

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?

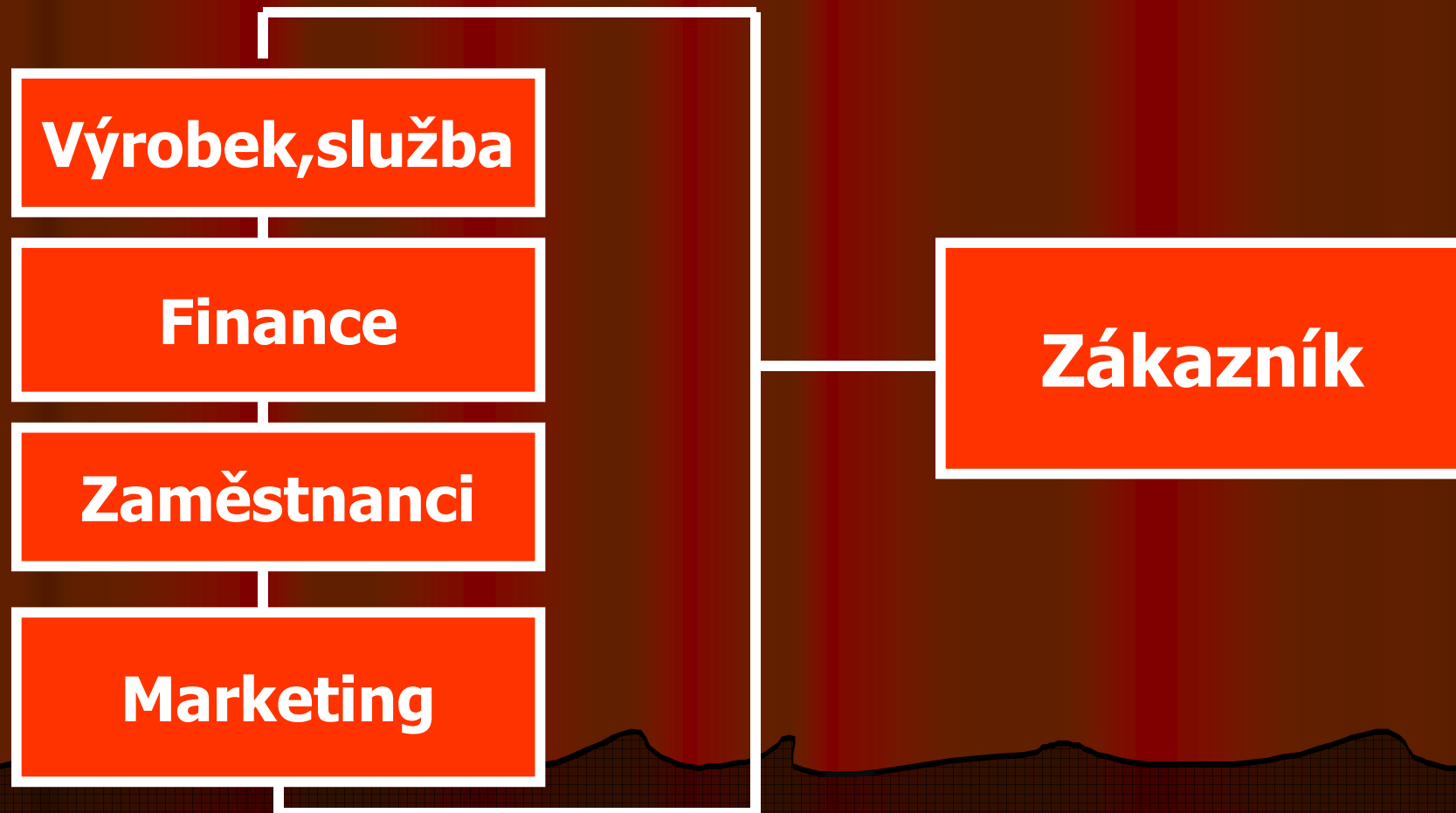
Společné

- 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

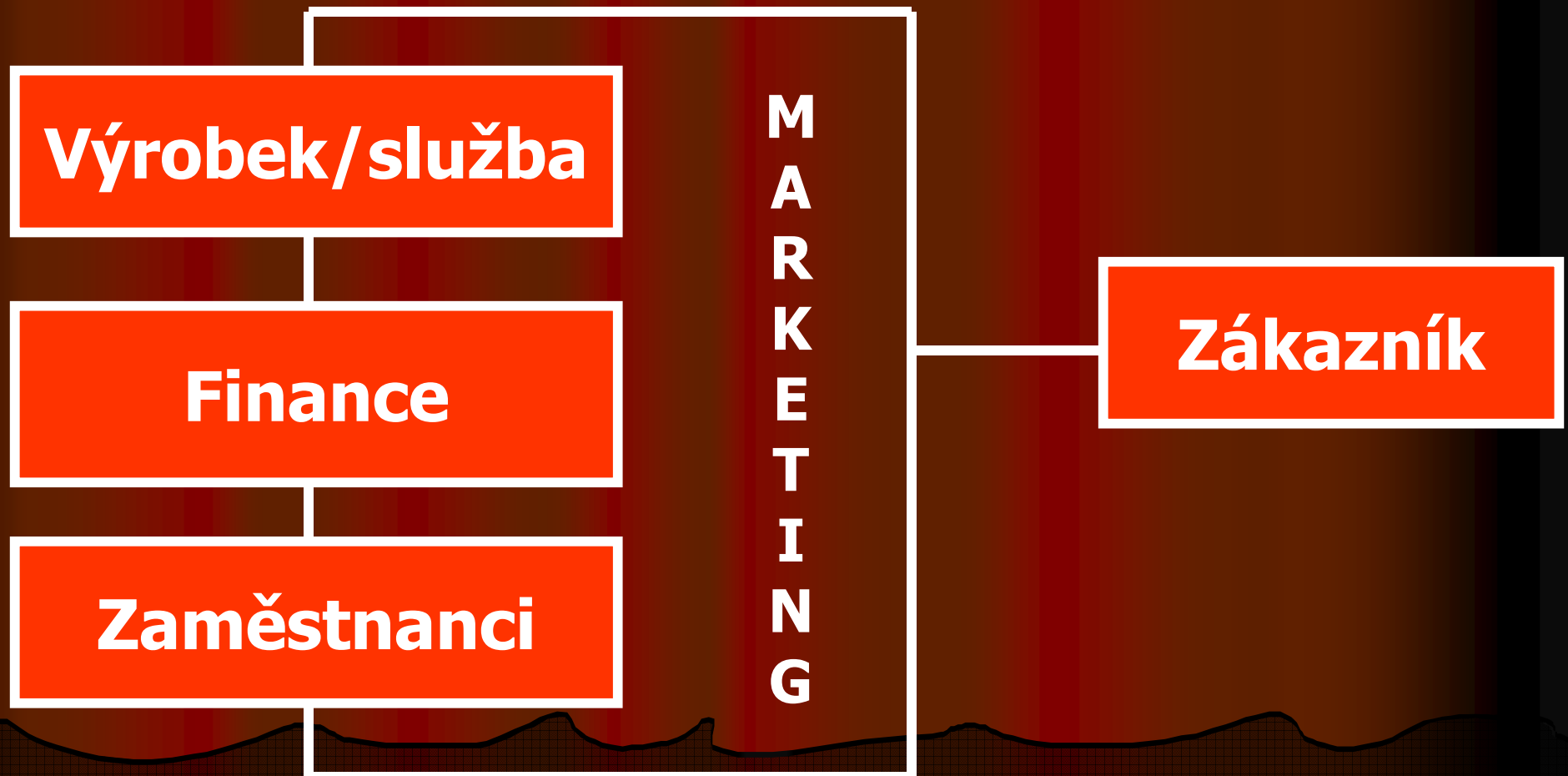
