



MASARYKOVA UNIVERZITA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ FAKULTA

Management organizací veřejného sektoru - MPV_MOVS



1. Blok -

Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.

2. Blok -

Doc. Růžena Lukášová, CSc.

Základní studijní materiály k předmětu

Viz. **Studijní materiály** předmětu MPV_**MOVS** v ISu :

- ✓ PwPt prezentace s odkazy na literaturu od obou vyučujících
- ✓ Doporučené studijní texty od obou vyučujících



Předpoklady pro ukončení předmětu ZÁPOČET

- PÍSEMNÝ TEST Z DANÉ PROBLEMATIKY,
OTEVŘENÉ I ZAVŘENÉ OTÁZKY
- Namyslete si termín testu - ideálně jeden,
bud' do vánoc, nebo po nich, napište, kdy 😊

Témata:

- Management ve veřejném, resp. neziskovém sektoru a jeho specifika
- Marketing - management ve veřejném sektoru
 - Pauza 15min
- Cyklus marketingového plánování
 - Pauza na oběd (30 nebo 60 min?)
- Strategické plánování

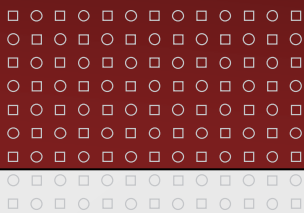
Nejdříve trochu teorie 😊

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.

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
Rozhodování	Existence a rozvoj organizace	Dělba práce	Připravenost

Obsahová dimenze

tzv. materiálně operativní - jde vlastně o nauku o funkcích podniku jako je:

- zásobování,
- administrativa,
- informatika,
- marketing,
- účetnictví, apod.

Obsahové prvky pojmu management

Potenciály	Produkty	Projekty	Procesy
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		

Předpoklady pro efektivní řízení ve VS:

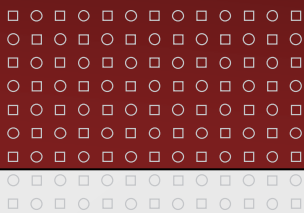
- sama podstata definice veřejného sektoru
- v řízení VS lze využít poznatky obecné teorie řízení a poznatky praktického managementu z tržního prostředí
- úspěšnost využití výše zmíněných poznatků závisí na schopnosti brát v potaz specifika institucí veřejného sektoru

Specifika institucí VS a NNO:

- 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).

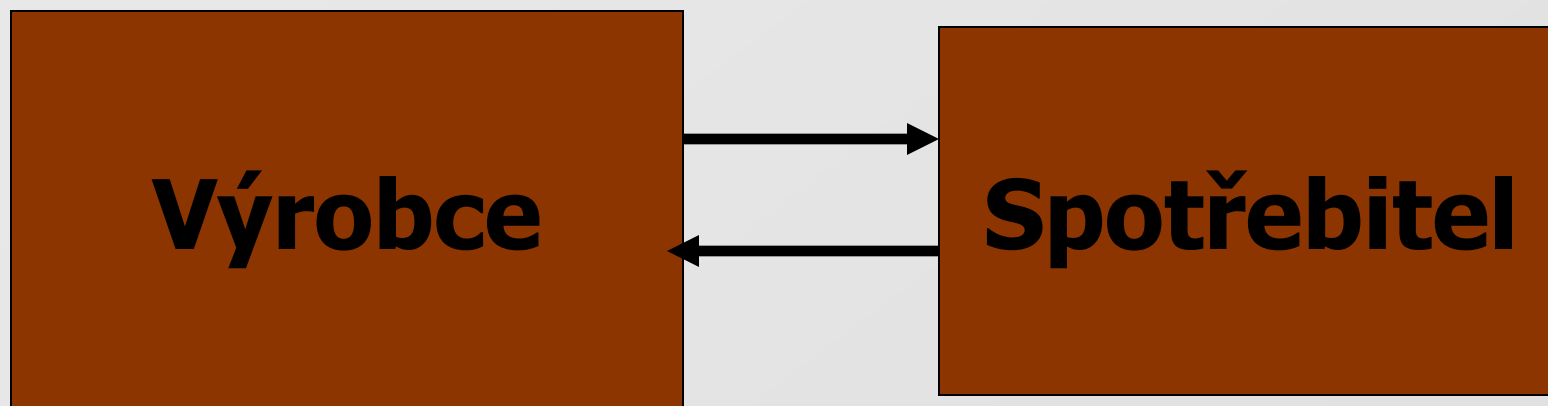
Specifika institucí VS a NNO:

- 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

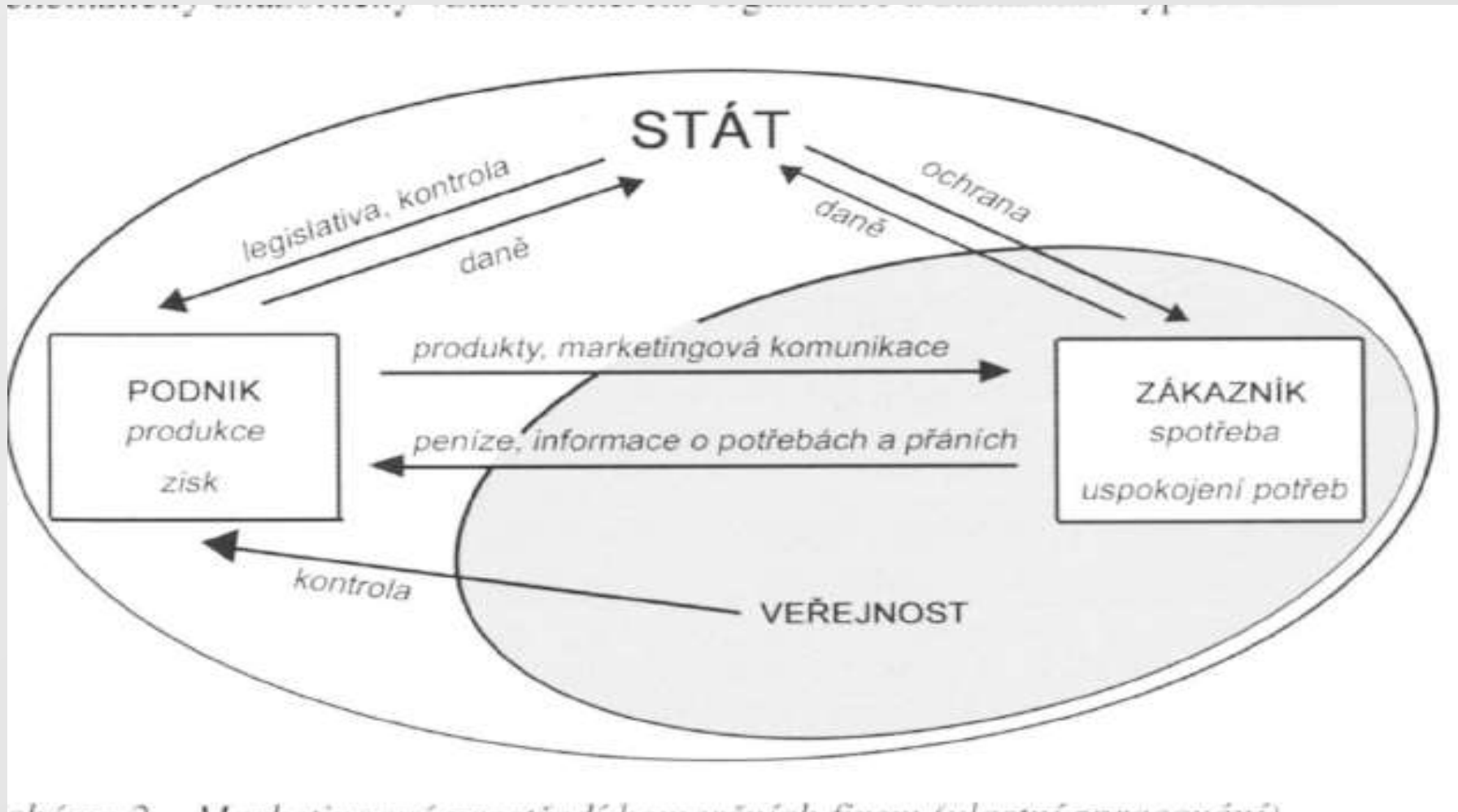


Peníze

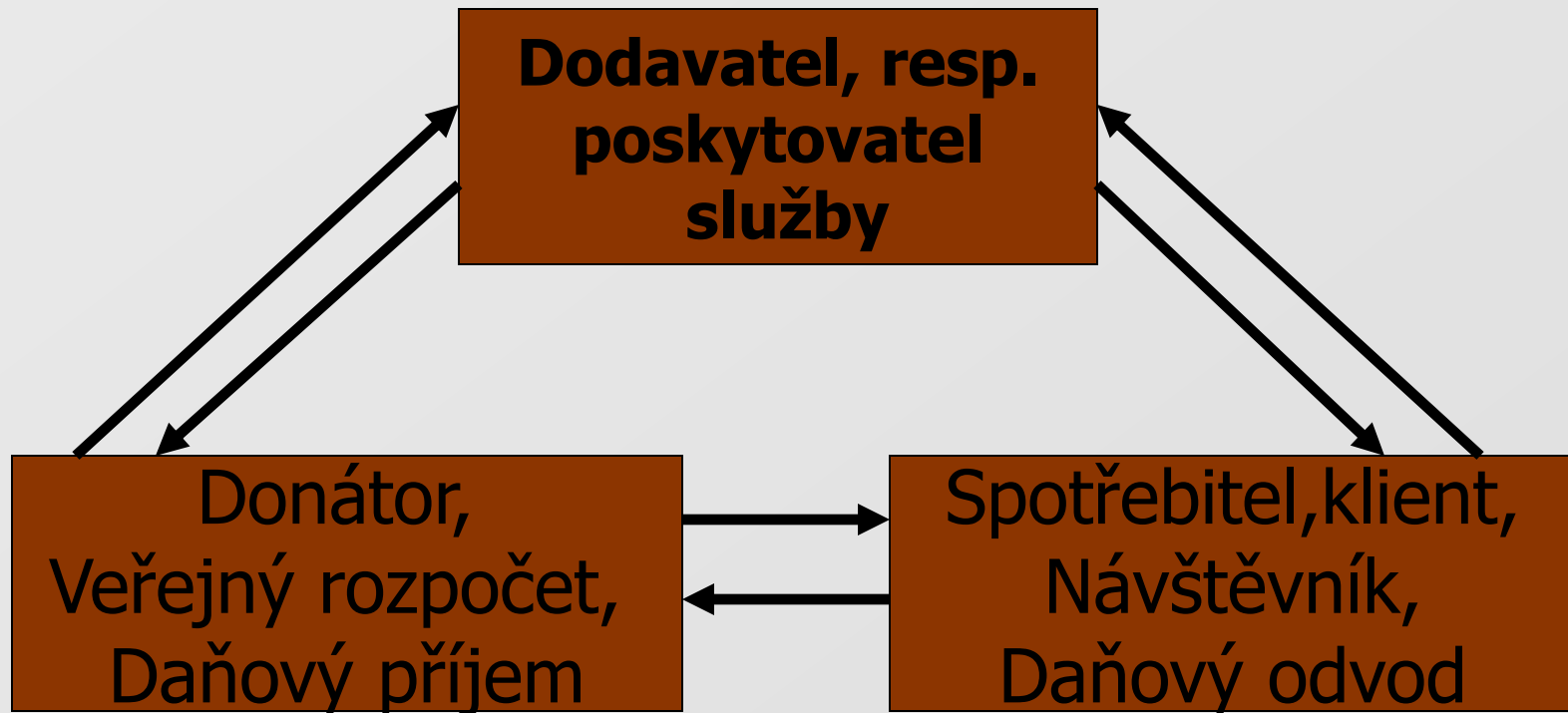


