

MARKETING, FUNDRAISING A KOMUNIKACE V NEZISKOVÉM SEKTORU

Simona Škarabelová
Filip Hruza

ZÁKLADNÍ INFORMACE K PŘEDMĚTU

Tutoriály:

24. 2. 2018

17. 3. 2018

24. ÚNORA 2018 (FILIP HRŮZA)

Přednáška/Tutoriál

- ⊙ Základní informace k předmětu
 - Podmínky zkoušky
 - Literatura
 - Obsah předmětu
- ⊙ Úvod do problematiky
- ⊙ Marketingové okruhy potřebné pro marketingový plán

OBSAH TUTORIÁLU

Tutoriál

- Týmová práce nad jednotlivými kroky marketingového plánování
 - Analýzy vnějšího prostředí
 - Analýzy vnitřního prostředí
 - Souhrnná SWOT analýza + aktuální cíle (SMART), příp. redefinice poslání organizace + výběr strategie
 - Politiky - komunikační audit
 - Mediální plán nebo Komunikační kampaň
 - Fundraisingový audit
 - Plán sponzorství
 - Akční plány

PŘEDPOKLADY PRO UKONČENÍ PŘEDMĚTU

- Přihlásit se na termín ústní zkoušky
- Napsat on-line test ze znalostí (*3 dny před termínem zkoušky*)
- Odevzdat POT do odevzdáárny ISu (*3 dnů před termínem zkoušky*)
- Přijít na ústní zkoušku

POZOR - ÚSTNÍ ZKOUŠKA

- ⦿ Součet hodnocení POTu a hodnocení on-line testu - viz více v organizačních pokynech (Podmínky zkoušky MVVS_POT)
- ⦿ Výsledek součtu hodnocení je odrazovým můstkem pro hodnocení na ústní zkoušce
- ⦿ Ta je pro kombinované studenty POVINNÁ
- ⦿ Spočívá v obhajobě POTu, případně (pokud nesouhlasíte s navrhovanou známkou) ze znalostí z teorie

ZÁKLADNÍ INFORMACE K PŘEDMĚTU

Informace ve Studijních materiálech předmětu BKV_MVVS na ISu :

- ✓ Studijní texty v interaktivní osnově
- ✓ PwPt prezentace s odkazy na literaturu
- ✓ Vybrané kapitoly z DSO Marketing ve veřejném sektoru
- ✓ Vzorové práce studentů



ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Co pro vás v organizaci znamená marketing?



Marketing

- ⊙ Základ – odhalení spotřebitelských potřeb
- ⊙ Potřeba, požadavky, poptávka
- ⊙ Produkty - vývoj výrobku, služby vedoucí k uspokojení této potřeby
- ⊙ Hodnota – uspokojení a cena - Stanovení ceny v souladu s požadavky dodavatele a představou zákazníka
- ⊙ Vztahy, směna, transakce

Trend od výroby k zákazníkovi ke společenským potřebám

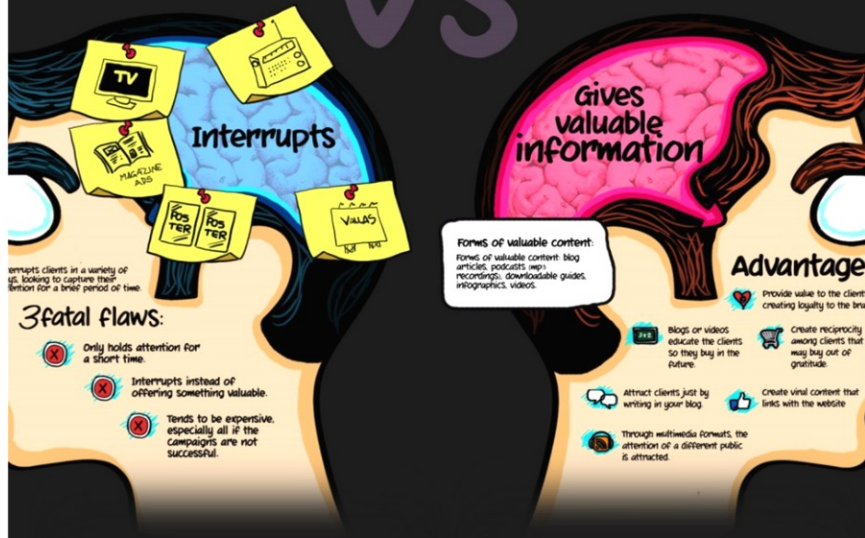
Trend marketing jako rovnocenná činnost firmy – sjednocující činnosti pro efektivní výstup - k pojmání M jako integrovaného a organického prvku organizace orientovaného na zákazníka

1- 3kapitola DSO

Additional
Publicity

VS

Content
Marketing



Attachmedia is a consulting firm specializing in SEO, SEM and Web Analytics with more than 8 years of experience in the market. Attachmedia works for several TOP 500 companies in the B2B market.
blog.attachmedia.com @attachmedia

