



MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Marketing ve veřejném sektoru - BKV_MVVS



1.tutoriál - Simona Škarabelová

2.a 3. tutoriál - Zuzana Prouzová

Základní informace k předmětu

Informace ve **Studijních materiálech i Interaktivní osnově** předmětu **BKV_MVVS** v ISu :

- ✓ Informace o zkoušce
- ✓ Informace o POTu
- ✓ PwPt prezentace s odkazy na literaturu
- ✓ Doporučení studijní texty
- ✓ Vzorové práce



5. říjen 2014 (Simona Škarabelová)

Přednáška (2 hod) + Tutoriál (2 hod)

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

25. Říjen a 9. listopad 2014 (Zuzana Prouzová)

Přednáška (2 hod) + Tutoriál (2 hod)

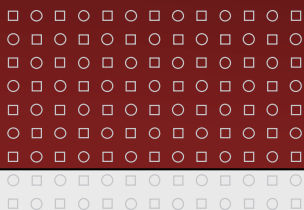
- ⊙ Komunikace a PR, Reklama, netradiční formy marketingu
- ⊙ Fundraising, vč. sponzoringu
- ⊙ Během tutoriálů budete vždy sami zkoušet jednotlivé úkoly, které jsou součástí závěrečného POTu

Předpoklady pro ukončení předmětu

- Přihlásit se na termín ústní zkoušky
- Napsat on-line test ze znalostí (*5 dnů před termínem zkoušky*)
- Odevzdat POT do odevzdáárny ISu (*5 dnů před termínem zkoušky*)
- Přijít na ústní zkoušku

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 teorie



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...*
 - *...ztržení..*
- **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.“

Navíc -už u Adama Smithe lze dohledat:

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)

Orientace na výrobu (výrobní koncepce)

- poptávka převyšuje nabídku (spotřeb. chtějí výrobek samotný více než jeho pěkné vlastnosti)
- „Rozhodující je výroba!“
- Během a těsně po průmyslových revolucích, tj. 1880-1930
- pro rozšíření trhu je nutné zvýšit produkci, což lze zvyšováním produktivity práce
- Parafrázována výrokem H. Forda „Můžete mít auto jakékoliv barvy, pokud bude černé“)

Orientace na výrobek (výrobní koncept)

- Chronologicky navazuje na výrobní koncepci - začátek 20. století
- Využívá technický pokrok ke zdokonalování výrobku
- 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 (prodejní koncepce)

- Doplnuje orientaci na výrobu a výrobek, ale cílí na prodej, protože
- spotřebitelé si nekoupí dost výrobků, je nutné vyvíjet agresivní prodejní a propagační úsilí
- První polovina 20. století
- Nejdříve vyrobit, pak prodat za použití reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje, apod.
- Najdeme některé z výše zmíněných koncepcí i dnes? KDE?

Orientace na trh a zákazníka (marketingová koncepce)

- Historicky první tržní orientace v dějinách podnikání
- po druhé svět. válce do 70.let 20.století
- „zlatá éra marketingu“
- **Definování požadavků zákazníka z jeho zorného úhlu (sledování potřeb, přání, vnímání, preferencí a spokojenosti zákazníků) a uspokojení prostřednictvím designu, kvality, komunikace, ceny a rozsahu nabídky).**
- Usiluje o „spokojeného zákazníka“

Spokojený zákazník

= stálý, resp. věrný 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

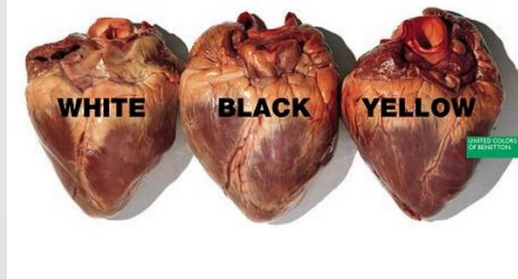
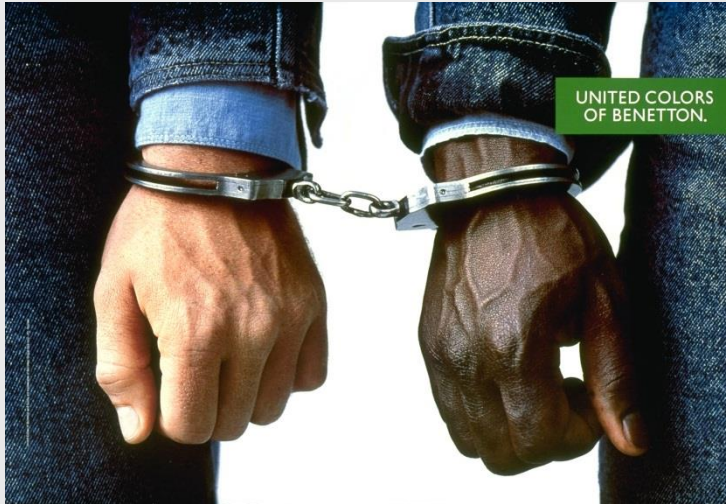
Orientace na společnost (sociálně marketingová koncepce)

- Orientace výrobce nejen na uspokojování potřeb individuálního zákazníka, ale také na důsledky marketingových činností, na uspokojování celospolečenských potřeb a zájmů.
- Přelom 20 a 21. století
- Např. nové produkty, postupy a technologie odpovídající ochraně životní prostředí, zdravému životnímu stylu

Obě poslední zmíněné koncepce

- často - zvláště ve velkých a/nebo mezinárodních firmách - uplatněny v kombinaci:
 - Vitana - polévky bez glutamátů
 - Ostrovy života - kampaň Konta Bariéry
 - Avon - kampaň na podporu boje proti rakovině prsu
 - Benetton - plakáty Oliviera Toscaniho - celospolečenské problémy (válka, HIV, trest smrti, rasismus, xenofobie)
- Jde o produkty s přidanou společenskou hodnotou nebo o imageovou komunikaci???

Benetton - plakáty Oliviera Toscaniho



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
 - <http://www.youtube.com/watch?v=u7HL61J54jl>
- The Girls Effect
 - <http://www.youtube.com/watch?v=-812uONaAi0>

Marketing v neziskovém/veřejném sektoru - má nějaká specifika?

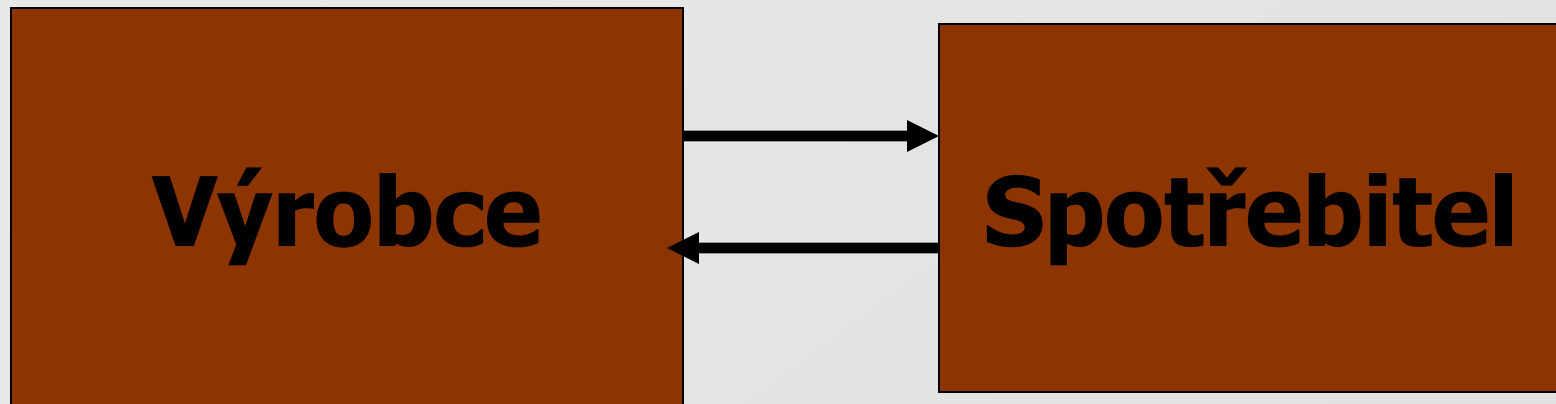
- Produkt = služba, navíc doprovázená externím užitekem.
- Díky externím užitekům lze obtížně identifikovat jediného uživatele, tzn. je více cílových skupin.
- Klienti často nemají svobodný výběr poskytovatele služeb (veřejná správa).

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:

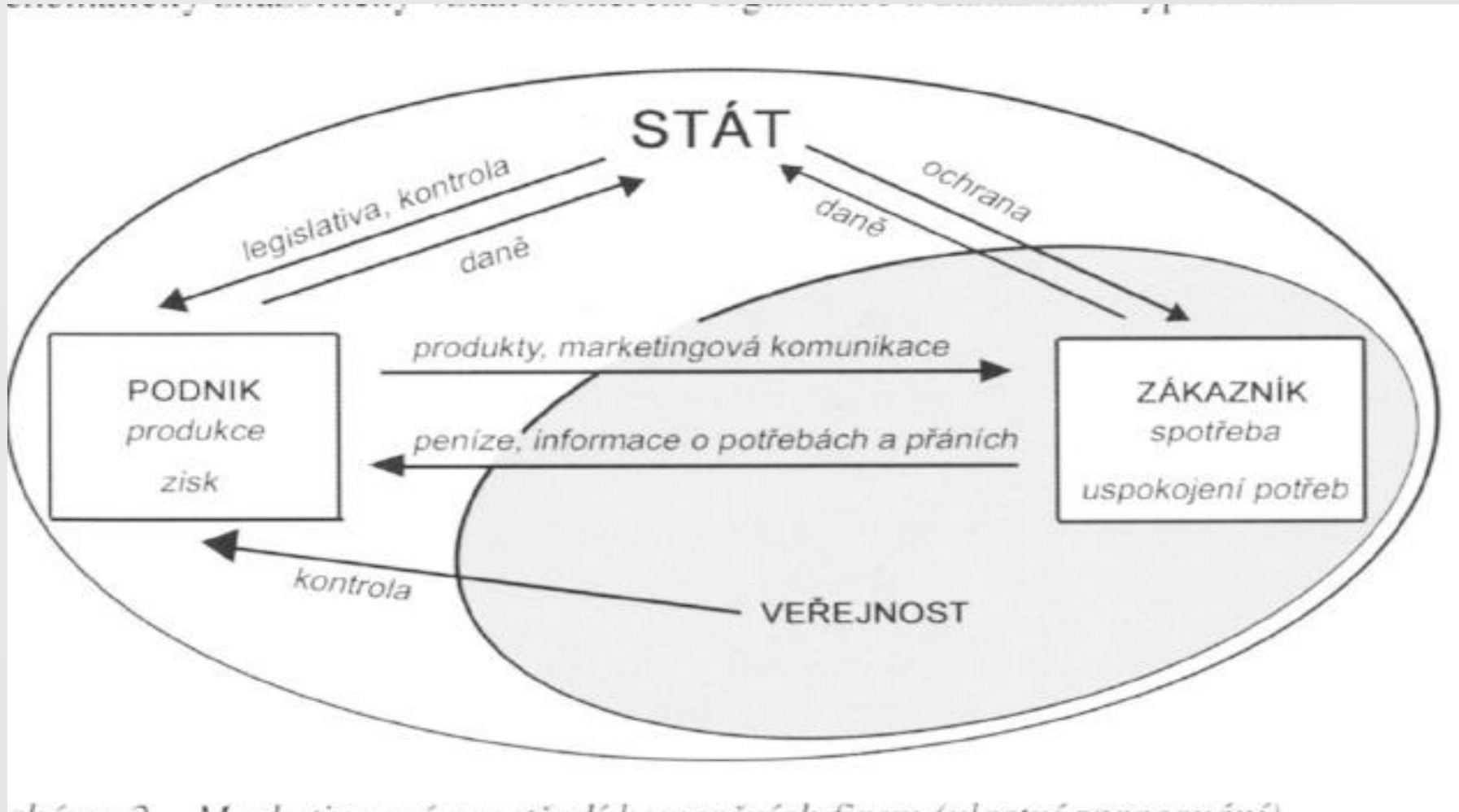
Zboží, služby



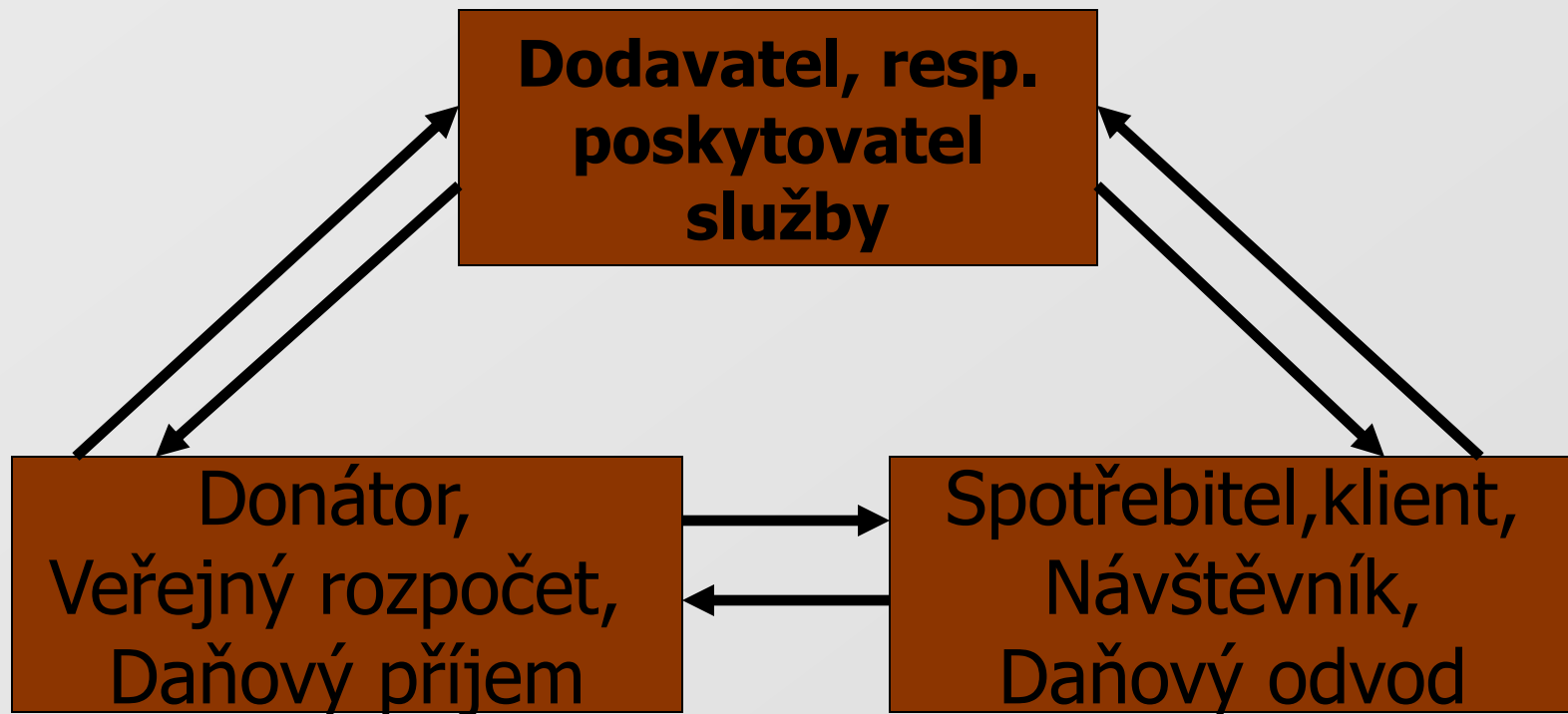
Peníze

Marketingové prostřední komerčních firem

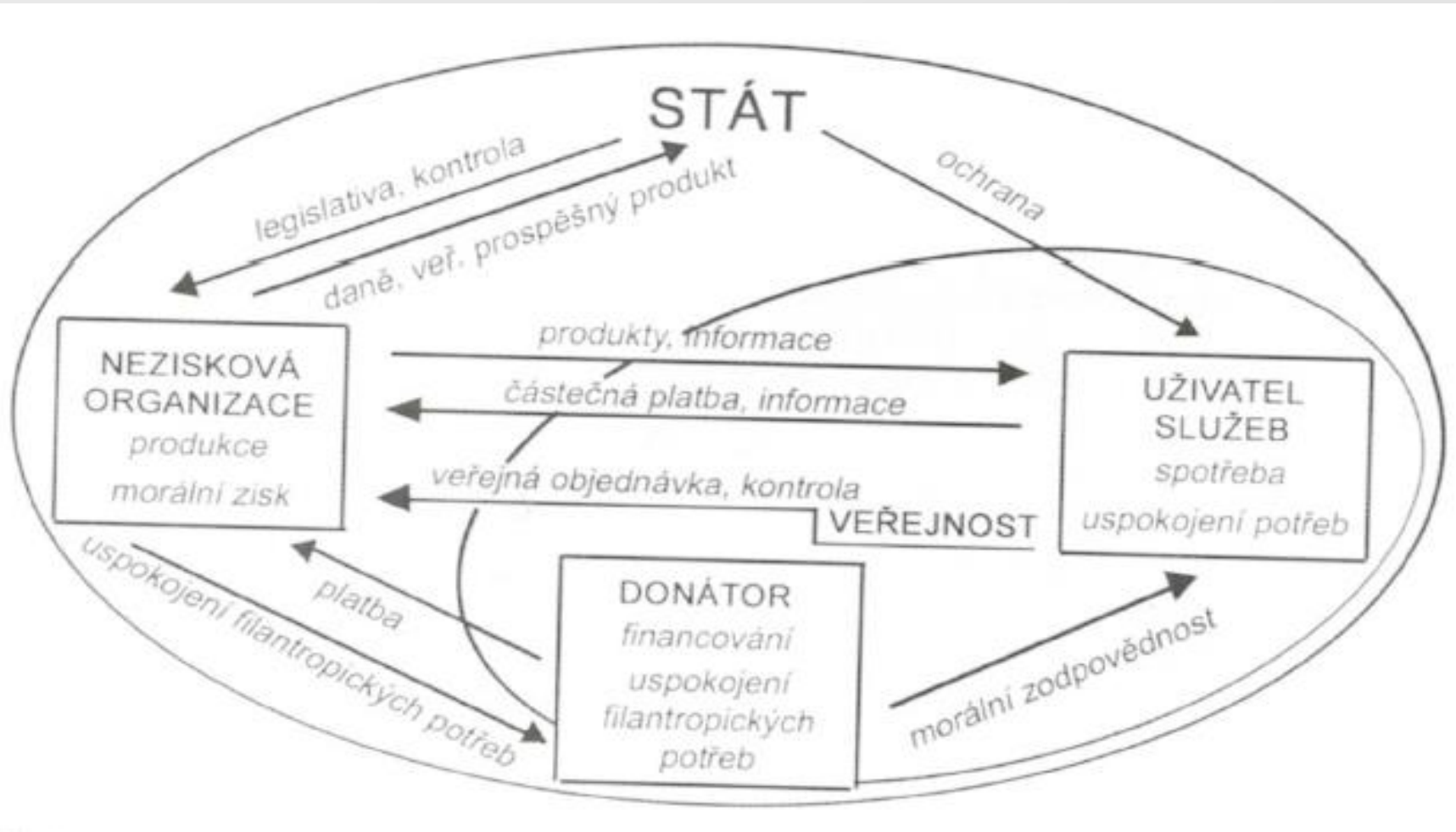
(Bačuvčík, 2011, str. 73)



Marketingové směnné transakce v neziskové organizaci:



Marketingové prostředí neziskových organizací (Bačuvčík, 2011, str. 74)



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.

Obsahové složky marketingu:

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

Marketingový mix = 4 P(rodukt) = 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/sloužbě 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) - umístění produktu mezi konkurenční produkty a způsob, jakým organizace tento fakt tlumočí „svým“ cílovým skupinám

Výhody cíleného marketingu

- Zvyšování tržeb
- Pružnější reakce na změny v poptávce
- Snížení nebezpečí konkurenčních válek
- Účelnější vynaložení finančních prostředků



Co se neziskové organizace mohou naučit od Coca Coly?

- Podnětná přednáška Melindy Gates:
 - http://www.ted.com/talks/melinda_french_gates_what_nonprofits_can_learn_from_coca_cola.html

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

Nehmotnost služeb

Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota, apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby.

Je příčinou, že zákazník:

- obtížně hodnotí konkurující si služby,
- obává se rizika při nákupu služby,
- klade důraz na osobní zdroje informací,
- jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu.

Nehmotnost služeb

Management musí reagovat:

- omezením složitosti poskytování služby,
- zdůrazňováním hmotných podnětů, případně materiálového prostředí,
- usnadněním tzv. ústní reklamy (osobní doporučení) - komunikační mix,
- zaměřením se na kvalitu služeb - vytváření silné značky.

Neoddělitelnost služeb

Produkcí a spotřebu zboží lze od sebe oddělit. Služba je produkována v přítomnosti zákazníka - zákazník se zúčastní poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce.

Je příčinou, že zákazník:

- je spoluproducentem služby,
- často se podílí na vytváření služby spolu s ostatními zákazníky,
- někdy musí cestovat na místo produkce služby.

Neoddělitelnost služeb

Management musí reagovat:

- snahou o oddělení produkce a spotřeby,
- řízením vztahů zákazník - poskytovatel,
- zdokonalováním systémů dodávky služeb.

Heterogenita služby

Je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší.

- **příčinou, že zákazník:**

- nemusí vždy obdržet totožnou kvalitu služby,
- obtížně si vybírá mezi konkurujícími se službami,
- musí se často podrobit pravidlům pro poskytování služby tak, aby byla zachována konzistence její kvality.

Heterogenita služby

Management musí reagovat:

- stanovením norem kvality chování zaměstnanců,
- výchovou, motivací zaměstnanců,
- výběrem a plánováním procesů poskytování služby.

Zničitelnost služby

Nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet.

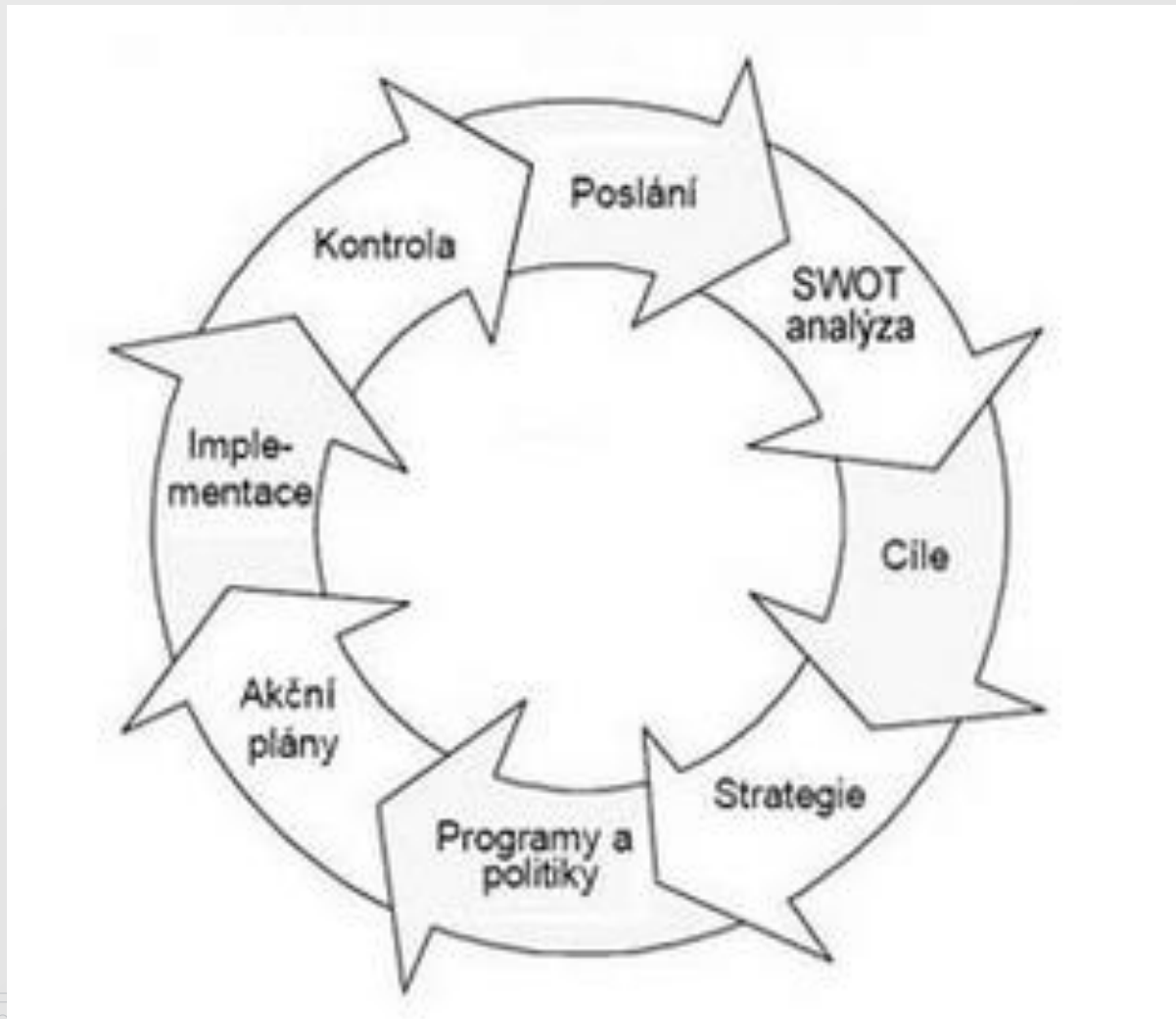
Je příčinou, že zákazník:

- obtížně reklamuje službu,
- může být konfrontován jak s nadbytečnou, tak nenaplněnou kapacitou.

Management musí reagovat:

- stanovením pravidel pro vyřizování stížností,
- plánováním poptávky a využití kapacit.

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
- 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

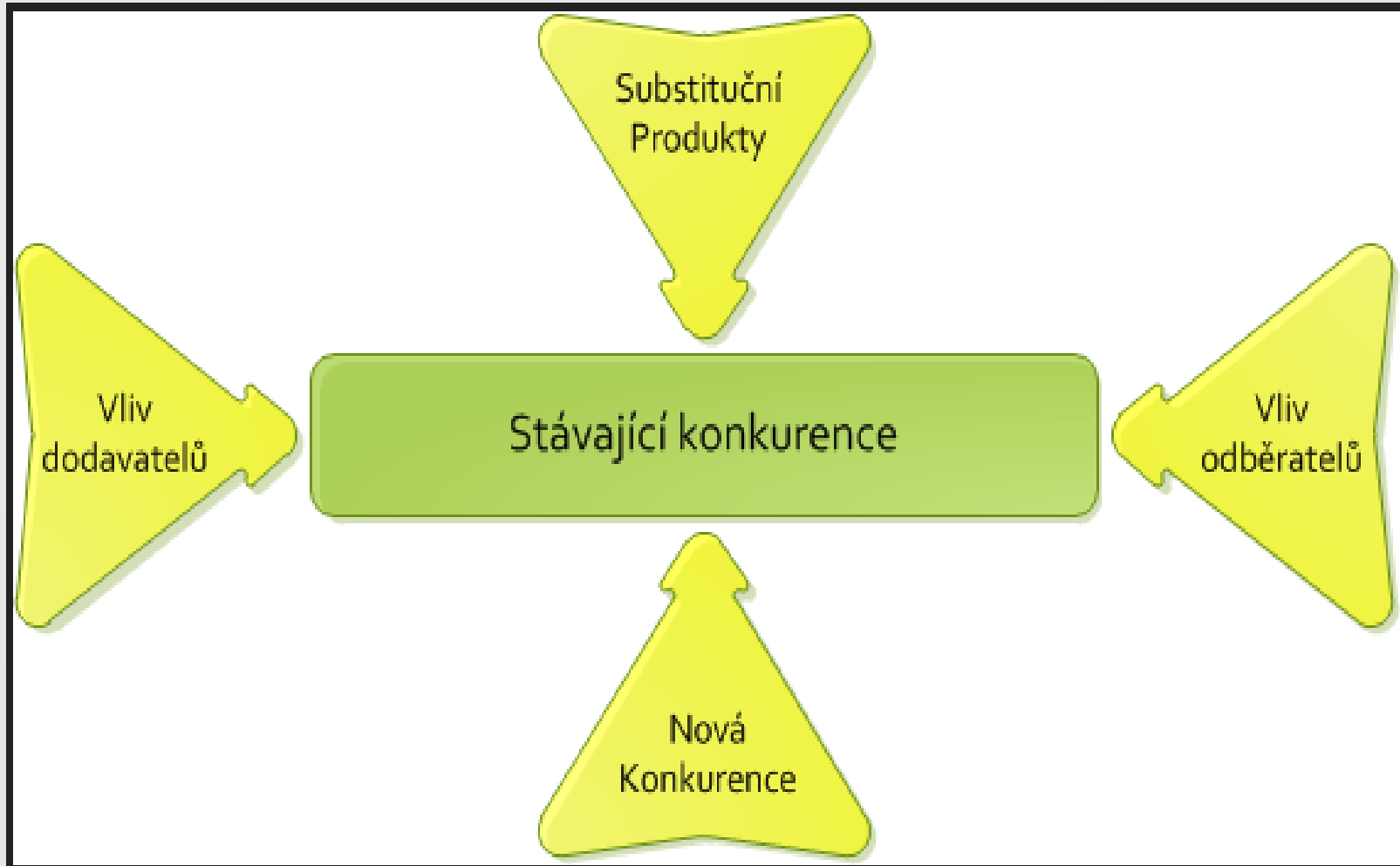
faktory	příležitosti	hrozby
<p>S – sociálně kulturní faktory</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí zájem o témata, jimž se sdružení věnuje - jedinečnost konceptů pořádaných akcí - zájem o tradičně konané akce - rostoucí průměrný věk v Brně, kde působíme – příležitost vytvářet projekty cílené 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)

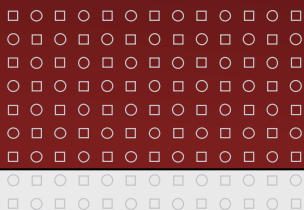
Porterova analýza konkurence



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

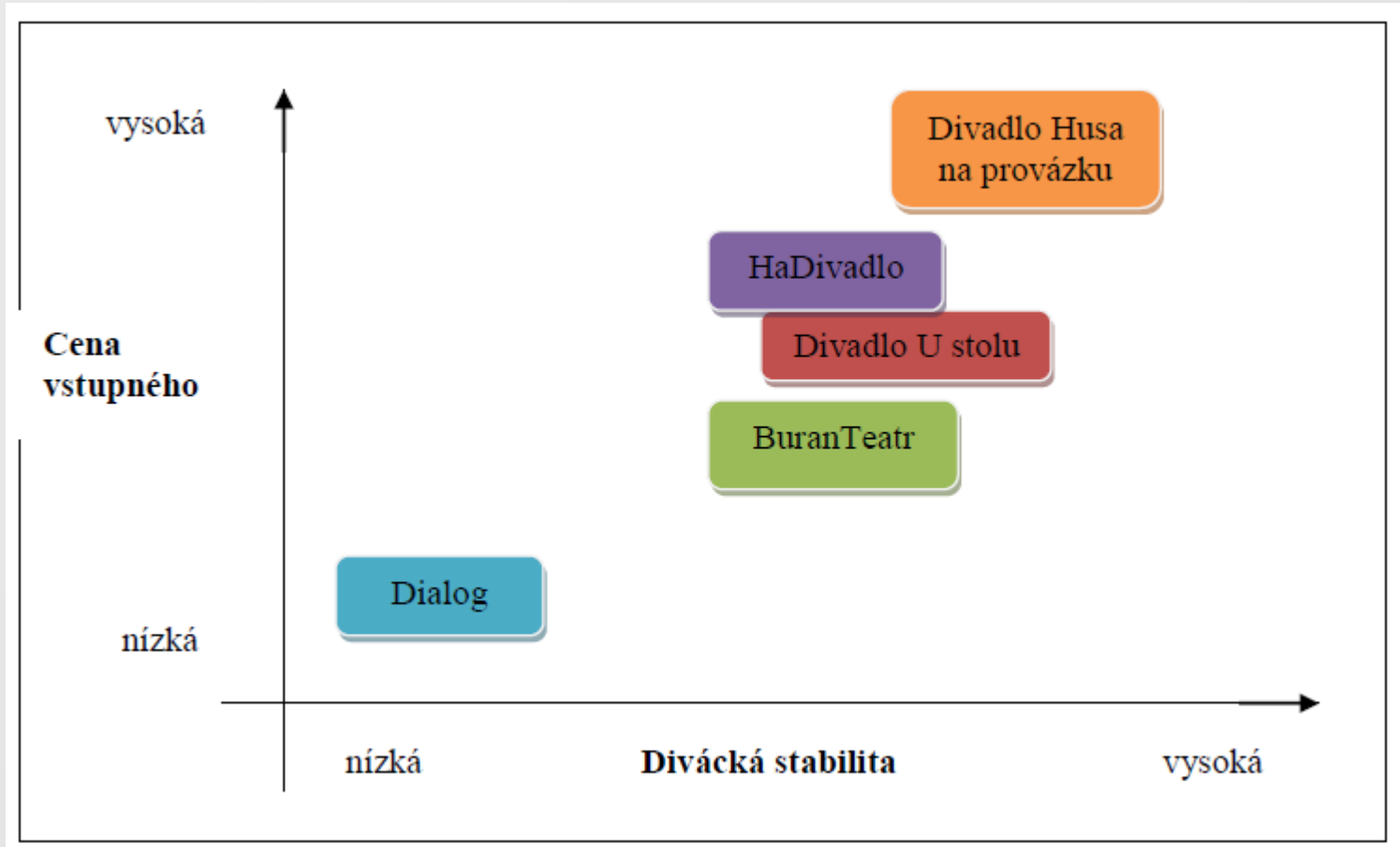
- Naším trhem
 - Personál firmy
 - Financování
 - Oblast techniky a technologie,
 - Využívání informačního systému
 - Marketingový audit/ mix
- Zákazníky
- Konkurencí
- Našimi dodavateli

Analýzy vnitřního prostředí

- Analýza postavení na trhu
 - (např. porovnání s nejvýznamnějším 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)