Marketingové prostřední komerčních firem

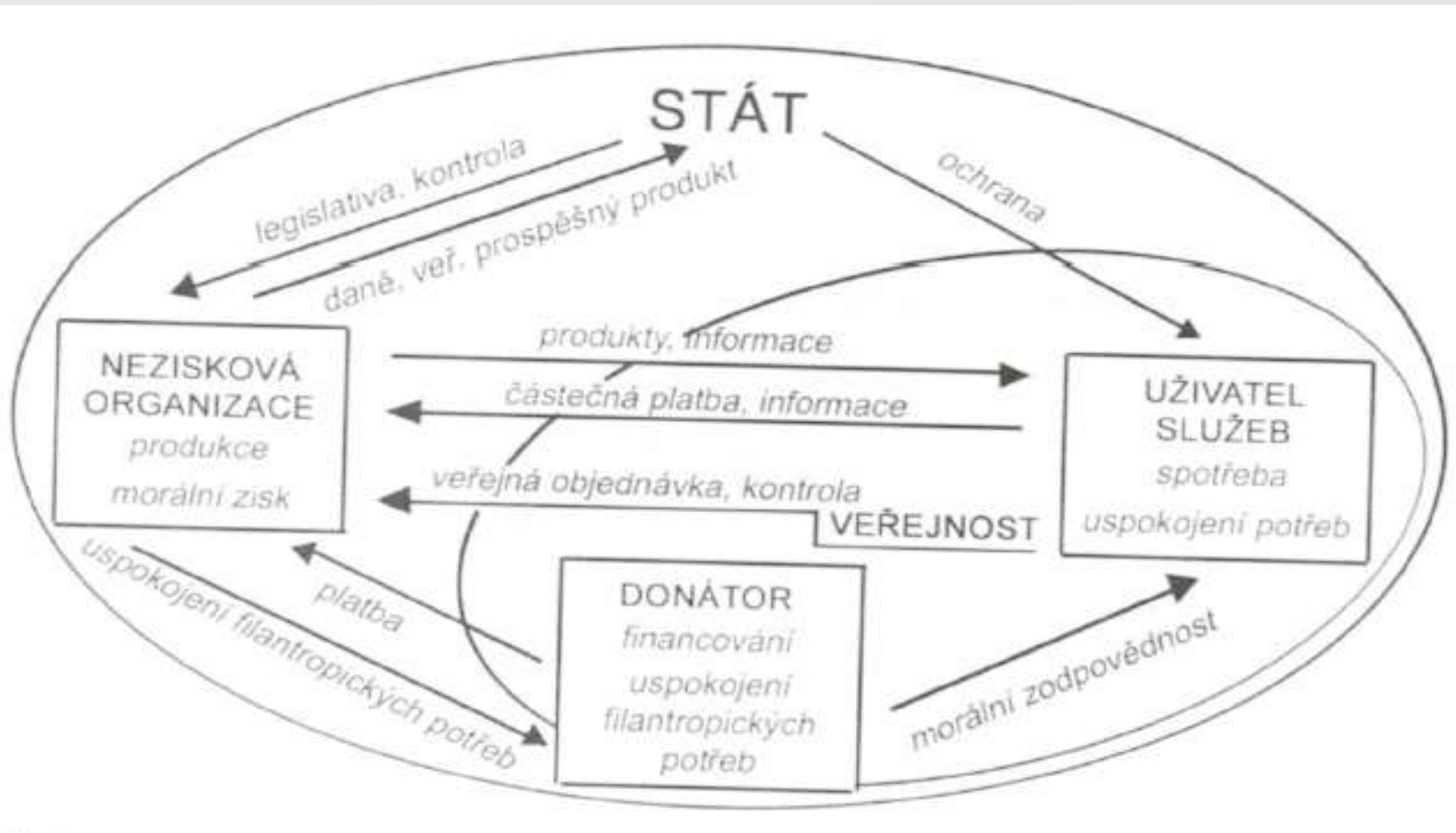
(Bačuvčík, 2011, str. 73)