V ČEM? SE LIŠÍ
MARKETING U
NEZISKOVÝCH
A VEŘEJNÝCH
ORGANIZACÍ

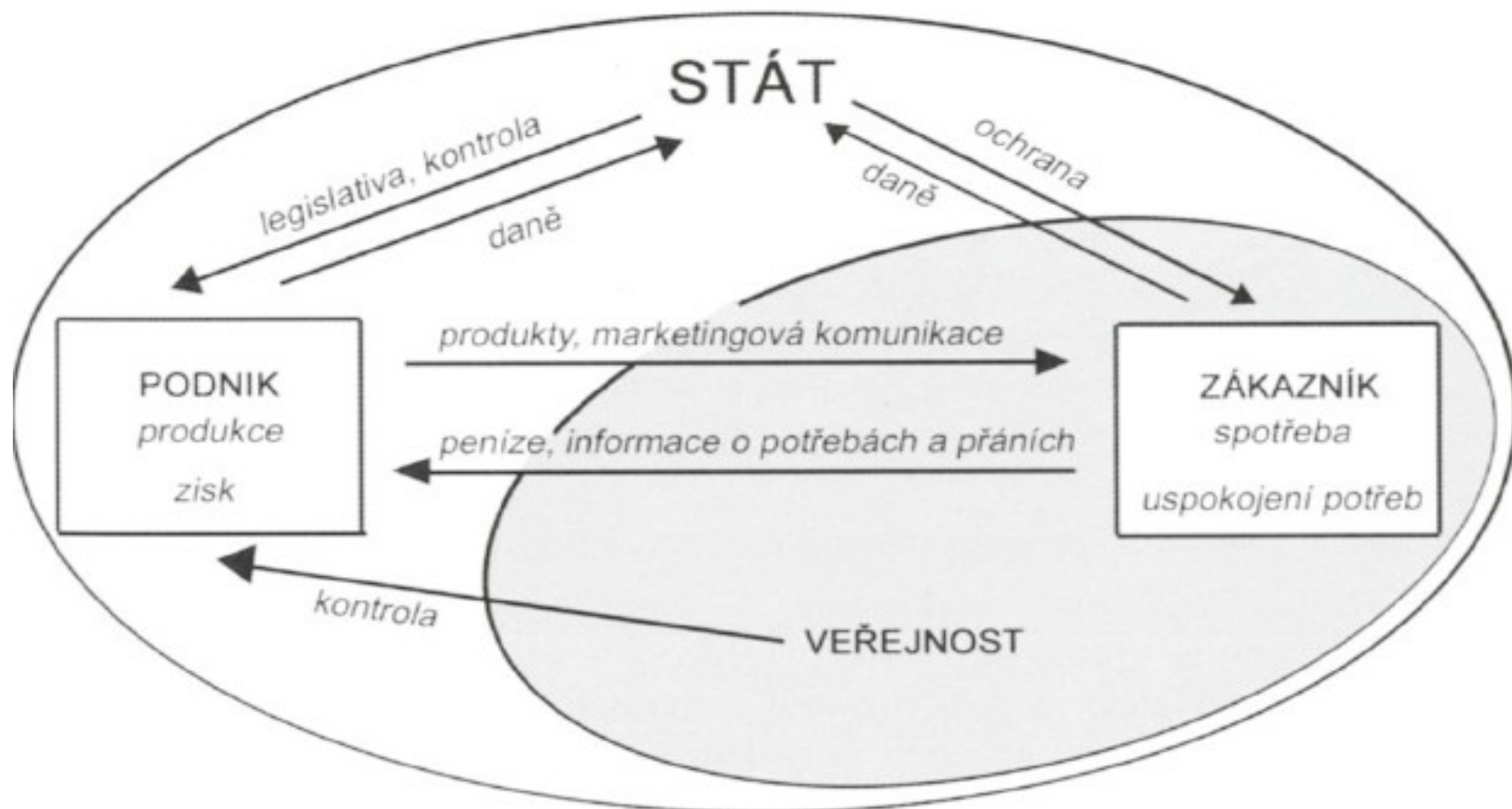
SPECIFIKA MARKETINGU VE VEŘEJNÉM SEKTORU:

- ⊙ Produkt je převážně **služba**, navíc doprovázená externím užitkem, mnohdy obtížné identifikovat jediného uživatele, tzn. je více cílových skupin.
 - Služba je
 - Nehmatatelná
 - Proměnlivá
 - Neoddělitelná od poskytovatele
 - Nemožnost ji vlastnit
- ⊙ Klienti často nemají svobodný výběr poskytovatele služeb (veřejná správa).

SPECIFIKA MARKETINGU VE VEŘEJNÉM SEKTORU:

- ◉ Manažeři organizací mají menší volnost v rozhodování, ovlivňují je statutárně stanovené standardy.
- ◉ Cena, pokud se užívá, odráží centrálně stanovené společenské hodnoty, nikoliv hodnotu pro klienta.
- ◉ Odlišné marketingové směnné transakce. Viz dále

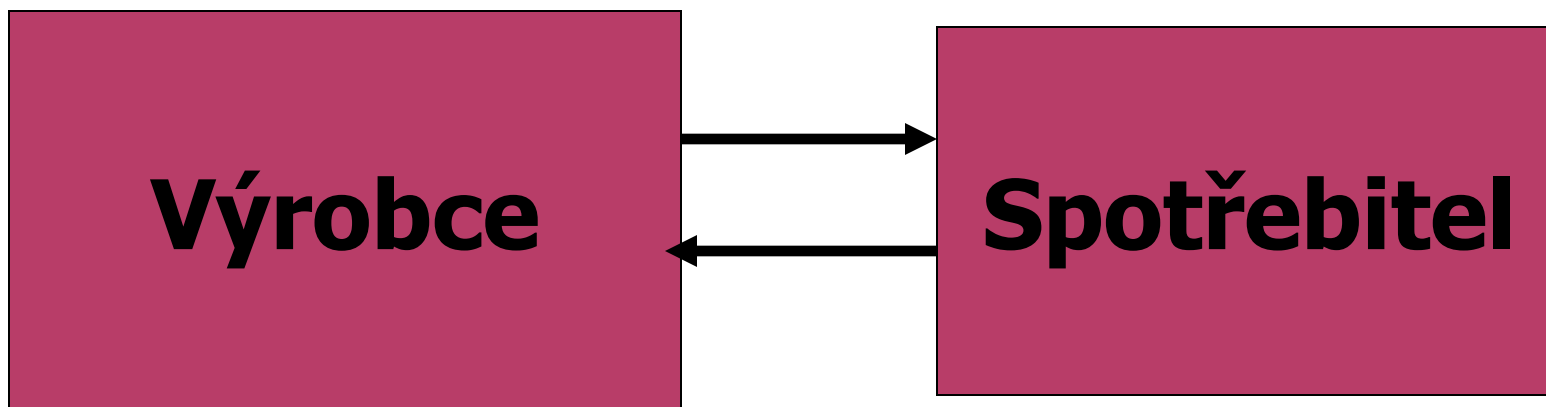
MARKETINGOVÉ PROSTŘEDNÍ KOMERČNÍCH FIREM (BAČUVČÍK, 2011, STR. 73)



obrázky 2 Marketingové prostředí komerčních firem (vlastní zpracování)

