

Rektořík, J.: Organizace neziskového sektoru

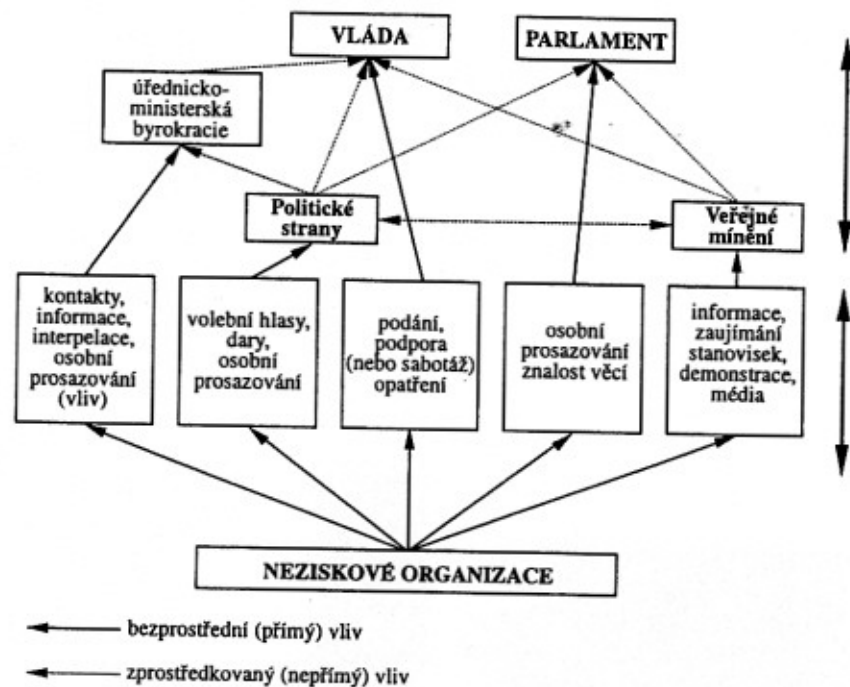


Schéma 3 Ovlivňování veřejné správy neziskovými organizacemi (prostředky, adresáti)

Pramen: Rudzio, W.: Organizovaná demokracie, Stuttgart, 1977 s. 41, autor kapitoly

3.2 Marketing

3.2.1 Vymezení pojmu

Marketing je bezesporu stěžejní metodou řízení v procesu výroby a distribuce. Má však významné postavení i v nevýrobní sféře, v neziskovém sektoru, jak bude dále rozebráno. Obecné charakteristiky jsou stejné pro ziskový i neziskový sektor.

Je vyloučené najít jednoznačnou definici pro marketing. Existují snad stovky různých přístupů, které akcentují různé pohledy:

- marketing jako obchodní (a pro někoho možná i životní filozofie),
- marketing jako funkce v rámci organizace,
- marketing jako řešení problémů spojených s obchodem a službami,
- marketing jako nástroj strategie,

- marketing jako základní faktor v procesu realizace poslání,
- marketing jako oblast výzkumu.

V literatuře se často uvádí následující definice marketingu:

Adam Smith „The Wealth of Nations“ (Bohatství národů) 1776:

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

Chartered Institut of Marketing:

„Marketing je součástí procesu řízení, zaměřenou na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka (u ziskové organizace se doplňuje: s cílem vytvořit zisk).“

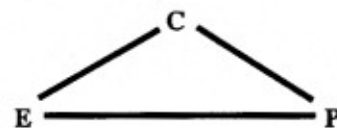
Philip Kotler:

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

Peter Drucker:

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

V tomto procesu, či v tomto hledání a uspokojování potřeb se jak v tržním, tak v neziskovém sektoru organizace pohybují v magickém trojúhelníku, jehož vrcholy jsou předmětem zájmu marketingu:



C – Zákazník, klient, člověk se svými potřebami, zkušenostmi, známými, tlaky sociálního okolí, neuvědomělou motivací až sugescí.

E – Okolí, ekonomická situace, ve které se společnost i občan pohybuje (jako klient), příjmová situace a s tím související možnosti pořízení zbytných a nezbytných statků, právní předpisy, technické normy, ekologické faktory – což vše představuje makrookolí organizace. Mikrookolí bere v úvahu podmínky uvnitř organizace, partnery, tedy faktory, které jsou organizací bezprostředně ovlivnitelné.