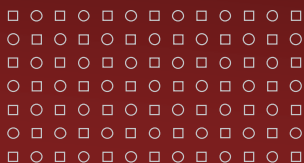


Marketingové směnné transakce v neziskové organizaci:



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





Tabulka č. 1: Van der Hartův model dělení služeb veřejného sektoru

		Stupeň přímého podílení se na ceně statku	
		Nízký	Vysoký
Stupeň kontaktu s veřejností	Vysoký	1. Záchraná služba	2. Poštovní služby
	Nízký	3. Centrální vládní organizace Orgány státní správy	4. Celní služby

Tabulka č. 2: Spektrum služeb veřejného sektoru

Převládá společenský užitek

Převládá užitek jednotlivce

Celní služby Daně Justice Vzdělání Zdravotnictví Veřejná doprava Veřejné bydlení

Dominantní je hodnocení odborníků

Dominantní je hodnocení uživatelů služby



Specifika řízení VS a/nebo 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/aktivit

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

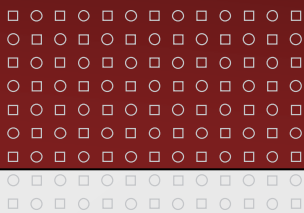
se konkretizují v :

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



Úvod do problematiky marketingového řízení

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.“

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

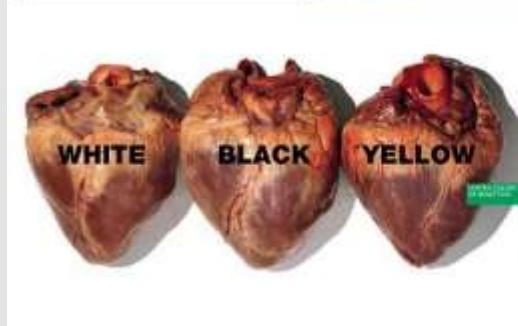
Orientace na společnost (sociálně marketingová koncepce)

- 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>

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 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(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) - umístnění 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:

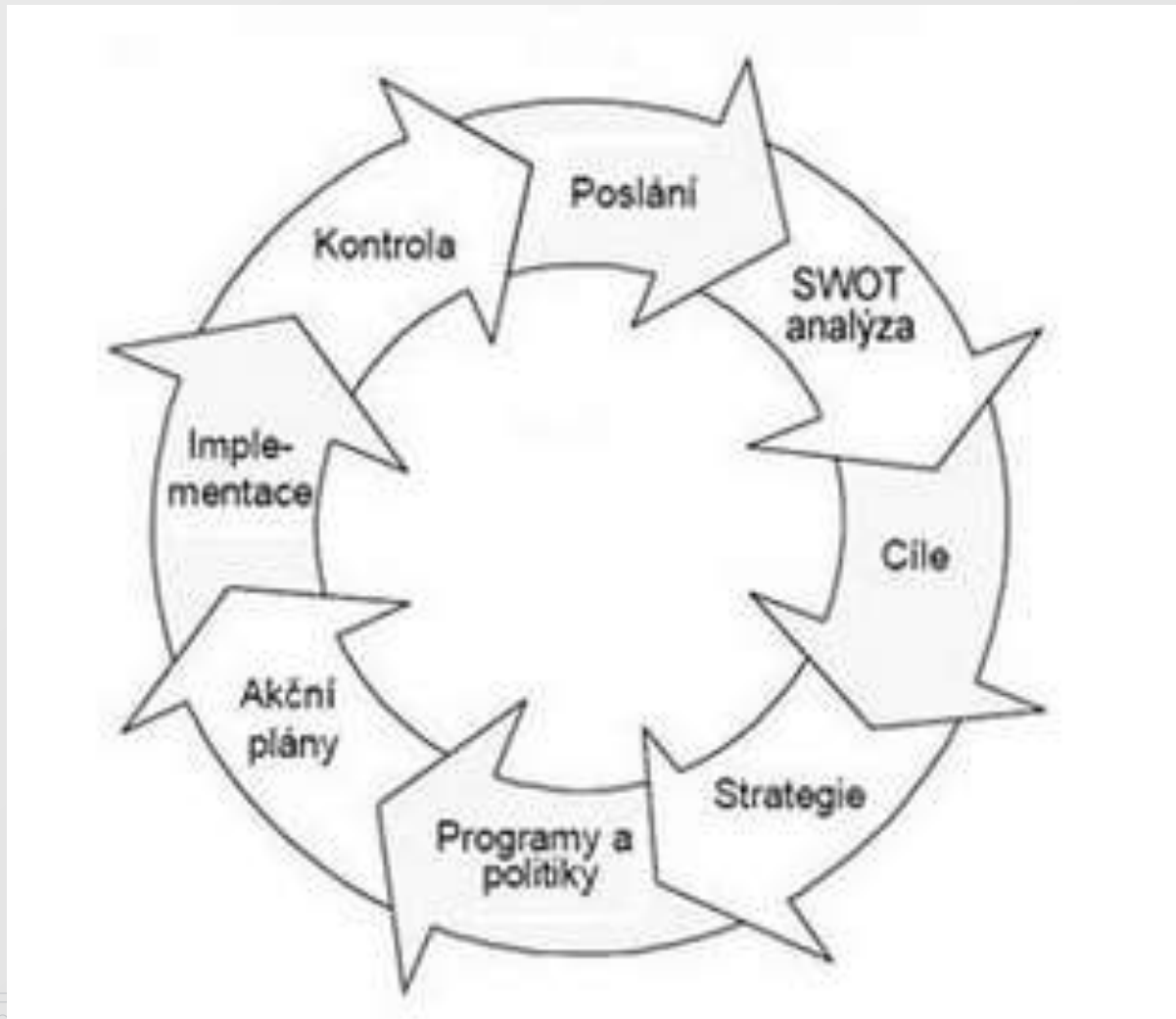
- obtížně reklamuje službu,
- může být konfrontován jak s nadbytečnou, tak nenaplněnou kapacitou.

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

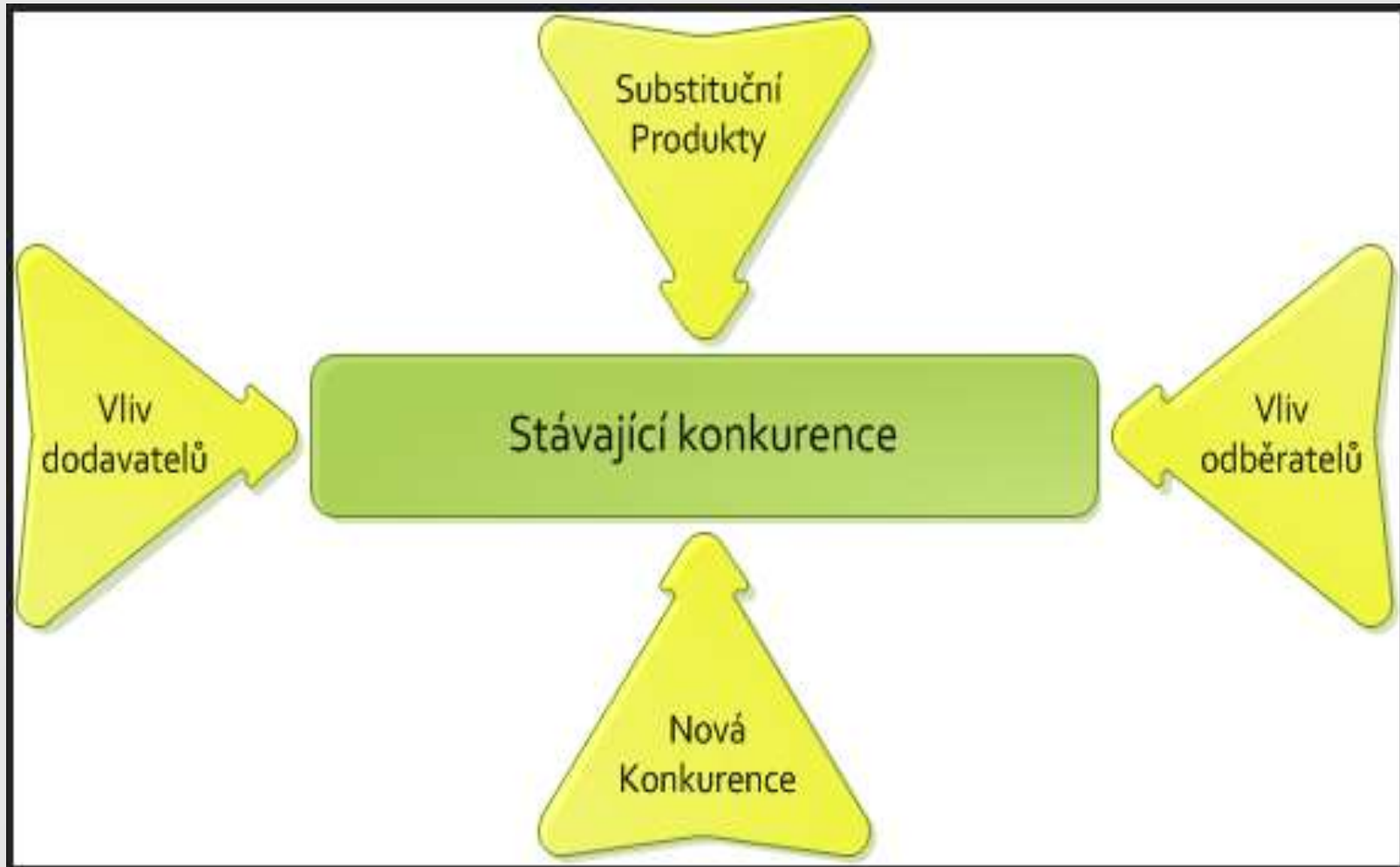
faktory	příležitosti	hrozby
<p>S – sociálně kulturní faktory</p>	<ul style="list-style-type: none"> - rostoucí zájem o témata, jimž se sdružení věnuje - jedinečnost konceptů pořádaných akcí - zájem o tradičně konané akce - rostoucí průměrný věk v Brně, kde působíme – příležitost vytvářet projekty cílené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

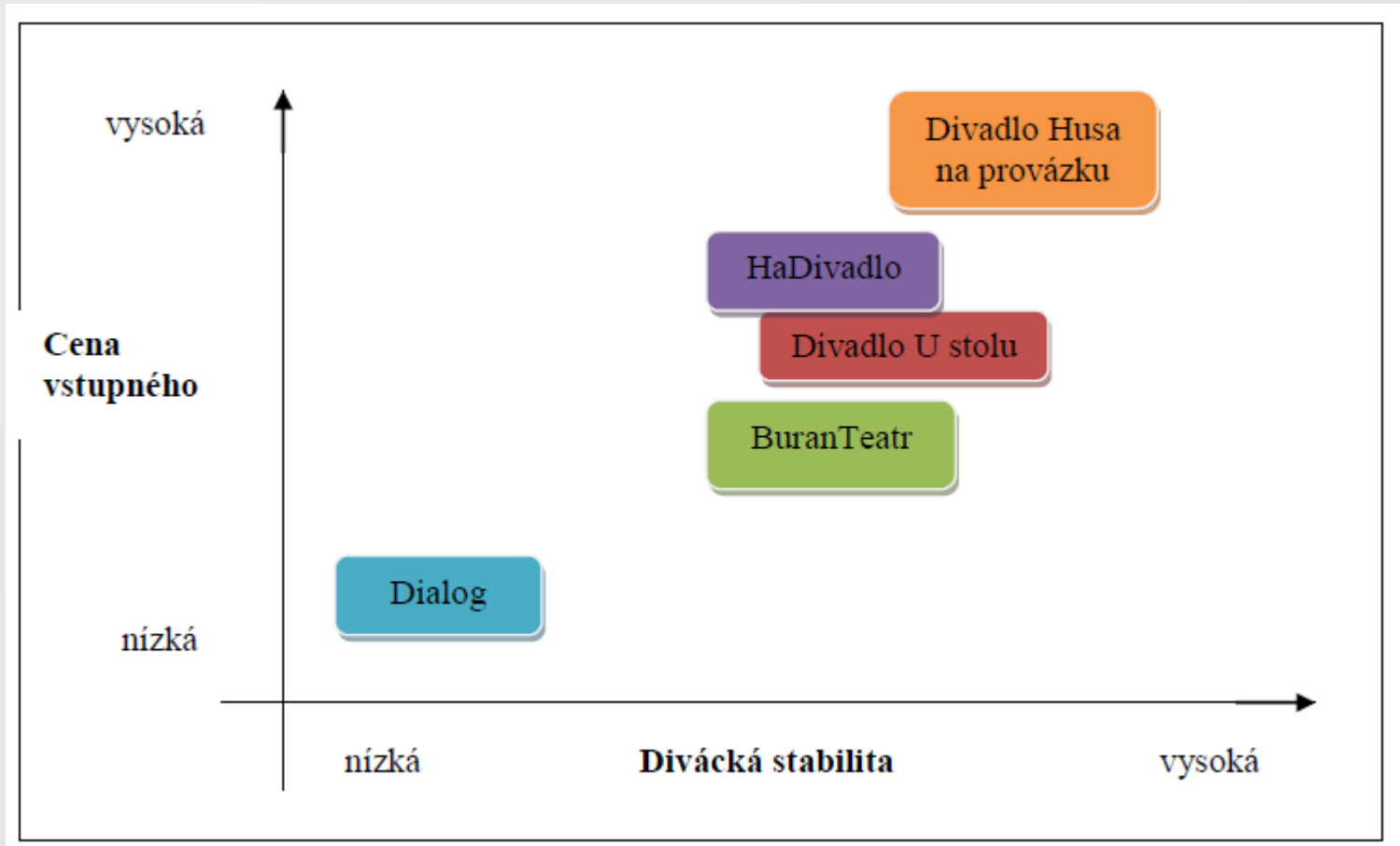
- Naším trhem
 - Personál firmy
 - Financování
 - Oblast techniky a technologie,
 - Využívání informačního systému
 - Marketingový audit/ mix
- Zákazníky
- Konkurencí
- Našimi dodavateli

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)

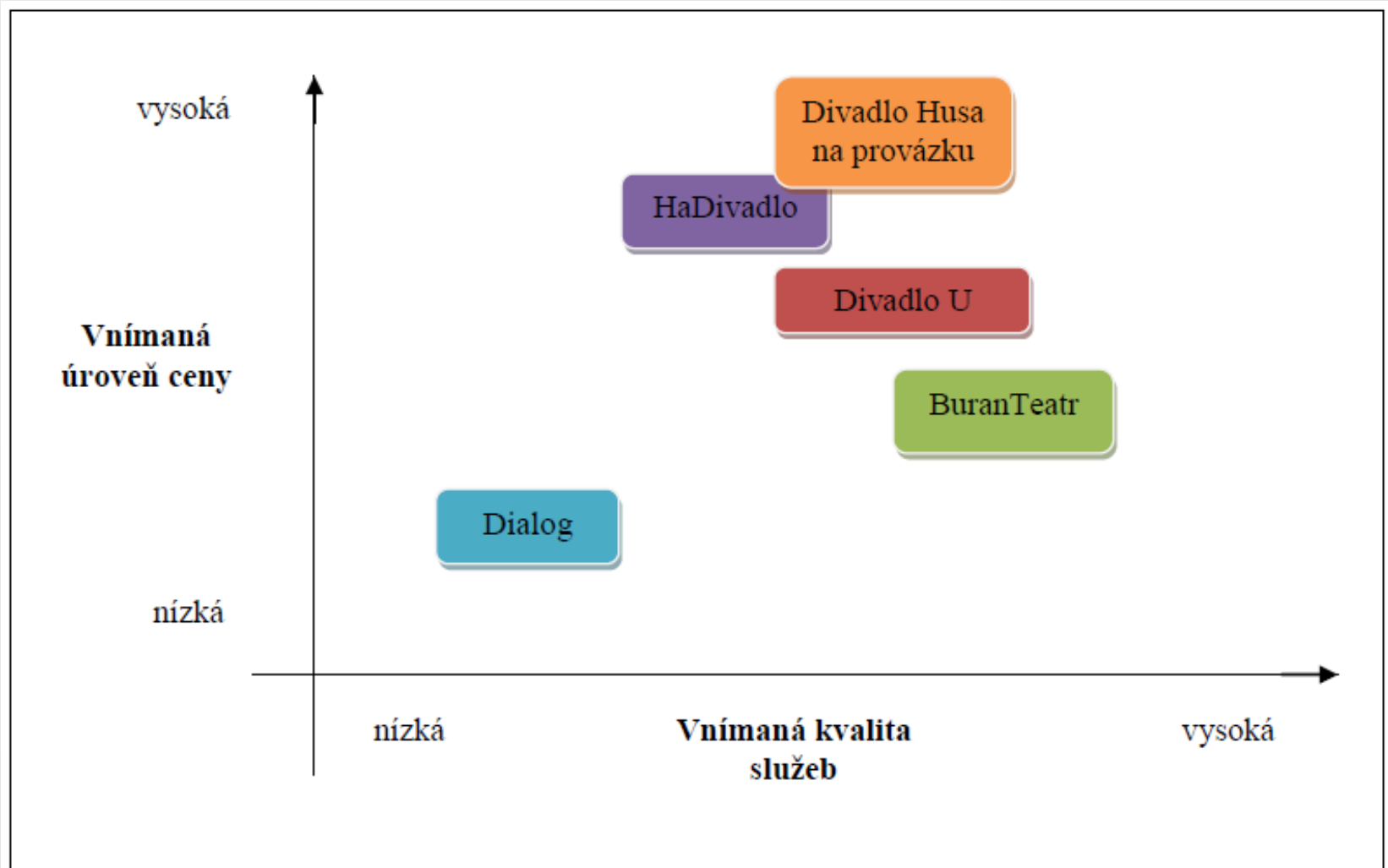
Postavení na trhu - poziční mapa

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 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

- 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

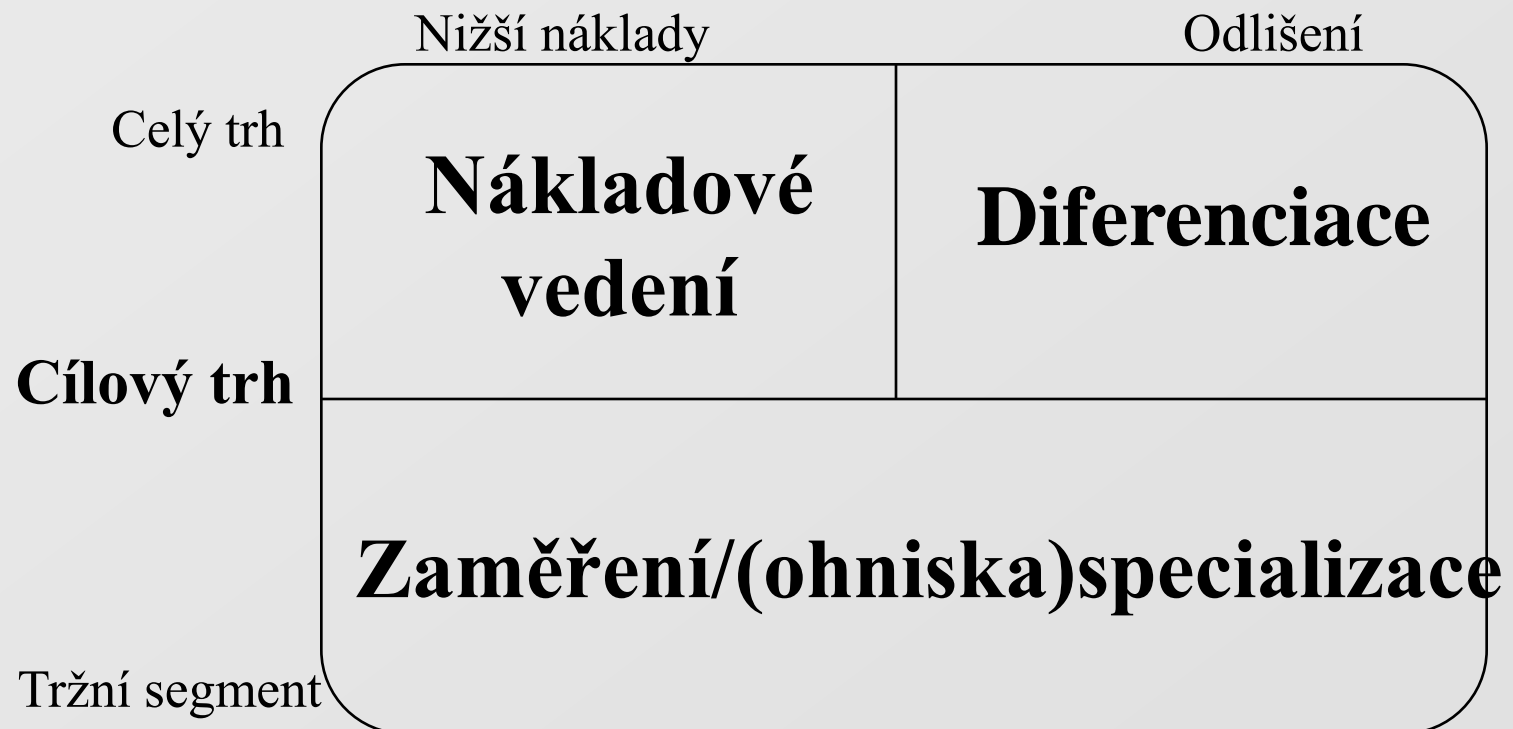
Ansoffova matice Buranteatru:

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

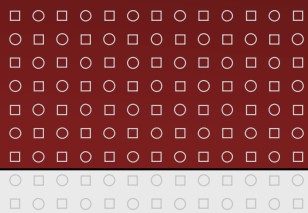
- využívání úspor z rozsahu,
- nežádoucí jsou časté strategické změny,
- Výrobky/služby pouze s nezbytnými základními funkcemi,
- spíše ovlivňování než uspokojování poptávky,
- šetřit „kde se dá“,
- preference většího a stabilního objemu prodeje před ziskovostí.

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 výhoda	Nakladová výhoda
Celkový trh	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.	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.
Dílčí trh	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.	Strategie ceny Divadlo je neziskovou organizací. Spíše než o generování zisku tedy usiluje o to, aby ceny vstupenek byly divákovy dostupné.

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.
- *CLARKSON, E. Marketingová a komunikační strategie SZPI. Diplomová práce. MU: Brno, 2014.- viz studijní materiály!!!*
- Diplomové a seminární práce