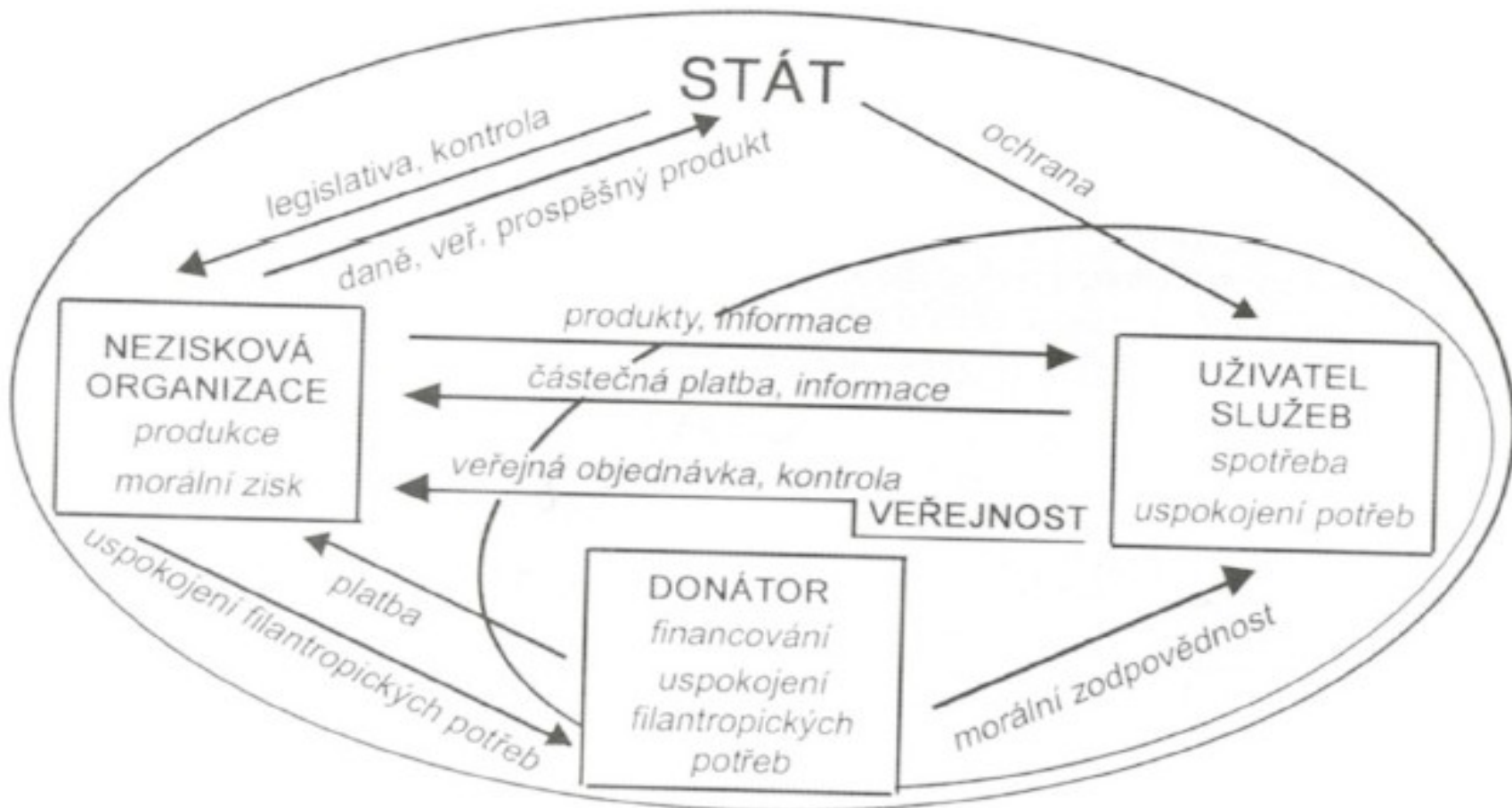
MARKETINGOVÉ SMĚNNÉ TRANSAKCE V ZISKOVÉ ORGANIZACI:

Zboží, služby

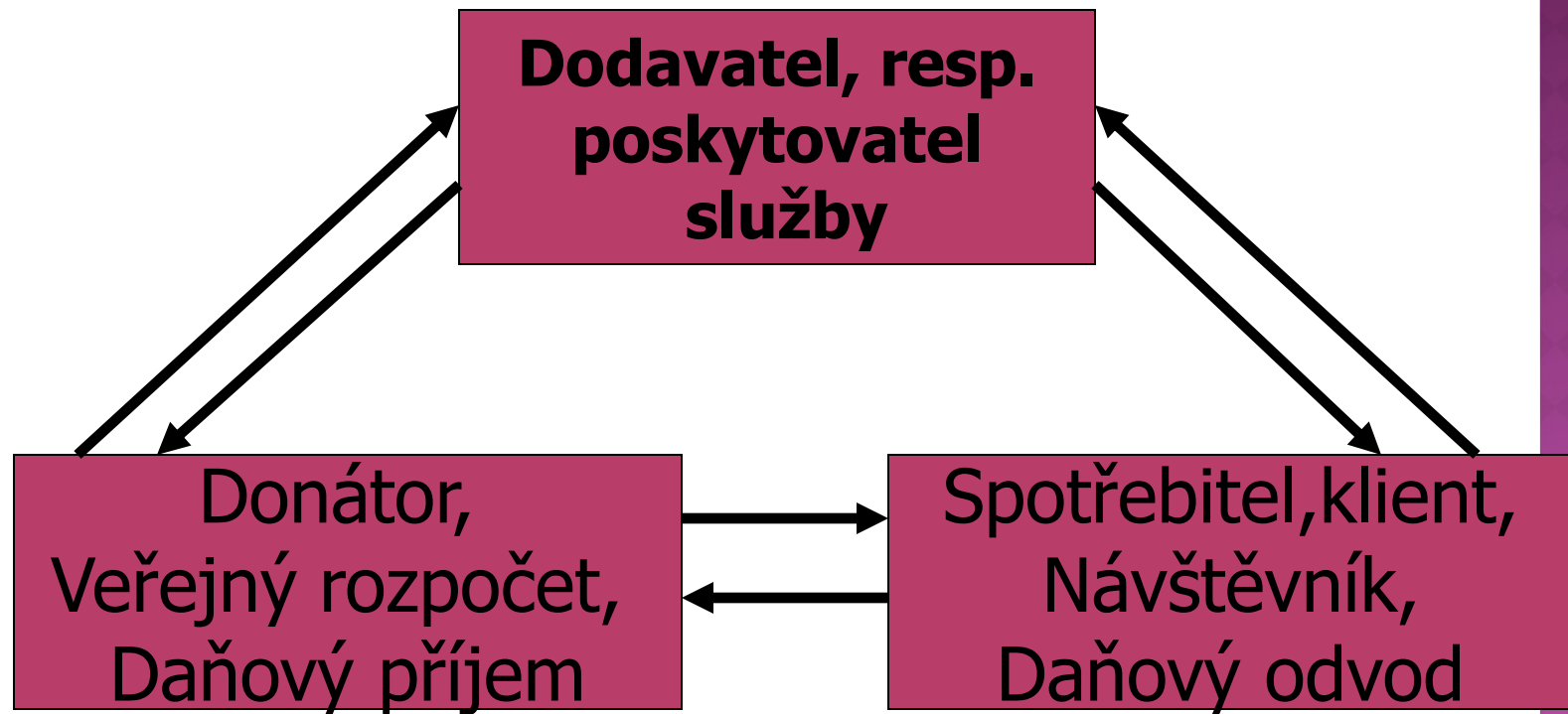


Peníze

MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ (BAČUVČÍK, 2011, STR. 74)



MARKETINGOVÉ SMĚNNÉ TRANSAKCE V NEZISKOVÉ ORGANIZACI:



PŘESTO VŠECHNO - SPOLEČNÉ RYSY :
„BOTH SECTORS ARE IN THE *BEHAVIORAL INFLUENCE*
BUSINESS AND THAT IS PRECISELY WHAT MARKETING IS
ABOUT.“

(KOTLER, ANDREASEN, 2006, STR. 6)

- ◉ Non profit markets -
have to do, to *influence people to be successful* -
volunteers, donors,
legislators, people with
socially undesirably
behaviors, and so on.
- ◉ For profit markets -
have to, to *get people to buy their products*
and patronize their
services.

