

Marketing a řízení NNO



Přednáška pro
Nestátní neziskový sektor, FSS
podzim 2018

Úvod do problematiky

Co pro vás v organizaci, nebo osobně znamená marketing?





Marketing dnes

- Všude kolem nás
- Většinou má negativní konotace:
 - *...prodat za každou cenu...*
 - *...obtěžovat nabídkou nepotřebných věcí...*
 - *...dělat ze sebe něco, co nejsem...*
 - *...ztržnění..*
- **Neexistuje shoda na jedné jediné definici, přitom jejich podstata je stejná:**



Philip Kotler – Gary Amstrong:

„Marketing je společenský a řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných výrobků s ostatními.“ jinými slovy:

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

Základní předpoklady pro existenci marketingu

■ Existence trhu

- Ekonomická síla nabídky a poptávky není v rovnovážném postavení – proto potřeba marketingu

■ Přítomnost potřeb a přání

- Přání jako tužba po určitých konkrétních předmětech či službách, jimiž je uspokojena daná potřeba

■ Existence směny a transakcí

- Vede k zisku – hmotný, finanční, morální



MARKETINGOVÝ PROCES

zahrnuje:

- zjištění, co zákazník potřebuje,
- vývoj výrobku/služeb k uspokojení těchto potřeb,
- stanovení ceny v souladu s požadavky dodavatele a představou zákazníka,
- distribuci výrobků/služeb k zákazníkovi
- dohodnutí směny = PRODEJ

Marketing je dnes chápán:

- Jako základní prvek řízení podniku
 - proto časté označení:
- „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)

Vývoj marketingového myšlení – vývoj podnikatelských koncepcí

Převážně dříve:

1. Orientace na výrobu
(výrobní koncepce)
2. Orientace na výrobek
(výrobní koncepce)
3. Orientace na prodej
(prodejní koncepce)

Převážně dnes:

4. Orientace na trh a
zákazníka
(marketingová
koncepce)
5. Orientace na
společnost (sociálně
marketingová
koncepce)

Sociální marketing (Kotler, Roberto, Lee, 2002:5)

- *„ ...znamená využití principů a technik marketingu k ovlivnění členů cílového publika tak, aby dobrovolně přijali, odmítli, pozměnili nebo opustili určité chování ve prospěch jednotlivců, skupin, nebo společnosti jako celku“.*
- **Cílem je:**
 - Dosáhnout vnímání (energetická hodnota potravin)
 - Zorganizovat jednorázovou akci (očkování)
 - Změnit chování, hodnoty a postoje (pásy v autě, zaměstnávání zdravotně postižených)



Příklady sociálního marketingu

- Social Marketing for paying forward – Cleaning water
- Obuj se do toho



Marketing ve veřejném sektoru ?ANO či NE?

Řada rozporuplných názorů,
za kterými hledejte
NÁKLADY

Marketing v neziskovém/veřejném sektoru – má nějaká specifika?

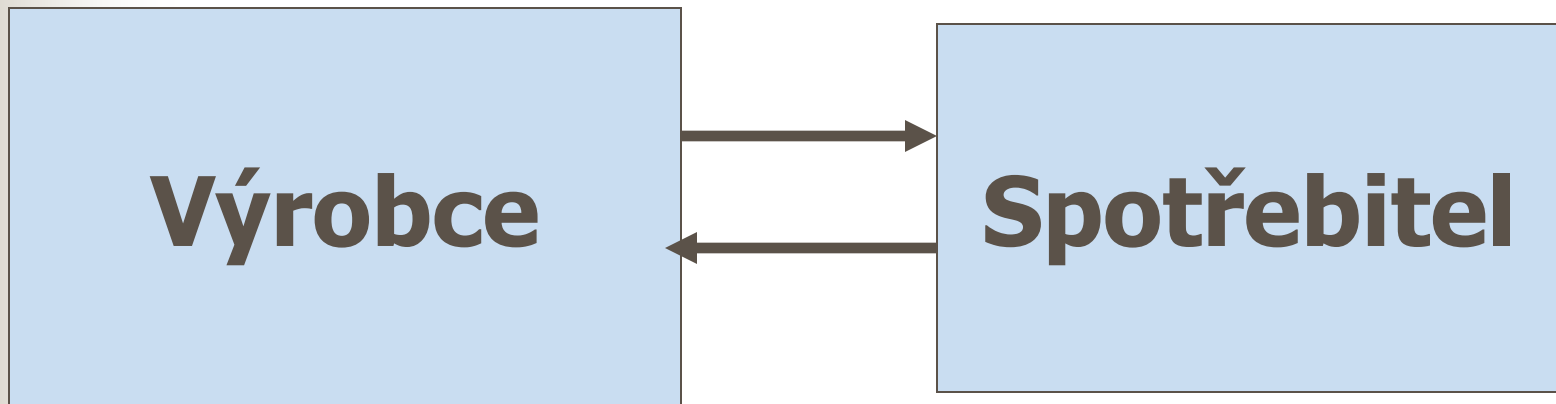
- Produkt = služba, navíc doprovázená externím užitkem.
- Díky externím užitkům lze obtížně identifikovat jediného uživatele, tzn. je více cílových skupin.
- Klienti často nemají svobodný výběr poskytovatele služeb (veřejná správa).

Marketing v neziskovém/veřejném sektoru – má nějaká specifika?

