

# Management organizací veřejného sektoru

Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.



- Vymezení pojmů řízení a management
- Specifika řízení ve veřejném sektoru
- New Public Management
- Specifika řízení NNO
- Marketing ve veřejném sektoru



# 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.**



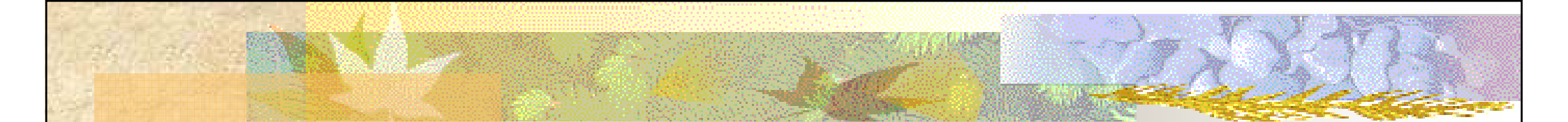
# Teorie řízení

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. řídicího 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**
- **souřtředění 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**



# **New Public Management**

= nové, na službu orientované řízení

organizací veřejné správy



Heslo NPM:

„Šetřit a současně  
zvyšovat efektivnost“

založeno na myšlence „štíhlého státu“



# Poselství hesla

- Kvalita veřejné správy se měří působením a účinností služeb veřejnou správou poskytovaných





# Důvody vzniku

- Služba veřejnosti se odvíjela od hosp.systemu a byla podřízena pol.systemu
- Veř.správa převzala úkol toho, kdo koriguje chybný vývoj hospodářství, což vedlo k byrokratizaci státního aparátu
- V NPM hospodářství zpětně koriguje byrokratický státní aparát



# Historie NPM

- 80. léta 20. století
- První místo – Nový Zéland a jeho daňová reforma
- Tillburg (Nizozemí)
- St.Gallen (Švýcarsko) – výzkumné centrum
- SRN - vězeňství



# Teoretické základy NPM

- **Teorie veřejné volby** – její kritika prostřednictvím větší konkurence, možnosti privatizace a contractingu, většího množství informací a větší kontroly byrokracie
- **Teorie organizací** – zdůrazňování zásadní pozice zastupitelské vlády nad byrokracií, a to posilováním moci politických lídrů prostřednictvím centralizace, koordinace, kontroly a contractingu
- **Manažerismus** – nabízející nové metody pro plnění funkcí státu – plánování, vyjednávání a diverzifikace
- **Neo-taylorismus** – pro odstranění neefektivnosti byrokracie navrhuje zvýši kontrolu ekonomických a finančních informací, zaměřit se na hodnocení výkonu a odvození odměny od dosaženého výsledku
- **Veřejné podnikání** – vznik správy s podnikatelským duchem



# TRENDRY NPM:

- **Dynamická organizace a její služby** – politická instance neřídí vstupy, ale vytyčuje cíle
- **Delegování výkonných pravomocí** – a také zodpovědnosti na co nejnižší úrovni řízení
- **Globální rozpočet** – pro předem definovaný výkon stanoven rozpočet, který rozděluje vedoucí dle vykonané práce, ruší tabulky
- **Controlling** – interní či nezávislá vnější grémia pravidelně prověřující služby veřejné správy
- **Benchmarking** – srovnání srovnatelných veřejných jednotek s tou, která dané služby poskytuje nejlépe



# Dvě roviny New Public Managementu

## ■ Cíle - filozofie NPM

- Úsilí o změnu, pokus vnést tržní principy do VS

## ■ Prostředky - soubor nástrojů NPM

- Snaha o revitalizaci správních procesů změnou stávajících systémových zákonitostí, které by v rámci VS umožnily podnikatelské chování



# CÍLE NPM:

- **orientace na vliv či dopad poskytnuté služby** – důraz na stanovování cílů a kontrolu služeb VS
- **orientace na zákazníka** – sledování spokojenosti občanů se službami VS, vyhledávání jejich potřeb
- **orientace na náklady** – spojených s činností VS prostřednictvím sloučení odpovědnosti za poskytnutou službu a rozpočet
- **orientace na produkt** – s uvědoměním si charakteru veřejných statků a služeb obecně