P – Produkt – výrobek či služba, která je nabízena. A to včetně užítku, který je se spotřebou statku bezprostředně spojen. Tak jde o vytvoření IMAGE realizovaného statku a organizace.

- Co jsou nejlepší výsledky, ve které organizace může doufat? Do kdy?
- Jaké vnější faktory jí pomohou nebo naopak brání v dosažení vytyčených cílů?
- Jak ovlivní rozpočet, časové možnosti zaměstnanců a dobrovolníků i ostatní vnitřní podmínky proces realizace vytyčených cílů?
- Co jsou pro danou organizaci realistické a dosažitelné cíle? Do kdy?

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** určuje poměr mezi tzv. marketingovými „P“, tedy marketingový mix. U ziskového marketingu do něj patří:

- **Cena (price).** Ve skutečnosti odpovídá situaci na trhu, avšak v neziskové sféře se pro ni hledají zdroje dotování, aby služby byly klientům dostupné.
- **Produkt (product).** Jde o službu, produkt nebo program, který naplňuje potřeby klientů.
- **Místo/distribuce (promotion).** Jde o to, jak jsou produkt, služba nebo program dostupné.
- **Propagace (propagation).** Soustřeďuje se na problém, jak oslovuje vybrané cílové skupiny a dárce.

U neziskového marketingu podle Johns Hopkins University v Baltimore (USA) se k nim připojuje ještě:

- **Cílová skupina (public),** do níž spadají zákazníci/klienti, dárce, zaměstnanci.
- **Produkční kapacita.** Produkční kapacita ukazuje, nakolik je organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech.

Freiburská škola marketing-managementu (Švýcarsko) tyto poslední dvě zmíněná P nahrazuje:

- **Politikou (politic),** pod níž se rozumí lobování, či nátlakové skupiny neziskových organizací.
- **Lidmi (people).** Jsou to všichni s nimiž nezisková organizace přichází do styku: zaměstnanci, dobrovolníci, dárce, klienti, ostatní veřejnost.

5. **Marketingový plán** obsahuje:

- **Realizační shrnutí,** které načrtne nejvýznamnější body, strategické návrhy a jejich důsledky. Poskytuje stručné shrnutí celého návrhu.
- **Analýzu současné situace,** čerpající informace ze SWOT analýzy.
- **Cíle,** vymezující kam se chce organizace dostat.
- **Postupy,** určující jak dosáhnout vytyčených cílů.
- **Uvedení do praxe,** tedy kdo, co a do kdy udělá.
- **Rozpočet** shrnující kolik všechno bude stát.

6. **Vypracování marketingové komunikační kampaně.** Mechanismus, který organizaci spojuje s jejími cílovými skupinami. Propagace zahrnuje všechny způsoby komunikace, kterými organizace vytváří svůj image nebo motivuje lidi k pro ni potřebným směnám. Mezi techniky/nástroje propagace patří např. inzeráty, výroční zprávy, billboardy, informační brožury, přímý prodej, podpora prodeje, plakáty, tiskové zprávy, návštěvní hodiny v kanceláři, veletrhy, články v novinách apod. Chybou, kterou neziskové organizace v propagaci dělají, je permanentní snaha o nový přístup. Ale propagační technika, která se už jednou osvědčila, bude fungovat i příště. Proto je dobré se jí držet a stále ji zdokonalovat. Pro zhodnocení propagačních aktivit se doporučuje zodpovědět následující otázky:

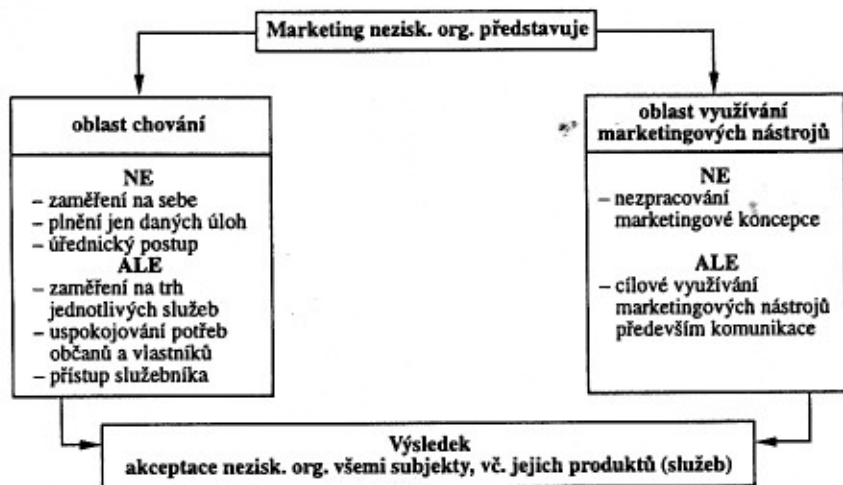
- Jakou cílovou skupinu organizace oslovuje?
- Používáme pro ni citlivý propagační nástroj, resp. mix nástrojů?
- Odpovídá použití vybraných propagačních technik rozpočtu organizace?
- Přináší už vybraný nástroj dobré výsledky a vytváří žádoucí image?
- Předáváme sdělení přiměřeně často a dlouhodobě?
- Neopouštíme zbytečně osvědčené?
- Držíme směr?