- Manažeři organizací v NS mají menší volnost v rozhodování, ovlivňují je statutárně stanovené standardy.
- Cena, pokud se užívá, odráží centrálně stanovené společenské hodnoty, nikoliv hodnotu pro klienta.
- Marketingové směnné transakce - viz následující 2 obrázky:

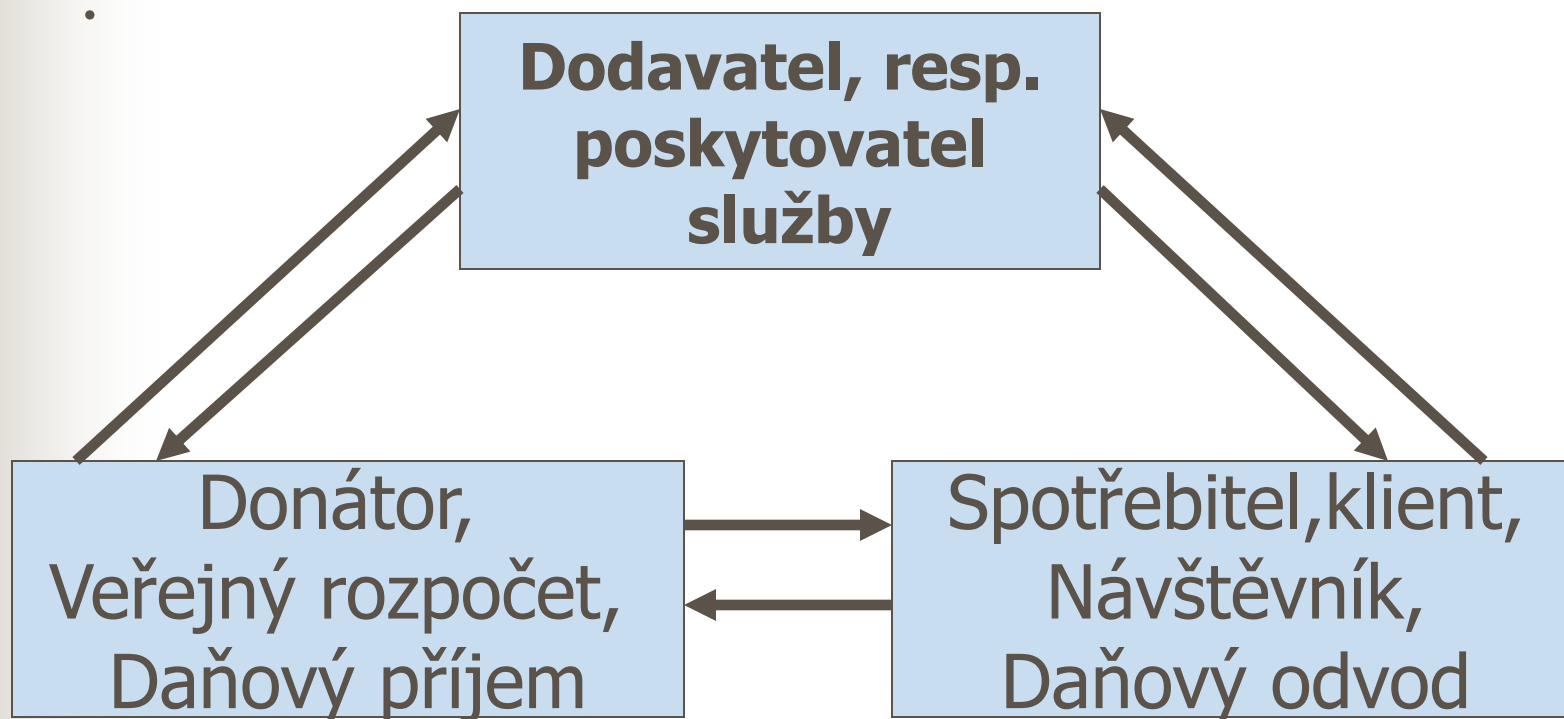
Marketingové směnné transakce v ziskové organizaci:

Zboží, služby



Peníze

Marketingové směnné transakce v neziskové organizaci:



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 ziskového ve své podstatě lišit nemůže.
- Odlišné budou jednotlivé nástroje a techniky, resp. způsob jejich použití, to ale nemění společnou podstatu marketingu.



Obsahové složky marketingu:

- Marketingový mix
- Tržní segmentace
 - Segmentace
 - Targetingu
 - Positioning

Marketingový mix = 4 P(rodunct) = 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

Rozšíření marketing mixu dle další přístupů:

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.

Marketing měst a obcí:

- **Partnerství**, tj. účast veřejného i soukromého sektoru při řízení obce a vytváření sítě vztahů s různými subjekty tvořícími a ovlivňujícími produkt.
- To podporuje i tzv. **marketing vztahů**
 - Trh spotřebitelů
 - Trh zaměstnanců
 - Trh dodavatelů
 - Trh potenciálních pracovníků
 - Trh ovlivňovatelů
 - Trh referenční

Marketing neziskových organizací:

- podle Johns Hopkins University v Baltimore (USA) se k nim připojuje:
 - **CÍLOVÁ SKUPINA** (public) = zákazníci/klienti, dárci, zaměstnanci, dobrovolníci, aj.
 - **PRODUKČNÍ KAPACITA** = organizace je schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech.