# **P R O S T Ě D K Y N P M:**

- náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami
- oddělení strategických a operativních kompetencí
- delegování zodpovědnosti
- model koncernu



# **P R O S T Ě D K Y N P M:**

- **smlouvy o provedení práce, resp.  
pracovní zakázky**
- **globálního rozpočet**
- **vytvoření motivačního systému ke  
zvýšení pracovní výkonnosti**
- **zavedení elementů soutěže**





# Přínos NPM - parlamentu

- více prostoru pro řešení politických problémů,
- méně detailních otázek,
- lepší rozhodovací, řídicí a kontrolní nástroje.



## Přínos NPM - vládě

- větší prostor pro samotné vládnutí a vedení,
- méně správních úkolů.



# Přínos NPM - obyvatelům

- kompetentní služby, které budou poskytovány rychle, partnersky a nekomplikovaně,
- přiblížení se veřejné správě a její větší transparentnost,
- otevřenost vůči jejich problémům a potřebám.



# Přínos NPM - veřejné správě

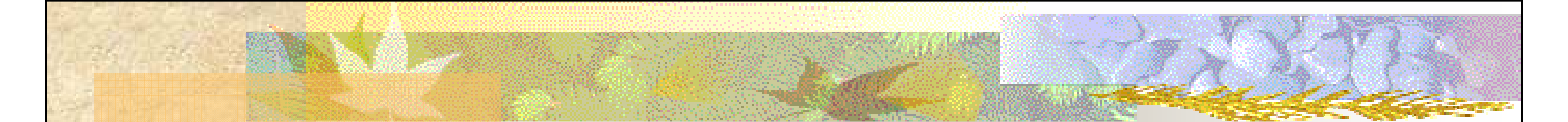
více možností:

- jak reagovat na změny rychle a efektivně,
- jak se chovat hospodárně a úsporně a
- jak poskytovat své služby v souladu s potřebami obyvatelstva.



# Přínos NPM - zaměstnancům a spolupracovníkům veřejné správy

- větší samostatnost a více vlastní iniciativy,
- více zodpovědnosti,
- motivaci díky lepší rozpoznatelnosti kvality poskytnuté služby,
- více uznání v práci i na veřejnosti.



*Na službu orientované řízení organizací veřejného sektoru není tedy jen jakýmsi opatřením, které se zavede a hned přinese kýžené úspěchy. Je to dlouhotrvající proces, jehož úspěšnost závisí na tom, jestli jsou všichni zúčastnění připraveni promítnout do svého jednání drobné a nepatrné kroky vedoucí ke změně. Jde vlastně o změnu kultury, která sice jednou začne, ale nikdy nekončí.*

# Zdroje NPM

- Nauka o organizaci
  - Struktura koncernu s operativní autonomií
- Management – externí/interní trhy
  - Elementy soutěže (účelové dohody)
  - Finální místo kondicionálního řízení
- Marketing
  - Orientace na zákazníka a produkt
- Management kvality
  - Controlling
  - Audit
  - Evaluace



# Hodnocení výkonu NPM - obtížné

- Ideologie NPM dosahuje v nejvyspělejších zemích různých úrovní při usilování o změny.
- Toto úsilí bylo v některých případech směřováno do všech oblastí, v jiných se týkalo jen vybraných oblastí.
- Některé z reforem byly úspěšné dle vlastních měřítek jednotlivých zemí.
- Přesto je často obtížné zajistit, aby výsledky přesně odpovídaly slibům.
- V každém případě jsou výsledky jasně nespecifikovatelné.