7. **Zhodnocení výsledků a postupů, které organizace v rámci svého marketingového postupu použila.**

Při hodnocení mohou pomoci následující otázky:

- 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?

Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat.



Obr. 10 Co představuje marketing v neziskových organizacích

Pramen: Schwarz, P.: *Management in Nonprofit Organisationen*. Verlag Paul Haupt. Bern-Stuttgart-Wien 1992.

3.3 Fundraising – získávání finančních prostředků

Po založení neziskové (především soukromé) organizace, bývá zpočátku jediným zdrojem „jen“ lidské nadšení a dobrovolná práce. Velmi brzy však každá organizace zjistí, že pokud chce pracovat dobře a profesionálně, nezbyvá než svou činnost zabezpečit i finančně. Začne se tedy poohlížet po nějaké státní dotaci, nadačním grantu či movitějším podnikateli ve svém městě. Většinou se podaří nějaké peníze pro začátek získat. Ale co dál? Nelze například přijmout nového zaměstnance s upozorněním, že příští rok možná nebude na výplaty, nebo provozovat telefonickou poradnu a strachovat se, že příští měsíc bude odpojen telefon, z důvodu neplacení. Získávání prostředků, **fundraising**, se proto stává běžnou součástí práce **každé neziskové organizace**.

Fundraising je možné tedy definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizací.

3.3.1 Zdroje financování

Zdroje financování neziskových organizací lze dělit na čtyři hlavní skupiny:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací (většinou v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.

Je dobré si uvědomit, že každému z těchto zdrojů odpovídá jiná skupina plátců a tedy i jiná veřejnost. Organizace se bude chovat jinak k vlastním členům, od nichž vybírá příspěvky, a jinak k dárcům (sponzorům), od nichž dostává dary, anebo k zákazníkům, od nichž dostává tržby. I soubor všech použitelných fondů a nadací tvoří určitou, vnitřně strukturovanou veřejnost. Úsilím organizace je pochopitelně být se všemi těmito skupinami za dobře, komunikovat s nimi a jednat dostatečně účinně, aby potřebné prostředky na svou činnost skutečně získala. Právě za poslední zmíněnou aktivitou se skrývá fundraising, Public Relations a komunikace pro něj připravují vhodnou „půdu“.

K některým zdrojům financování podrobněji

Státní instituce a samospráva

Nejdůležitějším zdrojem z této skupiny jsou jednotlivá resortní ministerstva. Mají své grantové systémy a pravidelně, většinou jednou za rok, vyhlašují soutěž, kde se občanská sdružení i nadace a obecně prospěšné společnosti mohou ucházet o dotace.

Některé typy organizací mají nárok na státní příspěvek ze zákona (církve a náboženské společnosti, politické strany apod.) Dále jsou to např. státní fondy a Grantová agentura České republiky. A v neposlední řadě existují i nejrůznější podpory od městských, krajských a okresních úřadů (např. z jednotlivých odborů nebo ze zvláštních fondů zastupitelstev).

Nadace, nadační fondy

České nadace, kde je možné požádat o finanční pomoc podle jimi stanovených pravidel.

S žádostí o grant je ale možné se obrátit i na několik nadací zahraničních či ze zahraničních zdrojů zde založených (např. Nadace rozvoje občanské společnosti, The Charles Stewart Mott Foundation, Open Society Fund Praha apod.).