Posun směrem k integrované marketingové organizaci I.

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



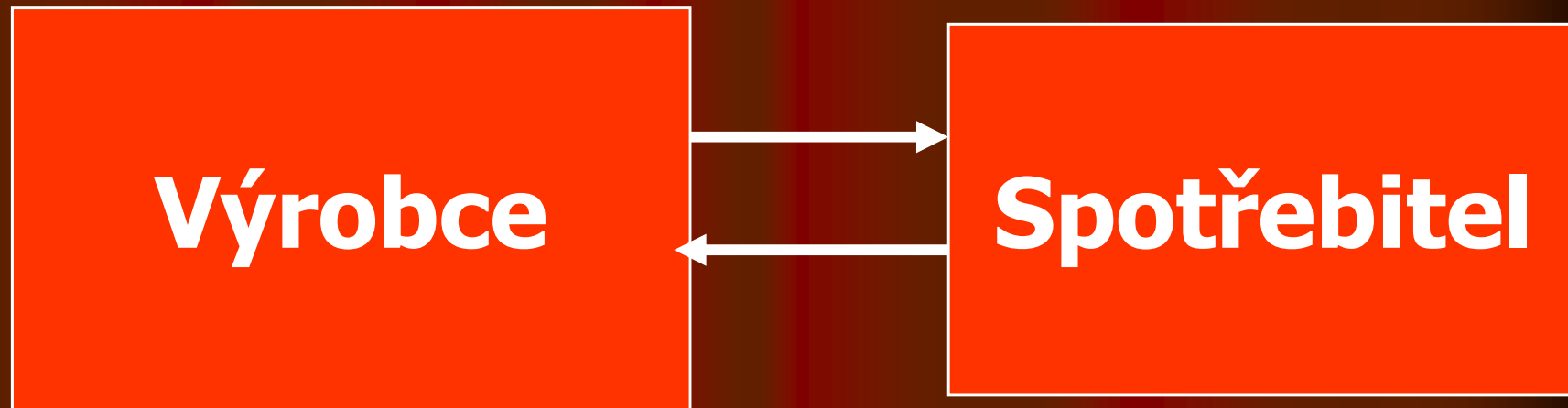
Marketing-management, resp. marketingové řízení:

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)

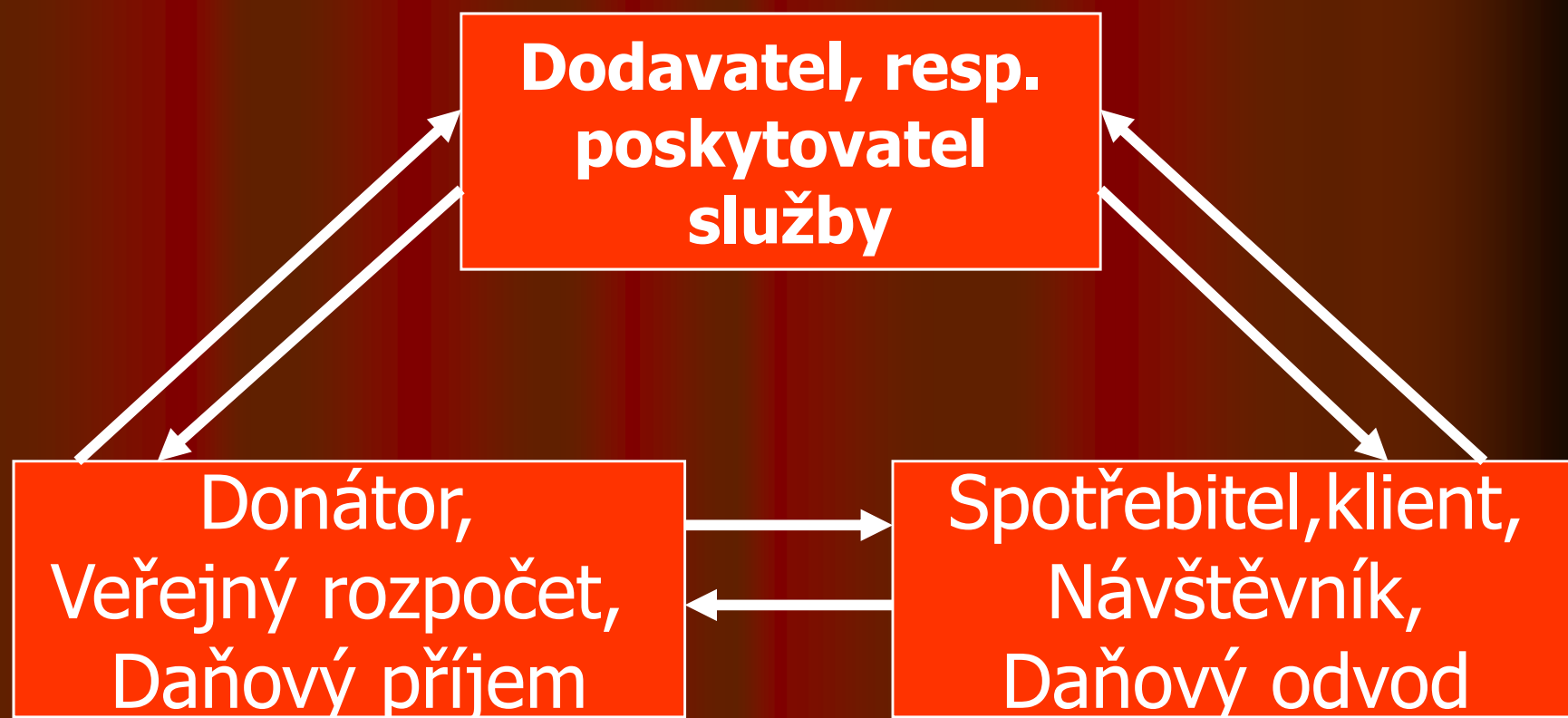
Marketingové směnné transakce v ziskové organizaci:

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.