# 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



# Marketing ve veřejném sektoru

- **Základy marketingu**
- **Historie marketingu**
- **Marketing ve veřejném sektoru  
– ano či ne**
- **Specifika marketingu ve  
veřejném sektoru**



# Co je marketing? – A.Smith:

**„Jediným a konečným cílem veškeré výroby a služeb je spotřeba. Zájem výrobce se měl vzít v úvahu jen tehdy, podpoří-li také zájem zákazníka/spotřebitele.“**

**(1776)**



# **Co je marketing? – P. Drucker:**

**„Marketing je jako podnik,  
viděný z hlediska jeho  
konečného výsledku, tj. z  
hlediska zákazníků.“**



## **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?- 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“**





## **Orientace firem na trh, resp. podnikatelské koncepce**

1. Orientace na produkci
2. Orientace na produkt
3. Orientace na prodej
4. Orientace na zákazníka
5. Společenský marketing

**Všechny nějakým způsobem kopírují historický vývoj světového hospodářství.**



# **Orientace na produkci, resp. výrobní podnik. koncepce**

Předpoklad: spotřebitelé chtějí široce dostupné výrobky za nízkou cenu

Od samotného produktu se očekává efektivita a racionalizace výrobního procesu (Ford, Baťa, hromadná průmyslová produkce)

- **poptávka převyšuje nabídku (spotřeb. chtějí výrobek samotný více než jeho pěkné vlastnosti)**
- **pro rozšíření trhu je nutné zvýšit produkci, což lze zvyšováním produktivity práce**



# **Orientace na produkt, resp. výrobková podnikat. koncepce**

**Předpoklad: důraz kladen na produkt samotný,  
spotřebitelé si oblíbí ty výrobky, které nabízejí větší  
kvalitu nebo výkon**

- **nejúspěšnější budou ty organizace, které přinášejí  
na trh nové, inovované či jinak dokonalé výrobky a  
služby**
- **kupující obdivuje dobré zboží a ocení kvalita/výkon**
- **Může vést k „zaslepení výrobce“ jeho kvalitou zboží**



## **Orientace na prodej, resp. prodejní podnikatelská koncepce**

Předpoklad: spotřebitelé si nekoupí dost výrobků, je nutné vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí (cca od 50. let)

Nejdříve vyrobit, pak prodat za použití reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje

Používáno u „nevyhledávaného zboží“ (pojištění, encyklopedie, pohřební pozemky)

Pozitivní výsledky z krátkodobého hlediska, ne příliš perspektivní jako dlouhodobá strategie



## **Orientace na zákazníka, resp. marketingová podnik. koncepce**

Předpoklad: určování potřeb a požadavků cílových trhů a poskytování požadovaného účinněji a efektivněji než u konkurence

Definování požadavků zákazníka z jeho zorného úhlu (sledování potřeb, přání, vnímání, preferencí a spokojenosti zákazn.) a uspokojení prostřed. designu, kvality, komunikace, ceny a rozsahu nabídky.

Spokojený zákazník = stálý, resp. věrný zákazník



# Spokojený zákazník

1. Kupuje znovu
2. Hovoří s ostatními o firmě příznivě
3. Věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a reklamě
4. Kupuje od stejné firmy i jiné výrobky

54 - 70% zákazníků, kteří si stěžují uzavře znovu obchod

nespokojený zákazník informuje 11 lidí

spokojený zákazník informuje 3 lidi

# Společenský marketing

Předpoklad: vyhýbá se potenciálním konfliktům mezi spotřebitelskými požadavky, spotřebitelskými zájmy a dlouhodobým blahobytem spotřebitele a společnosti

Rovnováha mezi *ziskem podniku a spokojeností zákazníka a veřejným zájmem.*

Oblast: nové produkty, postupy a technologie odpovídající ochraně životní prostředí



# Marketing ve veřejném sektoru ?ANO či NE?

Řada rozporuplných názorů:



## Argumenty PROTI uplatňování marketingu ve veřejném sektoru I:

- realizace marketingu v organizacích veřejného sektoru 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,
- spotřeba služeb, poskytovaných některými organizacemi veřejného sektoru, vyplývá ze **specificky vynucené spotřeby**,

## Argumenty PROTI uplatňování marketingu ve veřejném sektoru II:

- jednotlivé pracovní procesy v organizacích veřejného sektoru jsou **specifické a jedinečné**,
- při rozhodování o realizaci služeb **nejsou cenové motivy rozhodující**,
- **služby organizací veřejného sektoru nemají tržní charakter**,
- **rozhodování spotřebitelů se v těchto podmínkách nerealizuje běžným způsobem**, určeným zákony jejich hraničního užitku a ekonomické efektivity.

