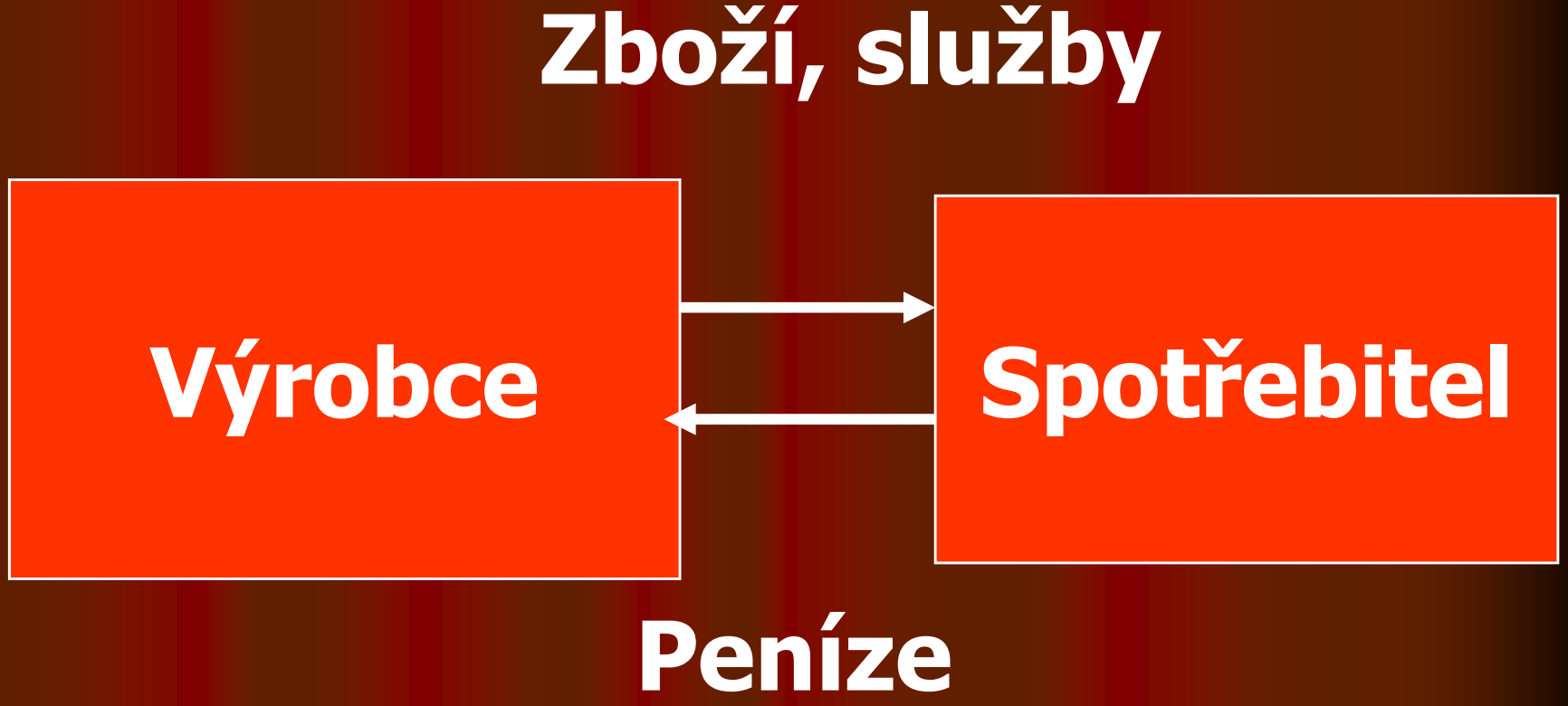
Marketing jako integrovaný a organický prvek organizace orientované na zákazníka

Marketing-management, resp. marketingové řízení:

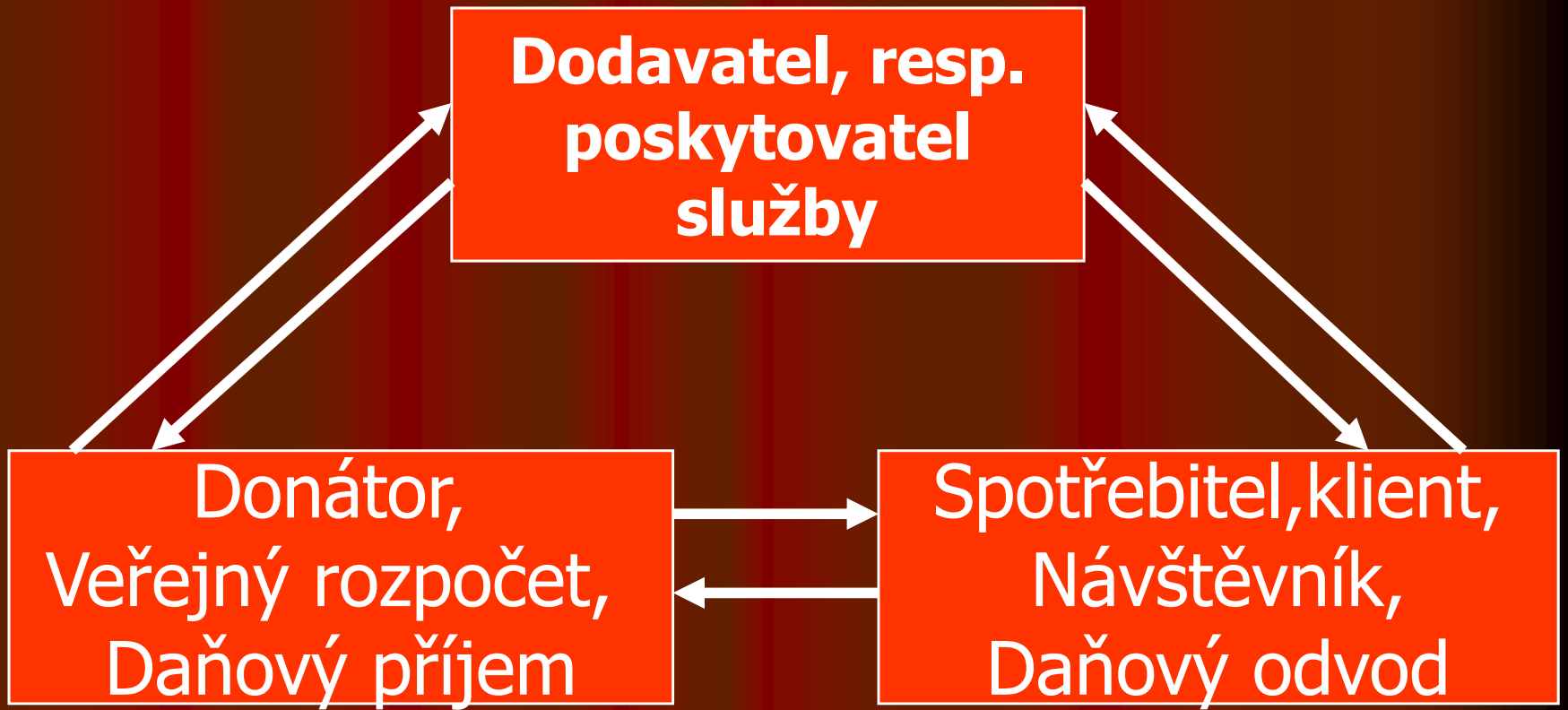
Proces plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které upokojují cíle jednotlivce i organizací.

(Kotler, 2001)

Marketingové směnné transakce v ziskové organizaci:



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 efektivnosti,
- **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 řídící 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.

Co je specifické pro marketing NO?

Služby vs. Produkt

- Nehmotnost
- Proměnlivost
- Neoddělitelnost
- Pomíjivost

Důsledky nehmotnosti

- Nemají hmatatelnou, viditelnou podobu (zákazník musí poskytovateli věřit)
- Služby nemohou být patentovány
- Služby nemohou být vystavěny a „komunikovány“
- Subjektivní vnímání – horší ocenění
- Nepřenositelnost vlastnických práv

Důsledky proměnlivosti

- Doručení služeb a spokojenost zákazníků závisí na tom, co udělají zaměstnanci
- Kvalita služeb závisí na mnoha faktorech, často nekontrolovatelná
- Neexistuje jistota, že služba, která byla dodána přesně odpovídá tomu, co bylo naplánováno a propagováno

Důsledek neoddělitelnosti

- Zákazníci se účastní služby a ovlivňují její charakter (poskytovatel a zákazník najednou)
- Zákazníci ovlivňují jeden druhého (například v letadle)
- Důležitost prvního dojmu a osobního kontaktu
- Masová výroba je obtížná

Důsledky pomíjivosti

- Obtížné sladění poptávky a nabídky
- Služby nejde vrátit a prodat znovu „return and resold“ – nelze skladovat na příště

MARKETINGOVÝ POSTUP NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

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

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**
  - **Oprávěnost/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 = „jízdní prostor"

b) síla zákazníků

c) síla dodavatelů

d) hrozba nově vstupujících na trh

e) hrozba substituce výrobků a služeb

SWOT analýza

STRENGHTS **Silné stránky**	WEAKNESSES **Slabé stránky**
OPPORTUNITIES **Příležitosti**	THREATS **Hrozby**

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 peněž 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."***

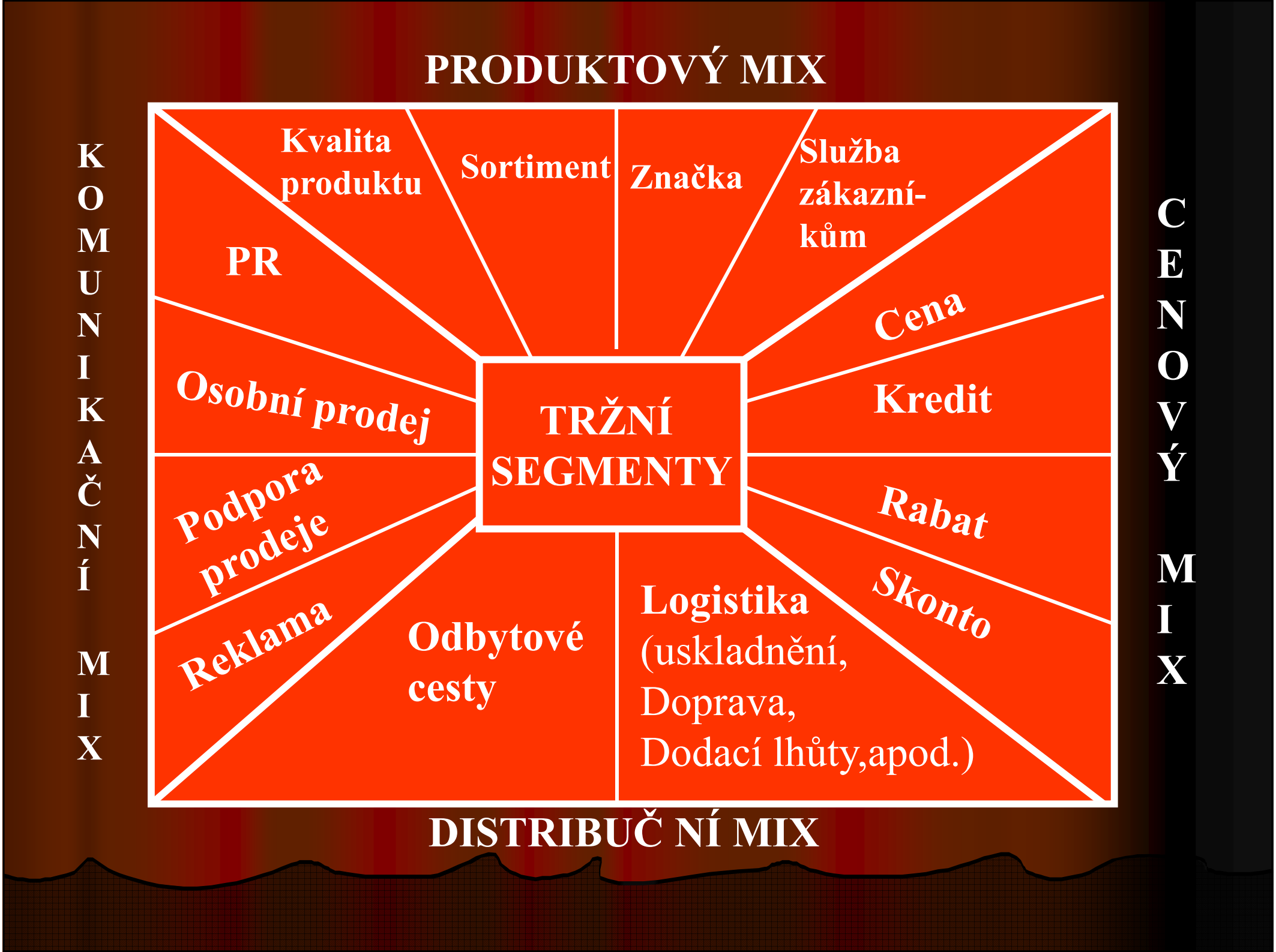
3. Představení organizace na trhu

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 oslovuji vybrané cílové skupiny a dárce.


PRODUKTOVÝ MIX
KOMUNIKAČNÍ MIX
CENOVÝ MIX
DISTRIBUČ NÍ MIX
Kvalita produktu
Sortiment
Značka
Služba zákazní-kům
PR
Cena
Osobní prodej
Kredit
TRŽNÍ SEGMENTY
Podpora prodeje
Rabat
Reklama
Skonto
Odbytové cesty
Logistika (uskladnění, Doprava, Dodací lhůty,apod.)

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 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;**
- **soustřeďuje se tedy spíše na konkrétní činnost řídícího pracovníka, tzn. na řídící 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.

Aplikace na veřejný sektor

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

Jaká jsou 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 specifik 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 řídící 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 řídící 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

Jaká jsou specifika organizazcí neziskového 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

Na cíl orientované systémy	**Produktivní systémy**	**Sociální systémy**
Cíl	Zdroje	Dělba 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