Podniky a podnikatelé

Některé podniky či velké firmy si již také vybudovaly svůj grantový systém. Chce-li nezisková organizace požádat o dotaci, musí napsat písemnou žádost

3.3.3 Způsoby fundraisingu

Mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří:

- hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď nebo s poštovní poukázkou – tzv. direct mail, resp. **přímý poštovní styk**;
- vyhlášení **veřejné sbírky** (výzva předem neurčenému okruhu dárců) sdělovacími prostředky (včetně plakátů a letáků) vyžaduje dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dárcce, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace;
- **benefiční akce** (výzva předem neurčenému okruhu dárců) vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, minimálně jednu známou osobnost v programu, bezchybný průběh akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu celé akce;
- **osobní dopis** či **telefonický rozhovor** (tzv. telefonní fundraising), jehož předpokladem je předcházející znalost dárcce, který již dar poskytl a nyní je žádán o obnovení daru;
- **písemná žádost o grant** je provázena velmi byrokratickým postupem při jejím zpracování;
- fundraising „od dveří ke dveřím“ může být nevýhodný vzhledem ke vstupu do soukromí potencionálních dárců;
- **osobní návštěva** předem vytipovaných možných dárců představuje nejúčinnější způsob.

Okruhy dárců

Pro úspěšný průběh plánování i realizace fundraisingu je důležité správné vymezení okruhů možných dárců. Pozornost všech neziskových organizací se totiž obrací na tzv. potencionální dárcce neboli ty, kteří by mohli něco dát. Užitečné je proto rozdělení **potencionálních dárců** na ty, kteří:

- **Mají vyhrazené prostředky** na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím. Zde je třeba počítat s vyšším stupněm byrokracie při přidělování prostředků,
- **Nemají vymezené prostředky** na dané cíle, ale v případě, že je zaujmou, poskytnou je. Zde lze očekávat pružnější a operativnější vyjednávání, obtížnější přesvědčování o tom, že právě žádající organizace je ta, do které se vyplatí investovat, často požadují protislužbu.

Pro stanovení postupu, jak s kterým dárcem pracovat, je další rozdělení na ty, kteří:

- **Dávají poprvé.**
- **Dali již v minulosti.** Na ty je dobré se obracet při potřebě okamžité finanční výpomoci, protože stačí kratší doba na představování organizace dárci.

Neméně důležitým následujícím krokem je vymezení **motivů jednotlivých dárců**. Ty lze rozdělit do několika skupin, které se mohou vyskytnout současně:

- **Marketingové účely**, když firma od sponzoringu očekává obchodní efekt – buď přímé zvýšení poptávky nebo alespoň zlepšení image; i nově získané kontakty mohou být pro rozvoj firmy užitečné.
- **Širší podnikové cíle**, v případě, že velké podniky investují do činností, které se jim po čase zhodnocují, podporují např. zařízení, která slouží i jejich zaměstnancům, působí propagačně na zájemce o zaměstnání, apod.
- Ve vedení firmy se prosadila **atmosféra altruismu**, společenské odpovědnosti, občanské morálky. Tehdy firma chce být dobrým sousedem (přispívá např. místním organizacím vč. charity) nebo občanem, chce něco dávat zpět do komunity, v níž působí a díky níž působí.
- **Negativní motivy**, jako např. praní špinavých peněz, snížení daňového základu, osobní prospěch a sláva, pocit moci, distribuce již nijak využitelných výrobků, splnění povinnosti dávat (např. ze státních zdrojů, apod.).
Dříve než je osloven vybraný dárcce, je dobré si ujasnit následující otázky:
- Je vůbec solventní?
- Jaké širší marketingové cíle sleduje?
- Do čeho chce dlouhodobě investovat?
- Nachází se v dobré situaci, aby se u něj prosadila myšlenka altruismu?

Z psychologického hlediska se může uvažovat o **třech stupních ve vztahu žádosti neziskové organizace k dárci (sponzorovi)**:

- Nezisková organizace mu nemůže nabídnout nic – volí tedy formu prosby, protože očekává čistý dar,
- Může nabídnout určitou protihodnotu, ale podstatně nižší – volí proto vztah „kvazipartnerství“, kdy např. prodává lístek na dobročinný koncert za přemrštěnou cenu, přičemž to ví i kupující, který se na koncert možná ani nedostaví,
- Nabízí srovnatelnou protihodnotu – vede tedy obchodní jednání, aby získala např. placený inzerát do sponzorované knihy.