# Argumenty PRO uplatňování marketingu ve veřejném sektoru I:

- Organizace veřejného sektoru se v posledních letech dostávají do situace **rostoucí soutěživosti o získání příjmů i klientů.**
- veřejná kontrola činnosti organizací veřejného sektoru vyžaduje **dosáhnutí komunikativního chování, efektivnosti v nákladové a řídicí oblasti;**

# Argumenty PRO uplatňování marketingu ve veřejném sektoru 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. Tato skutečnost vytváří tlak na realizaci výchovy spotřebitele a celého okolí organizace ve prospěch racionální spotřeby;

# Argumenty PRO uplatňování marketingu ve veřejném sektoru III:

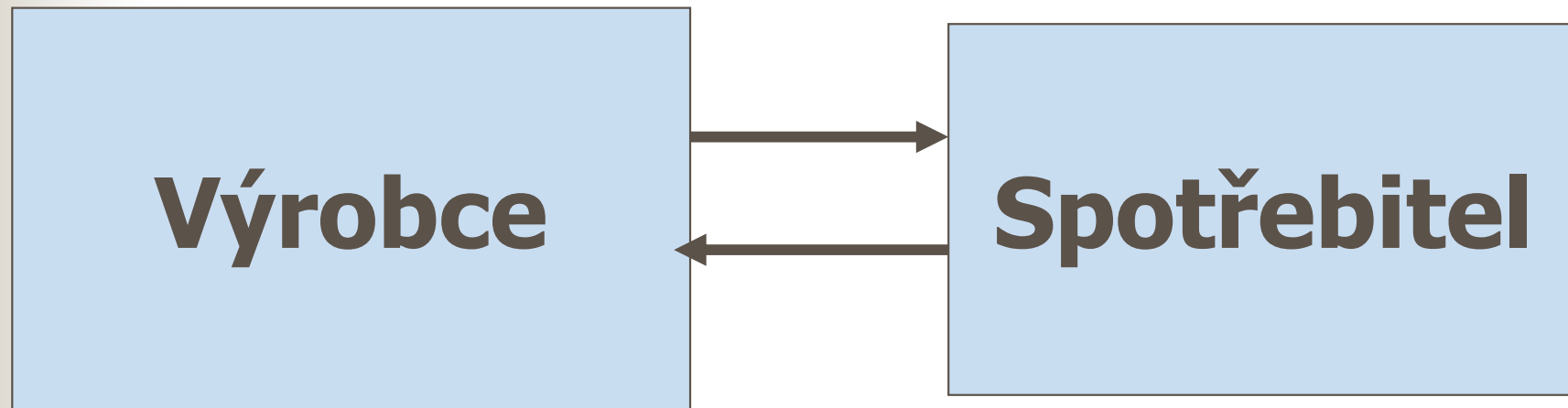
- rostoucí profesionální úroveň pracovní síly vyžaduje vyšší úroveň **managementu vnitropodnikových vztahů**, tj. regulaci nejen prostřednictvím peněžních vztahů;
- výsledky marketingového průzkumu jsou zásadním vstupem pro proces **strategického managementu**, identifikaci okolí, jeho požadavků, což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

# Argumenty PRO uplatňování marketingu ve veřejném sektoru 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 organizací veřejného sektoru.

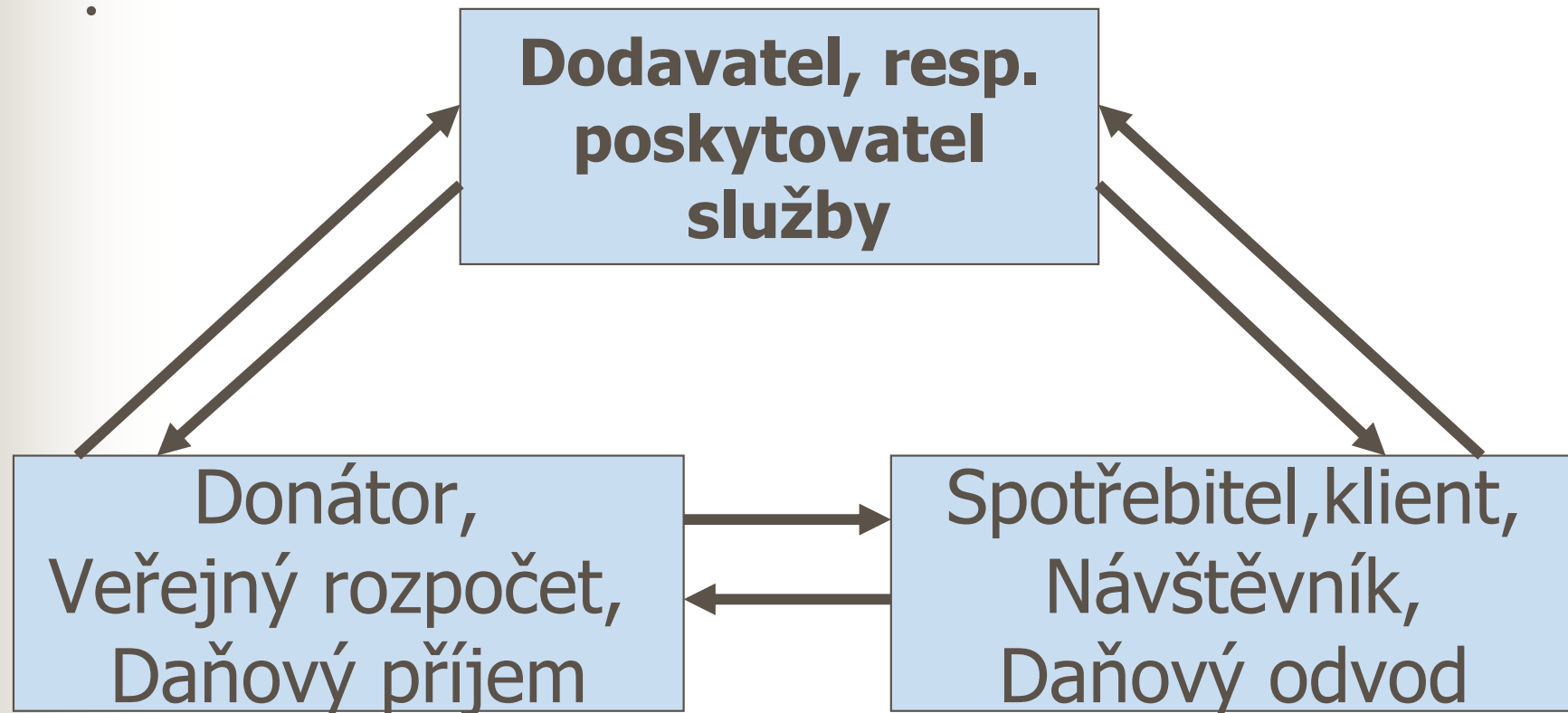
# Marketingové směnné transakce v ziskové organizaci:

**Zboží, služby**



**Peníze**

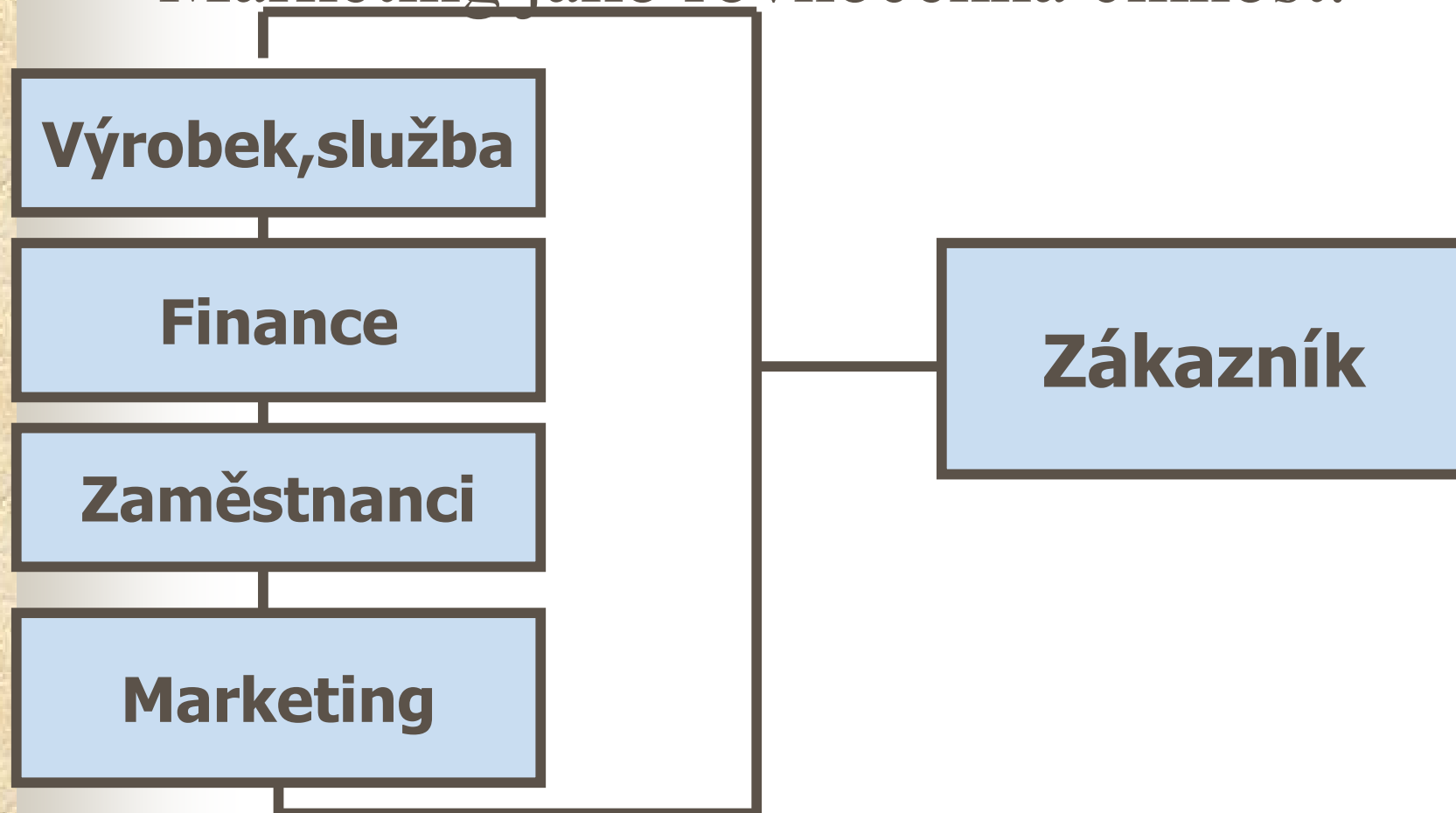
# Marketingové směnné transakce v organizaci veřejného sektoru:





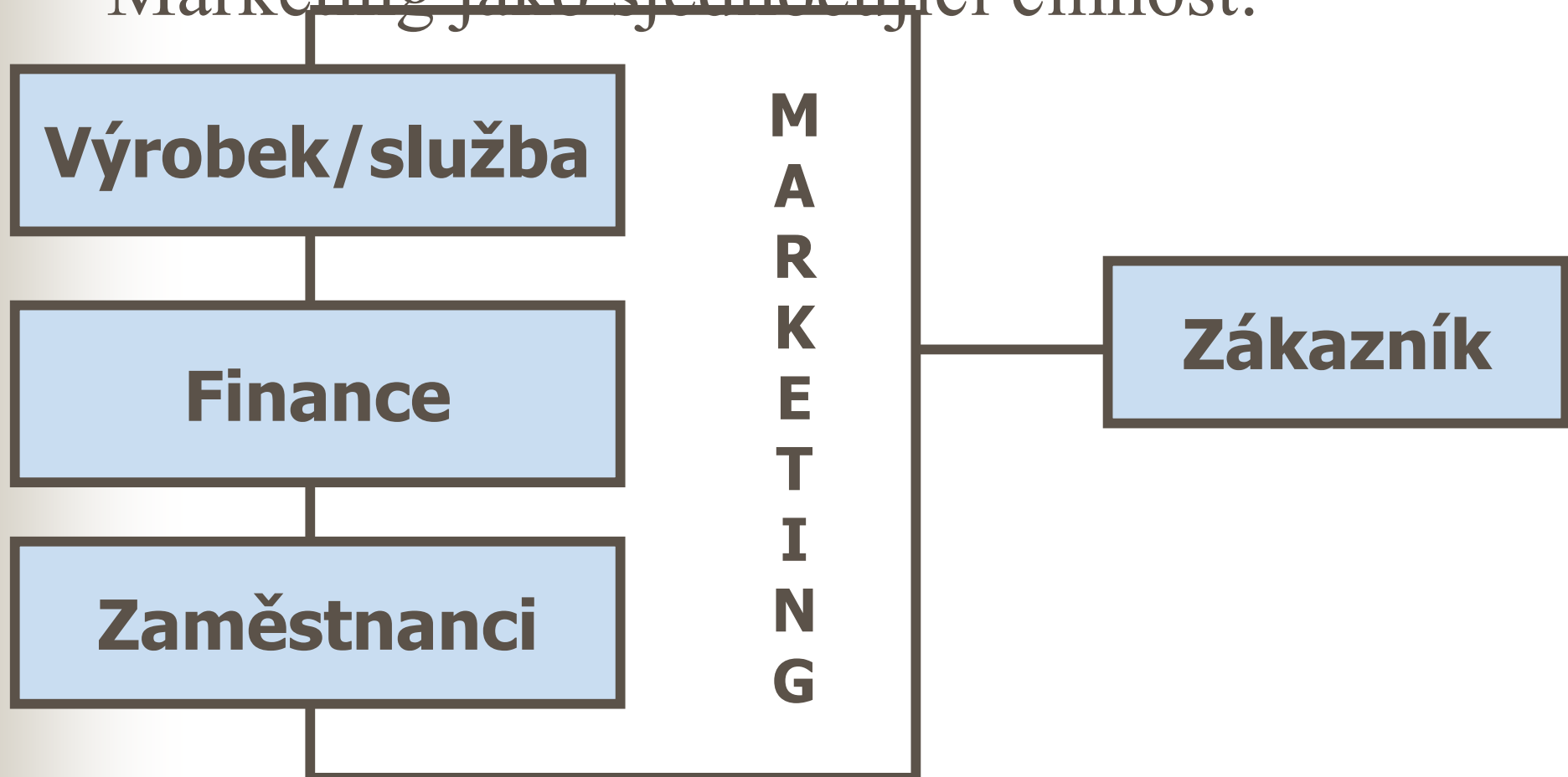
# Posun směrem k integrované marketingové organizaci I.

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

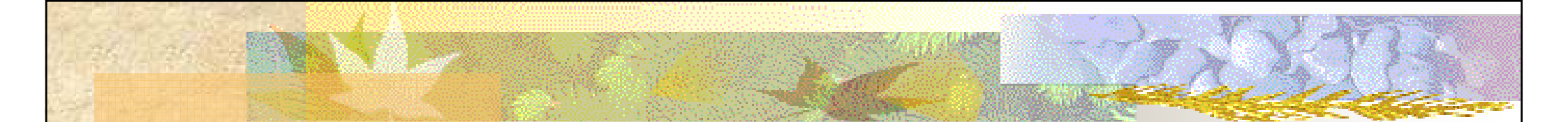




# Srovnání prodeje a marketingu I.:

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 organizací veřejného sektoru nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojmát a organizovat.



# MARKETINGOVÝ POSTUP NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

# 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**



## 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/KOMNIKACE** (promotion) = jak oslovují vybrané cílové skupiny a dárce.

# PRODUKTOVÝ MIX

K  
O  
M  
U  
N  
I  
K  
A  
Č  
N  
Í  
  
M  
I  
X



C  
E  
N  
O  
V  
Ý  
  
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 přidává

## 3 složky:

- 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 navíc ještě:

- 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





## 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?



# **SWOT analýza**

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

**+**

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

# SWOT analýza





# Plus minus matice analýzy SWOT

- Porovnává vzájemné vazby mezi námi vytypovanými:
  - silnými stránkami „S“,
  - slabými stránkami „W“,
  - spolu s příležitostmi „O“
  - a hrozbami „T“.

# Rozlišujeme:

- Silnou oboustranně pozitivní vazbu: ++
- Silnou oboustranně negativní vazbu: - -
- Slabší pozitivní vazbu: +
- Slabší negativní vazbu: -
- Žádný vzájemný vztah: 0





# Další možnosti využití SWOT:

- Matice důležitosti a efektu
- Vymezení vztahů závažnosti a výkonnosti vybraných kritérií
- Analýza příčin a důsledků vybraných faktorů

(viz Janečková, L., Vašítková, M. Marketing služeb. Praha: Grada 200, ISBN 80-7169-995-0, kap. 5.3.)



# Lobování

**jako přesvědčování či vytváření vlivu na jednu nebo více osob, které mají o něčem rozhodnout.**



# Důvod lobování:

- neustále rostoucí komplexnost parametrů rozhodovacího procesu a snaha najít objektivní popis jevu, který se má rozhodnutím ovlivnit (např. jaderná elektrárna).



# Historie

Lobing vznikl jako oficiálně uznávaná praktika se osamostatnilo ve 20. století v USA, a to v souvislosti s existencí i právním zakotvením – terminologicky správně označovaných – „**zájmových skupin**“ – či prostě „**lobby**“



## 3 základní taktiky lobbování:

1. přímé lobbování,
2. lobbování od kořenů,
3. informační kampaně.



# Přímé lobbování

Taktika přímého lobbování je založena na přímém a v zásadě trvalém kontaktu lobbisty s činiteli státu. Lobbista přináší k problému další a další informace, které mají působit v zájmu jeho skupiny.

V zásadě tuto činnost vykonávají členové center zájmových skupin na nejrůznějších mocenských úrovních.



# Lobování od kořenů

Zde je aktivita přenesena na řadové členy skupiny. Koná se běžně formou dopisních kampaní a protestů v koordinaci s lobováním v centru. Krajním příkladem jsou i nejrůznější demonstrace, protestní pochody apod.



# Informační kampaně

Informační kampaně jsou založeny na snaze zájmových skupin přesvědčit širokou veřejnost o správnosti svých cílů a užitečnosti své činnosti. Patří sem předplácení různých inzerátů, financování výzkumů na podporu argumentů, ale i třeba zveřejňování statistik hlasování v Kongresu.





## 4 zásady lobování v Bruselu:

1. Dobře definovaný a dobře zdokumentovaný problém s naznačenou možností řešení.
2. Musí probíhat jak na národní, tak na evropské úrovni.
3. Je třeba znát roli jednotlivých institucí a fáze legislativního procesu.
4. Spolupracovat s kolegy z ostatních (současných i budoucích) členských zemí.



# Lobbista

- má za úkol proniknout do podstaty problému a předložit ho ve srozumitelné formě těm, kteří mají rozhodnout,
- musí mít mimořádně dobré analytické a komunikační schopnosti, empatii a vizi, aby mohl odhadnout dlouhodobé důsledky různých variant rozhodnutí, na kterém se svou činností spoluúčastní,
- jeho role je srovnatelná s rolí psychologa, právníka nebo jiného odborného konsultanta, který klientovi napomáhá najít nejvhodnější prezentaci rozhodnutí daného problému.