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**
 - **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

STRENGTHS
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 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.**

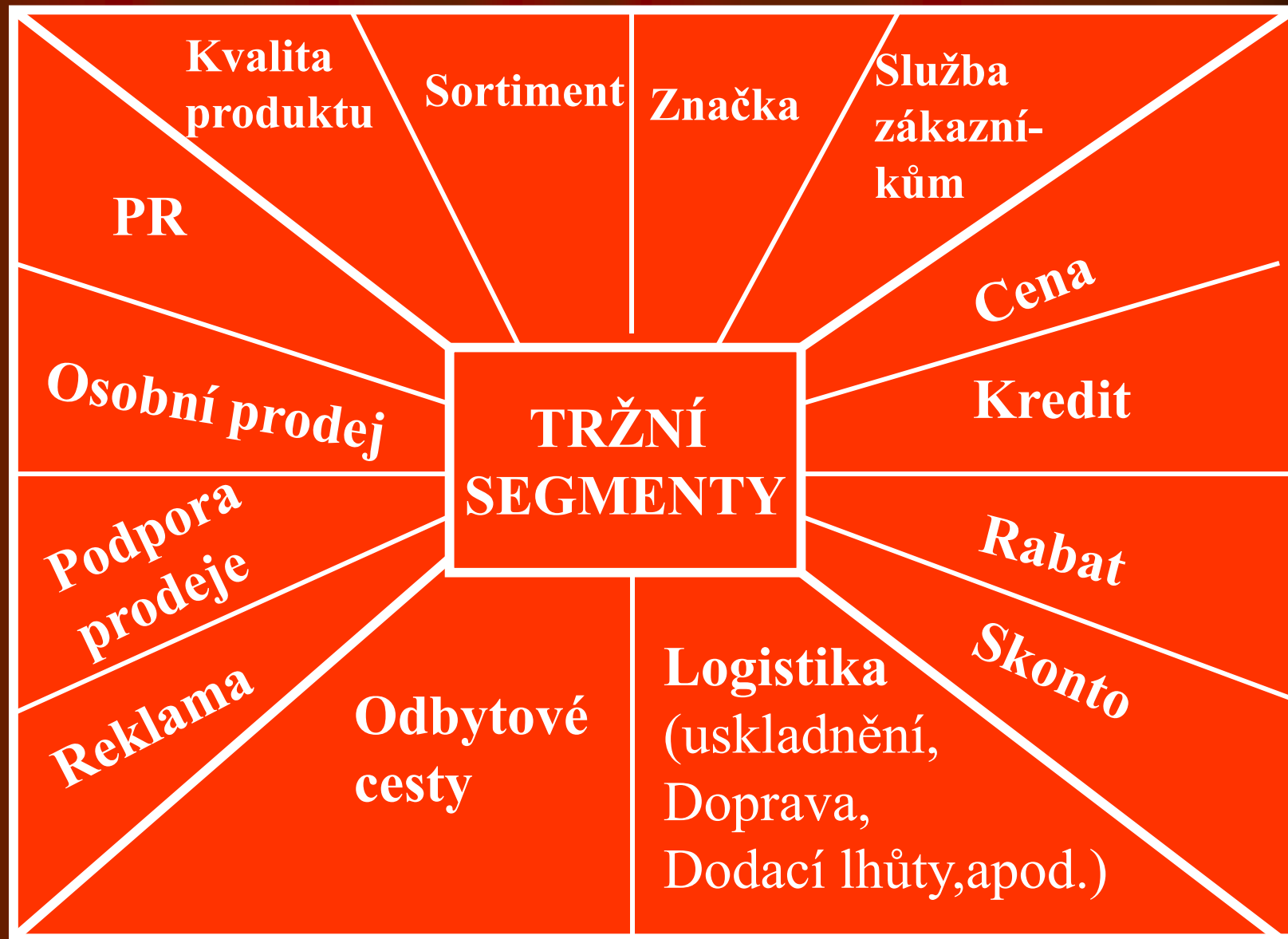
4. Marketingový audit = poměr mezi jednotlivými složkami mark. mixu (4 P)

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.

PRODUKTOVÝ MIX

K
O
M
U
N
I
K
A
Č
N
Í
M
I
X



DISTRIBUČNÍ MIX

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;**
- **soustředí 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.

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 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**

Jaká jsou specifika organizací
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	Dělbá 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** (odvádění 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