JINÝMI SLOVY 😊

- ⦿ Budeme-li chápat marketingové aktivity jako svého druhu formu sociální komunikace, jejímž cílem je dosáhnout jistého konsensu mezi tím, kdo nabízí určitý produkt, a tím, kdo tento produkt přijímá, musíme konstatovat, že se neziskový marketing od marketingového ve své podstatě lišit nemůže.
- ⦿ Odlišné budou jednotlivé nástroje a techniky, resp. způsob jejich použití, to ale nemění společnou podstatu marketingu.



PŘESTO DOPAD TĚCHTO SPECIFIK:

na marketingový mix - jeho rozšiřování v různých marketingových školách, resp. zaměřeních:

- price, product, place, promotion,
- +politics, people, atd. viz kap. 2 v DSO

- akcentace především komunikace a fundraisingu

MARKETINGOVÝ MIX = 4 P(RODUCT) = 4 C(LIENT)

- ◎ PRICE - cena
- ◎ PRODUCT - výrobek/služba
- ◎ PLACE - místo/distribuce
- ◎ PROMOTION - propagace
- ◎ CUSTOMER COSTS - zákaznické náklady
- ◎ CUSTOMER VALUE - zákaznická hodnota
- ◎ CONVENIENCE - pohodlí
- ◎ COMMUNICATION

AGENTURA OGILVY PR HOVOŘÍ

O 4 E:

- ◉ EXPERIENCE - zkušenost, zážitek z užívání produktu
- ◉ EXCHANGE - směna, výměna hodnot
- ◉ EVERYPLACE - „kdekoli“ a nejen na vymezeném místě
- ◉ EVAGELISM - evangelizace, zvěstování, tj. komunikace s cílem větší emocionální angažovanosti spotřebitele

CYKLUS MARKETINGOVÉHO PLÁNOVÁNÍ (KOTLER)





STRUKTURA POT KOPÍRUJE:

jednotlivé kroky
marketingového
plánování

POT - ČÁSTI

- Analýzy vnějšího prostředí
- Analýzy vnitřního prostředí
- Souhrnná SWOT analýza + aktuální cíle (SMART), příp. redefinice poslání organizace + výběr strategie
- Politiky: Komunikační audit
- Mediální plán nebo Komunikační kampaň
- Fundraisingový audit
- Plán sponzorství
- Akční plány

ANALÝZY VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

◉ PEST/STEP analýza

- Zkoumá vlivy prostředí
 - Politického
 - Ekonomického (vč. legislativy)
 - Sociálního (vč. demografie a kultury)
 - Technologického

◉ Porterova analýza pěti sil

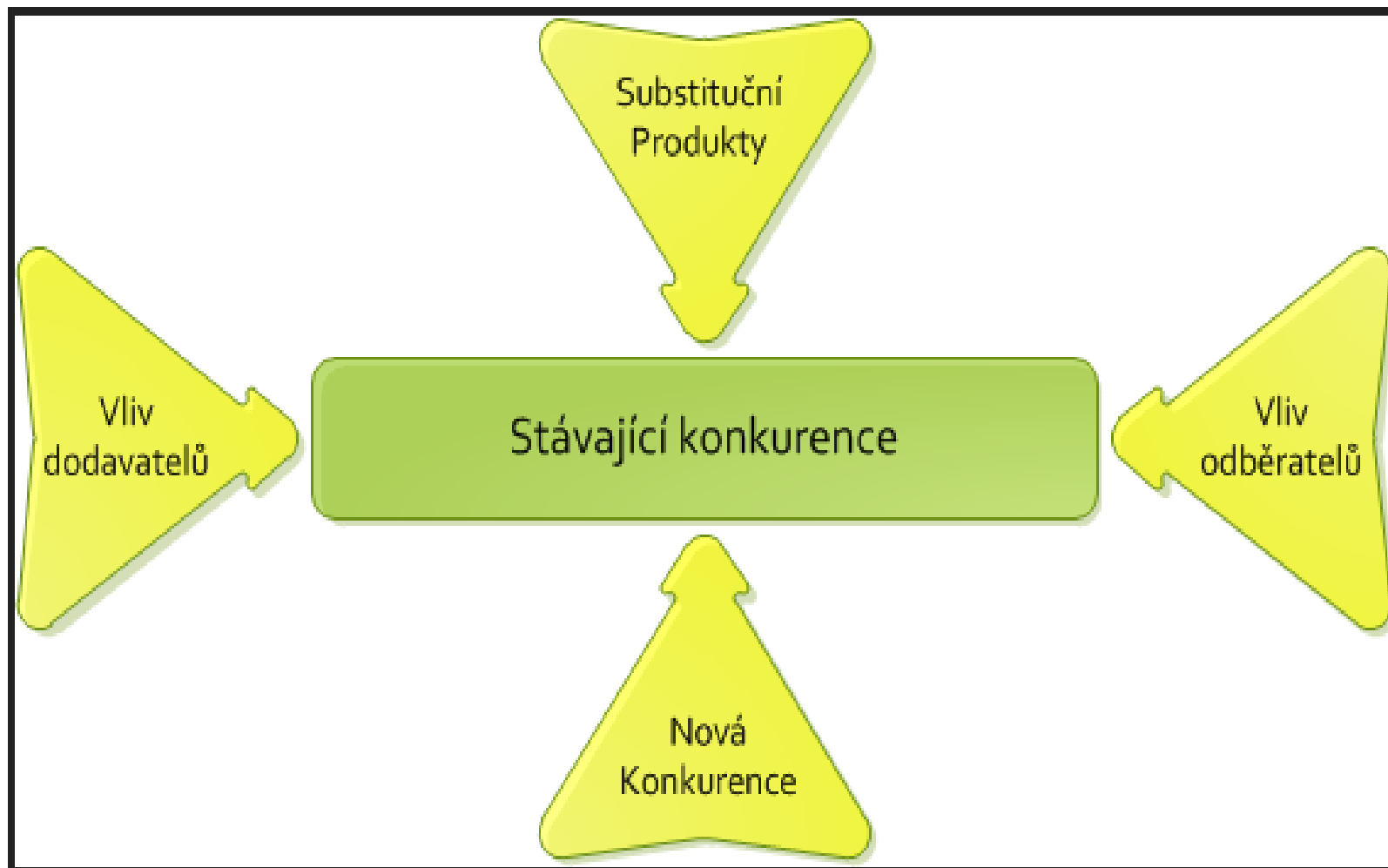
- patří k základním a zároveň nejvýznamnějším nástrojům pro analýzu konkurenčního prostředí firmy a jejího strategického řízení.
- Jejím tvůrcem je profesor Michael Eugene Porter (Harvard Business School).
- Model se snaží odvodit **sílu konkurence** v analyzovaném odvětví a tím pádem také **ziskovost** daného sektoru trhu.
- K dosažení tohoto cíle rozebírá pět klíčových vlivů, které konkurenceschopnost firmy přímo či nepřímo ovlivňují.

PORTEROVA ANALÝZA KONKURENCE

PORTER postavil model fungování trhu na těchto 5 faktorech:

- ⊙ a) rivalita mezi konkurenty;
 - ⊙ b) vyjednávací síla dodavatelů;
 - ⊙ c) vyjednávací síla odběratelů;
 - ⊙ d) ohrožení ze strany nových konkurentů;
 - ⊙ e) ohrožení ze strany nových substitutů.
-
- ⊙ Literatura: Kotler (2000, 10. vydání, str. 219)

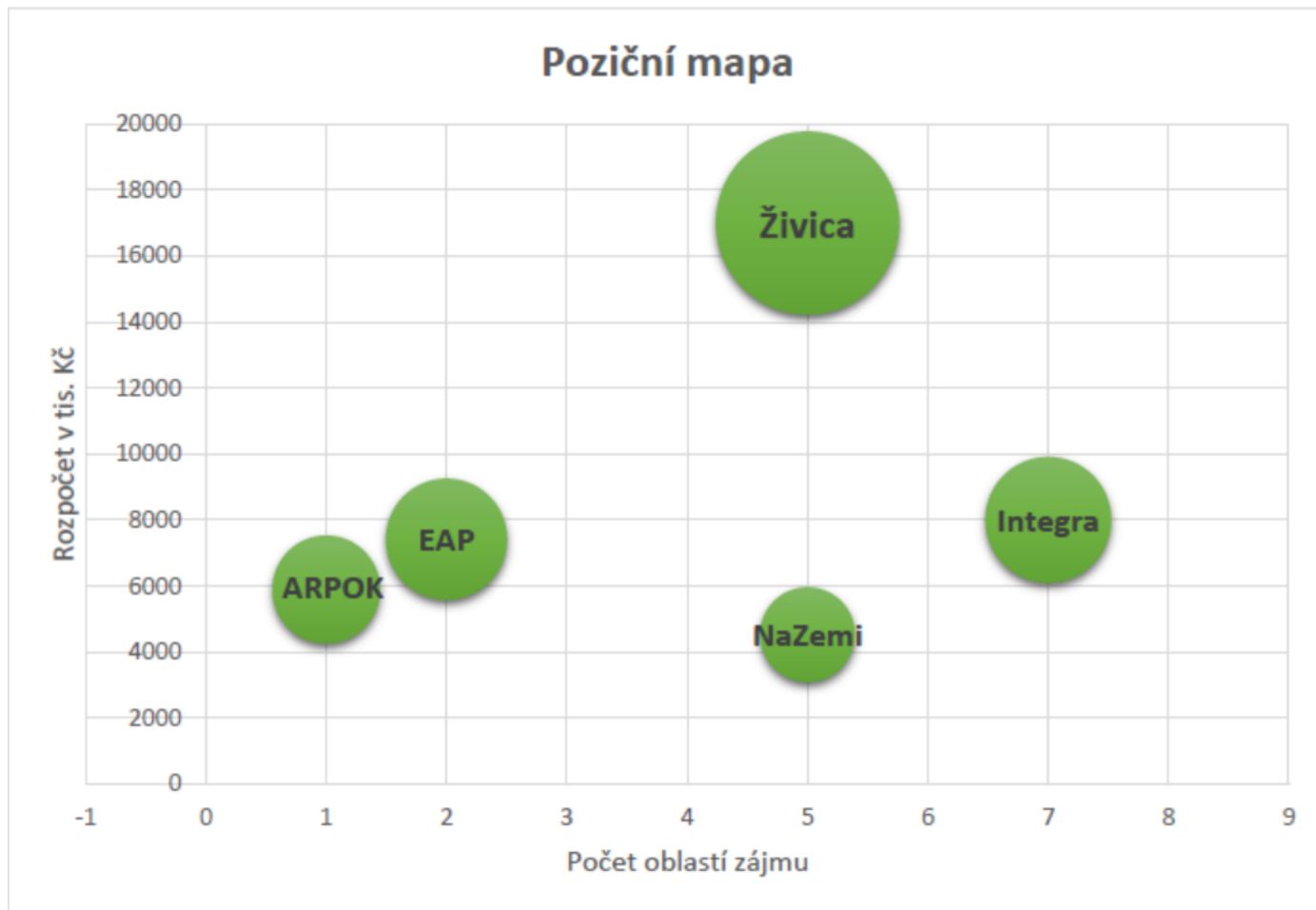
PORTERŮV MODEL 5 SIL



ANALÝZY VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

- ◉ Analýza postavení na trhu
 - např. porovnání s nejvýznamnějším konkurentem - tj. Poziční strategie - vymezení svého postavení mezi konkurencí
- ◉ Analýza portfolia - produkty a zákazníci
 - Matice šíře sortimentu
- ◉ Analýza strategie (je/není)
- ◉ Analýza zdrojů - lidé, procesy, technologie, know-how, značka, apod.
- ◉ Finanční analýza (podklad pro fundraising)

POZIČNÍ MAPY - ORGANIZACE NA ZEMI



MATICE ŠÍŘE SORTIMENTU

- ⊙ pomáhá zpřehlednit
 - jaké výrobky/služby
 - komu/jakým tržním segmentům/cílovým skupinám
- ⊙ ...jako organizace nabízím
- ⊙ Viz.příklad dále - organizace NaZemi

Následující tabulka zobrazuje cílové skupiny a služby organizace NaZemi podle jejich důležitosti.

Segment	Děti	Studenci (VŠ, VOŠ)	Pedagové	Lidé v produktivním věku	Senioři	Školky	Neziskové subjekty	Komerční subjekty	Šíře sortimentu
Vzdělávací programy	+	+	+	-	-	+	+	+	6
Projekty kampaně	+	+	-	+	-	+	+	+	6
Publikační činnost	+	+	+	+	+	+	-	-	4
Knihovna NaZemi	+	+	-	+	+	-	-	-	4
Centrum Syřiště	+	+	-	+	+	-	-	-	4
Instalace tematických výstav	-	-	-	-	-	+	+	+	3
E - shop	-	+	-	+	+	-	-	-	3
Dodavatelství	-	-	-	-	-	+	-	+	2
Hloubka produkční řady	5	6	2	5	4	5	3	4	

SITUAČNÍ ANALÝZA PROSTŘEDÍ - SWOT ANALÝZA

- ◉ Souhrn analýz vnitřního prostředí organizace, tzv. MIKROPROSTŘEDÍ (silné a slabé stránky organizace)
- ◉ Souhrn analýz vnějšího prostředí organizace, tzv. MAKROPROSTŘEDÍ (příležitosti a hrozby)
- ◉ Žádná položka se nevyskytuje „tam i tam“. Pokud se nějaká taková objeví, „hod'te si korunou“, kam ji zařadit!
- ◉ Kotler (2000, 10.vyd. str. 90)
- ◉ Viz dále příklad SWOT v POTu NaZemi

VÝSLEDNÁ SWOT ANALÝZA

STRENGTHS Silné stránky	WEAKNESSES Slabé stránky
OPPORTUNITIES Příležitosti	THREATS Hrozby

Silné stránky**Slabé stránky**

- zhotovení a kreativita kampaní (např.: Férové snídaně)
- vyhledávaný zdroj informací
- rozmanitost nabízených výrobků
- zpracování webových stránek a práce s novými medii
- stálá základna dobrovolníků
- originalita nabízených služeb (distribuce FairCafé do firem zdarma)
- schopnost spolupráce s ostatními organizacemi
- propojení s neziskovou organizací
- certifikát FairTrade - ověřený a mezinárodně uznávaný

- absence dalšího výdejního místa
- roztržitost webových stránek
- vymezení a finanční situace e-shopu
- zavádějící sdělení (kamenný obchod)
- funkčnost webových stránek
- vysoká závislost na činnosti erudovanosti dobrovolníků
- nízký dosah příspěvků na Facebooku
- nízká činnost na sociálních sítích
- slabá propojenost značky s jednotlivými aktivitami organizace
- obchodní přístup managementu obchodu

Příležitosti**Hrozby**

- Brno - Fairtradové město (promo a dotace)
- členství v CCC
- zájem a motivace dobrovolníků
- webové nástroje a optimalizace
- široký dosah a vliv sociálních sítí
- nové segmenty zboží
- spolupráce s dalšími organizacemi
- vlastní značka
- přímý prodej
- nabídkové akce
- lepší profilace cílových skupin

- negativní reference (silná konkurence)
- ztráta originality
- cena výrobků (velký vliv dodavatelů)
- možnost negativního postoje veřejnosti vzhledem k uprchlické krizi (politické změny)
- ekonomické změny
- levnější substituční produkty
- motivace dobrovolníků
- sociální změny (důvěra a postoj lidí k nez. organizacím)

DALŠÍ PRÁCE SE SWOT - MARKETINGOVÉ MEMORANDUM

Skupina	Problém	Závažnost (1-3)	Skóre
Management organizace	splácení starých splátek	3	12
	neztotožnění se vedení s tržními principy	3	
	atmosféra výdejního místa	2	
	velký vliv dodavatelů	2	
	absence skladových prostor	2	
HR: členové, dobrovolníci, stážisté	závislost na činnosti dobrovolníků	1	4
	motivace dobrovolníků	3	
PR a marketing	zavádějící sdělení (kamenný obchod)	1	20
	nízký dosah příspěvků na Facebooku	3	
	absence propagace a reklamy mimo aktivity	3	

	neziskové organizace		
	nízká činnost na sociálních sítích	2	
	roztržitost webových stránek	2	
	funkčnost webových stránek	2	
	slabá propojenost značky s jednotlivými aktivitami organizace	3	
	sociální změny (důvěra a postoj lidí k nez. organizacím)	1	
	možnost negativního postoje veřejnosti vzhledem k uprchlické krizi (politické změny)	1	
	nejasně definované cílové skupiny	2	
Produkt	ekonomické změny	1	8
	levnější substituční produkty v supermarketech	2	
	ztráta originality	1	
	vyšší cena výrobků	2	
	nespolehlivost dopravců	2	

STRATEGIE

- umění velitele/manažera
- schopnost rozhodnout se na základě vysoké odbornosti a profesionality
- schéma postupu, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů
- přehled možných kroků + činností přijímaných s vědomím částečné neznalosti budoucích podmínek, okolností a souvislostí

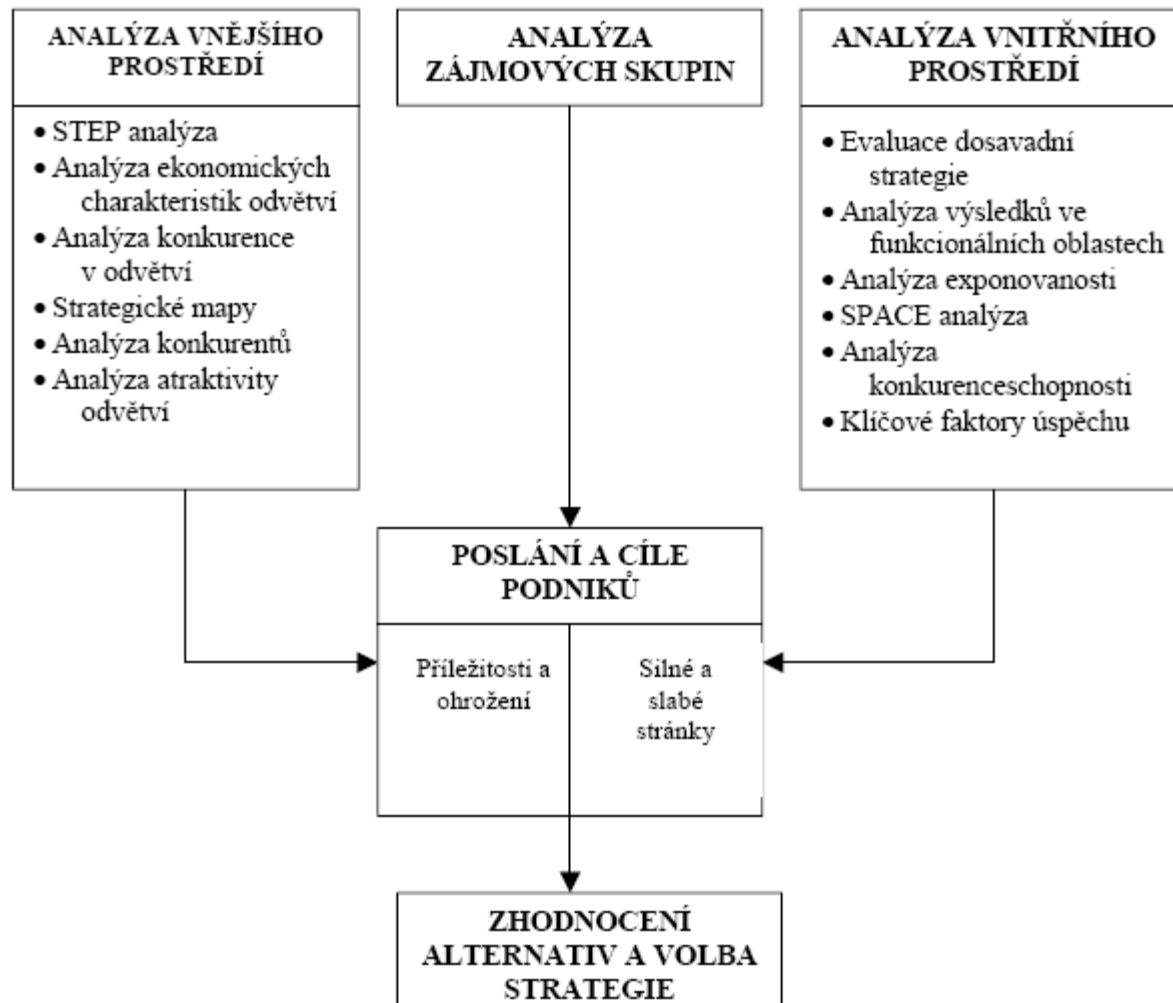
⊙ *strategické řízení*

- ⊙ proces (probíhající kontinuálně)
- ⊙ plánování, organizování, rozhodování, komunikace, motivace, kontrola

CÍL:

- ⊙ stanovení efektivního vztahu výrobek/služba - trh
- ⊙ optimalizace fin. ukazatelů
- ⊙ formování vztahu výrobek/služba - trh ve shodě s cíli

PROCES FORMULACE PODNIKOVÉ STRATEGIE



DEFINICE CÍLŮ

- Specific
 - Measureable
 - Achievable
 - Relevant
 - Timebound
-
- Divadlo Feste chce být oblíbeným a navštěvovaným divadlem.....
 - Divadlo Feste odehraje měsíčně cca 10 představení, přičemž do konce roku zvedne jejich návštěvnost z nynějších 50 % na 90 %.

TYPY STRATEGIÍ

- ◉ Obecné typy strategií
 - Ansoff;
 - Kotler;
 - Porter.

STRATEGIE DLE ANSOFFA

- ◉ O první systematický přístup k typologii strategií se zasloužil v roce 1965 Igor H. Ansoff s jeho maticí se 4 typy strategií.
- ◉ Je založena na **kombinaci „novosti“ výrobků a trhů**. Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje.
- ◉ Kap. 4 v DSO, nebo Kotler (2000, 10 vyd. str. 89)

STRATEGIE DLE ANSOFFA

	Existující výrobek	Nový výrobek
Existující trh	Pronikání na trh	Rozvoj výrobku
Nový trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

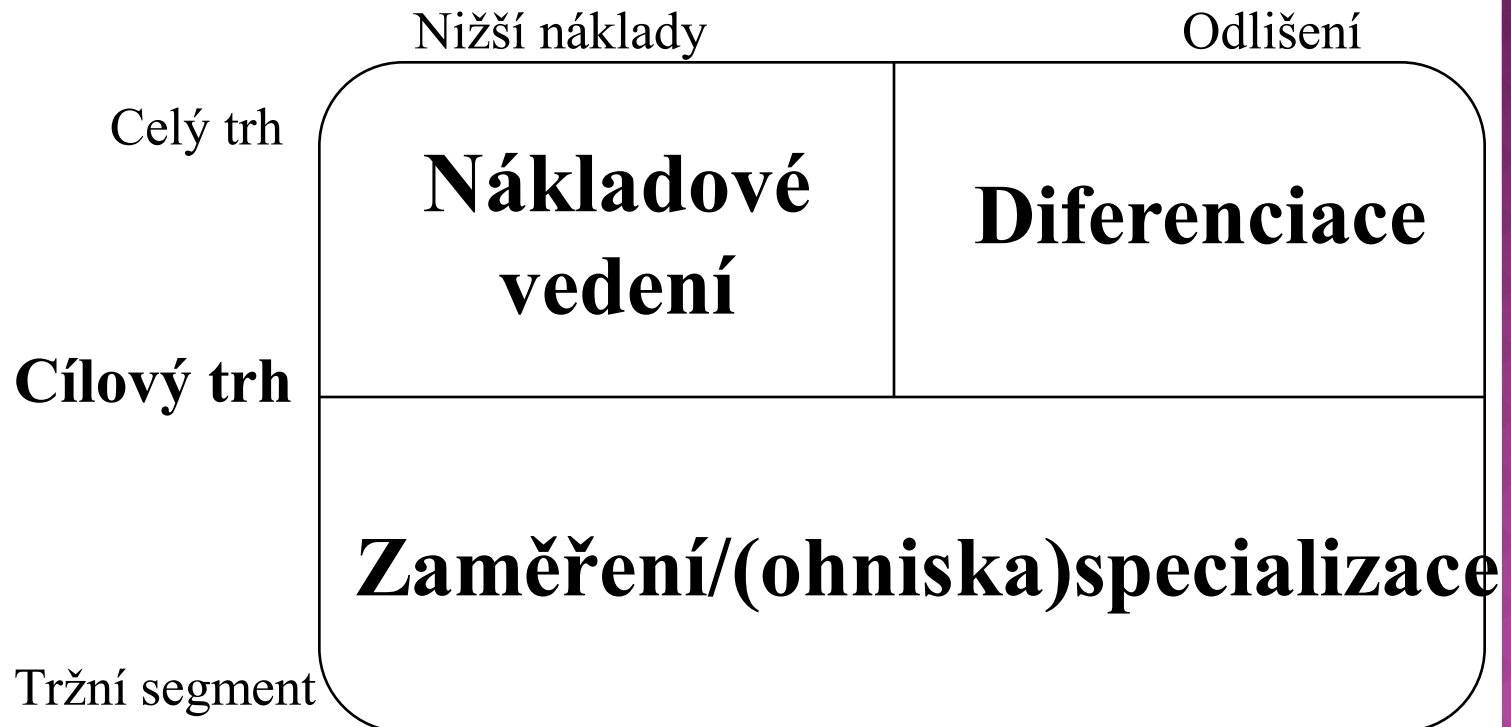
Např. :Ansoffova matice organizace NaZemi

		Produkty	
		existující	nové
Trhy	existující	<p><i>Tržní penetrace</i></p> <p>Vylepšení webových stránek a e-shopu</p>	<p><i>Rozvoj produktu, služby není vhodná</i></p>
	nové	<p><i>Rozšiřování, rozvoj trhu</i></p> <p>Intenzivnější reklamní kampaň (Facebook)</p> <p>Zvýšení počtu výdejních míst obchodu</p>	<p><i>Diverzifikace</i></p> <p>Kontaktní způsob propagace</p>

STRATEGIE DLE PORTERA

- ◉ Porter (1970) založil svou typologii na předpokladu, že podnik může dosáhnout konkurenční výhody v zásadě
- ◉ **cestou nízkých nákladů nebo**
- ◉ **odlišením vlastní produkce od konkurenční**
- ◉ **specializací**

STRATEGIE DLE PORTERA



STRATEGIE DLE PODÍLU NA TRHU (KOTLER)

- ✓ *tržní vůdce; (40%)*
- ✓ *tržní vyzyvatel; (30%)*
- ✓ *tržní následovatel; (20%)*
- ✓ *tržní troškař/výklenkář. (10%)*

⊙ Literatura: Kotler (2000, 10.vydání, str. 235)

KOMUNIKAČNÍ / PR AUDIT

1. Vnitřní komunikace
2. Vnější komunikace - jaké jsou cílové skupiny pro komunikaci
 - potřeby a zájmy ke skupině
 - cíle ke skupině
 - Stávající používané nástroje
 - Nové nástroje
 - Náklady
 - Výběr optimální kombinace komunikačních nástrojů

PŘÍKLAD: CÍLOVÉ SKUPINY PRO NA ZEMI - JSOU STEJNÉ PRO KOMUNIKACI?

- ◉ Děti
- ◉ Studenti (SŠ, VŠ)
- ◉ Pedagogové
- ◉ Základní školy
- ◉ Lidé v produktivním věku
- ◉ Senioři
- ◉ Neziskové subjekty
- ◉ Komerční subjekty
 - Cílové skupiny NaZemi převzaty z Matice šíře sortimentu NaZemi

MEDIÁLNÍ PLÁN A/NEBO

- Mediální plánování je rozděleno do několika fází:
 1. posouzení prostředí pro komunikaci
 2. popis cílového publika – cílové skupiny v komunikaci
 3. stanovení mediálních cílů (Co chci komunikovat)
 4. výběr mediálního mixu (nástrojů komunikace)
 5. nákup médií – dle mediálních cílů
 - Frekvence – jak často
 - Dosah – kolik lidí bylo vystaveno působení
 - Váha – kolik lidí bylo zasaženo/vidělo reklamu
 - Náklady – na zasažení tisíce osob (CPT)

...A/NEBO KOMUNIKAČNÍ KAMPAŇ

- ◉ Záznam guerilla kampaní:
 - Cholera for sale in New York!
 - Tričko v akci za 2 €
- ◉ Záznam čs.verze kampaně Follow the Shoes
 - Obuj se do toho
- ◉ Fundraisingová kampaň
 - Doctors Without Borders - commercial

KAMPANĚ V SOUČASNOSTI

- Videokampaně získávají na síle
 - Raději jednou vidět, než stokrát poslouchat
 - Do konce roku 2012 zabíraly videokomunikace 50 % v komunikaci firem
 - Do konce roku 2014 pak až 90 % komunikace

Literatura: DSO Komunikace a PR, 2. kapitola +
DSO Marketing ve VS, 7. kapitola

FUNDRAISING - JEHO AUDIT

- ⊙ Současné zdroje, jejich rozložení
- ⊙ Budoucí potřeby v horizontu 1 - 3 let
- ⊙ Stanovení cílů na rok
 - Specific
 - Measurable
 - Achievable
 - Relevant
 - Timebound
- ⊙ Stanovení nejvhodnějších metod, zdrojů a okruhů dárců
- ⊙ Žádat o podporu/získávat dárce
- ⊙ Poděkovat mu do 48 hodin od příspěvku
- ⊙ Informovat ho o využití daru

FUNDRAISING

- ◉ Jen prostředky???
- ◉ Jen PENÍZE???
- ◉ Jen DARY???
- ◉ NIKOLI!!!!
- ◉ Jde o to, získat především DÁRCE!!!



MEKKA FUNDRASINGU: USA - ZDROJE FUNDRASINGU V USA 2011

- Individuální dárci 73 %
- Firemní dárci/firmy 5 %
- Nadace 14 %
- Závěti 8 %



MOTIVY DÁRCŮ

- ◉ **Marketingové účely** (reklama dárce nebo jeho produktu, apod.)
- ◉ **Širší podnikové cíle** (zlepšení postoje veřejnosti, distribuce jinak těžko použitelných výrobků, získání loajálního postoje ze strany NNO, snížení daňového základu, apod.)
- ◉ **Negativní motivy** (osobní prospěch a sláva, pocit moci, praní špinavých peněz)
- ◉ **Atmosféra altruismu**
- ◉ **Vlivy na rozhodování dárců:**
 - Emoce (20 %)
 - Racionální úvahy (10 %)
 - Způsob/organizace platby (10 %)

CO VÍME O INDIVIDUÁLNÍCH DÁRCÍCH?

- Relativní roční výše daru se naopak zvyšuje s věkem dárce (nejvíce dárců se rekrutuje z věkové skupiny 50-65 let)
- Lidé žijící v manželství mají tendence dávat více nežli svobodní.
- Členové různých NO a lidé věřící dávají v průměru více nežli lidé, kteří nejsou členy nějaké NO nebo jsou bez vyznání.
- Lidé, kteří někdy dobrovolně pomáhali v nějaké NO, dávají více než ti, kteří se dobrovolných prací neúčastní.
- Průměrný roční dar se pohybuje kolem 2 % ročního příjmu dárce. Toto procento se snižuje s narůstajícím příjmem dárce.

TRADIČNÍ OKRUHY DÁRCŮ

- mají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím - nadace, orgány veřejné správy, případně některé podniky.
- nemají vymezené prostředky na dané cíle, ale v případě, že je zaujmou, poskytnou je - podnikatelé a podniky, obchodní společnosti, banky, individuální dárci, příznivci, členové, veřejnost.
- další vhodné členění je na ty, kteří:
 - jsou dárci potencionální - domníváme se, že by nám mohli poskytnout podporu,
 - dávají poprvé,
 - dali již v minulosti.

METODY FUNDRAISINGU

- Inzerce
- Direct mail, tj. přímý poštovní
- Direct dialogue
- Veřejné sbírky - varianta DMS
- Kampaň
- Benefiční akce
- Fundraising „od dveří ke dveřím“
- Osobní dopis či telefonický rozhovor
- Osobní setkání
- Žádost o grant

PLÁN/NÁVRH SPONZORSTVÍ

○ Například

- Název akce: Zámecká slavnost
- Návrh sponzorů - ČEZ
- Popis firmy
- Druh sponzorství - finanční spoluúčast na akci
- Protiplnění pro sponzora/dárce

Literatura: DSO Marketing ve VS, kapitoly 7 a 8

POUŽITÁ LITERATURA

- ◉ KOTLER, Philip a Alan R. ANDREASEN. *Strategic marketing for nonprofit organizations*. 6th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 2003. vii, 536 s. ISBN 0-13-041977-X
- ◉ KOTLER, P.: *Marketing management : Analýza, plánování, realizace a kontrola*; Praha : Victoria Publ.10.vydání, 2000; ISBN 80-247-0016-6
- ◉ ROLÍNEK, L.: *Strategické řízení*; JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
- ◉ ŠKARABELOVÁ, SIMONA. *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno: MU, 2007. DSO a elektronická skripta.
- ◉ TICHÁ, I. a HRON, J.: *Strategické řízení*. Praha ČZU
 - http://www.bestpractices.cz/praktiky/tvorba_a_rizeni_strategie/strategie_theorie.doc.
 - http://management.unas.cz/dokumenty/theorie_strategickeho_managementu.doc