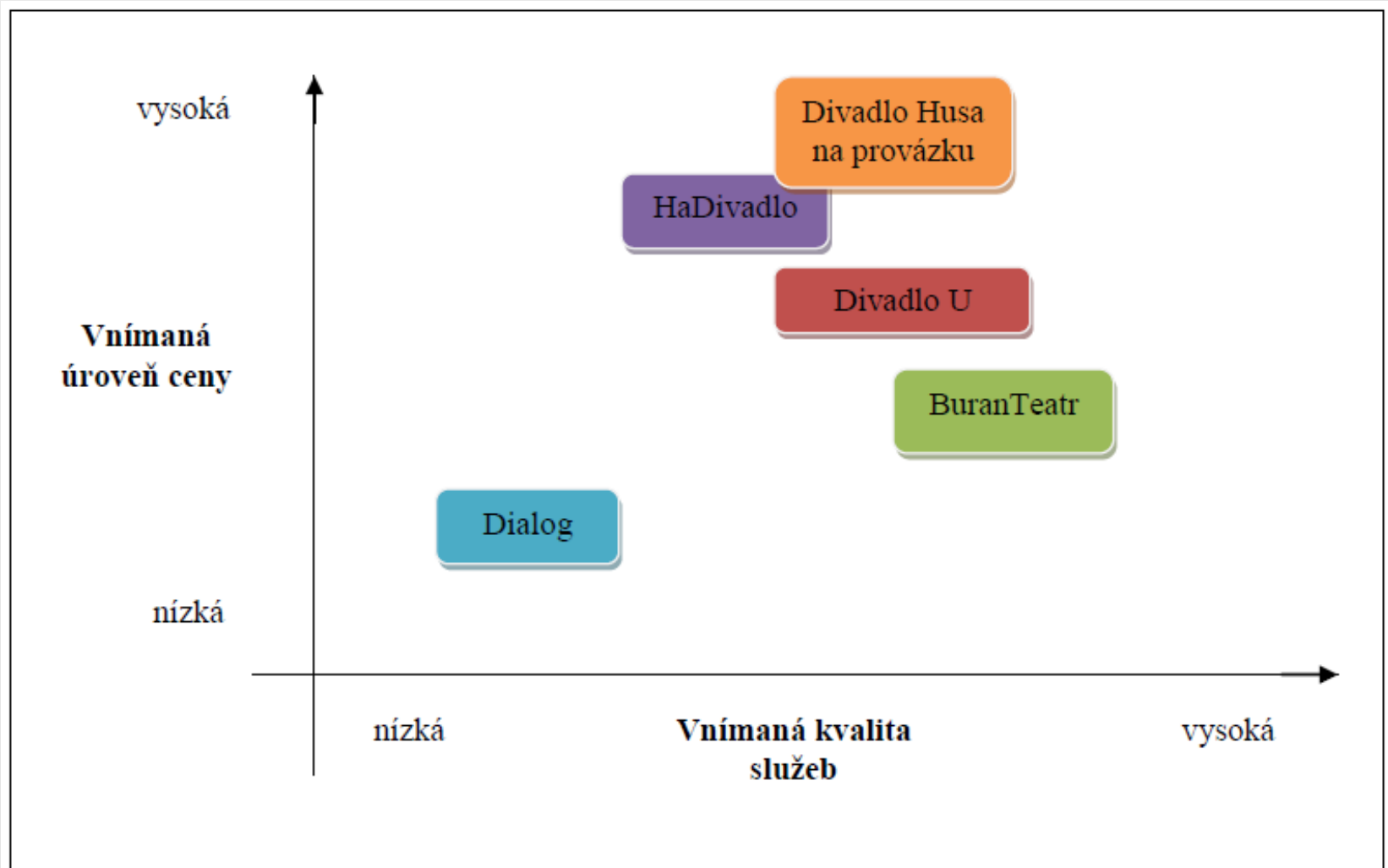
Postavení na trhu - poziční mapa

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 - odlišnost od jiných
- 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



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 nepříznivému 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

- S pecific
- M easureable
- A chievable
- R elevant
- T imebound
 - Buranteatr chce být oblíbeným a navštěvovaným divadlem.....
 - Buranteatr 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.

Strategie dle Ansoffa - růstová strategie

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

Ansoffova matice Buranteatru:

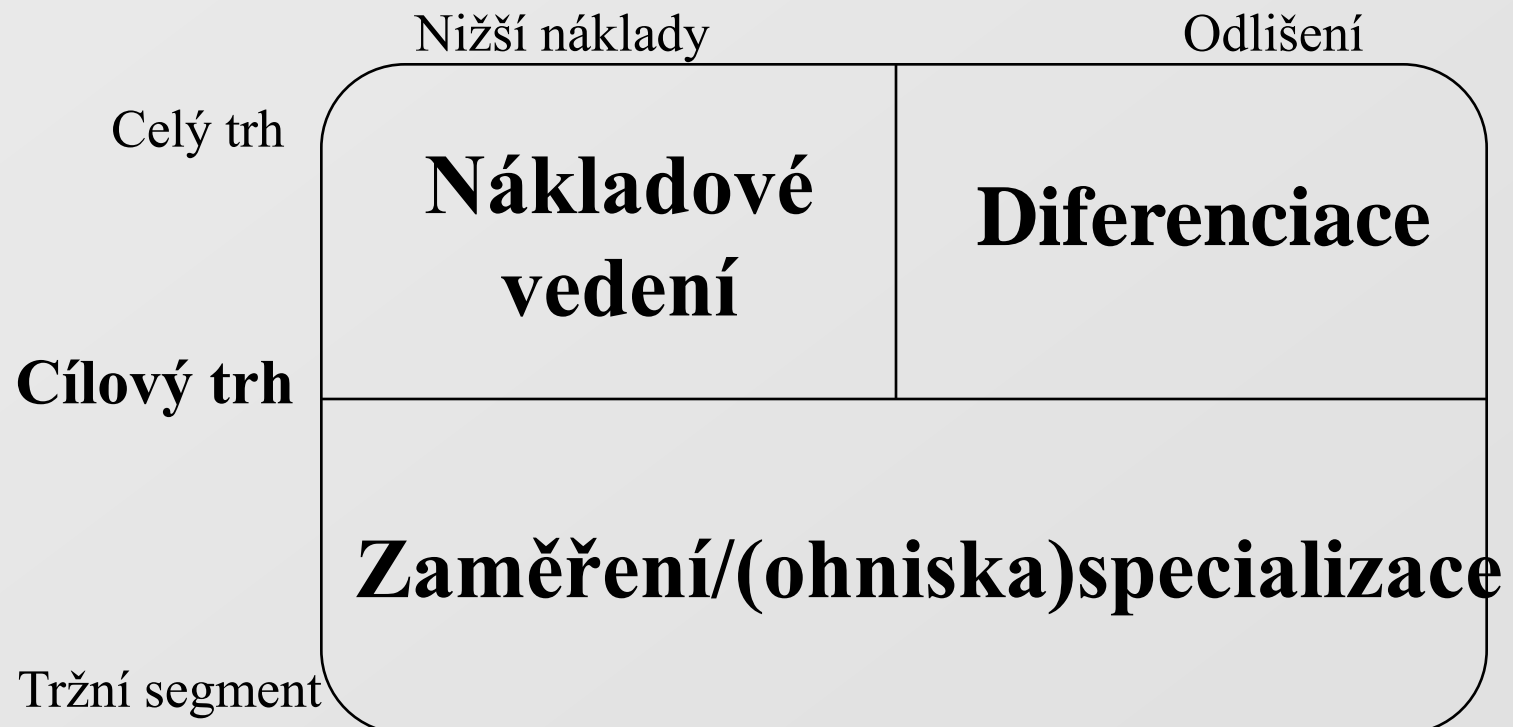
existující	TRHY	Pronikání na trhy: Facebook	Vývoj produktu: nová představení, hostování, festivaly
		Rozšiřování, rozvoj trhu: studentská média, firmy	Diverzifikace: zájezdy, pronájem
nové		existující	nové

VÝROBKY

Strategie dle Portera - segmentační strategie

- 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



Nákladové vedení

- využívání úspor z rozsahu,
- nežádoucí jsou časté strategické změny,
- Výrobky/služby pouze s nezbytnými základními funkcemi,
- spíše ovlivňování než uspokojování poptávky,
- šetřit „kde se dá“,
- preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí.

Diferenciace

- ⊙ nemusí být zaměřena jen na výjimečný charakter výrobků ve srovnání s konkurenty,
- ⊙ nabídnout zákazníkovi něco, za co je ochoten platit více a co konkurenti nemohou snadno napodobovat,
- ⊙ přicházet s novinkami mezi prvními,
- ⊙ vhodná v prostředí s cenově pružnou poptávkou bližším nedokonalé konkurenci,
- ⊙ charakterizována technickou úrovní, kvalitou, úrovní servisu a služeb - „více hodnoty za srovnatelnou cenu.

Ohnisko - zaměření

- Dodavatel je orientován na jeden (příp. několik homogenní segment trhu, který velcí dodavatelé z nejrůznějších důvodů opomíjejí anebo, který vyžaduje výrazné specializované zacílení.
- V tomto případě je možnost zaměření se na
 - segment trhu z hlediska nízké nákladovosti
 - segment trhu z hlediska diferenciacce v přidané hodnotě

Porter v Buranteatru

	Výkonová vyhoda	Nakladová vyhoda
Celkový trh	<p>Vůdcovství v kvalitě Právě kvalita je zdrojem, kterým může BT nejúčinněji konkurovat. Cílem BT by mělo být spolupracovat s kvalitními umělci ovládajícími divadelní řemeslo a připravit tak pro diváky herecky hodnotná představení.</p>	<p>Agresivní cenová strategie Protože se jedná o malé divadlo s kapacitou 80 míst, domníváme se, že agresivní cenová strategie by byla rychlá cesta k zániku divadla, proto bychom ji v tomto případě nedoporučili.</p>
Dílčí trh	<p>Specializace (výrobek – segment) V dramaturgickém plánu může být přihlédnuto k potřebám různých věkových skupin, a pro novou sezonu tak případně mohou být připravena úžeji zacílená představení. Nicméně vyhnout se přílišné podbíživosti je jedním z hlavních cílů BT - divadlo vystupuje jakožto stepní vítr Buran, nezapomíná však ani na primární poslání bavit diváka. Proto lze zvolit tuto strategii, avšak je nezbytné nakládat s ní velmi citlivě.</p>	<p>Strategie ceny Divadlo je neziskovou organizací. Spíše než o generování zisku tedy usiluje o to, aby ceny vstupenek byly divákovy dostupné.</p>

Strategie dle podílu na trhu (Kotler) - konkurenční strategie

✓ *tržní vůdce; (40%)*

✓ *tržní vyzyvatel; (30%)*

✓ *tržní následovatel; (20%)*

✓ *tržní troškař/výklenkář. (10%)*

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

Tržní vůdce

- ovlivňuje ostatní firmy, je napodobován,
- snaží se zvětšit celkovou poptávku trhu, chránit svůj podíl
- snaží se zvětšit svůj podíl na trhu, neustále inovovat, udržet nízké náklady, ucpávat díry aby do nich nepřítel neskočil

Vyzyvatel

- cíl musí být jasný, získat větší podíl, napadnout tržního vůdce, jiného vyzyvatele, slabší lokální firmu,

Následovatel

- parazit - bez povolení vyrábí stejné zboží
- napodobitel - napodobeniny, ale malé odlišnosti
- upravovatel - zdokonalý výrobek

- *Troškař*
- vyhledává tržní kouty a tam je nejlepší
- je to sdružení malých firem s vlastním vývojem

Kotlerova strategie v Buranteatru:

- Bezesporu kategorie Tržního troškaře
 - Subjekt s podílem na trhu nižším než 10 %
 - Udržování vysoké kvality (hodnocení odbornou veřejností)
 - Propagace jedinečnosti (punkové prostředí, zajímavá dramaturgie)

Použitá literatura:

- BAČUVČÍK, R. Marketing neziskových organizací. 1. vydání. Zlín: VeRBuM, 2011. 190 s. ISBN 9788087500019.
- 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.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 179 s. ISBN 8071699950.
- Diplomové a seminární práce (autoři uvedeni v doprovodných textech)