Marketing neziskových organizací:

- podle Freiburské školy marketing-managementu (Švýcarsko):
 - **POLITIKA** (politics) = lobování, nátlakové skupiny neziskových organizací,
 - **LIDÉ** (people) = zaměstnanci, dobrovolníci, členové, dárci, klienti, ostatní veřejnost.

Ve všech uvedených koncepcích marketing mixu

■ PEOPLE

- v neziskových organizacích zásadní, protože jde nejen o cílové spotřebitele, klienta, ale i o
 - Dárce
 - Členy
 - Dobrovolníky
 - Zaměstnance
 - Média
 - Širokou veřejnost
 - Stát a veřejné instituce
 - Referenční trhy
 - Shoda s marketingem vztahů/relationship marketingem

Tržní segmentace

- Většina organizací poskytujících služby nedokáže vyhovět potřebám všech zákazníků, tzv. **nediferencovanému trhu**, ani nedokáže konkurovat všem jeho účastníkům. Proto každá organizace, zisková i nezisková, zpravidla přijímá **strategii tržní segmentace**.
- Rozdíl **cílený marketing** (využívá tržní segmentace) x **hromadný marketing** (oslovuje plošně trh, vysoce nákladné)



Segment trhu/cílová skupina je

skupina zákazníků se shodnými potřebami, které se ve vztahu ke stejnému výrobku/sluzbě odlišují od potřeb zákazníků jiných skupin.



Cílový segment/target

představuje tu část trhu, kterou si organizace vybrala z širšího trhu. Organizace tak činí na základě tzv. **segmentačních kritérií**:

- Geografická (země, kraj, město,...)
- Demografická (věk, pohlaví, stav,...)
- Socioekonomická (příjem, životní standard, ...)
- Psychografická (postoje, potřeby, živ.hodnoty,...)
- Motivy vedoucí ke koupi (zvyk, loajalita ke značce,...)
- Časové (víkendové nákupy, dovolené, ...)



Cílený marketing – 3 kroky

1. Segmentace – rozdělení trhu dle toho, co, komu nabízím, a to na relativně malé skupiny
2. Targeting (tržní cílení)– vyhodnocení segmentu a výběr těch, které chci oslovovat, s cílem získat co nejvyšší tržní podíl
3. Positioning (tržní umístování, resp. tržní pozice) – umístnění produktu mezi konkurenční produkty a způsob, jakým organizace tento fakt tlumočí „svým“ cílovým skupinám



**Produkt v neziskovém sektoru
= SLUŽBA**

**Marketing služeb, tj. nehmotných
produktů je složitější než marketing
hmotných produktů**

Proč???



Důvod: vlastnosti služeb:

- **Nehmotnost**
- **Neoddělitelnost**
- **Heterogenita, resp. proměnlivost**
- **Zničitelnost**
- **Nemožnost vlastnictví**

Cyklus marketingového plánování (Kotler)





Analýzy prostředí

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

+

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

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.

Analýzy vnějšího prostředí

- STEP - sociální, technologické, ekonomické a politické vlivy
- *Příklady dále na spolku Kulturárium*
- 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

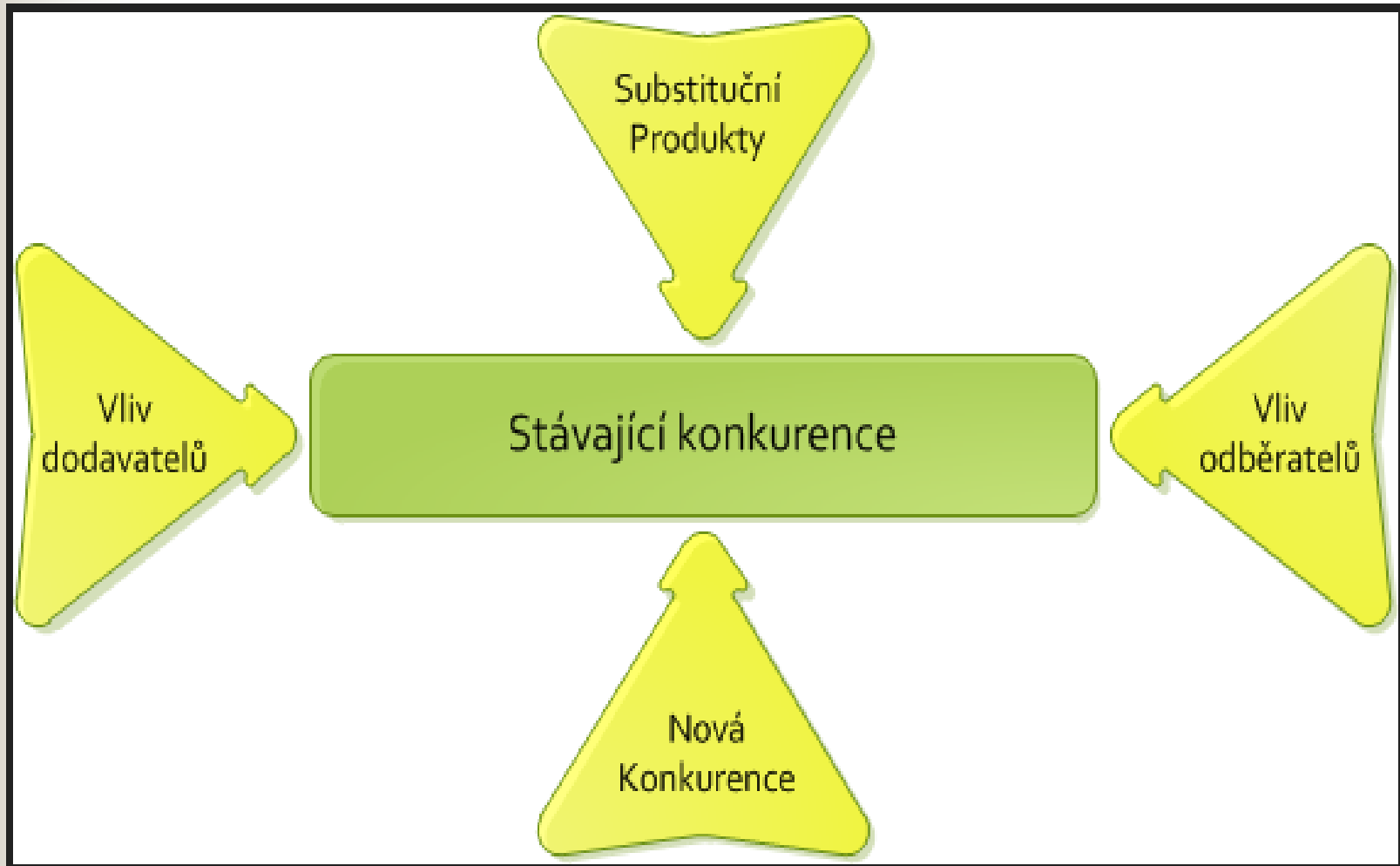
faktory	příležitosti	hrozby
<p>S – sociálně kulturní faktory</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí zájem o témata, jimž se sdružení věnuje - jedinečnost konceptů pořádaných akcí - zájem o tradičně konané akce - rostoucí průměrný věk v Brně, kde působíme – příležitost vytvářet projekty cílené na seniory coby silnou a početnou cílovou skupinu - akce cílené na turisty, ale cizince v Brně žijící či pobývající 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurenční akce s vyššími rozpočty, tudíž i větší možnosti propagace konané ve stejné době - společenské trendy nepovažující kulturní vyžití za důležité - změny v úrovni příjmů obyvatel
<p>T – technologické faktory</p>	<ul style="list-style-type: none"> - využívání nových médií a sociálních sítí pro propagaci - nové technologie umožňující zkvalitnění služeb – např. mobilní WiFi stanice - vnitřní metodiky a snadná komunikace a možnost sdílení informací uvnitř organizace dostupná díky novým technologiím 	<ul style="list-style-type: none"> - přehlcenost uživatelů sociálních sítí – nižší sledovanost vedoucí ke konečnému nižšímu dopadu online propagace - díky rychlému rozvoji techniky se snadno zapomíná na ty, kteří je aktivně nevyužívají, ať už z důvodu svého věku, znalostí či časového vytížení
<p>E – ekonomické faktory</p>	<ul style="list-style-type: none"> - daňová politika umožňující rozvoj firemního a individuálního dárcovství - grantové příležitosti - projekty nadací 	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomická situace v zemi - inflace - vyšší náklady na realizace – růst nákladů na energie, dopravu aj. - růst nezaměstnanosti související s poklesem zájmu o kulturní vyžití - postupná degradace cen služeb v konkurenci s velkými akcemi pořádanými například pod hlavičkou města – lidé si čím dál tím víc zvykají na akce zcela zadarmo (degradace hodnoty služeb)
<p>P – politické faktory včetně těch legislativních</p>	<ul style="list-style-type: none"> - možná změna grantového systému města Brna – vznik víceletých grantů - změny v kulturní politice města i státu - stanovení rozvoje kultury do priorit některé z politických stran - vstup příznivce aktivit sdružení do politiky 	<ul style="list-style-type: none"> - státní politika – škrty Ministerstva kultury aj. - legislativní změny, aktuálně změna Občanského zákoníku platná od 1. 1. 2014 – nutná změna typu právnické osoby - politická nestabilita na městské, krajské i celostátní úrovni

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)

Porterova analýza konkurence



Joyceova modifikace Portera do NS

- Pět složek, které mají vliv na NO, jsou:
 - Dodavatelé (obdoba Portera)
 - Konkurence (obdoba Portera) - (u níž je vhodné analyzovat konkurenci dle Adriana Sargeanta – viz výše).
 - Veřejnost (u Portera zákazníci)
 - Dobrovolníci (u Portera zákazníci)
 - Politické vlivy, vč. legislativních (místo Substitutů u Portera)

Vliv	Vlivy	Konkrétní příklady jejich vlivu na organizaci
1	Dobrovolníci	Činnost organizace je existenčně závislá na aktivním zapojování dobrovolníků. Jejich fluktuace je poměrně vysoká, nepředvídatelná a jen v málo ohledech ovlivnitelná. Sdružení by mělo dbát na profesionální přístup ke svým dobrovolníkům, mělo by je neustále umět motivovat i přizpůsobit jejich zapojení jejich časovým možnostem. Důležité je proto také dbát na možnosti předání jejich práce dalším pokračovatelům.
2	Dodavatelé	Projekty se nekonaly bez spolupráce a zapojování dalších subjektů, ať už v podobě účinkujících nebo partnerů a sponzorů. V obou případech by mělo vždy jít o vzájemně prospěšný vztah, ve kterém budou chtít všichni zúčastnění pokračovat. V případě účinkujících můžeme narazit z dlouhodobého hlediska na problém s jejich zaplacením. V této chvíli jsou odměňováni většinou nižším, než-li komerčním honorářem, který je kompenzován propagací jejich činnosti. Většina těchto subjektů však začíná být na své činnosti existenčně závislá a může se stát, že, ač je akce pro ně prospěšná, jsou nuceni z existenčních důvodů dát přednost akci lépe zaplacené.
3	Veřejnost	Je nutné nepřestávat hledat cesty, jak širokou veřejnost seznámit s projekty, které pořádáme. Příležitost v oslovování organizace vidí ve společné propagaci svých projektů, získávání dlouhodobých mediálních partnerů i pořádání akcí Kulturária jako takového a možnosti rozvoje individuálního dárcovství.
4	Konkurence	Konkurence, se kterou se organizace potýká je oborová i mezioborová, v podobě jiných neziskových i příspěvkových organizací, ale i v podobě produkce komerčních subjektů. Všechny tyto subjekty si konkurují zejména při získávání finančních zdrojů, ať už těch grantových, korporátních a individuálních. Konkurují si také v návštěvnosti. Kulturarium se snaží vytvářet akce jedinečné, s chytrým přesahem a celkově pro co nejširší cílovou skupinu, ale často naráží na problém překrývání termínů akcí s konkurenčními projekty. Vytvoření společného a aktualizovaného programu konaných akcí v místě jejich realizace by tento problém mohlo minimalizovat. Služba by však musela být užívána všemi zmíněnými subjekty a akce by měly být avizovány s dostatečným časovým předstihem. Sdružení se nebrání ani spolupráci s jinými konkurenčními subjekty.
5	Politické vlivy včetně těch legislativních	Politická situace v zemi i městě působení. Více viz Tabulka 9.

Dělení konkurence dle Adriana Sargeanta:

1. Konkurence v oblasti zdrojů
2. Konkurence organizací poskytující stejné služby
3. Konkurence v oblasti poslání

	Skupina	Naše příklady
1	Konkurence v oblasti zdrojů	Veškeré organizace, které žádají o stejné granty jako my, nebo by mohly oslovit stejné partnery a sponzory.
2	Konkurence organizací poskytující stejné služby	Všechny akce konané ve stejnou dobu, kdy se konají projekty Kulturária, ale i akce stejného či podobného zaměření konané v dobu jinou.
3	Konkurence v oblasti poslání	Konkurenci v oblasti poslání organizace jsme hledali velice těžko, viz kapitola Jedinečnost konceptu. Konkurenci, jejíž akce mají stejné či podobné poslání řadíme do skupiny druhé.



MIKROPROSTŘEDÍ – tvořeno

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

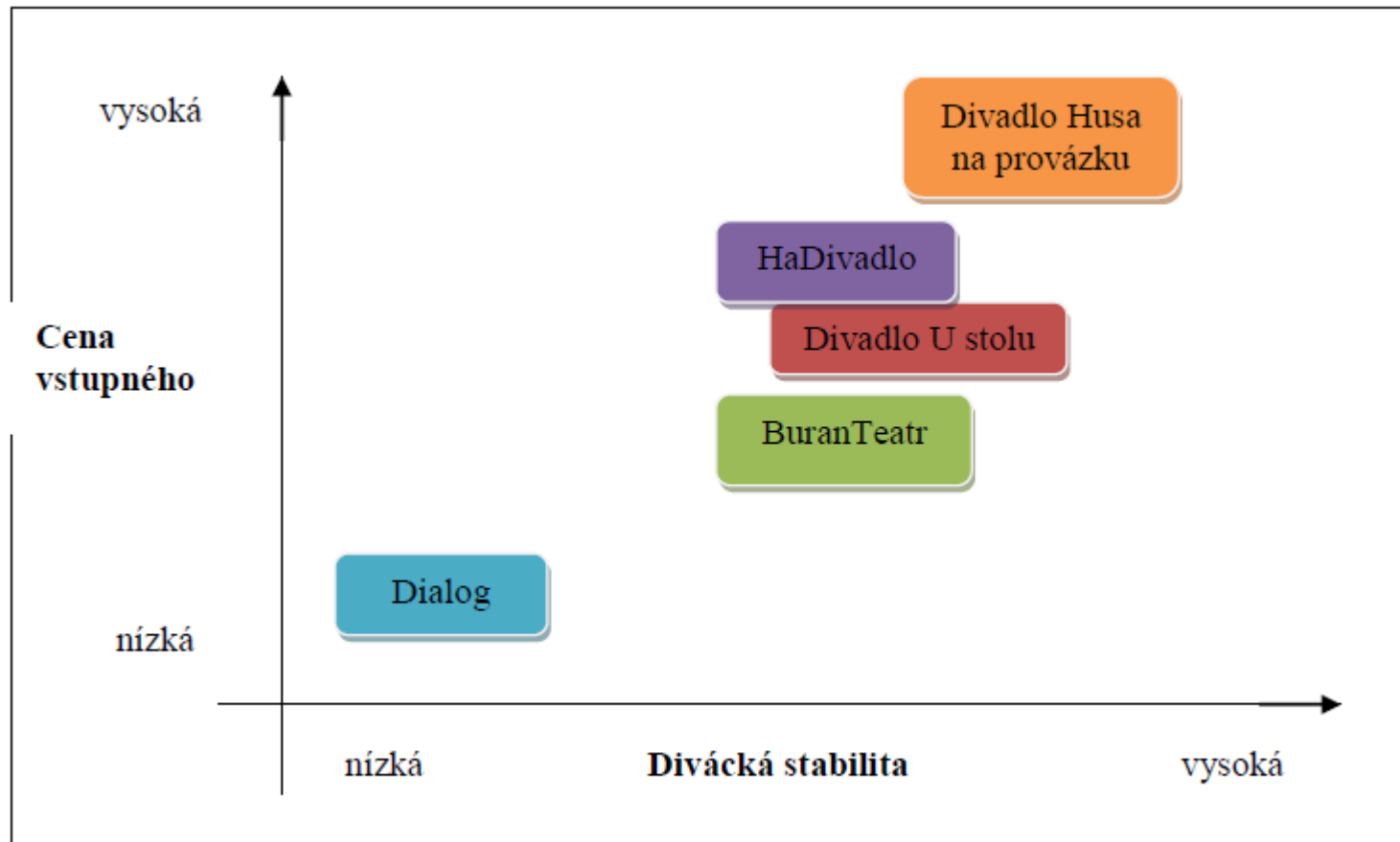


Analýzy vnitřního prostředí

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

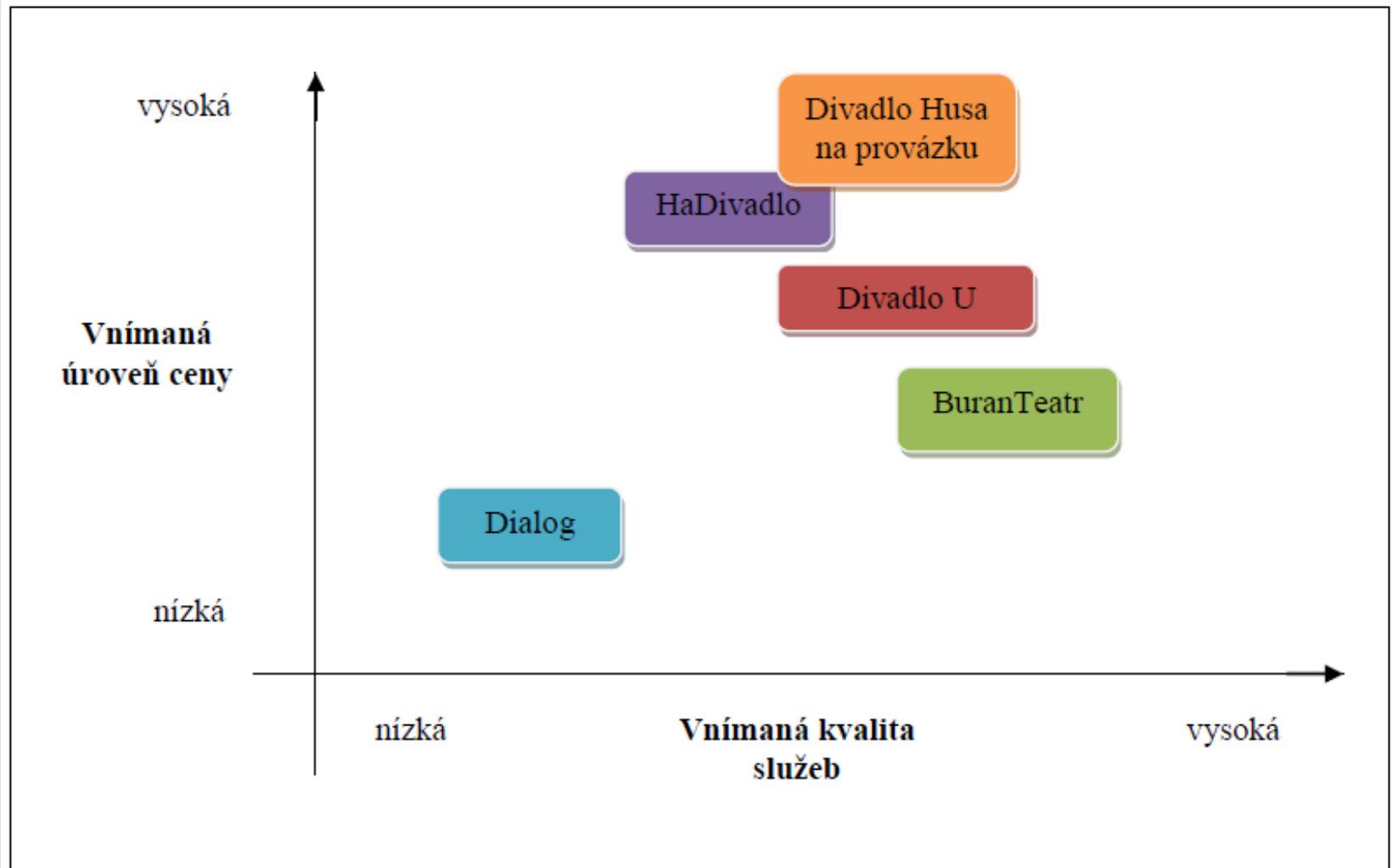
Postavení na trhu - poziční mapa

Př. Buranteatr (1. kritérium)



Postavení na trhu - poziční mapa

Př. Buranteatr (2. kritérium)



Analýzy portfolia – Matice šíře sortimentu

Př. Buranteatr

	Děti	Rodiče s dětmi	Školy	Studenti VŠ, VOŠ	Lidé v produktivním věku	Senioři	Firmy	Zahraniční publikum	Šíře sortimentu
Divadelní představení pro širokou veřejnost (včetně účasti souboru na festivalech)	-	-	+	+	+	+	+	-	5
Zájezdová představení	-	-	-	+	+	+	-	-	3
Pronájem prostora a vozidla	-	+	+	+	+	+	+	-	6
Bar v prostorách divadla	-	-	-	+	+	+	+	+	5
Projekt 4Together	-	-	-	+	+	+	+	+	5
Hloubka sortimentu	0	1	2	5	5	5	4	2	

Analýza zdrojů

- Lidé – kdo jsou, co umí...
- Procesy – jejich nastavení (prodej, služby, aktivity)
- Know how – (
- Značka



Finanční analýza — *stručně (např. náklady, výnosy)*

	Plán na rok 2013	Skutečnost roku 2013
Materiál:	268 000 Kč	274 000 Kč
Energie:	0 Kč	83 000 Kč
Opravy a údržba:	80 000 Kč	57 000 Kč
Cestovné:	0 Kč	44 000 Kč
Služby celkem:	729 000 Kč	806 000 Kč
propagace	106 000 Kč	110 000 Kč
nájem	540 000 Kč	516 000 Kč
spoje	47 000 Kč	40 000 Kč
přepravné	0 Kč	0 Kč
ostatní služby	44 000 Kč	140 000 Kč
Osobní náklady:	1 820 000 Kč	800 000 Kč
mzdy a odvody	0 Kč	0 Kč
autorské honoráře	1 820 000 Kč	800 000 Kč
dohody	0 Kč	0 Kč
Ostatní náklady:	395 000 Kč	957 000 Kč
Náklady celkem:	3 300 000 Kč	3 021 000 Kč

	Plán na rok 2013	Skutečnost roku 2013
Tržby:	1 950 000 Kč	1 024 000 Kč
ze vstupného	1 050 000 Kč	582 000 Kč
ze služeb	900 000 Kč	442 000 Kč
z prodaného zboží	0 Kč	0 Kč
Dary:	0 Kč	39 000 Kč
Členské příspěvky:	0 Kč	0 Kč
Neinvestiční dotace:	1 250 000 Kč	850 000 Kč
Požadovaná částka po městě Brně	600 000 Kč	450 000 Kč
Požadovaná částka po MK ČR	300 000 Kč	200 000 Kč
Ostatní / např. městské části	350 000 Kč	200 000 Kč
Ostatní výnosy:	100 000 Kč	1 051 000 Kč
Výnosy celkem:	3 300 000 Kč	2 964 000 Kč

SWOT analýza

<p>STRENGTHS Silné stránky</p>	<p>WEAKNESSES Slabé stránky</p>
<p>OPPORTUNITIES Příležitosti</p>	<p>THREATS Hrozby</p>

Další práce se SWOT

- Marketingové memorandum (Kotler, 2001)
 - slučuje všechny společné slabé stránky a hrozby uvedené v celkové SWOT analýze do tematicky rozdělených oblastí činností.
 - Ty vyhodnocuje dle závažnosti , nejlépe přidělením bodů. Pro hodnocení lze užít např. tří hodnot:
 1. nejnižší stupeň závažnosti, je dobré tyto potíže řešit, ale neohrožují nijak akutně stabilitu a existenci organizace
 2. střední závažnost – je potřebně je řešit více, ale jejich neřešení v současné době nemusí být pro organizace fatální
 3. nejvyšší závažnost – je potřebné je řešit velice aktuálně

	Skupina	Řadíme do ní / závažnost 1 - 3	
1	Management organizace	<ul style="list-style-type: none"> - rozpracovanost interní metodiky /3 - absence dokumentace vývoje projektů pro jejich možné hladké předání případným pokračovatelům /3 - nejednotnost podoby závěrečných zpráv /1 - nepravidelné hromadné schůzky rady se všemi koordinátory projektů najednou /2 	9
2	HR: členové, dobrovolníci a stážisté	<ul style="list-style-type: none"> - fluktuace členů týmů /2 - málo členů s koordinačními ambicemi /3 - omezené kapacity členů i externích spolupracovníků /3 - silná závislost projektů na jejich koordinátorech a stěžejních realizátorech /3 - odchod klíčových členů (změny osobních priorit či časových možností) /3 - vyhoření rady a klíčových členů při rozrůstajících se aktivitách sdružení /3 	17
3	PR a marketing	<ul style="list-style-type: none"> - rezervy v šíření povědomí o akcích /2 - substituční volnočasové aktivity ve městě – vysoká konkurence /2 - nízká návštěvnost akcí, např. kvůli nepřízní počasí /2 - ztráta renomé díky chybám organizátorů, technickým potížím aj. /3 	9
4	Financování a fundraising	<ul style="list-style-type: none"> - nízko nákladovost akcí /2 - rezervy v získávání sponzorů a partnerů akcí, grantů /3 - nedostatek financí na celo-organizační náklady a rozvoj organizace /3 - absence merchandisingových produktů /1 - nepokrytí nákladů /3 - absence fundraisera sdružení – jeho činnost zatím vykonává rada sdružení /2 - absence motivace v podobě finančních odměn – demotivace členů /2 	16
5	Projekty - produkce, realizace	<ul style="list-style-type: none"> - potvrzování programu na poslední chvíli – vyčerpání vystupujících – brzdí to propagaci akcí /1 - nezískání vhodných prostor /3 - zajišťování zázemí – ubytování, cestovné aj. /2 	6



Definice cílů

- Specific
- Measureable
- Achievable
- Relevant
- Timebound
 - Buranteatr chce být oblíbeným a navštěvovaným divadlem.....
 - Buranteatr odehraje měsíčně cca 10 představení, přičemž do konce roku zvedne



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



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	Dělbba práce
Orientace na budoucnost	Procesy	Spolupráce
Efektivita	Struktury	Motivace
Efektivnost	Produkce výkonu	Schopnost výkonu



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 Rejzler, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2004

Strategické plánování



Co to je strategické plánování

1.

Kde jsme?

3.

Jak se tam
dostaneme?

2.

Kam se chceme
dostat?

Smyslem strategického plánování není pěkně vypadající dokument (ozdoba stolů jeho tvůrců), ale sdílená vize budoucnosti organizace a jasná představa o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.



Doporučená literatura

- Strategické plánování pro neziskové organizace (Jiří Bárta, NROS 1997)
- Čítanka pre neziskové organizácie I. (kolektiv, Partners for democratic change Slovakia – www.pdcs.sk)



Kroky strategického plánování

- Příprava procesu
- Analýza prostředí
- Tvorba strategie
- Zpracování strategického plánu
- Realizace strategického plánu

Příprava procesu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Zda a kdy strategické plánování provést; očekávané přínosy a rizika
- Potřeba konzultantů
- Dohodnutí plánovacího procesu
- Vytvoření plánovacího týmu

Přínosy, obavy a omezení strategického plánování

Očekávané přínosy

Obavy a omezení

Jak překonat obavy a omezení

Způsob, jakým chcete postupovat:

- zahájit proces strategického plánování
- počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek
- ustoupit od myšlenky strategického plánování

Potřeba odborné pomoci

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- samostudium - články a publikace
- zkušenosti jiných organizací
- odborný poradce
 - návrh postupu
 - vyškolení vlastního týmu
 - vedení procesu v organizaci
 - vyvedení z krize
 - vypracování dílčích analýz
 - konzultace v průběhu SP

...výsledný plán by měl být vaším plánem, ne plánem vašeho poradce...

Věcný a časový postup

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- kolik času chcete a můžete SP věnovat
- s kým a kolikrát se sejdete, co budete na schůzkách řešit

Príslušné Murphyho zákony:

„Prvních 80% práce na projektu vám zabere 80% času a posledních 20% práce vám zabere dalších 80% času“

*

„Práce vyplní veškerý čas, který na ni máte k dispozici“

Vytvoření plánovacího týmu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- alespoň 3 lidé, optimum do 5-8
- důležité skupiny lidí
 - rozhodující členové správní rady
 - výkonný ředitel/ka
 - klíčoví pracovníci
 - lidé mimo organizaci – klienti, významní dárci, odborníci z oboru apod.
 - odborní poradci (procesní)

Analýza prostředí

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Zhodnotit minulost a současnost organizace
- Definovat či redefinovat poslání
- Provést SWOT analýzu
- Provést další analýzy

Definování/redefinování poslání

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

1. současné poslání
2. charakteristiky organizace
 - o co usiluje?
 - kdo jsou klienti?
 - jaké programy, produkty nabízí
 - jaká je působnost (územní či oborová)?
 - na jakých hodnotách staví svoji činnost?
 - jaká je její filosofie?
 - jaké jsou její přednosti?
3. návržení nového znění poslání

Možné analýzy

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Současní a potenciální klienti
 - jejich potřeby
 - jak je organizace uspokojuje
 - jak je organizace chce uspokojovat
- Konkurenti a spolupracující organizace (současní/potenciální)
 - v čem je konkurence
 - relativní výhody/nevýhody organizace
 - oblasti spolupráce
 - oblasti možné spolupráce
- Analýza finančních zdrojů (struktura příjmů, výdajů; srovnání za více let – procentní)

Tvorba strategie

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Stanovení kritických faktorů
- Stanovení dlouhodobých cílů
- Využití TOWS matice
- Využití QSPM (quantitative strategic planning matrix) matice
- a další metody výběru strategie

TOWS

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

	Silné stránky	Slabé stránky
	1. 2.	1. 2.
Příležitosti 1. 2.	SO strategie	WO strategie
Hrozby 1. 2.	ST strategie	WT strategie

Zpracování strategického plánu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Mise (poslání) a strategie
- Plán zaměstnanců a dobrovolníků (lidské zdroje)
- Finanční plán
- Implementační plán
- Plán PR a marketingu
- a jiné podle potřeby



Obecný vzor strategického plánu

Dlouhodobé cíle	Strategie pro jejich dosažení	Krátkodobé cíle pro rok 2003	Klíčové akce vedoucí k dosažení krátkodobých cílů				
			akce	zodpovídá	termín	náklady	zdroje

Naplňování strategického plánu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Akční plány
- Monitorování a vyhodnocování
- Korekce
- Aktualizace



Dobře míněné rady

- Chápejte SP jako nekončící proces.
- Neexistuje obecně platný postup.
- Pracujte tvořivě.
- Usilujte o jednoduchost a přímočarost plánování.
- Zapojte do plánování všechny rozhodující pracovníky organizace.
- Plánování se nerovná růst. I útlum aktivit může být výsledkem plánu.
- Všichni mají mít možnost se vyjádřit, ale ne všechny názory se musí promítnout v plánu.
- Pokud plánování nemá podporu celé organizace, má malou šanci na úspěch.