Vlastní žádost o peníze – osobní schůzka

Pokud již organizace má vytipováno koho oslovit a navázala první kontakt, následuje sjednání osobní schůzky. Všechny osobní materiály pro dárcce o tom, co organizace dělá, jaké je její poslání a jak je při jeho dosahování úspěšná, by měly být již připraveny. Důležité je vědět, **co organizace potřebuje (projekt)**

jenom za dar, je třeba poděkovat za pozornost, ocenit zájem, který dárci projevili, ocenit, že nám věnoval svůj čas. Více než slova zde působí vaše opravdové pocity.

○ **Kdo to má všechno dělat?**

- *Fundraising je týmová hra.*
- *Nejméně jedna třetina činnosti vaší organizace by měla být věnována získávání finančních prostředků – fundraisingu.*

○ **Kde najít schopné fundraisery?**

- *studenti*
- *důchodci*
- *cizinci*
- *vědci a odborníci*
- *zajímavé osobnosti*

3.4 Komunikace, organizace a řízení

3.4.1 Komunikace a pracovní skupiny

O skupině lidí se mluví v přesně vymezeném smyslu: dva, nebo spíše více lidí na sebe vzájemně působí a závisí na sobě při společném dosahování cílů. Trvá-li uvedené vzájemné působení a dosahování společných cílů nějaký čas, jednotliví členové skupiny začnou předem očekávat, jak se ostatní lidé ve skupině budou chovat. Očekávané chování spolupracovníků se vyjasňuje především v průběhu a díky komunikacím členů skupiny mezi sebou. Skupina lidí (spolupracovníků) se tedy vyznačuje následujícími rysy:

- Společně provádí nějakou činnost.
- Při této činnosti vznikají mezi jednotlivými členy dlouhodobé interakce, které mají zpravidla formu komunikace.
- Mezi členy skupiny vzniká síť komunikačních vztahů.
- Na základě interakcí se mezi členy ustavují a usazují vzájemná očekávání a společná pravidla chování ve skupině. Vznikají určité pozice a mezi nimi mocenské vztahy nadřazenosti a podřazenosti.
- Členové skupiny sdílí určitý okruh společných cílů, hodnot. Jsou to skutečnosti, představy, vlastnosti apod., které mají pro členy přibližně stejný význam.

Pro manažera a profesionála je důležité vědět, že chování pracovníka ve skupině a chování izolovaného člověka není stejné. Proto je dobré mít poznatky o skupinovém chování v organizaci.

Formální skupiny v organizacích

V běžném životě i v organizacích lze rozlišovat formální a neformální skupiny. Formální skupiny jsou někým stanoveny, mají předem určený cíl vycházející z poslání organizace a předem psaná pravidla chování vycházející ze statutu a organizačního řádu. Jde o pracovní skupiny, kterých je několik druhů:

- **Příkazové skupiny** s významnou formální autoritou vedoucího a s pevně daným organizačním schématem. Existují v ní dvě typické pozice: manažer a jeho podřízení.
- **Pracovní týmy** – sestava pracovníků, kteří pro dosahování společných cílů plní rozdílné funkce. Jde o specialisty na různé pracovní činnosti. Pracovní týmy mají mezi formálními skupinami v neziskových organizacích prioritní postavení. **Efektivnost týmů** je podmíněna: stanovením jasných cílů, schopností členů týmu, jejich vzájemnou důvěrou, odpovědností členů k týmu jako celku, efektivní komunikací, schopností vyjednávat, participativní vedení týmu (vedoucí pomáhá ostatním členům v rozvinutí jejich pracovního potenciálu).
- **Sebeřídicí týmy** – relativně nezávislé pracovní skupiny, které vedle běžných výkonných úkolů a povinností plní také úkoly tradičního managementu. Zabývají se tedy skupinovým plánováním, sami organizují práci a provádějí také kontrolu a vyhodnocování své činnosti.
- **Dočasné pracovní skupiny**, které jsou vytvořeny pro dosažení specifických cílů. Po jejich dosažení jsou rozpuštěny nebo přeorientovány na jiné cíle.

Neformální skupiny

V organizacích působí i tak zvané neformální skupiny, které představují přirozené sociální útvary, které vznikají v rámci delší dobu trvajících pracovního prostředí jako reakce na lidské potřeby sociálních kontaktů. Vznikají tak kruhy přátel a zájmové skupiny. Pokud společným zájmem lidí je prosadit v organizaci svůj vliv při uspokojování zájmů, hovoří se o existenci neformálních klik.

Proč se lidé seskupují do skupin?

Motivy, které vedou lidi i v rámci organizací k seskupování do skupin, představují praktické záměry dlouhodobých interakcí a komunikací pracovníků mezi sebou: