

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Marketing ve veřejném sektoru

distanční studijní opora

Simona Škarabelová

Brno 2005



Education and Culture

Socrates

Grundtvig

Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie v rámci programu SOCRATES – Grundtvig.

Za obsah produktu odpovídá výlučně autor, produkt nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou obsahem produktu.

This project was realized with financial support of European Union in terms of program SOCRATES – Grundtvig.

Author is exclusively responsible for content of product, product does not represent opinions of European Union and European Commission is not responsible for any uses of informations, which are content of product.

Marketing ve veřejném sektoru

Vydala Masarykova univerzita

Ekonomicko-správní fakulta

Vydání první

Brno, 2005

© Simona Škarabelová, 2005

Identifikace modulu

Znak

- KVMAS, KVMAFU

Název

- Marketing ve veřejném sektoru

Určení

- Pro studenty 3. ročníku kombinovaného studia studijního směru Veřejná ekonomika a správa, předmětu Marketing ve veřejném sektoru (KVMAS);
- Pro studenty 2. ročníku kombinovaného studia studijního směru Ekonomika a řízení nestátních neziskových organizací, předmětu Marketing a fundraising (KVMAFU);

Mohou ji využít také:

- Studenti 3. ročníku prezenčního studia oboru Veřejná ekonomika a správa, předmětu Marketing ve veřejném sektoru I. (PVMVVS)
- Studenti 4. či 5. ročníku prezenčního studia oboru Veřejná ekonomika a správa, předmětu Marketing ve veřejném sektoru II. (PVMAS)
- Studenti předmětu Základy marketingu (VIKBB09), vyučovaném pro Filozofickou fakultu, prezenční bakalářské studium, obor Vědecké informace a knihovnictví
- Studenti 1. ročníku magisterského kombinovaného navazujícího studia oboru Veřejná ekonomika a správa, předmětu Marketing ve veřejném sektoru II. (KVMVS2, resp. CN_KVMVS2)

Garant/autor

- Mgr. Simona Škarabelová, Ph.D.

Cíl

Vymezení cíle

Tento text si klade za cíl seznámit Vás, všechny výše uvedené posluchače předmětu Marketing ve veřejném sektoru v různých variantách a stupních studia, se základními aspekty marketingu s důrazem na specifika marketingu organizací veřejného sektoru a s metodami, jak marketing realizovat v praxi těchto organizací. Informace, které získáte v tomto kursu, Vás naučí kromě uplatňování marketingového myšlení a marketingových postupů ve všech oblastech veřejného sektoru také samostatné práci při řešení praktických problémů. V marketingu veřejného sektoru je, vzhledem k charakteru služeb, jež jsou hlavním výstupním produktem těchto organizací, kladen velký důraz na komunikaci. Základy komunikačních dovedností jsou pak logickým předstupněm komplexní a cílené práce s veřejností, tedy Public Relations. Public Relations (dále PR) jsou dnes vlastně již uceleným praktickým oborem, zabývajícím se souborem komunikačních prostředků pro smysluplnou existenci a účinnou práci organizací. Právě oblast komunikace a PR je v tomto předmětu poměrně obsáhle zpracována, a to s akcentem na reklamu a sponzorství. Pozornost



je věnována také fundraisingu jako základnímu nástroji k získávání zdrojů pro činnost neziskových organizací, okrajově pak také novým trendům v řízení veřejných institucí, totiž new public managementu, a konečně i strategickému plánování, tak významnému při řízení organizace, tedy i té působící ve veřejném sektoru.

Absolvováním kursu získáte solidní základ pro práci v současnosti žádané profesi marketingového pracovníka ve veřejném, resp. neziskovém sektoru, který se bude umět orientovat ve všech výše uvedených oblastech.



Časový plán

Rozsah předmětu KVMAVS i KVMAFU je dán akreditací a je rozdělen do dvou přednáškových, resp. konzultačních bloků, tzv. tutoriálů. První i druhý má dvě hodiny. Tento text je schopen plně nahradit účast na přednáškách, resp. tutoriálech, pokud na nich nebude psána písemka.

KVMAVS

Časová náročnost

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| ■ prezenční část | 4 hodiny (2 × 2 hodiny) |
| ■ samostudium | 50 hodin |
| ■ otázky k zamyšlení | 20 hodin |
| ■ POT | 15 hodin |

Celkový studijní čas

- 89 hodin

Harmonogram

Únor:

- 3. týden tutoriál (obeznámení se s předmětem, s obsahem jednotlivých témat, a s požadavky pro jeho absolvování, zadání témat a zdrojů pro samostudium, zadání POTu) – 2 hodiny
+ samostudium (kapitola 1) – 7 hod
- 4. týden samostudium (kapitola 2) – 7 hodin

Březen:

- 1. týden samostudium (kapitola 3) – 7 hodin
- 2. týden samostudium (kapitola 4) – 7 hodin
- 3. týden samostudium (kapitola 5) – 7 hodin
- 4. týden samostudium (kapitola 6) – 7 hodin
+ nejpozději zde začít pracovat na POTu – celkem 15 hodin

Duben:

- 1. týden samostudium (kapitola 7) – 7 hodin
- 2. týden samostudium (kapitola 8) – 7 hodin
- 3. týden samostudium (kapitola 9) – 7 hodin
- 4. týden samostudium (kapitola 10) – 7 hodin
+ 2. tutoriál – odevzdání POTu a písemka – 2 hodiny

Splnění podmínek předmětu vyžaduje odevzdání POTu nejpozději do termínu 2. tutoriálu a úspěšné sepsání zkuškového testu, též v době 2. tutoriálu. Znamka bude součtem hodnocení POTu a výsledků testu.

Zadání POTu naleznete za kapitolou 6. Vzorový POT viz příloha 1.

Termín odevzdání POTu: 2. tutoriál (4. týden v dubnu)

Způsob odevzdání POTu: Do odevzdávnice na ISu.

KVMAFU

Časová náročnost

- prezenční část 4 hodiny (2 × 2 hodiny)
- samostudium 50 hodin
- otázky k zamyšlení 20 hodin
- POT 30 hodin

Celkový studijní čas

- 104 hodin

Harmonogram

Září:

- 3. týden tutoriál tutoriál (obeznámení se s předmětem, s obsahem jednotlivých témat do kapitoly 6 vč. zadání 1. POTu, s požadavky pro jeho absolvování) – 2 hodiny
+ samostudium (kapitola 1) – 7 hodin
- 4. týden samostudium (kapitola 2) – 7 hodin

Říjen:

- 1. týden samostudium (kapitola 3) – 7 hodin
- 2. týden samostudium (kapitola 4) – 7 hodin
- 3. týden samostudium (kapitola 5) – 7 hodin
- 4. týden samostudium (kapitola 6) – 7 hodin
+ 2. tutoriál – (obeznámení s obsahem druhé části DSO s akcentem na fundraising, zadání 2. POTu) – 2 hodiny
+ nejpozději zde začít práci na 1. POTu – celkem 15 hodin

Listopad:

- 1. týden samostudium (kapitola 7) – 7 hodin
- 2. týden samostudium (kapitola 8) – 7 hodin
- 3. týden samostudium (kapitola 9) – 7 hodin
- 4. týden samostudium (kapitola 10) – 7 hodin
+ nejpozději zde začít práci na 2. POTu – 15 hodin

Splnění podmínek předmětu vyžaduje odevzdání obou POTů nejpozději 3 dny před konáním zkoušky (během zkuškového období), která spočívá z ústní obhajoby obou POTů.

Zadání POTů naleznete za kapitolou 6 a 9. Vzorové POTy viz přílohy 1 a 2.

Termín odevzdání POTu: nejpozději 3 dny před konáním zkoušky (během zkouškového období)

Způsob odevzdání POTu: Do odevzdáárny na ISu.

Pro kursy prezenčního studia platí kromě doporuční docházet na přednášky či semináře, následující:

PVMVVS – 2 testy (půlsemestrální a závěrečný) + POT č. 1 (zadání viz kapitola 6, vzor příloha 1), odevzdat do ISu nejpozději 3 dny před zkouškou

PVMAVS – týden co týden prezentace týmové práce. Její zadání viz případové studie kapitol 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 a 10. Na závěr semestru odevzdání jednotlivých studií za celý tým formou Podkladů marketingového plánu, vytištěné + v elektronické verzi vložit do odevzdáárny na ISu ve Studijních materiálech předmětu. (Zpracování POTu – Podklady marketingového plánu a jeho ústní obhajoba je též předpokladem ke zkoušce pro Marketing ve veřejném sektoru II. v kombinovaném magisterském navazujícím studiu. Odevzdání a obhajoba POTu je na druhém tutoriálu koncem dubna). Vzorový Podklad marketingového plánu viz příloha 3.

VIKBB09 – Vypracování POTu č. 1 (zadání viz kapitola 6, vzor příloha 1), odevzdat do ISu nejpozději 3 dny před jeho obhajobou během zápočtového týdne.



Způsob studia

Studijní pomůcky

Literatura povinná pro KVMAVS:

- text této distanční studijní opory

Literatura povinná pro KVMAFU:

- text této distanční studijní opory
- LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K.: *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN 1996.
- Sborník. *Napříč společenskou odpovědností firem*. Vydání 1. Kladno: AISIS 2005. 163 s. ISBN 80-239-6111-X
- Veškeré aktuální dokumenty, zprávy a publikace na stránkách Fóra dárců: www.donorsforum.cz

Literatura doporučená:

Odkazuje na prameny, které se objevují v úkolech a otázkách k zamyšlení. Jejich zvládnutí je na Vašem zájmu, není povinné.

- BÁRTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: NROS 1997. ISBN 80-902302-0-2.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTIKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada 2000. s. 179. ISBN 80-7169-995-0.
- MALÝ, V.: *Marketingový výzkum: Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica 2004. ISBN 80-245-0761-7

- KOTLER, P.: *Marketing management*. 10. rozšířené vydání Praha: Grada Publishing 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- PELSMACKER, P. DE, GEUENS, M. BERGH, J. VAN DEN: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace Via 2003. podle publikace MICHAELA NORTONA: *The Worldwide Fundraiser's Handbook*
- REKTOŘÍK, J. A KOL.: *Organizace neziskového sektoru*. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress 2001, ISBN 80-86119-41-6.
- ŠKARABELOVÁ, S.: *Komunikace a Public Relations*. 1 vydání. Brno: MU 2005. ISBN 80-210-3745.
- VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R.: *Psychologie reklamy*. Praha: Grada 2001. ISBN 80-247-9067-X.

Důležité internetové zdroje

- www.mam.cz
- www.fundraiser.cz
- www.nadacevia.cz
- www.nadacepartnerstvi.cz
- www.vnjh.cz
- www.osf.cz
- www.nros.cz
- www.donorsforum.cz

Vybavení

- PC připojené k internetu

Návod práce se studijním textem

Text distanční studijní opory je rozdělen do deseti kapitol. Každá kapitola obrátí vaši pozornost k objasnění základních problémových okruhů, definování pojmů, vyjasnění souvislostí a uvedení příkladů či případových studií. V závěru každé kapitoly naleznete otázky k zamyšlení, které vám spolu s úkoly v textu pomohou uvědomit si a snáze si zapamatovat přečtené, upozornit na to, co bylo v předcházejícím textu stěžejní. Jejich provedení není povinné, ale doporučuji vám to.

Za kapitolou 6 je uvedeno zadání POTu pro předmět KVMAVS (platí též pro PVM-VVS a VIKBB09), za kapitolou 6 a 9 pak zadání POTů pro předmět KVMAFU, za kapitolami 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9 a 10 jsou pak zadání případových studií, jejichž vypracování je nutné pro předmět PVMAVS, (KVMVS2, resp. CN_KVMAVS2).

Vzorové POTy najdete v přílohách 1, 2 a 3. Využila jsem práce vašich kolegů, kterým za jejich kvalitní práci děkuji, stejně jako za svolení výsledky jejich práce v tomto textu publikovat.

S celým textem je dobré pracovat jako s „klasickou“ učebnicí a postupovat od začátku do konce.



Obsah

Stručný obsah

Kapitola 1

Základy marketingu ve veřejném sektoru

Kapitola Vás naučí definovat marketing a marketingové řízení, znát jeho historický vývoj, tj. základní podnikatelské koncepce, rozlišit marketing od reklamy a prodeje, uvést pro a proti zavedení marketingu do organizací působících ve veřejném sektoru, a konečně znát specifické vlastnosti marketingu veřejného sektoru.

Kapitola 2

Obsah marketingu a marketingový postup neziskových organizací

Tato kapitola Vás naučí znát obsah marketingu, tj. složky marketingového mixu, tržní segmentaci i marketingový výzkum. Budete schopni rozšířit základní marketingový mix o další složky, odpovídajícím specifickým vlastnostem organizací veřejného sektoru, poznáte sedm doporučených kroků při zavádění marketingové logiky do plánů rozvoje neziskových organizací i základní rámec informací, které vám umožní využívat marketingové principy při hodnocení situace organizace, a to především SWOT analýzu.

Kapitola 3

Marketing nehmotného produktu a marketingové strategie

Po nastudování třetí kapitoly budete umět definovat služby, znát charakteristiky nehmotného produktu, resp. služeb, znát doporučení pro chování managementu vzhledem k nehmotnému charakteru služeb, rozumět životnímu cyklu výrobku a významu značky, vč. strategie produktu služby (jako např. matice šíře sortimentu).

Kapitola 4

Strategické marketingové plánování

Po nastudování této kapitoly budete rozumět pojmu i obsahu strategického plánování, znát strategie směřující k dosažení konkurenční výhody (výhoda nižších celkových nákladů, diverzifikace a specializace), znát strategie zaměřené na růst portfolia vč. Ansoffovy matice Budete také chápat analýzu portfolia prostřednictvím matice BCG, tzv. Bostonského diagramu a metodou ABC. Poznáte strategii positioningu, vč. poziční mapy organizace, stejně jako repositioning.

Kapitola 5

Marketingová komunikace, veřejné mínění a komunikace jako východisko úspěšných PR

Po přečtení 5. kapitoly budete schopni zdůvodnit význam komunikace v marketingu, rozlišovat různé postavení organizace na veřejnosti, znát definici jednotlivých druhů veřejnosti a jim odpovídajících cílových skupin, rozumět podstatě veřejného mínění a komunikace, poradíte si také s otázkou, kdo všechno pracuje s veřejností a pochopíte také komunikaci jako východisko úspěšných PR.

Kapitola 6

Public Relations a jejich okolí

Díky této kapitole budete rozumět obsahu pojmu Public Relations, rozdílů mezi PR a reklamou, marketingem, fundraisingem a tzv. Public affairs, budete znát, jaké jsou perspektivy PR ve neziskovém sektoru, poradíte s otázkou, jak zavést systematickou práci s veřejností, jak využít kampaně v Public Relations a jak je připravit.

Kapitola 7

Reklama v marketingové komunikaci a mediální plánování

Po nastudování této kapitoly budete schopni rozlišit jednotlivá stádia vývoje reklamní kampaně, získáte potřebné informace o cílových skupinách reklamní kampaně, porozumíte různým cílům reklamní kampaně a charakteristikám správného souboru cílů a pochopíte také význam kreativity při tvorbě reklamy. Budete umět zhodnotit efektivnost formalizovaných prováděcích reklamních strategií, vč. rozlišení typů informační a emocionální přitažlivosti. Seznámíte se též procesem mediálního plánování, přičemž pochopíte technické detaily mediálních cílů, jako je frekvence, dosah, váha, spojitost, pokrytí a náklady. Budete znát výhody a nevýhody různých typů médií.

Kapitola 8

Sponzorství v marketingové komunikaci

Tato kapitola Vás naučí chápat rozdíl mezi sponzorstvím a ostatními nástroji komunikačního mixu, budete seznámeni s fungováním sponzorství, důvody, proč roste role sponzorství v komunikačním mixu, zvláště pak v organizacích veřejného sektoru. Budete schopni odlišit cílové skupiny a cíle sponzorství, také budete rozlišovat mezi různými typy sponzorství, jako je sponzorování událostí, rozhlasového vysílání, specifických účelů, sponzorství ze zálohy, a jejich výhody i nevýhody. Seznámíte se s tím, jak vybírat z návrhů na sponzorství na základě souboru vhodných kritérií. Dozvíte se též o měření efektivnosti sponzorských kampaní.

Kapitola 9

Fundraising a jeho význam v řízení organizací veřejného sektoru

Po nastudování této kapitoly budete umět objasnit pojem fundraising a jeho důležité postavení v aktivitách neziskových organizací. Seznámíte se s filozofií fundraisingu, s jeho základními složkami. Budete ovládat jednotlivé metody fundraisingu s tím, že budete znát jejich výhody a nevýhody, resp. jejich účinnost. Z metod to bude osobní návštěva, benefiční akce, poštovní či telefonní fundraising, fundraising od dveří ke dveřím, direkt mail, veřejná sbírka, členství, testament fundraising apod. Neznámé vám nezůstane ani fundraisingové plánování. Proniknete též do charakteristiky dárců, zjistíte jaké jsou jejich motivy a jak se mění. Zjistíte, jak je důležitá dlouhodobá práce s individuálními dárci. A konečně budete schopni sepsat žádost o grant.

Kapitola 10

Doplňková kapitola

Tato kapitola je doplňková a zaměřuje se na doplnění marketing managementu organizací veřejné správy, tak neziskových organizací. Po jeho zvládnutí budete znát historii, podstatu a zdroje new public managementu, znát trendy new public managementu, rozlišovat cíle a prostředky new public managementu, definovat přínosy new public managementu. V rámci strategického plánování budete chápat zásady tvorby strategického plánu v neziskové organizaci, znát jeho význam, stejně jako kroky a analýzy nutné k jeho sestavení.

Úplný obsah

Obsah	7
Úvod	17
1. Základy marketingu ve veřejném sektoru	19
1.1. Definice marketingu	20
1.2. Historický vývoj marketingu ve světle základních podnikatelských koncepcí	21
Výrobní podnikatelská koncepce	21
Výrobní podnikatelská koncepce	22
Prodejní podnikatelská koncepce	23
Marketingová podnikatelská koncepce	23
Koncepce společenského marketingu, resp. sociální marketingová koncepce	24
1.3. Oprávněnost marketingu ve veřejném sektoru	24
2. Obsah marketingu a marketingový postup neziskových organizací	29
2.1. Marketingový mix	30
2.2. Rozšíření marketingového mixu v organizacích veřejného sektoru	32
Marketing služeb	32
Marketing měst a obcí	33
Marketing neziskových organizací	33
2.3. Další obsahové prvky marketingu	34
Positioning	34
Tržní segmentace	34
Marketingový výzkum	36
SWOT analýza	36
2.4. Marketingový postup neziskových organizací dle John Hopkins University v Baltimore	37
3. Marketing nehmotného produktu a marketingové strategie	43
3.1. Marketing nehmotného produktu	44
3.2. Charakteristiky nehmotného produktu, tj. služeb	45
3.3. Strategie produktu služby	49
4. Strategické marketingové plánování	53
4.1. Strategické marketingové plánování	54
4.2. Postup strategického marketingového plánování	54

Strategie zaměřená na růst organizace	56
Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody	57
Strategie zaměřená na vývoj portfolia	58
Strategie pozicioningu	60
5. Marketingová komunikace, veřejné mínění a komunikace jako východisko úspěšných PR	63
5.1. Marketingová komunikace	64
5.2. Postavení organizace na veřejnosti	67
5.3. Komunikace obecně	69
Druhy veřejnosti a cílové skupiny	69
Komunikace jako východisko úspěšných PR, tj. komplexní práce s veřejností	71
5.4. Nezisková organizace a její práce s veřejností	73
6. Public Relations a jejich okolí	75
6.1. Public Relations a jejich definice, příbuzné pojmy a obory	76
Některé základní pojmy Public Relations	78
6.2. Cíle Public Relations	79
6.3. Public Relations a reklama	81
Perspektivy PR v neziskovém sektoru	83
Zavedení systematické práce s veřejností a PR-audit	84
Kampaně v PR	85
7. Reklama v marketingové komunikaci a mediální plánování	91
7.1. Druhy a definice reklamy	92
7.2. Tvorba kampaně	94
Cílové skupiny	94
Cíle	96
Strategie sdělení	97
Kreativní strategie	97
7.3. Formáty realizace reklamní strategie	98
7.4. Mediální plánování	100
Proces plánování médií	100
Mediální cíle	101
Výběr médií	102
8. Sponzorství v marketingové komunikaci	107
8.1. Sponzorství v marketingové komunikaci	108
Jak funguje sponzorství	109

Rostoucí důležitost sponzorství	110
Plánování sponzorství	111
9. Fundraising a jeho význam v řízení organizací veřejného sektoru	117
9.1. Definice fundraisingu	118
9.2. Základy fundraisingu	118
9.3. Hledání podpory	119
9.4. Motivace k dárcovství	120
9.5. Poslání organizace	122
9.6. Místo organizace na trhu	122
9.7. Hledání dárců	123
9.8. Metody fundraisingu	124
10. Doplnková kapitola	133
10.1. New Public Management	134
Historie	135
Teoretické kořeny New Public managementu	135
Koncept New Public Managementu	136
Dvě roviny New Public Managementu	137
Nutné a volitelné podmínky New Public Managementu	139
Přínos New Public Managementu	140
Zdroje New Public Managementu	140
Hodnocení výkonu NPM	140
10.2. Strategické plánování v neziskových organizacích	141
Příprava procesu	142
Analýza prostředí	144
Tvorba strategie	145
Zpracování implemetačního plánu	148
Zpracování a následná realizace strategického plánu	148
Shrnutí	151
Přílohy	153
1. Vzorový POT č. 1 – projekt marketingové studie	154
2. Vzorový POT č. 2 – žádost o grant	162
3. Podklady pro marketingový plán	169
Glosář	205

Rejstřík 211

Literatura 213

Úvod

Dříve než se začnete do tohoto textu, je nutné vymezit či zopakovat si okruh organizací, které si máte v rámci veřejného sektoru představit. Půjde jak o organizace veřejné neziskové (státní správa a samospráva a jí zřizované organizace rozpočtového a příspěvkového typu), tak o organizace soukromé (nestátní) neziskové (občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti vč. církevních právnických osob, politické strany, odbory, komory, apod.). Pokud si s vymezením nejste jisti, nalistujte Rektořika, J. Organizace veřejného sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2001. , kap. 1.

Dále Vás v úvodu musím upozornit na fakt, že pro některé organizace veřejného sektoru, resp. neziskové organizace bylo na počátku 90. let 20. století slovo marketing nové a málo užívané, protože bylo považováno za nástroj využívaný výhradně obchodními společnostmi. Neziskové organizace, které marketing k řízení svých aktivit používaly, nebyly zpravidla ostatními organizacemi vnímány jako skutečně neziskové, protože by přece nemohly plynout zdroji z veřejných rozpočtů a od soukromých dárců na aktivity komerčního typu, mezi které bývá marketing často zařazován. Tento argument byl také důvodem, proč se některé neziskové organizace „bály“ veřejně hovořit o uplatňování marketingu v řízení organizace, neboť by to mohlo přinést organizaci „negativní hodnocení a image“. Tato doba je naštěstí už pryč – od druhé poloviny 90. let 20. století si marketing postupně vydobyl místo v managementu, resp. řízení organizací veřejného sektoru, a to hlavně díky silícímu konkurenčnímu boji neziskových organizací jak o klienty, tak o finanční zdroje.

Po přečtení celého textu budete jistě i Vy zastánci těch neziskových organizací a jejich manažerů, kteří se domnívají, že marketing musí být integrální součástí managementu. Jinak by se totiž dostali na cestě za svými cíli do mnohem složitějších situací a jejich přežití v silící konkurenci by bylo ohroženo.

Zjistíte, že ve skutečnosti téměř všechny organizace bez rozdílu ziskovosti či neziskovosti používají marketing nevědomky a automaticky ve své každodenní praxi. Od recepční, vyřizující denně telefonické hovory, až po vybrané členy rady, kteří prezentují organizaci ve sdělovacích prostředcích, podněcují úsilí o zastání se potřebných či oslovují nové dárcy, se všichni v neziskové organizaci pravidelně marketingovými činnostmi zabývají. Běžně používají i znalosti komunikace a podvědomě také principy public relations (PR). Pracují s reklamou a stále častěji vyhledávají sponzory. Ke své dlouhodobé udržitelnosti potřebují jak efektivně rozložené finanční zdroje, které získávají fundraisingem, tak i sestavování strategického plánu. U organizací veřejné správy a jí zřizovaných institucí příspěvkového typu se zase často hovoří o potřebě je reformovat. Jednou z cest je New Public Management, kterému je věnována pozornost v doplňkové desáté kapitole.

Tento předmět Vás samozřejmě nemůže naučit všemu potřebnému, ale rozhodně Vám poskytne základní orientaci v teorii, logice, metodách a jednotlivých složkách marketingu ve veřejném sektoru, stejně jako Vás naučí principy marketingu v praxi organizací veřejného sektoru naplňovat. Některé z Vás možná nasměruje k dalšímu, hlubšímu poznávání této problematiky, např. prostřednictvím prostudováním doporučené literatury.

Jak už víte, předmět Marketing ve veřejném sektoru i Marketing a fundraising je rozčleněn do dvou konzultačních bloků, tzv. tutoriálů. Jejich obsah je nastíněn v harmonogramu studia, vyplývá z nich, že jednotlivé problémy jsou z převážné části ponechány na Vašem samostudiu.

- **Definice marketingu**
- **Historický vývoj marketingu ve světle základních podnikatelských koncepcí**
- **Oprávněnost marketingu ve veřejném sektoru**

1.

Základy marketingu ve veřejném sektoru



Cíl kapitoly

Po přečtení této kapitoly budete:

- umět definovat marketing a marketingové řízení,
- znát jeho historický vývoj, tj. základní podnikatelské koncepce,
- schopni rozlišit marketing od reklamy a prodeje,
- schopni uvést pro a proti zavedení marketingu do organizací působících ve veřejném sektoru,
- znát specifické vlastnosti marketingu veřejného sektoru.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 3. týden v únoru, KVMAFU – 3. týden v září)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

1.1 Definice marketingu

Nejdříve bychom se měli společně zamyslet nad definicí marketingu. Pokud byste jen volně přeložili marketing jako „ztržnění“ ve smyslu dodání produktu na trh, zmýlili byste se. Když byste však dodali, že jde o „dodání správných věcí na správné místo za správnou cenu a ve správný čas“, byli byste podstatě marketingu blíží. Jak uvidíte dále, v marketingu se vše odvíjí od zákazníka.

Různé
definice
marketingu

Už Adam Smith ve svém díle *Bohatství národů* (1776) konstatuje, že „... jediným a konečným cílem veškeré výroby a služeb je spotřeba. Zájem výrobce by se měl vzít v úvahu jen tehdy, podpoří-li také zájem spotřebitele. . . “ Pochopitelně, že u Adama Smithe nemůžeme mluvit o definici marketingu, ale můžeme vyčíst důraz, který byl už tehdy přisuzován poptávce po výrobku či službě.

Peter Drucker konstatuje, že „Marketing je tak základní, že nemůže být považován za separátní funkci. Je to kompletní obchodní činnost, viděná z hlediska jejího konečného výsledku, z hlediska zákazníků.“

Miroslav Foret označuje marketing jako „systém propracovaných principů a postupů, s jejichž pomocí organizace prakticky poznávají přání a potřeby svých zákazníků a následně na ně reagují.“

Definice marketingu je pochopitelně nepřeborné množství. Uvedme si však na závěr výčtu tu, která v sobě zahrnuje všechny předcházející a je připisována největšímu teoretikovi marketingu *Philipu Kotlerovi*:



„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.“

Tato definice marketingu spočívá na následujících základních pojmech:

- Potřeby, požadavky, poptávka
- Výrobky

- Hodnota, cena a uspokojení
- Směna, transakce a vztahy
- Trhy
- Marketing, zástupci na trhu

Úkol: pokud si nedovedete pod výše uvedenými základními pojmy marketingu nic přestavit, nalistujte kapitolu 1. v Kotlerovi, Ph. Marketing management. Praha: Victoria Publishing 2001, 10. vydání, a prostudujte ji.



Chybný je tudíž stále převládající názor, který marketing spojuje pouze s reklamou a prodejem zboží. Marketingový proces je mnohem obsáhlejší a prodej je jen jednou z jeho součástí.

Marketingový proces zahrnuje:

- Zjištění, co zákazník potřebuje,
- Vývoj výrobku, služby vedoucí k uspokojení této potřeby
- Stanovení ceny v souladu s požadavky dodavatele a představou zákazníka
- Distribuci výrobku nebo služby k zákazníkovi
- Dohodnutí směny, tj. PRODEJ.

V marketingové literatuře čím dál častěji narazíte na sousloví „marketing management“, což lze volně přeložit jako marketingové řízení. Podle Kotlera je „... **marketingové řízení procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.**“ Tato definice uznává, že marketingové řízení je profese, zahrnující rozbor, plánování, provádění a kontrolu; že pokrývá myšlenky, zboží a služby; že spočívá na představě směny a že jeho cílem je dosáhnout spokojenosti zúčastněných stran. O marketingovém řízení můžeme hovořit tehdy, když alespoň jedna strana potenciální směny promýšlí cíle a prostředky dosahování žádoucích reakcí ostatních stran.

Marketing management



1.2 Historický vývoj marketingu ve světle základních podnikatelských koncepcí

Historický vývoj marketingu úzce souvisí s postupným vývojem základních podnikatelských koncepcí, které určovaly jednotlivé, navzájem si konkurující orientace firem na trh.

Marketingová podnikatelská koncepce v pravém slova smyslu se začíná objevovat v rozvinutých tržních ekonomikách v padesátých a šedesátých letech 20. století. Souvisí se změnou sociálních a ekonomických podmínek po druhé světové válce zejména v USA a Západní Evropě. Tehdy vzniká rozvinutý trh charakterizovaný jako trh spotřebitele. Vzhledem k nasycenosti základních potřeb zákazníků a stále silnější konkurenci bylo obtížnější prosadit se na trhu. Firmy tak byly nuceny hledat nové cesty k uspokojování potřeb svých zákazníků, k jejich poznání a respektování. Vedle marketingového přístupu však existují i jiné podnikatelské koncepce, jejichž formování je do značné míry výsledkem historického vývoje.

Vznik marketingu

Orientace
na výrobu

1.2.1 Výrobní podnikatelská koncepce

Před průmyslovou revolucí vyráběli drobní výrobci zboží v menších objemech pro prodej ve víceméně uzavřených komunitách. Se zaváděním nové techniky se začal zvyšovat i objem výroby, aby bylo možno uhradit náklady na její pořízení. Místní poptávka však byla omezená a bylo nutné hledat nové trhy, na kterých bude možné výrobky prodat. Stálý rozvoj výroby vyvolává nutnost rozšiřování trhů. V důsledku rozvoje objemu výroby a trhů začalo docházet ke snižování nákladů na jednotku výroby, a tím i ke snižování cen výrobků. Snižování cen a zvyšování příjmů obyvatelstva dává možnost většímu podílu populace koupit si takové zboží, které bylo dříve vyhrazeno pouze bohatým. V tomto období vzniká tzv. výrobní podnikatelská koncepce, resp. orientace firmy na výrobu.

Vychází z předpokladu, že zákazník bude preferovat výrobky, které budou levné a snadno dosažitelné. Proto je z pohledu nové filozofie žádoucí dosahovat vysokých objemů výroby, které při využívání nové techniky a technologie zajistí nižší náklady na jednotku produkce než konkurence a dále zajištění rozsáhlé distribuce výrobků. Cílem podnikatele je dosažení co nejvyššího zisku přes oblast výroby, zejména lepším využíváním techniky, technologie a lepší organizací práce. Heslo zní „úspěch firmy záleží na zvyšování produktivity práce“. Kvalitní a levný výrobek si totiž koupí každý zákazník. Typickými představiteli připomínané podnikatelské koncepce byla v předválečném Československu firma Baťa, v USA firma Henryho Forda aj. Charakteristická byla hromadná pásová výroba, centralistický způsob řízení podniku s racionální organizací. Motorem vývoje byl technický pokrok a zdokonalování organizace výroby a prodeje.

Tuto podnikatelskou filozofii nelze jednoznačně odmítat, jejími typickými představiteli jsou některé japonské firmy vyrábějící elektroniku. V hospodářské praxi převládala v USA zhruba v prvních 25 letech 20. století, v Evropě pak do druhé světové války. V současnosti je vzpomínáný přístup typický v ekonomikách, kde poptávka převyšuje nabídku. Zákazník se snaží výrobek nějakým způsobem, i vzhledem ke svým omezeným možnostem spíše získat a nepřemýšlí o jeho vlastnostech.



1.2.2 Výrobová podnikatelská koncepce

Orientace
na výrobek

Výrobová koncepce, resp. orientace na výrobek vychází z předpokladu, že zákazník bude při nákupu dávat přednost výrobkům nejvyšší kvality. Znamená to, že podnikatel zaměří svou aktivitu především na výrobu výrobků vysoce kvalitních, které se neustále snaží zdokonalovat. Věří, že zákazníci budou při nákupu volit především kvalitu a výjimečnost. Velmi často se tento přístup projevuje při zavádění nových výrobků na trh, kdy výrobci prezentují zejména vyšší kvalitu a technické výhody svých výrobků. Koncepce je však nebezpečná, protože v krajní podobě může vést až k tzv. „zamilování se výrobce do svého výrobku,“ kdy výrobce nevnímá, co se na trhu reálně děje, neber v potaz přání a chování zákazníků.

Jako příklad je možno uvést odbytové problémy dozajista velmi kvalitních německých sportovních vozů Porsche na začátku 90. let 20. století. Firma měla problémy s odbytem jak na severoamerickém trhu, tak i v Evropě a na Blízkém východě, a to zejména v důsledku velmi silné expanze japonských sportovních vozů Mazda BX 7, Nisan 300 ZX a Toyota Supra. Ty disponovaly stejnou kvalitou, obdobnými



jízdními vlastnostmi a výkony, pohodlím a hlavně o několik desítek procent nižší cenou než měly vozy Porsche.

1.2.3 Prodejní podnikatelská koncepce

Prodejní podnikatelská koncepce, resp. orientace na prodej vyplynula z hromadné výroby, která potřebovala masovou distribuci a prodej. Distribuční síť rostla společně s objemem výroby. Podnikatelé si však začali uvědomovat, že zákazník se nemusí sám osobě rozhodnout pro koupi jejich výrobku a že je nutné mu v rozhodnutí pomoci aktivním prodejem. Jednoduše řečeno, cílem výrobce je prodat to, co vyrobil, nikoli vyrábět to, co by prodal. Proto byla vyvinuta celá řada rafinovaných prodejních technik a triků, které přesvědčí zákazníka, aby si koupil zrovna ten a ten výrobek. Každý den jsou lidé vystavováni televizním reklamám, propagaci v novinách. Dívají se na reklamní tabule a reklamou pomalované tramvaje. Ve svých poštovních schránkách nacházejí každý den reklamní letáčky. Není tedy divu, že marketing spojuje často pouze s prodejem a reklamou. Aby byl prodej efektivní, měly by mu předcházet jiné marketingové činnosti, například průzkum trhu, vývoj výrobku, stanovení správné ceny a cenové politiky a konečně optimální distribuce. Ano, poznáváte to správně, blížíme se k marketingové podnikatelské koncepci.

Orientace
na prodej

1.2.4 Marketingová podnikatelská koncepce

Tato koncepce, jak už asi tušíte, je výsledkem dlouhodobého, výše popsaného vývoje na světových trzích. Vznikla v USA v polovině 50. let 20. století a vychází z filozofie, že marketing je něco víc než jen prodej. Předpokládá především zpětnou vazbu mezi trhem a výrobcem. Vyvozuje, že mezi nimi musí existovat dvousměrná komunikace. Navíc výrobce musí prodávat výrobek, který zákazník chce. Koncepce totiž vychází ze zásady pochopení trhu, tj. potřeb a přání zákazníků a následovnému přizpůsobení výrobku tak, aby jeho výroba byla s nimi v souladu. Proto hovoříme také o orientaci firmy na zákazníka. Jen tak je možné dosáhnout dlouhodobých cílů organizace při efektivním uspokojení potřeb zákazníků i samotné organizace. Pružnost podniku reagovat na požadavky a přání zákazníků vytváří předpoklady pro budoucí růst firmy. Její výrobky budou v budoucnosti v zásadě kupovat dvě skupiny zákazníků: noví zákazníci a ti, kteří koupi opakují. Všeobecně lze říci, že je podstatně nákladnější získat nové zákazníky, než si udržet stávající. Pro budoucnost firmy je nesmírně důležité udržet si spokojené zákazníky. Proto v rámci marketingové podnikatelské koncepce hovoříme o „spokojeném zákazníkovi“, který:

Orientace
na zákazníka

- si zpravidla přijde opět výrobek koupit,
- kupuje i jiné výrobky podniku
- nevěnuje tolik pozornosti výrobkům konkurenčním
- podniku, resp. výrobku hovoří se svým okolím pozitivně, tj. dělá tu nejúčinnější a nejlevnější reklamu, jakou si jen firma může přát.

Spokojený
zákazník

Takový marketingový přístup ale předpokládá, že se firma nebude zaměřovat na trh jako celek, ale bude volit individuální přístup. Své úsilí ve snaze získat zákazníka zaměří za tzv. cílový trh, tzn. na určitou skupinu zákazníků vybraných dle předem stanovených kritérií. Tomuto procesu říkáme tržní segmentace a bude jí věnována pozornost v dalších kapitolách. Výběr cílového trhu, resp. tržního segmentu se

Tržní
segmentace

potom promítne do výběru druhu reklamních prostředků, ceny výrobku, prodejní sítě, balení a jiných částí marketingového mixu tak, aby tento cílový trh byl co nejlépe uspokojen.

1.2.5 Koncepte společenského marketingu, resp. sociální marketingová koncepce

Tato koncepce je nejnovější marketingovou koncepcí, která se snaží dát do souladu potřeby a zájmy zákazníků s dlouhodobými sociálními a etickými zájmy společnosti. Je výsledkem dosti silné kritiky spotřebního, individualistického charakteru marketingové koncepce, zejména ze strany ochránců životního prostředí, ale také např. zdravého životního stylu.



Uvedme si dva příklady:

- *Průmysl pracích prostředků pečuje o vášeň po běloskvoucím prádle nabízením výrobků, které znečišťují řeky, zabíjejí ryby a zhoršují možnosti k rekreaci.*
- *Trend rychlého občerstvení hamburgerů a fast food různých druhů nabízí chutnou, ale ne výživnou stravu, navíc s vysokým podílem škrobů a tuků. Při uspokojování požadavků spotřebitelů mohou poškozovat jejich zdraví.*

Koncepce společenského marketingu žádá tzv. „inteligentní“ spotřebu, která nebude mít za následek ekologické či zdravotní ohrožení lidstva. Zastává tedy stanovisko, že úkolem organizace je určovat potřeby, požadavky a zájmy cílových trhů a poskytovat žádoucí uspokojování potřeb účinněji a efektivněji než konkurenti způsobem, který zachovává nebo zvyšuje blahobyt spotřebitele a společnosti. Původním hlavním kritériem pro rozhodování firem byl jejich zisk. Později firmy poznaly důležitost uspokojování přání a potřeb zákazníků z hlediska jejich dlouhodobého rozvoje. Dnes musí zahrnovat do svých rozhodnutí i faktor celospolečenských zájmů. Firma, která by dnes v zemích s rozvinutou tržní ekonomikou vědomě tyto zájmy porušovala (např. neekologickým jednáním), bude mít velké problémy se svou další existencí.



Úkol: Zamyslete se a najděte další příklady, které mohly vést ke vzniku koncepce společenského marketingu.

1.3 Oprávněnost marketingu ve veřejném sektoru

V souvislosti s marketingem veřejného sektoru zaznívá často otázka typu: „Existuje vůbec potřeba marketingu u organizací veřejného sektoru, jejichž cílem není zisk, ale dosažení společensky a individuálně optimální spotřeby statků specifického typu?“ Odpověď na tuto otázku není jednoznačná a v odborné literatuře se můžeme setkat s různými názory. Vzhledem k tomu, že první oblastí veřejného sektoru, kam marketingové principy pronikly, bylo odvětví zdravotnictví, uvedme si argumenty pro i proti z této oblasti, které však můžeme zpravidla vždy uplatnit i v jiném odvětví veřejného sektoru:



Argumenty PROTI:

- realizace marketingu v neziskových organizacích je spojena s neadekvátními náklady, které jsou částečně hrazeny z veřejných rozpočtů,

- marketingový průzkum v některých odvětvích veřejného sektoru – např. v nemocnici – je pseudovědecký, protože spotřebitelé služby – nemocní – nemají preferenci v oblasti forem léčení,
- spotřeba služeb, poskytovaných některými neziskovými organizacemi, vyplývá ze specificky vynucené spotřeby,
- jednotlivé pracovní procesy v neziskových organizacích jsou specifické a jedinečné,
- při rozhodování o realizaci služeb nejsou cenové motivy rozhodující,
- služby neziskových organizací nemají tržní charakter,
- rozhodování spotřebitelů se v těchto podmínkách nerealizuje běžným způsobem, určeným zákony jejich hraničního užítu a ekonomické efektivity.

Argumenty PRO:

- neziskové organizace se v posledních letech dostávají do situace rostoucí soutěživosti o získání příjmů i klientů. Konkurence pro ně vytváří jak organizace veřejného sektoru, tak privátní organizace;
- veřejná kontrola činnosti neziskových organizací vyžaduje dosažení komunikativního chování, efektivity v nákladové a řídicí oblasti;
- 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;
- 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;
- 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 neziskových organizací.

Úkol: Najděte konkrétní argumenty pro a proti v dalších odvětvích veřejného sektoru, např. v kultuře, ve školství či v armádě a vězeňství.

Předpokládám, že jste našli dostatek argumentů pro uplatnění marketingu ve veřejném sektoru. Nyní se podívejme na to, jaké jsou **specifické vlastnosti marketingu ve veřejném sektoru, resp. marketingu veřejných služeb:**

- Na tradičních trzích dochází k jednoduché směnné transakci, tj. zákazník a výrobce smění peníze za zboží. Ve veřejném sektoru nejde o směnu přímou, ale zprostředkovanou přes třetí stranu, kterou je daňový příjem, veřejný rozpočet či donátor.



marketing veřejných služeb a jeho specifika

- Na tradičních trzích dále vstupují kupující a prodávající do vzájemných vztahů na základě svobodného rozhodnutí, mají zkrátka svobodný výběr. Veřejné služby v mnoha případech tento výběr svým uživatelům neumožňují. Např. klientům sociálních služeb poskytovaných místní správou není zpravidla umožněn výběr poskytovatele služby. V mnoha případech je navíc výběr poskytovatelů omezen.
- Veřejný sektor se soustřeďuje především na naplňování společenských potřeb. Tyto potřeby souvisejí především s budováním technické a sociální infrastruktury státem a místní správou. Cíle organizace působících ve veřejném sektoru lze jen obtížně kvalifikovat. Knihovna nebo muzeum plní především úlohu vzdělávací. Vedle této úlohy si může, ale nemusí stanovit dosažení co nejvyšších příjmů nebo počtu návštěvníků. Většina cílů přináší kromě stanovených užiteků ještě další, vnější, jinak řečeno externí užítky. Pečovatelská služba nejen pomáhá starším občanům a umožňuje jim žít v důvěrně známém prostředí, ale šetří i další finanční zdroje jinak nutné na investice. Prostředky věnované na dotování aktivit v oblasti využití volného času mládeže slouží nejen bezprostředně mládeži, ale dokáží naplnit účelně jejich volný čas a odvrátit je tak od drog, alkoholu a kriminality.
- V důsledku externích užiteků je proto u mnoha veřejných služeb obtížné identifikovat jediného uživatele. Uživatelem vzdělávacích aktivit tak může být student, jeho rodiče, ale i celá společnost, která tak získá kvalifikovanou pracovní sílu.
- Manažeři působící v organizacích poskytujících veřejné služby mají zpravidla menší volnost v rozhodování a ovlivňují je statutárně stanovené standardy. Marketing vzdělávacích institucí, např. středních škol, tak musí počítat s celostátně stanovenými vzdělávacími standardy.
- Mnohé prvky marketingu služeb veřejného sektoru musejí být upraveny podle potřeb specifických skupin uživatelů. Informace o nich nejsou často z etických důvodů marketingovým pracovníkům přístupné. Pokud se vůbec užívá cena, pak odráží spíše centrálně stanovené společenské hodnoty než hodnotu pro zákazníka.



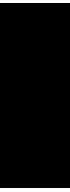
Shrnutí kapitoly

Marketing jsme si definovali různými způsoby, z nichž nejspolehlivější je nazírání na marketing jako na hledání a uspokojování potřeb způsobem, který přináší pozitivní hodnoty pro obě zúčastněné strany. Marketingová podnikatelská koncepce, která pracuje s cílem uspokojení přání zákazníka, se vyvinula historicky, přičemž jí předcházely výrobní, výrobová a prodejní podnikatelská koncepce. Nově se pak vyvinula koncepce společenského marketingu, který předpokládá, že podniky budou ve svých marketingových aktivitách brát v úvahu rovnováhu tří důležitých faktorů: zisku firmy, uspokojení přání a potřeb zákazníka a celospolečenských cílů. Na základě výčtu pro a proti marketingu jsme konstatovali, že marketing ve veřejném sektoru má své místo, ale je třeba znát specifika poskytovaných služeb a v jejich důsledku i specifika organizací působících ve veřejném sektoru.

Otázky k zamyšlení

1. Zamyslete se nad pojmem marketing. Jak mu rozumíte? Pokuste se objasnit podstatu marketingu a definujte ho. To stejné proveďte u marketingového řízení.
2. Můžeme říci, že marketing je totožný s reklamou a prodejem? Co všechno zahrnuje marketingový proces?
3. Kdy marketing vznikl a jaké podnikatelské koncepce mu předcházely? Co je po jednotlivé marketingové koncepce typické?
4. Můžeme u marketingu veřejného sektoru hovořit o specifických vlastnostech? Jakých?





- **Marketingový mix**
- **Rozšíření marketingového mixu v organizacích veřejného sektoru**
- **Další obsahové prvky marketingu**
- **Marketingový postup neziskových organizací dle John Hopkins University v Baltimore**

2.

Obsah marketingu a marketingový postup neziskových organizací



Cíl kapitoly

Po přečtení této kapitoly budete:

- znát obsah marketingu, tj. složky marketingového mixu, tržní segmentaci i marketingový výzkum,
- schopni rozšířit základní marketingový mix o další složky, odpovídajícím specifickým vlastnostem organizací veřejného sektoru,
- znát sedm doporučených kroků při zavádění marketingové logiky do plánů rozvoje neziskových organizací,
- znát základní rámec informací, které vám umožní využívat marketingové principy při hodnocení situace organizace, a to především SWOT analýzu.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 4. týden v únoru, KVMAFU – 4. týden v únoru)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

2.1 Marketingový mix

Jak vyplynulo z první kapitoly, základem každého správného marketingového rozhodnutí je zákazník. Cílem organizace je pak pochopit a odhalit, jaké jsou potřeby a přání zákazníka. Na základě toho připraví správnou kombinaci **marketingového mixu, tzv. 4 P – tj. výrobku (produkt), ceny (price), distribuce (place) a komunikace (promotion)**, která je stejná pro všechny typy organizací, ziskové či neziskové.

Výrobek
resp.
produkt



Hovoříme-li o **výrobku**, bereme v úvahu také službu, myšlenku či nápad, které jsou převážně poskytovány organizacemi veřejného sektoru. Proto je vhodnější širší označení produkt, který uspokojuje hmotné i nehmotné potřeby a přání zákazníků. Jestliže marketingově uvažující organizace počítá s vývojem a výrobou určitého produktu, musí mít představu, jak se bude jmenovat, jakou image by měl mít, jaké by měl mít vlastnosti, v jakých variantách by měl být na trhu nabízen, jaké služby se v souvislosti s jeho prodejem budou poskytovat, v jakém obalu a velikosti balení by měl být prodáván, jaký bude asi jeho životní cyklus a kdy bude zapotřebí vyvíjet a vyrábět produkt nový. Pokud tuto představu organizace má, hovoříme o chápání komplexního produktu, to je kromě jeho základního určení i rozšíření o značku, kvalitu, image značky, balení, služby, sortiment produktů apod.

Ve veřejném sektoru, u čistých služeb popisujeme produkt jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita.

Cena



Cena vyjadřuje hodnotu produktu pro zákazníka. V tržním prostředí je stanovení ceny je velmi komplikovaným procesem proto, že cena je výrazně ovlivňována jak ekonomickým prostředím, tak i vnitřní činností organizace a pohledem zákazníka na produkt. Určit optimální cenu je pro organizaci velmi složité. Je třeba uvažovat o celé řadě faktorů: poptávce na trhu, cenách konkurenčních produktů, fázích životního cyklu výrobku, zda-li chce organizace dosáhnout zisku hned či později, slevách, výprodejích, prodeji na půjčky, apod. Stanovení ceny závisí na celkové cenové strategii firmy a cíli, který bude preferovat. Dále na maximalizaci zisku, dosažení

většího tržního podílu, růstu obrátu, co nejrychlejší návratnosti vložených prostředků apod. Cenová strategie je i součástí tvorby image výrobku, zákazník vnímá cenu výrobku jako odraz její kvality. Prostřednictvím ceny se podnik obrací na určitý cílový trh, kterému buď jde především o kvalitu a status, nebo naopak hraje hlavní roli při jeho rozhodování nižší cena.

Ve veřejném sektoru se setkáváme s nehmotným charakterem služeb, viz dále, což vede k tomu, že cena se stává významným ukazatelem kvality. Neoddělitelnost služby od jejího poskytovatele znamená další specifika při tvorbě cen služeb. Nejvýznamnějším faktem je však skutečnost, že **služby poskytované organizacemi veřejného sektoru nemají zpravidla žádnou cenu, nebo mají cenu dotovanou.** To znamená, že organizace musí věnovat zvýšenou pozornost nabídkové straně stanovení ceny, tedy nákladům.

Pod **komunikací** rozumíme komunikaci o produktu se zákazníkem, jejímž cílem je stimulování zákazníka ke koupi produktu, jinými slovy podněcování odbytu. Organizace se při prodeji produktu musí rozhodnout pro takovou formu komunikace, na kterou je daná cílová skupina, pro niž je produkt určen, citlivá, na kterou tzv. „slyší“. **V tržním prostředí se rozlišují čtyři základní formy komunikace**, které se mohou pochopitelně i kombinovat. Jde o reklamu, podporu prodeje, osobní prodej a publicitu, resp. public relations.

- **Reklama** je jakákoliv placená forma neosobní prezentace zaměřená na stimulaci prodeje určitého zboží, služeb či ideí. Realizuje se především prostřednictvím médií.
- **Osobní prodej** je určitá přímá forma komunikace mezi reprezentantem organizace a zákazníkem. Sdělení, které je obsahem této komunikace je přizpůsobeno zákazníkovi a uskutečňuje se osobně.
- **Publicita, resp. public relations** jako jedna z forem komunikace zahrnuje jakékoliv informace vztahující se k organizaci a jejím produktům. Objevuje se zpravidla ve sdělovacích prostředcích. Není zaměřena na stimulaci prodeje, ale spíše na vytváření příznivé image a reputace organizace.
- **Podpora prodeje** existuje vedle zmíněných prostředků jako další významný nástroj stimulace. Zákazníkům je nabízena po určitou dobu zvýhodněná cena produktu formou kuponů, premií, akcí, výhodných koupí, soutěží apod.

Úkol: Zamyslete se nad komunikačními technikami různých firem a uveďte konkrétní případ reklamy, podpory prodeje, osobního prodeje či publicity, resp. PR. Využijte přitom aktuální komunikace v TV, rozhlasu, venkovních i tištěných médií.

V marketingu veřejného sektoru je vzhledem k nehmotnému charakteru služeb, viz dále, komunikace nadměru důležitá, **protože o kvalitě služby**, pokud ji nemáme na vlastní kůži vyzkoušenou, **můžeme jen komunikovat**, tj. zjišťovat spokojenost jiných. Navíc výše uvedený komunikační mix se v pak rozšiřuje zpravidla o sponzoring a společné prezentace organizací.

Pokud organizace zvolí některou z uvedených forem, musí dále konkretizovat, jak bude stimulace ke koupi probíhat. Např. pokud se bude jednat o reklamu, kterého reklamního média se využije, kolik bude firma ochotna vynaložit finančních

Komunikace
a její
složky



prostředků, jak bude možno vyčíslit efektivnost zvolené formy komunikace. Podrobněji o této problematice bude řeč v kapitolách o reklamě a sponzoringu.

Distribuce
resp.
místo



Čtvrtou částí marketingového mixu je distribuce, resp. místo prodeje. Smyslem distribuce je přemístit výrobek od výrobce do místa, kde si ho zákazník koupí. Subjekty, které tento pohyb zabezpečují, vytvářejí prodejní, distribuční cesty. Nejjednodušší je tzv. přímá cesta. Zboží je dodáváno výrobcí přímo do maloobchodu nebo prodáváno již spotřebiteli. Taková cesta je nejčastěji používána drobnými živnostmi. Problémem přímých dodávek je, že nutí výrobce plnit řadu nevýrobních marketingových funkcí. Zaměstnávat pracovníky na prodej a distribuci zboží je velmi nákladné, takže většina výrobců raději spoléhá na zprostředkovatele či prodejní agenty, kteří jejich výrobky prodávají zákazníkům. Pak se jedná o nepřímé distribuční cesty, které nalezneme zejména ve velkoobchodním článku. Jeho úkolem je zprostředkovávat prodej mezi výrobcem a maloobchodem, popř. dalšími podniky a institucemi, přičemž svým klientům poskytuje celou řadu služeb. Dalším článkem distribuční cesty je pak maloobchod, který prodává výrobky konečnému spotřebiteli.

Také v **marketingu organizací veřejného sektoru, resp. marketingu služeb souvisí rozhodování o distribuci s usnadněním přístupu zákazníků ke službě.** Souvisí s místní lokalizací (umístěním služby), s volbou případného zprostředkovatele dodávky služby (např. zda letecká společnost prodává službu přímo nebo prostřednictvím cestovní agentury). Kromě toho služby více či méně souvisejí s pohybem hmotných prvků, tvořících součást služby. Učitel například potřebuje je svému výkladu videoprojektor, který musí někdo obstarat, skladovat a umístit do učebny.



2.2 Rozšíření marketingového mixu v organizacích veřejného sektoru

2.2.1 Marketing služeb

Marketing služeb, ziskových i neziskových, veřejných, rozšiřuje základní marketingový mix o kategorii lidí, materiální prostředí a procesy.

Lidé

Lidé se stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. Důvodem je fakt, že při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služeb – zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že zákazník je součástí procesu poskytování služby, ovlivňuje její kvalitu i on. Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělávání a motivování zaměstnanců. Stejně tak by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytvoření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci.

Materiální
prostředí

Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služeb. Nehmotná povaha služeb totiž znamená, že zákazník nedokáže službu posoudit dříve, než ji spotřebuje, což zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována (čistota, hluk, rozmístění, zařízení, barevnost, úroveň hluku apod.), po např. brožuru, jež vysvětluje různé typy pojištění nabízených pojišťovací společností nebo nabídku předplatného

v divadle. Důkazem o kvalitě služby je i oblečení zaměstnanců, mnohdy typické pro sítě organizací poskytujících služby (hotel, letecké společnosti, fast foody, apod.).

Procesy se zaměřují na to, jakým způsobem je služba poskytována, a to při interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby. Lidé, kteří musejí čekat hodiny na vyřízení žádosti o přídavky na děti, jistě nejsou spokojeni s poskytovanou veřejnou službou. Pokud nejsou žadatelé o pojištění dobře vysvětleny výhody celého produktu, jejich srovnání s konkurenčními produkty, pokud mu není poskytnuta pomoc při vyplňování formuláře, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut, a zákazník odchází nespokojen. Totéž platí o zbytečném čekání u lékaře, v restauraci apod. Proto je nutno provádět analýzu procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně, zejména u složitých procesů, zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají.

Procesy

2.2.2 Marketing měst a obcí

Marketing měst a obcí k výše uvedeným třem složkám marketing mixu přidává **partnerství**, tj. účast soukromého i veřejného sektoru při řízení obce a vytváření sítě vztahů s různými subjekty tvořícími a ovlivňujícími produkt. S tím úzce souvisí **marketing vztahů**. Ten představuje marketingovou koncepci, jenž klade důraz nejen na dobré vztahy organizace s trhem spotřebitelů, ale zaměřuje se i na vztahy s dalšími pěti trhy, které organizaci ovlivňují. Jedná se o trh dodavatelů, zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců, ovlivňovatelů a referenční trh. První tři trhy jsou v celku logické, zaměříme se proto blíže jen na trhy ovlivňovatelů a referenční trh. Na referenčních trzích rozeznává marketing vztahů organizace činitele jako zákazníky a jejich příbuzné a známé, zaměstnance, kteří mohou informovat o organizaci a kvalitě jejich služeb, tzv. reciproční referenty, tj. firmy, které na oplátku vytvářejí pozitivní obraz o organizaci, referenty poskytující pozitivní obraz organizace na základě hmotných podnětů – placená reklama, publicita, apod. Příkladem referenčního trhu banky mohou být pojišťovny, makléři, analytici, jiné banky, zákazníci, ekonomičtí publicisté, reklamní agentury. Na trzích ovlivňovatelů nalézáme finanční a investorské skupiny, akcionáře, odbory, odvětvové asociace (jako hospodářské komory pro podniky, komory pro lékaře, účetní, advokáty apod.), hospodářský tisk a média, uživatelské a hodnotící organizace (např. Česká obchodní inspekce apod.), centrální banka, vláda, parlament, místní správa.

Partnerství

Marketing vztahů

Úkol: Zamyslete se nad referenčními trhy ve vybraném odvětví veřejného sektoru, např. v kultuře, ve zdravotnictví, apod.



2.2.3 Marketing neziskových organizací

Marketing neziskových organizací uvádí kromě lidí odlišné složky, rozšiřující marketing mix, než marketing služeb. Navíc je u něj rozdíl ve škole americké a švýcarské.

Americká škola Johns Hopkins University v Baltimore (USA) k nim řadí **cílovou** skupinu, kterou chápe jako zákazníky, zaměstnance, ostatní veřejnost, dárce či dobrovolníky. Jde vlastně o již výše uvedenou kategorii lidí. Kromě nich hovoří ještě

Americká škola

2. Obsah marketingu a marketingový postup neziskových organizací

o **produkční kapacitě**, která odpovídá na otázku, nakolik je organizace schopna efektivně uspokojit poptávku po svých službách, produktech nebo programech.

Švýcarská škola

Švýcarská škola Fribourské univerzity se s americkou shodne na složce **lidé**, produkční kapacitu nahrazuje **politikou** ve smyslu lobování, kolektivního vyjednávání či nátlakových skupin neziskových organizací.

2.3 Další obsahové prvky marketingu

Kromě marketingového mixu jsou nedílnou součástí marketingu positioning, tržní segmentace, marketingový výzkum a SWOT analýza. Podívejme se na ně blíže.

2.3.1 Positioning

Positioning

Všechny tyto části marketingového mixu jsou využívány k vytvoření určité **pozice výrobku na trhu, tzv. positioningu**. Jedná se o činnost, jejímž cílem je dosažení individualizace výrobku a toho, aby zákazníci vnímali výrobek odlišně od jiných konkurenčních výrobků. Pokud chce organizace změnit pozici svého výrobku na trhu, tzn. jeho vnímání zákazníky, musí změnit některé nebo všechny části marketingového mixu. Potom hovoříme o **repositioningu**. Bude o něm řeč ještě v jedné z následujících kapitol.

2.3.2 Tržní segmentace

Jak už bylo několikrát řečeno, zákazníci jsou podstatou marketingu. Proto je jednou ze základních otázek v organizaci, na který okruh zákazníků se organizace zaměří. Většina organizací totiž nedokáže vyhovět potřebám všech zákazníků, tzv. nediferencovanému trhu, ani nedokáže konkurovat všem jeho účastníkům. Proto každá organizace, i ta, která poskytuje veřejné služby, zpravidla přijímá strategii tržní segmentace a positioningu (viz dále). Prostřednictvím **tržní segmentace** tak organizace určuje ty části trhu, resp. segmenty, které mají podobné vlastnosti a chování a kterým dokáže nejlépe v rámci své dané kvalifikace a zdrojů vyhovět.

Cílový segment

Cílový segment představuje tu část trhu, kterou si firma vybrala z širšího trhu. Je definován na základě jednoho nebo více kritérií. Dopravní podnik může např. poskytovat služby v určitém regionu (např. Brno-město), časopis může být určen ženám po třicítce, apod. Rozeznáváme následující **segmentační kritéria**:

Segmentační kritéria

- Geografická – organizace se rozhodne poskytovat služby pouze na určitém území,
- Demografická – organizace poskytuje služby pouze skupinám zákazníků, vybraným na základě demografických vlastností, kterými mohou být věk, pohlaví, stav, původ, velikost míst bydliště, apod.
- Socioekonomická – zde hraje roli sociální status, příjem, zaměstnání, životní cyklus rodiny a s ním spojené návyky,
- Psychografická – rozlišení podle hledaných výhod nebo preferencí skupiny spotřebitelů,
- Motivy vedoucí ke koupi – zvyk, náhlý impulz, uvážené rozhodnutí,

- Časové – jsou utvářeny faktorem, např. časem, kdy zákazníci nakupují produkt, jako např. předvánoční období – dárky, úklid, jarní prohlídky a opravy vozů, letní sestřihy vlasů, víkendové nákupu, letní a zimní zájem o dovolenou, apod.

Kromě uvedených kritérií mohou existovat i další, například kulturní zvyklosti. Na průmyslových trzích pak rozlišujeme především demografická kritéria, rozlišující skupiny podniků podle jejich velikosti, odvětvová kritéria, geografická kritéria, objemová kritéria (objem nákupu), a další.

Úkol: Zamyslete se nad produkty vaší každodenní spotřeby – např. káva, noviny, časopisy, prací prášky, apod. a považujte, zda se při jejich koupi rozhodujete dle segmentačních kritérií firem, tj. zda kupujete časopis pro tu věkovou skupinu, pro níž je určen, kávu např. podle způsobu její přípravy a značky, prací prášky podle účinnosti nebo např. přítomnosti fosfátů. Aplikujte na další produkty a služby.



Segmentace trhu probíhá v následujících etapách:

- Určení segmentačních kritérií
- Zhodnocení alternativních tržních segmentů
- Výběr tržního segmentu.

Etapy segmentace

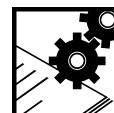
Tržní segment by měl být měřitelný co do velikosti, nákladů na jeho dosažení, tržního potenciálu a konkrétního zisku, který přináší organizaci. Důležitým problémem organizace poskytující především tržní služby, je poznání, že některé tržní segmenty nabízejí lepší příležitosti než jiné. Cílová segmenty by neměly být vybírány pouze na základě objemu prodeje nebo ziskového potenciálu, ale s přihlédnutím ke schopnosti firmy vyrovnat se nebo být lepší než konkurenční nabídka, zaměřená na stejný segment. Při výběru tržního segmentu stojí organizace před otázkou, jaký segment je ideální? Zpravidla jsou to buď segmenty navzájem velmi odlišné (tzv. vnější heterogenita), nebo segmenty „uvnitř“ co nejvíce podobné (tzv. vnitřní heterogenita).

Tržní segment

Příklad: Tržní segmentace firmy zabývající se energetickým poradenstvím

Základní služby: poradenství v oblasti úspor energie

Doplňkové služby: zajištění vhodných podmínek financování jednotlivých projektů vedoucích k úspoře energie.



Základní kritéria segmentace jsou:

- *Geografická – poradenská firma má své pobočky umístěny v regionálních centrech Moravy a Slezska, výhledově uvažuje o zřízení dalších zastoupení v Čechách.*
- *Demografická a socioekonomická – potenciálními zákazníky jsou majitelé rodinných domků, převážně mladší a střední generace a menší a střední organizace včetně organizací působících ve veřejném sektoru.*
- *Psychografická – zákazníci se snahou ušetřit nejen své peníze, ale i životní prostředí.*

Poznání segmentů trhu a následná příprava nabídky je složitý proces, který zahrnuje:

- segmentaci trhu, při níž organizace rozčlení trh na relativně homogenní skupinky,

Průběh a výhody segmentace

2. Obsah marketingu a marketingový postup neziskových organizací

- pokrytí trhu, jenž následuje po vyhodnocení segmentů a výběru těch, kde se organizace bude snažit získat co největší podíl,
- zaujetí tržní pozice, tedy způsobu, jak firma tlumočí odlišným skupinám fakt, že jsou pro ně připraveny „programy“, splňující jejich potřeby.

Výhod segmentace je několik, ale nejvýznamnější je možnost zvyšování tržeb, pružnější reakce na změny v tržní poptávce, snížení nebezpečí konkurenčních válek a v neposlední řadě i účinnější využití finančních prostředků.

2.3.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum

Další obsahovou složkou marketingu představuje marketingový výzkum. Slouží k tomu, aby měl management organizace dostatek přesných informací. Marketingový výzkum tak představuje systematické shromažďování a analýzu informací týkajících se marketingu. Proto, aby byl efektivní, musí být přesně definován okruh informací, které je třeba pro potřeby organizace získat. Marketingovým průzkumem lze zjistit různé informace, např. potřeby a přání klientů, postoje a uznávané hodnoty, efektivitu marketingové komunikace, efektivitu nabízených služeb, oprávněnost (smysluplnost) nabízených služeb nebo velikost a rozdělení trhu. Musí být přesně určen zdroj těchto informací, postupy jejich získávání a analýzy. V řadě organizací dochází z tohoto důvodu ke vzniku marketingového informačního systému. V něm jsou potřebné informace systematicky a soustavně shromažďovány a zpracovávány. Existuje pak možnost jejich průběžného využívání při řízení marketingu.



Pro hlubší znalost této problematiky nastudujte MALÝ, V.: Marketingový výzkum: teorie a praxe.

2.3.4 SWOT analýza

SWOT analýza



Při všech rozhodnutích působí na organizaci řada vlivů z jejího prostředí. Aby organizace poznala situaci, v níž se právě nachází, měla by provést SWOT analýzu, která je základem pro další marketingové aktivity a hlavně pro marketingové plánování.

SWOT analýza je vlastně spojením dvou analýz:

- **Analýza vnitřního prostředí, tzv. mikroprostředí je tvořena z analýzy silných a slabých stránek organizace (strengths and weaknesses)**
- **Analýza vnějšího prostředí, tzv. makroprostředí je tvořené analýzou příležitostí a hrozeb organizace (opportunities and threats).**

Mikroprostředí je tvořeno naší trhem – zde bychom měli prověřit historii, finanční stabilitu, hospodaření, rozpočty jednotlivých oddělení organizace, schopnosti zaměstnanců, spokojenost klientů, zákazníků i vlastních zaměstnanců, dobrovolníků, užitečnost vyvíjené činnosti organizace, její úspěšnosti, a v závěru definovat chyby, zákazníky, konkurencí a našimi dodavateli, pokud je máme.

STEP analýza

Pro analýzu **markroprostředí** lze použít tzv. STEP analýzu, tedy analýzu sociálních, technických, ekonomických a politických podmínek pro činnost organizace. Současně s nimi je vhodné zohlednit i demografický vývoj a legislativu. Kromě toho musíme myslet i na tržní prostředí organizace, resp. blízké okolí organizace. Zde podobně jako v mikroprostředí jsou to zákazníci, konkurence a dodavatelé. Nejde o opakování stejných konstatování z mikroprostředí, zde na ně nahlížíme

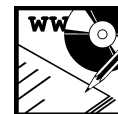
z pohledu makroprostředí, tedy sledujeme a monitorujeme věci, které nemůžeme nijak ovlivnit.

Z výsledky SWOT analýzy by měla organizace dále pracovat. Jednou z účinných metod, která pomůže určit váhu jednotlivých silných a slabých stránek organizace, příležitostí a hrozeb je **Plus minus matice SWOT analýzy**. Postupujeme tak, že si jednotlivé silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby očíslováme (S1–Sn, W1–Wn, O1–On, T1–Tn), umístíme je do matice, a určujeme silnou oboustranně pozitivní (++) či slabší pozitivní (+) vazbu, nebo silně oboustranně negativní (--) či slabě negativní (-) vazbu. V případě žádného vzájemného vztahu udělujeme 0. Nejvyšší váhu má pak ta silná či slabá stránka, příležitost nebo hrozba, která má nejvíce +, resp. –.

Příklad plusminus matice SWOT analýzy můžete nalistovat v Příloze 3 v Podkladech marketingového plánu Nadace Veronica, kterou zpracovali studenti prezenčního studia předmětu Marketing ve veřejném sektoru II. v roce 2005.

Úkol: pro další možné využití SWOT analýzy nalistujte knihu JANEČKOVÁ, L., VAŠÍKOVÁ, M.: Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 2000. kapitolu 5.

Plus minus
matice SWOT
analýzy



2.4 Marketingový postup neziskových organizací dle John Hopkins University v Baltimore

Americká škola v rámci **marketingového postupu neziskových organizací** se uvádí sedm důležitých kroků, které je třeba učinit při tvorbě a realizaci marketingového plánu:

1. **Určit vazbu mezi marketingovým a strategickým plánem organizace.** Strategický plán přitom konstatuje, kde jsme, kam se chceme dostat, a jak se tam dostaneme. Prostřednictvím těchto dvou plánů se potom organizace ruku v ruce dostane ke splnění svých vytyčených cílů. K určení této vazby se používá SWOT analýzu nebo marketingový průzkum viz výše. 1. krok
2. **Stanovení marketingových cílů**, přičemž můžeme rozlišujeme dva typy cílů: 2. krok
 - **Akční cíle** jsou konkrétní, specificky zaměřené a měřitelné výsledky. Většinou se týkají věcí, které lze spočítat, např. počet lidí, kteří se zúčastní akce, množství získaných peněz či počet nových členů, apod. Tyto cíle jsou pro marketing zásadní a rozhodující. Méně významné a pro marketingové plánování ne tolik vhodné jsou cíle v oblasti image.
 - **Cíle v oblasti image** jsou 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.“ Tyto cíle lze využít vhodně v marketingové komunikaci.

Při stanovování marketingových cílů je dobré si zodpovědět následující otázky:

- Co jsou nejlepší výsledky, ve které organizace může doufat? Do kdy?

2. Obsah marketingu a marketingový postup neziskových organizací

- 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. krok 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. krok 4. **Audit pozice produktu na trhu**, prověřuje sestavení marketingového mixu:
- cena
 - produkt
 - distribuce
 - propagace
 - cílová skupina
 - produkční kapacita
5. krok 5. **Marketingový plán** obsahuje:
- 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 a kontrola – kolik všechno bude stát.
6. krok 6. **Vypracování marketingové komunikační kampaně** je 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.

7. krok

Aby vaše marketingové aktivity mířily stále tím prvním směrem, musíte svoji činnost průběžně hodnotit. To vám dá možnost marketingový program vhodně korigovat. 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?

Zvolte takový způsob hodnocení, aby vám vyhovoval. Některé organizace dávají přednost společné "debatě u kulatého stolu", jinde využívají raději psaných zpráv. Hodnocení nechápejte pouze jako zakončení určitého cyklu, ale také jako začátek další etapy. Poznatky, které hodnocením získáte, vám pomohou ke správnému nasměrování dalších aktivit.

Shrnutí kapitoly



Tato kapitola Vám přinesla poznatky týkající se obsahu marketingu. Zjistili jste, že základními složkami marketingu v ziskovém prostředí jsou cena, produkt, distribuce a komunikace. V neziskové sféře se k nim přidávají ještě lidé, resp. cílová skupina a produkční kapacita, resp. politika. Marketing služeb naproti tomu rozšiřuje základní marketing mix kromě lidí také o procesy a materiálové prostředí. V marketingu obcí se objevuje ještě partnerství, které reflektuje poznatky z marketingu vztahů. Základními postupy, bez nichž se neobejde žádný marketingový postup je pak tržní segmentace, positioning, marketingový výzkum a analýza situace organizace, především SWOT analýza. Aby neziskové organizace úspěšně přežily v dnešním stále se měnícím prostředí, musí do svého uvažování zapojit marketingovou logiku. Pokud v tomto úsilí chtějí být úspěšné, měly by podle americké školy marketingu neziskových organizací následovat těchto sedm kroků:

- určit vazbu mezi marketingem a strategickým plánem organizace,
- stanovit marketingové cíle,
- organizaci přestavit (uvést na trh),
- provést marketingový audit,
- formulovat marketingový plán,
- vytvořit plán marketingové komunikace,
- zhodnotit dosažené výsledky i postup, který byl použit.

Marketing neziskových organizací nesmí být vnímán jenom jako technika. Je to základní přístup, jak činnost organizace pojímat a organizovat. Na cestě za svým posláním by organizace měla být stále otevřena novým postupům, které jí tuto pouť mohou usnadnit.



Otázky k zamyšlení

1. Ujasněte si na příkladech vlastní organizace rozdíl mezi cíli v oblasti image a akčními cíli.
2. Jakými kroky byste se řídili při uplatnění marketingového postupu ve vaší organizaci?
3. Případová studie – identifikace prvků marketingu

Studenti architektury Petr, Jan a Zuzana si jako téma své seminární práce zvolili projekt obnovy starého kostelíku. Toto téma je natolik zaujalo, že se osud místní kulturní památky stal záležitostí jejich srdce. Ve vesnici trávili více a více času a přemýšleli, jak svůj projekt zrealizovat. Přitom se snažili opravit to nejdůležitější. Myšlenka realizace jejich projektu se stávala reálnější, když na záchranu kostelíku získali grant. Finanční problém byl tedy na jistou dobu vyřešený, objevili se však další. Všichni tři si stále jasněji uvědomovali, že na takový objem práce nestačí, a proto oslovili kamarády a spolužáky. Někteří reagovali s nadšením, takže se vytvořila skupina deseti lidí. Spolupráce s donátorskou nadací si vyžádala jednoduché účetnictví a vykazování finančních zpráv. Ani jeden z těchto deseti to neuměl a nechtěl to dělat, proto bylo nutné přijmout studentku ekonomie na poloviční úvazek.

Pokračování rekonstrukčních prací s sebou přinášelo nové problémy a původní projekt se neukázal jako nejvhodnější. Proto se studenti dohodli, že původní verzi přepracují a vytvoří lepší alternativu, která se bude potom průběžně podle potřeb upravovat. Jan s Petrem a Zuzanou nostalgicky vzpomínali na období před rokem, když společně vytvářeli první verzi plánu rekonstrukce. Všechno bylo tehdy jednodušší. I dohodnout se bylo lepší. Ve skupině deseti lidí se však mohl nový projekt připravovat jen formou řízené diskuse, a to v žádném případě nebylo tak spontánní jako před rokem. Všichni si však uvědomovali, že jde o nejlepší možný způsob.

Dalším problémem se ukázal být rezervovaný přístup vesničanů. Zpočátku s nimi nebyl žádný problém, protože všichni Petra, Jana a Zuzanu znali. Postupně, jak se začal počet lidí rozrůstat, přestali mít vesničané přehled o tom, kdo se vlastně ve vesnici pohybuje – jestli se jedná o „ty studenty“ nebo jestli je ve vesnici nějaký vagabund. Objevily se i hádky s domácími, kteří se přestali orientovat v tom, co se vlastně s kostelíkem děje a jestli studenti nezpůsobují více škody než užitku.

Proto Petr přišel s nápadem zorganizovat besedu s vesničany. Tehdy je poprvé informoval o tom, čeho vlastně chtějí dosáhnout. Mezitím se finanční prostředky z prvního grantu postupně vyčerpávaly, takže bylo nutné hledat další finanční zdroje. Petr psal články o jejich kostelíku do novin, zúčastňoval se setkání s jinými aktivisty podobného zaměření, s představiteli nadací a s podnikateli. Celkem reálně vypadala možnost získat určité finanční prostředky do firem a kromě toho se podařilo získat další grant. Objem práce, související s kontaktováním a s komunikací s firmami a s nadacemi se prudce zvýšil, takže Petr postupně neměl čas na nic jiného.

Způsob dělby práce se značně odlišoval od původního. V organizaci bylo už asi patnáct lidí. Jedna dívka se věnovala jen účetnictví a přípravě finančních zpráv pro spolupracující organizace. Petr, na kterého přešla zodpovědnost za marketing, dělal jenom to. Jan a Zuzana práci spíše koordinovali, než vykonávali. Vytvořili se menší skupinky zodpovědné za částečné úkoly.

V čem se podle vás projevovaly v práci organizace prvky marketingu? O které aktivity konkrétně šlo? Popište, jak se vyvíjela organizace a jaká byla důležitost marketingu v jednotlivých fázích?

4. Případová studie: 1. úkol pro týmovou práci v Marketingu ve veřejném sektoru II:

Rozpracujte detailně SWOT analýzu Vaší nebo vybrané neziskové organizace. Zamyslete se nad všemi silnými a slabými stránkami ve vnitřním prostředí organizace, posuďte příležitosti a hrozby v okolí organizace. Jednotlivé položky uveďte v bodech a poté sestavte Plus minus matici SWOT analýzy. (vzor v příloze 3)

- Marketing nehmotného produktu
- Charakteristiky nehmotného produktu, tj. služeb
- Strategie produktu služby

3.

**Marketing nehmotného
produktu a marketingové
strategie**



Cíl kapitoly

Po přečtení kapitoly budete:

- umět definovat služby
- znát charakteristiky nehmotného produktu, resp. služeb,
- znát doporučení pro chování managementu vzhledem k nehmotnému charakteru služeb,
- v rámci strategie produktu služby budete umět rozlišit portfolio produktu, např. formou matice šíře sortimentu,
- rozumět životnímu cyklu výrobku a významu značky



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 1. týden v březnu, KVMAFU – 1. týden v říjnu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

Otázky
ujasnující
„Co nabízíme?“

3.1 Marketing nehmotného produktu

Marketing pak v souvislosti s charakterem produktu chápeme jako nástroj realizace výměny toho, co máme a co je hodnotné za něco, co potřebujeme. Na to, aby marketing plnil tuto základní funkci, tedy aby byl nástrojem, kterým se realizuje cíl organizace, aby byl nástrojem výměny toho, co máme (naše aktivity), a toho, co potřebujeme (potřebné zdroje), musíme mít jasno v tom, jaké jsou naše cíle, jaké je naše postavení a faktory, které mohou naši organizaci ovlivnit a hlavně jaké jsou charakteristiky našeho produktu.

Jinými slovy řečeno, musíme si uvědomit charakter toho, co nabízíme, tedy:

- Co vlastně nabízíme – výrobky, služby, myšlenky?
- Komu je naše nabídka určena – kdo je naší cílovou skupinou, naším klientem?
- Jakou potřebu uspokojíme?
- Lze tuto potřebu uspokojit i jiným způsobem, jinými prostředky, s pomocí jiných subjektů?
- Nakolik je důležité uspokojení dané potřeby pro naši cílovou skupinu?
- Pokud nabízíme více aktivit pro více cílových skupin, která cílová skupina je největší a která aktivita přináší největší užitek?
- S kým vstupujeme do styku v procesu výměny našeho produktu za něco, co potřebujeme?

Ujasníme si tedy, co od nás očekávají naše cílové skupiny, resp. zákazníci, klienti, jaké je chování a motivace sponzorů, poskytovatelů grantů či donátorů, co by si na naší práci přáli změnit podniky, jak se bude vyvíjet politika a v jejím duchu také státní sféra, jaké jsou potřeby a přání médií, jaký máme vztah se svými konkurenty, zda je lepší s nimi soupeřit či spolupracovat.

Abychom dokázali úspěšně obstát v řešení těchto úloh, měli bychom umět odpovědět na otázky typu:

- Kdo je příjemcem našeho produktu?
- Je s námi spokojený?

- Kdo může ovlivnit naši organizaci nebo kvalitu našeho produktu?
- Jakou potřebu uspokojíme – fyziologickou, sociální nebo potřebu seberealizace?
- Které potřeby jsou důležitější než potřeby, které uspokojuje náš produkt, resp. služba?
- Kdo uspokojuje stejnou potřebu jako my?
- Kdo uspokojuje tu stejnou potřebu a jakým způsobem?
- Umíme odhadnout budoucnost?
- Které naše produkty už nejsou žádané, které jsou žádané a které budou hitem (např. v následujícím roce)? Víme, jaký mají podíl na našem produktovém portfoliu?
- Víme, čeho vlastně chceme dosáhnout v současnosti a v budoucnosti?

3.2 Charakteristiky nehmotného produktu, tj. služeb

Organizace ve veřejném sektoru nabízejí produkty hmotného charakteru, tedy výrobky (např. knihy), nebo nehmotného charakteru, jako jsou např. různé vzdělávací akce, projekty, nové „myšlenky“ – činnost environmentálních institucí, ženské organizace, zdravotní organizace, apod. V souvislosti s marketingem myšlenek hovoříme o tzv. cause marketingu. Každopádně se shodneme na tom, že **ve veřejném sektoru se produkují převážně služby.**

Cause marketing

V minulosti se význam služeb pro národní hospodářství velmi podceňoval. Tento přístup ke službám měl hluboké kořeny, pocházel od Adama Smithe, který v roce 1776 popsal služby jako statky, které „neprodukují žádnou hodnotu“. Stejně se k sektoru služeb stavěl Karel Marx, který rozděloval ekonomické sektory na produktivní a neproduktivní. Toto pojetí převzala centrálně plánovaná ekonomika a výsledkem bylo podcenění celého sektoru a jeho zaostávání za vývojem běžným v západních ekonomikách o několik desítek let.

Služby

K překotnému rozvoji sektoru došlo pak během transformace počátkem 90. let 20. století. V současné době vysvětlují podstatu služeb nejlépe američtí autoři Kotler a Armstrong (1997), kteří chápou službu jako „... jakákoliv činnost nebo výhodu, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.“



Pride a Ferrell (1991) na služby nazírají oproti tomu jako na „... soubor hmotných a nehmotných prvků obsahujících funkční, sociální a psychologické užítky nebo výhody. Produktem může být myšlenka, služba nebo zboží či kombinace všech tří výstupů.“

A konečně do třetice Sasser (1978) uvádí, že služby se skládají ze tří prvků – materiálních prvků, smyslových požitků a psychologických výhod nabídky. Materiální prvky služby jsou veškeré hmotné složky služby, které službu doplňují nebo umožňují její poskytnutí (např. pomůcky pro handicapované ve stacionáři), smyslové požitky, které poskytnutí služby doprovázejí (hluk, ticho, vůně apod.) a psychologické výhody nabídky jsou pak subjektivní, každý zákazník je pociťuje jinak, je tedy velmi obtížné je vymezit.

3. Marketing nehmotného produktu a marketingové strategie

Ty organizace, které nabízejí výrobky, mají značnou výhodu, protože nabízejí něco, co lze vidět a porovnat, popř. s čím jsou dlouholeté zkušenosti. Oproti tomu jsou ty organizace, které poskytují nehmotné služby logicky v nevýhodě. Na rozdíl od toho, co lze vzít do ruky a ohmatat, je těžké „vidět“ projekt na podporu posílení lokální demokracie. Jak budeme „vědět“, že projekt bude úspěšný? Organizace veřejného sektoru zkrátka nabízejí hmotné i nehmotné produkty, přičemž ty hmotné bývají často jen nástrojem dosažení nehmotného (výstavba útulku pro psy – ochrana zvířat). Je dobré si uvědomit, že společnými vlastnostmi služeb jsou:

Vlastnosti služeb



- Nehmotnost – produkt nelze předem vyzkoušet, ohmatat, prohlédnout si ho.
- Neoddělitelnost – poskytování produktu probíhá současně s jeho spotřebou.
- Proměnlivost – ten, kdo produkt (službu) poskytuje, udává jeho kvalitu.
- Zničitelnost – z výše uvedených důvodů nelze produkt skladovat.
- Nemožnost vlastnictví – ani ho vlastnit.

Nehmotnost

Nehmotnost je necharakterističtější vlastností služeb a od ní se odvíjejí další vlastnosti. Čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem – nelze si ji předem prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Mnohé vlastnosti, na které se při podpoře prodeje odvolává reklama a které zákazník může ověřit pouhým pohledem, zůstávají při prodeji služeb zákazníkovi skryté. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako např. spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Výsledkem je větší míra nejistoty zákazníků při poskytování služby bez ohledu na to, zda se jedná o službu tržní či veřejnou, neziskovou. Zákazník tak má ztížený výběr mezi konkurujícími si poskytovateli podobných služeb. Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu (usnadnění tzv. ústní reklamy – osobní doporučení odvíjející se od vysoké kvality služeb) a zaměřením se na vytváření silné značky, popř. obchodního jména firmy nabízejících dané služby. V české praxi se tyto zásady sice pomalu, ale jistě začínají využívat. Propagaci značky využívá například cestovní kancelář Fischer, velké hotely a zahraniční společnosti působící na našem území. Z neziskových organizací udělala v těchto aktivitách velký pokrok např. společnost Člověk v tísni, o. p. s. Zatímco producenti zboží ve snaze dosáhnout lepších výsledků nabízejí ke svému hmotnému zboží ještě doplňkové nehmotné služby, producenti služeb se snaží o co největší zhmotnění nabízené služby.



Neoddělitelnost

Neoddělitelnost vyplývá z toho, že produkci a spotřebu zboží od sebe nelze oddělit, což u produkce a spotřeby zboží lze. Plavky jsou ušity v zimě, dodány do velko- a maloobchodu a poté před letní sezónou zakoupeny zákazníkem. Zákazník, který si s sebou plavky vezme na dovolenou s cestovní kanceláří k moři, získává službu spočívající v zásadě v poskytnutí dopravy na místo, ubytovacích služeb a stravy. Služba je produkována v jeho přítomnosti, to znamená, že zákazník se zúčastňuje poskytování služby, je tedy neoddělitelnou součástí její produkce. Producent a zákazník se musejí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Lékař nemůže pacienta ošetřit bez jeho účasti, kadeřnice nemůže zákazníka ošříhat bez jeho účasti. Jindy zákazník nemusí být přítomen po celou dobu poskytování služby, např. jídlo v hotelu je uvařeno bez



jeho přítomnosti. Producenta služby lze dokonce někdy nahradit i strojem, např. bankomatem. I v tomto případě dochází však i interakci zákazník – producent.

Neoddělitelnost má vliv na využívání marketingových nástrojů nejen při prodeji, ale i při vývoji služeb. Zatímco zboží je nejprve vyrobeno, potom nabídnuto k prodeji, prodáno a spotřebováno, neoddělitelnost působí často tak, že služba je nejprve prodána a pak teprve vyprodukována a ve stejný čas spotřebována. Je tomu tak v případě hromadné dopravy, koupě dovolené, návštěvy divadla nebo koncertu. Kupujeme-li zboží, je nám jedno, jakým způsobem bylo vyrobeno, zajímá nás jen jeho účelnost a s tím související kvalita. V případě koupě služby je její neoddělitelnost od produkce a nutnost přítomnosti zákazníka v průběhu poskytování služby příčinou zvýšeného významu vlivu tohoto procesu na celkovou kvalitu služby. Často i malá změna průběhu poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. Divák, který si koupí lístek na představení, se těší na vystoupení svého oblíbeného herce. Dojde-li na poslední chvíli ke změně v obsazení příslušné role, je zklamán. Jinými slovy, očekávaná výhoda nabízená službou mu není poskytnuta.

Neoddělitelnost služby je příčinou i častějšího vzniku lokálních monopolů poskytovatelů některých služeb, a to především tehdy, je-li osoba nebo firma poskytující službu něčím jedinečná. Nelze-li oddělit službu od poskytovatele a poskytovatel služby má pouze omezenou produkční kapacitu, vzniká místní monopol poskytovatele. Poskytovatel této jedinečnosti svého postavení využívá ke stanovení vyšší ziskové marže v ceně. Tento typ lokálního monopolu využívá např. místní opravář praček v malé vesnici. Stejně tak může využít své výjimečnosti místní lékař, advokát, umělec.

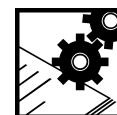
Management organizace by měl na neoddělitelnost služeb reagovat snahou o oddělení produkce a spotřeby, řízením vztahů zákazník–producent a zdokonalováním systémů dodávky služeb.

Heterogenita, čili proměnlivost nebo variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služeb. V procesu poskytování služeb jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služeb. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je dokonce obtížné stanovit určité normy chování. Přesto jsou u mnoha typů služeb tyto normy stanoveny, např. pravidla chování cestujících hromadnou dopravou. Nelze provádět výstupní kontroly kvality před dodáním služby tak, jako tomu bývá u zboží. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné firmě. Každá kadeřnice může nabídnout jinou kvalitu služby i jiný výsledek, obdobné je to např. u chirurgů. Kvalita služby (účesu, operace) se může lišit. Může dojít i k tomu, že jeden a týž člověk může tentýž den poskytnout jinou kvalitu nabízené služby. Svěží a odpočatý lektor dopoledne přednese živou a zajímavou přednášku, zatímco večer je unavený a nezabývá se příliš vysvětlováním obtížných míst a uváděním příkladů z praxe.

Proměnlivost výstupů procesů poskytování služeb, tj. jejich výsledného efektu, zvyšuje význam vytváření postavení služby ve vztahu ke konkurenci a má vliv také na zdůrazňování obchodního jména a značky. Nehmotnost a heterogenita služeb vedou též k tomu, že služb lze jen obtížně patentovat. V některých případech se setkáváme s franchisingem některých služeb, např. poskytování rychlého občerstvení (McDonalds, KFC), hotelových služeb, poradenských služeb, kdy je do jisté míry

Monopol
poskytovatelů
služeb

Heterogenita



3. Marketing nehmotného produktu a marketingové strategie

chráněn způsob, tj. proces poskytování služby. Heterogenita služeb a větší účast lidí při procesu poskytování služby vedou k tomu, že vstup na trh služeb je snadnější a je zde více konkurentů. Je to důsledek nižší patentové ochrany výstupů a nižší potřeby vstupního kapitálu.

S heterogenitou služeb by se měl management vypořádat stanovením norem chování zaměstnanců, jejich výchovou a motivací, a konečně výběrem a plánováním procesů poskytování služeb.

Zničitelnost



Zničitelnost je důsledkem již uvedených vlastností služeb: nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Sedadlo v divadle, místo na zájezdu, schopnosti marketingového poradce či znalosti jazykového lektora, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. Neznamená to však, že špatně poskytnuté služby nelze reklamovat. Jen v některých případech lze však nekvalitní službu nahradit poskytnutím jiné, kvalitní. Nepovedenou operaci vinou nezkušeného chirurga nelze nahradit, zatímco dojem ze špatné přednášky v soukromé jazykové škole lze po reklamaci zlepšit poskytnutím náhradní lekce nebo výměnou lektora. Většinou lze náhradou vrátit zaplacenou cenu služby, případně poskytnout slevu z ceny. Je možné, že reklamaci špatně stříženého účesu dosáhnete slevy z ceny, nelze bohužel vrátit špatně ostříhanou hlavu. Naštěstí vlasy rychle rostou.

Důsledkem pro marketing management je snaha sladit nabídku s poptávkou, tj. kapacity producentů s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby, plánováním poptávky a využitím kapacit (např. posílení pracovníků na přepážkách v době daňových přiznání, prodloužení otevírací doby před vánocemi), najímáním zaměstnanců na částečný úvazek v době nárazové poptávky, případně spoluprací s organizacemi podobného zaměření (např. živelné katastrofy u charitativních organizací). Zničitelnost služeb vede také ke značné flexibilitě cen služeb (sezónní slevy na dovolené v zahraničí).

Nemožnost vlastnictví



Nemožnost vlastnictví služby souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při nákupu zboží přechází na zákazníka právo zboží vlastnit. Při poskytování služby nezískává směnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby, např. čas soukromého lékaře spolu s časově omezeným využitím jeho vybavení, nebo právo použít veřejný dopravní prostředek, případně zaparkovat na určitém místě. V případě veřejných služeb je mu toto právo využívat služby produkované státem (státní správou a samosprávou a jí zřizovanými organizacemi) nabízenou směnou za jím placené daně nebo sociální a zdravotní pojištění.

Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, jimiž se služba dostává k zákazníkům. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké. Na zprostředkovatele nemůže přecházet vlastnické právo, jako tomu zpravidla bývá u výrobků. Namísto toho mohou nabízet práva k poskytnutí služby.

Management musí reagovat zdůrazněním výhod nevlastnění a možností případné substituce služeb za zboží, a také pečlivým výběrem zprostředkovatelů.



Úkol: Nalezněte výše uvedené vlastnosti služeb u vámi zvolených veřejných, neziskových služeb, např. služby městského úřadu, služby divadla nebo služby knihovny.

3.3 Strategie produktu služby

Většina organizací poskytuje tzv. mix služeb, tzn. více či méně rozsáhlý sortiment nabízených služeb. O sortimentu služeb hovoříme jako o hloubce a šířce nabízených služeb. **Portfolio produktů** organizace je zpravidla výsledkem:

- okamžité reakce na chování konkurence,
- historie kultury organizace
- požadavků zákazníků
- reakcí na změny technologií
- akvizice a slučování.

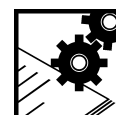
Rozhodování o sortimentu služeb má pro organizaci strategický význam. To se týká i organizací působících ve veřejném sektoru. I tam zúžení či rozšíření sortimentu přináší úsporu nebo zvýšení nákladů může znamenat lepší nebo efektivnější uspokojování potřeb uživatelů služeb. Nabídku služeb musí organizace přizpůsobit svým schopnostem, disponibilnímu zařízení a disponibilnímu kapitálu. Audit produktu odpovídá na následující otázky:

- Jaké výhody od služby očekávají zákazníci?
- Jaká je stávající a předpokládaná dostupnost zdrojů potřebných pro poskytování služby (technické, lidské, kapitálové)?
- Jaké výhody nabízí produkt ve srovnání s konkurencí?
- Poskytuje konkurence svým produktem zákazníkům větší výhody a je to příčinou ztrát organizace?
- Dokáže ta či ona služba přinášet organizaci dostatečný zisk (v případě veřejných služeb je služba poskytována efektivně)?
- Dostává se služba (především veřejná) k cílovým zákazníkům, a je tedy vynakládání zdrojů na její produkci účelné?

Nástrojem, který přehledně udává přehled portfolia produktů, **matice šíře sortimentu**:

Příklad: Matice šíře sortimentu městského zábavního a vzdělávacích centra

Segment	Šíře sortimentu (produkční řady)			
	předškolní děti	školní mládež	teenageři	dospělí
Hloubka produkční řady	jazykové kurzy pro předškolní děti	hudební a výtvarná výchova	taneční kurzy	jazykové kurzy a kurzy dalšího vzdělávání
	cvičení pro matky s dětmi	divadelní kroužky	jazykové kurzy	aerobic
	předškolní výchova	filmová a divadelní představení	sportovní turnaje, koncerty popu a rocku	zábavní pořady



3. Marketing nehmotného produktu a marketingové strategie

Vytvoření optimálního portfolia služeb může organizace dosáhnout, dokáže-li:

- Vybrat vhodné služby do produkčního mixu
- Stanovit optimální rozsah nabízeného sortimentu
- Poznat služby přinášející co největší zisk
- Vytvořit pro svou nabídku co nejlepší pozici na trhu, tzn. představit je zákazníkům co nejlépe ve vztahu ke konkurenční nabídce.

Neméně důležitá je analýza zdrojů, které má organizace pro určité strategie k dispozici:

- V situaci, kdy se bude snažit prodat větší množství existujících služeb stávajícím klientům, bude využívat stávající kapacity, zařízení a postavení na trhu.
- Pokud se bude snažit o prodej stávajících služeb novým klientům, bude využívat stávající kapacity a zařízení, ale bude pronikat na neznámý trh, resp. na trh, který pro ni není ještě ustaven.
- Když se bude snažit o prodej nových služeb novým zákazníkům, bude pracovat s existujícím tržním potenciálem, ale dosud nemá zjištěny kapacity a zařízení, navíc zdroje ještě neexistují.

Životní cyklus

Životní cyklus výrobku a jeho fáze

Stejně jako výrobky prochází i služby svým životním cyklem. Ten má podobně jako u člověka několik fází:

- fáze zrodu – zavádění na trh – nová myšlenka, nový způsob řešení problému,
- fáze růstu – rostoucí poptávka po produktu,
- fáze zralosti – požadavky na daný produkt stagnují a následně klesají,
- fáze útlumu – postupné stahování produktu z činnosti.

Může pochopitelně docházet k některým modifikacím, což znamená, že některé fáze jsou kratší nebo je lze zcela vynechat (např. strmý růst a posléze rychlý útlum). K hlavním poznatkům získaným na základě tohoto modelu patří rozpoznání nutnosti vývoje nového výrobku managementem tak, aby bylo možno udržet objem prodeje, popř. jeho růst a růst zisku. Každé stadium životního cyklu má vliv na konkrétní marketingovou strategii a ziskový potenciál z těchto rozdílných příležitostí je nutno využít.

Význam značky

Značka

Tradiční úloha značky spočívala v rozlišení produktů. Stále častěji byla značka používána jako součást vytváření určité image, a tedy i rozlišení organizací, zejména na konkurenčních trzích. V oblasti služeb má značka kromě těchto úloh další významnou roli, napomáhá totiž ke zhmotnění a vytváření představy o službě v mysli zákazníků. Přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti produktu, zejména při prodeji luxusnějších služeb a ve finančním sektoru. V oblasti služeb je značka častěji spojována se jménem organizace než s pojmenováním (značkou) určité služby. Spojení s dobrými referencemi o poskytnutých službách pomocí ústní reklamy pomáhá vytvářet emocionální svazky mezi organizací a jejími zákazníky, které podporuje koncepce marketingu vztahů. Intenzivní vytváření dobrých vztahů s jednotlivými trhy organizace přispívá k dobré image organizace ve společnosti a k budování značky.

Existence značky pak přispívá k obeznámenosti se službou, omezuje v mysli zákazníka rizikovitost nákupu, která je při nákupu služby díky její nehmotnosti větší než při nákupu zboží. K tomu používají organizace jednak referenčních trhů a ústní reklamy, jednak různých prvků podpory prodeje. K povědomí o značce přispívá její opakování nejen různými formami komunikace, ale i její užívání na firemních písemnostech, zařízeních a budovách patřících organizaci. Značka je však pouze tak dobrá, jako je její pověst, a jakékoliv nenaplnění očekávání zákazníka v souvislosti se sliby, které organizace prostřednictvím komunikace a značky předkládá, vede k poškození image služby.

Úkol: Zamyslete se nad značkami v tržním sektoru i nad značkami služeb. Mají podle Vás skutečně takový význam, jaký je jim výše připsován? Můžete přitom využít časopisu Marketing a media na www.mam.cz



Shrnutí kapitoly

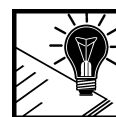
Organizace veřejného sektoru nabízejí převážně služby, jejichž typickými vlastnostmi je nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost a nemožnost vlastnictví. Za tím se skrývá skutečnost, že služby nelze skladovat; pokud existují nějaké distribuční kanály, tak jsou velmi krátké; neexistuje patentová ochrana; v sektoru služeb neexistuje masová produkce, proto je obtížné je standardizovat; služby nelze balit; nelze poskytovat vzorky; vzhledem k nehmotné povaze služeb je obtížné využít v oblasti služeb ekonomické teorie nabídky, poptávky a nákladů; monetární hodnota se vyjadřuje spíše v jiných ukazatelích než je cena, jako např. kvalita, ochota, záruka; a konečně symbolismus vyplývá v případě služeb spíše z jejich výkonů než z vlastnictví. Vzhledem k heterogenitě, tj. proměnlivosti služeb je nutné si uvědomit, že nelze zobecňovat ani vlastnosti služeb, ani funkční rozdíly z nich vyplývající u veškerých služeb.



Zřejmé je však to, že marketing nehmotného produktu je složitější, než marketing hmotných produktů. V návaznosti na vlastnosti služeb se odvíjí i strategie produktu služby, při níž hraje významnou roli znalost životního cyklu produktu a významu značky ve službách. Protože většina organizací poskytuje mix služeb, musí mít jasno v tom, jaké má portfolio služeb. V tom jí pomáhá sestavení matice širší sortimentu, která poskytuje přehled o hloubce a šířce nabízených služeb.

Otázky k zamyšlení

1. Proč je marketing nehmotného produktu složitější než marketing hmotného produktu. Jaké jsou charakteristiky služeb a jak na ně musí reagovat management organizace?
2. Jakou roli hraje znalost fází životního cyklu produktu a významu značky pro strategii produktu služby?
3. **Případová studie – 2. úkol pro týmovou práci v Marketingu veřejného sektoru II:**



U vybrané organizace veřejného sektoru sestavte matici širší sortimentu nabízených služeb a považujte jaké by mohly být další produkty organizace a jakým stávajícím nebo novým cílovým skupinám je nabízet? (vzor v příloze 3)

- **Strategické marketingové plánování**
- **Postup strategického marketingového plánování**

4.

**Strategické marketingové
plánování**



Cíl kapitoly

Po přečtení této kapitoly budete:

- rozumět pojmu i obsahu strategického plánování,
- znát strategie směřující k dosažení konkurenční výhody,
- znát růstové strategie, vč. Ansoffovy matice,
- znát strategie zaměřené na růst portfolia,
- chápat analýzu portfolia prostřednictvím matice BCG, tzv. Bostonského diagramu,
- poznáte strategii pozicioningu, vč. poziční mapy.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 2. týden v březnu, KVMAFU – 2. týden v říjnu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly



4.1 Strategické marketingové plánování

Strategické marketingové plánování bylo definováno Kotlerem (1991) jako „**manažerský proces vytváření a udržování rovnováhy mezi cíli a zdroji organizace a jejími měnícími se příležitostmi na trhu. Cílem strategického plánování je přizpůsobovat chování organizace a její produkty potřebám zákazníků s cílem rozvoje organizace.**“

Potřeba marketingového středně až dlouhodobého strategického plánování má v různých organizacích různý význam. S růstem velikosti organizace roste i rizikovitost podnikání v měnícím se prostředí. Míru rizika lze omezit znalostmi tohoto prostředí, jejich projekcí do budoucna a navazujícím stanovením cílů a strategie organizace. Malé organizace, např. místní kadeřnictví, restaurace, opravna aut, místní klub maminek s dětmi, apod. nepotřebují zpracovávat dlouhodobé strategické plány. Nicméně i tyto organizace by měly mít dobré znalosti o prostředí, ve kterém se pohybují, v němž podnikají, o svých zákaznících a zejména jejich kupní síle. Zpravidla si stanovují taktický plán pro následující rok.

4.2 Postup strategického marketingového plánování

Organizace, která chce jasně definovat své současné postavení a své schopnosti, musí dokázat analyzovat své budoucí strategické alternativy.

Segmentace trhu

Tento proces začíná **segmentací trhu**, o které byla řeč v kapitole 2.

Marketingový audit

Následuje **marketingový audit** ve smyslu hodnocení hrozeb a příležitostí, které přicházejí z prostředí organizace, hodnocení síly a slabosti organizace z hlediska její schopnosti reagovat na hrozby a příležitosti a konečně hodnocení stávajícího tržního postavení. Nejdůležitějším nástrojem marketingového auditu je, jak už vás asi napadá, SWOT analýza, o níž byla řeč v kapitole 2.

Stanovení cílů organizace a marketingových cílů

Pak přichází na řadu **stanovení cílů organizace a marketingových cílů**. O cílech už též byla řeč v kapitole 2, tak jen zopakujeme, že jde primárně o stanovování cílů

akčních, které jsou měřitelné, reálné a musejí obsahovat časové období, ve kterém musejí být dosaženy. Jednotlivé cíle stanovené pro různé funkce organizace by měly být pak mezi sebou v souladu. Cíle by též měly být odvozeny od poslání organizace, kterým organizace sděluje svým klientům, zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence vč. cest, kterými tohoto účelu hodlá dosahovat. **Poslání** je vyjádřením hodnot organizace, které by měli sdílet všichni její zaměstnanci. V sektoru veřejné, tedy v sektoru služeb, kde dochází k častým stykům mezi zaměstnanci a zákazníky, je definování hodnot, které obsahuje poslání organizace, zvláště důležité.

Úkol: Zamyslete se nad posláním vybraných organizací veřejného sektoru, resp. ověřte, zda Vámi vybrané organizace vůbec mají deklarované poslání. Pokud ne, jak by mohlo vypadat, pokud ano, zhodnoťte ho.

Formulace strategie začíná **analýzou** stávajících **trendů**, především vnějších faktorů. Úřady práce se musejí připravovat na zvýšení počtu nezaměstnaných, střední školy a univerzity na nové požadavky spojené s potřebou celoživotního vzdělávání dospělých, zdravotnictví na zvyšování nároků na ošetřování související s prodloužením délky života. Některé z těchto trendů mohou být krátkodobé, jiné dlouhodobé. Také zde může být nápomocná SWOT analýza.

Plánovací situace organizace je jedinečná, nicméně existují určité rysy společné všem organizacím, které pomáhají organizaci **zvolit vhodnou metodu prognózování**. Je to zpravidla časový horizont plánované situace (krátkodobý, střednědobý a dlouhodobý plán) a typ poskytované služby (služby využívané ve výrobním procesu, veřejné služby a služby spotřebovávané konečnými spotřebiteli krátkodobě nebo dlouhodobě). Výběr plánu závisí také na procesu poskytování služby, na distribučním kanálu a na míře zapojení lidské práce nebo kapitálu do procesu.

Organizace tak může zvolit z řady metod, jejichž základem jsou jednoduché i složité matematické výpočty. Metody mohou být spíše kvalitativní nebo spíše kvantitativní povahy. K nejjednodušším a často k nejrychlejším **kvalitativním metodám** patří takové, které vyžadují značně subjektivní úsudek. K nim patří:

- *Delfská metoda*, která sdílí názor skupiny expertů. Předpokládá, že skupinový názor je přesnější než názor jednoho odborníka.
- *Analýza křížového efektu* rozšiřuje Delfskou metodu a odhaduje vztahy mezi předvídanými událostmi. Vytváří matice křížových efektů včetně vztahu mezi různými událostmi, síly těchto vztahů a jejich charakteru.
- *Soud názorů vedoucích pracovníků* zkoumá interní údaje zpracované skupinou vrcholového managementu. Jejím úkolem je zpracovat z individuálních odhadů průměry, posoudit je v průběhu skupinové diskuse a připravit výsledný plán. Tímto způsobem lze zpracovat předpověď velmi rychle. Nevýhodou je ztráta vysoce nákladného času vedoucích, nesnadné následné členění plánů podle geografických oblastí nebo produktů, chyby vzniklé v důsledku individuálních názorů a situací, obtíže při vážení jednotlivých odhadů.
- *Záměry a očekávání uživatelů nebo kupujících* jsou zjišťovány zpravidla pomocí některého z druhů šetření, které nabízejí metody marketingového výzkumu, zejména prostřednictvím specializovaných organizací.

Poslání



Formulace strategie a analýza trendů

Volba metody prognózování

Kvalitativní metody

4. Strategické marketingové plánování

Kvantitativní metody

Kvantitativní neboli objektivní metody prognózování využívají při plánování zejména statistických výpočtů, jako

- metoda časových řad,
- kazualistické metody,
- regresní modely
- ekonometrické modely.



Pro případné zájemce o tyto modely odkazují na JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M.: Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 2000.

Tvorba scénářů

Na základě zvolené prognózy se v další fázi marketingového strategického plánování **vytvářejí scénáře**. To představuje snahu o načrtnutí obrazu budoucnosti organizace a jejího podnikání vytvořením malého počtu alternativních scénářů vycházejících z různých předpokladů. Zpravidla stačí tři předpoklady, k nimž lze stanovit určitou pravděpodobnost jejich naplnění, založenou na předchozí analýze trendů:

- Optimistické předpoklady – nejlepší případ, ale nízká pravděpodobnost;
- Nejblíže možné předpoklady – realistický případ a vysoká pravděpodobnost;
- Pesimistické předpoklady – nejhorší případ a zpravidla naštěstí i nízká pravděpodobnost.

Tvorba strategie



A konečně se dostáváme k **nejdůležitější fázi marketingového strategického plánování** a tou je **vytvoření strategie**. Strategie obecně vyjadřují koncept celého chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace. Vztahují se logicky ke strategickému plánování. V zásadě dávají odpovědi na tyto základní otázky:

- Jak udržet či zlepšit konkurenční pozici podniku?
- Jakým způsobem se chovat na trhu?
- Které výrobky či sortiment vyrábět a které služby poskytovat (jak řešit výrobní portfolio firmy)?
- Které trhy či jejich segmenty obsadit?
- Jaký typ růstu firmy volit?
- Jaký způsob chování ke konkurenci volit?
- Jakou finanční strategii firmy volit atd.

Posledním závěrečným krokem marketingového strategického plánování je **zavádění a kontrola**. Efektivní kontrolní systémy vyžadují včasné, přesné a vhodné informace o chodu organizace a jejím prostředí. Tomu slouží marketingový informační systém, o kterém jsme se zmínili v kapitole 2. **Kontrolní systém vyžaduje především:**

- Stanovení cílů a standardů očekávaných výkonů,
- Měření a hodnocení skutečných výkonů,
- Pokud je to nutné, přijetí a realizaci korektivních opatření.

V minulé kapitole byla řeč o strategii produktu služby, nyní zaměříme pozornost na strategii zaměřené na růst organizace, strategii směřující k dosažení konkurenční výhody, strategii zaměřené na vývoj portfolia a na strategii positioningu.

4.2.1 Strategie zaměřená na růst organizace

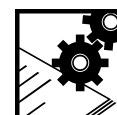
Růst organizace lze analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků. Jedná se o rozvoj trhu a rozvoj produktu. Kombinaci těchto růstových prvků organizace zachycuje matice tržní firmy, navržená Ansoffem (1959). Trhy a produkty jsou zkoumány na základě jejich novosti pro organizaci. **Ansoffova tržní matice** se skládá ze:

Ansoffova matice

- Strategie tržní penetrace (průnik na trh) se snaží dosáhnout růstu tím, že podporuje častější spotřebu stávajícího produktu mezi současnými spotřebitelskými segmenty. Kulturní stánky jako divadla, koncertní sítě apod. se snaží pomocí různých věrnostních slev, abonentních vstupenek, vlastních časopisů zdarma podporovat loajalitu svých zákazníků.
- Strategie rozvoje trhu podporuje prodej stávajících produktů novým tržním segmentům. Typickým projevem této strategie je pronikání různých typů služeb na geograficky nové trhy. Např. úspěšná lokální cestovní kancelář Vítkovice tours z ostravského regionu expandovala na území celé republiky.
- Strategie rozvoje produktu představuje prodej (poskytování) nových produktů na stávajících trzích. Typickým příkladem v oblasti vzdělávání je zavádění nových oborů na středních a vysokých školách. V oblasti sociální práce je to např. práce streetworkerů, který nabízí stávajícím zákazníkům nový typ služby.
- Strategie diverzifikace znamená rozvoj organizace vývojem nových produktů i hledáním nových trhů. Fakultní nemocnice u Sv. Anny v Brně pořádá ve svých prostorách (v kapli) výstavy a koncerty. Přitom se účelně spojuje s jinými organizacemi a zároveň účelně využívá svých fixních aktiv. Diverzifikace snižuje dlouhodobě riziko omezením závislosti na jediný produkt či trh, nebo skupinu produktů či trhů. Je však náročná na kapitálové a lidské zdroje a vyžaduje značnou flexibilitu organizace.

Obrázek 4.1: Aplikace Ansoffovy matice pro regionální divadlo

existující	<p>Pronikání na trhy Dosažení většího tržního podílu mezi diváky z řad studentů</p>	<p>Vývoj produktu Zařazení baletních představení do nabídky divadla</p>
T R H Y	<p>Rozšiřování, rozvoj trhu Vytvoření nových představení pro nový trh</p>	<p>Diverzifikace Nabídka nových typů zájezdových představení</p>
nové	existující	nové
	VÝROBKY	



4.2.2 Strategie směřující k dosažení konkurenční výhody

Základem pro vytvoření této strategie je zjištění činností, které představují konkurenční výhodu organizace. *Podle Portera (1980) lze konkurenční strategii zařadit do tří typů:*

- *Výhoda nižších celkových nákladů.* Organizace sledující tuto strategii musí dosahovat efektivní produkce, např. hospodárností, plynoucí z rozsahu jejích operací. V organizacích poskytujících služby lze tuto strategii volit, za následujících předpokladů:
 - Organizace je velká, alespoň regionální, lépe však celostátní působnost,
 - Organizace má menší míru přímých kontaktů se zákazníky, popř. lze využít moderní techniky pro realizaci některých jejích operací (např. účetnictví, poradenství, rezervace letenek, apod.)

Organizace si však při volbě této strategie musí uvědomit, že často vede ke zhoršení kvality nabízených služeb a k jejich zjednodušení.

- *Diferenciace.* Snaha o zvýšení hodnoty nabízené služby, která spočívá především ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně. Vyšší hodnotu lze dosáhnout nabídkou zcela nových, doplňkových služeb nebo zjednodušením přístupu ke službě. Příkladem může být rezervace služeb přes internet, síť poboček bank, servisní opravy v domácnosti, apod.
- *Specializace.* Organizace se zaměřuje na určité menší tržní segmenty, případně jednotlivý segment. V rámci tohoto segmentu, který dokonale zná, snáze uspoří náklady a „ušije“ službu přímo na míru spotřebiteli. Nebezpečí spočívá v příliš úzké specializaci, která znamená, že sníží-li se poptávka daného segmentu, nemá organizace po ruce jiný trh, který by nahradil snížení příjmů. Příkladem může být opět Vítkovice tours jako úspěšná cestovní kancelář specializovaná na organizování zájezdů především do Chorvatska.



4.2.3 Strategie zaměřená na vývoj portfolia

Organizace, zvláště ty poskytující tržní služby, se pohybují ve značně konkurenčním prostředí s často se měnícími požadavky spotřebitelů. Proto se může časem stát, že jejich produkty budou časem pro spotřebitele nezajímavé, nebo, klesne-li kupní síla, dokonce nepotřebné. Proto by se organizace neměly spoléhat na jednotlivý produkt a jednotlivý trh. Měly by si vytvořit portfolio produktů a věnovat pozornost jeho řízení. Pojem portfolio se sice zpravidla používá k popisu souboru finančních nástrojů, které drží určitý investor, nebo k řadě půjček poskytnutých bankou. Princip portfolia však můžeme aplikovat i v organizacích poskytujících služby, jak jste viděli v minulé kapitole u matice širší sortimentu poskytovaných služeb. V tomto smyslu chápeme portfolio jako více různých služeb pro různé tržní segmenty. Pokud manažeři znají ziskovost každé služby ve svém portfoliu, tj. dosažené příjmy minus náklady na obsluhu služby poskytované danému tržnímu segmentu, a její podíl na celkové ziskovosti podniku, mohou plánovat budoucí hodnotu portfolia z hlediska budoucích příjmových toků.

Metoda
ABC

K hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia slouží **metoda ABC**, vycházející ze skutečnosti, že ne všechny služby, které

organizace nabízí, přinášejí stejné příjmy či stejný zisk. Rozděluje výrobky do tří skupin:

- Služby A = 60–80 % příjmů, jsou považovány za velmi důležité, počet těchto služeb je nejnižší, tvoří 10–15 % celkového portfolia;
- Služby B = 15–20 % příjmů, jedná se důležité služby, jejich podíl činí 15 až 20 % v celkovém portfoliu;
- Služby C = 10–15 % příjmů, nejméně důležité, jejich podíl může dosáhnout 60–80 %. Přednostně je proto nutno rozvíjet služby typu A.

Důležitým prvkem řízení portfolia je rozložení rizika závislosti poptávky po službách na podnikatelském cyklu. Realitní kancelář se tak kromě nabídky vysoce atraktivních nemovitostí může zabývat nabídkou levných bytů spolu s poradenstvím o to, jak tyto byty co nejlevněji získat. Podobně i už zmiňovaná cestovní kancelář Vítkovice tours nenabízí výhradně zájezdy do Chorvatska, ač je jich nejvíc, ale nabízí i zájezdy do jiných běžných destinací. Poměrně značné portfolio služeb by také měly nabízet např. zábavní podniky pro mladé. Důvodem není v tomto případě ani tak reakce na výkyvy reálných příjmů, jako reakce na změny vkusu a módy mladých.

Organizace poskytující služby by měla v rámci své strategie pozorně sledovat vývoj efektivnosti jednotlivých složek portfolia, tj. služeb, které nabízí. Podle výsledků pak může účinně přidělovat prostředky na využití jednotlivých nástrojů marketingového mixu.

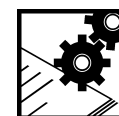
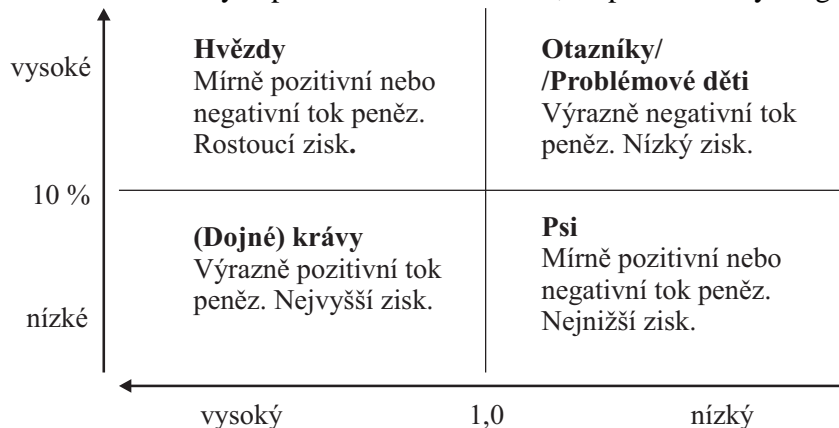
Mezi nejběžnější nástroje analýzy portfolia patří model Bostonské konzultační skupiny BCG a model vyvinutý pro firmu General Electric, model GE. Tyto modely jsou dostatečně popsány v učebnicích marketingu (např. Kotler, 2001), proto zde jen stručně popíšeme matici BCG:

Analýza portfolia – model BCG, resp. Bostonský diagram

Tento model vychází z názoru, že ziskovost je spojena s podílem organizace na trhu a s růstem tohoto trhu. Podíl na trhu přitom představuje poměr tržeb organizace v poměru k tržbám v daném odvětví služeb. Vypočítá se jako poměr tržeb organizace k tržbám alespoň tří nejvýznamnějších konkurentů v odvětví. Hranicí mezi vysokým a nízkým tržním podílem je hodnota 1. Tržní růst se měří v ročních přírůstcích tržeb z prodeje služby. Hranicí mezi pomalým a rychlým růstem činí hodnota 10 %.

Bostonský diagram model BCG

Obrázek 4.2: Analýza portfolia – matice BCT, resp. Bostonský diagram



4. Strategické marketingové plánování

Jednotlivé části matice můžeme popsat následujícím způsobem:

- **Otazníky** – jde o produkty, které jsou relativně vzácné, ale podíl organizace při uspokojování této potřeby je dost malý. Pokud organizace správně a rychle zareaguje, otazníky se mohou změnit na hvězdy a ještě později na krávy, ale mohou se přeměnit i na něco, co nikdo nebude chtít, a to je pro organizaci riziko.
- **Hvězdy** – jsou aktivity nebo produkty, které jsou v prostředí, kde organizace působí velmi vzácně a na uspokojení této dané potřeby má relativně velký podíl. Na hvězdách stojí převážná část budoucí existence organizace.
- **Dojné krávy** – jsou ty produkty, resp. služby, na které se organizace specializuje a o které je poměrně velký zájem. Tyto její produkty zaujímají v této oblasti velký podíl na trhu a jsou pro ni strategické, protože jsou hlavním zdrojem její momentální existence. Protože jsou málo vzácné, nebude po nich v budoucnu pravděpodobně taková poptávka, aby se organizace mohla uživit jen z těchto aktivit.
- **Hladoví psi** – jde o staré a nepotřebné produkty, resp. nežádané služby, o které už cílová skupina nejeví zájem, protože už jen částečně, nebo vůbec neuspokojují její potřeby. Proto už pro ni nejsou důležité. Kromě toho je podíl organizace v této oblasti malý. Takových produktů, resp. služeb by organizace měla mít co nejméně.



Úkol: Pokuste se zařadit produkty či služby organizace, v níž pracujete, do Bostonského diagramu.

4.2.4 Strategie pozicioningu

Pozicioning



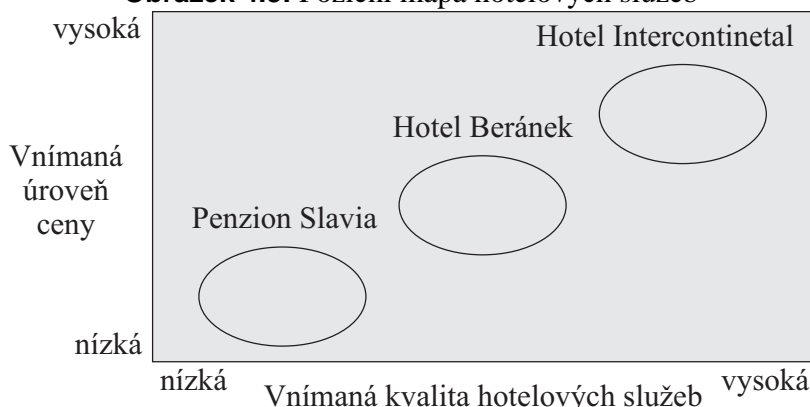
Pozicioning znamená odlišení nabídky produktu dané organizace od nabídky jejích konkurentů. Tím může organizace získat pro svůj produkt konkurenční výhodu. Pomocí pozicioningu zaměřuje firma své produkty na určité tržní segmenty a sub-segmenty. Organizace poskytující služby při pozicioningu, tedy umístování svého produktu mezi produkty konkurence, zvažují ocenění produktu, způsob jeho distribuce a komunikace se zákazníkem. Především se ale jedná o vlastnosti nabízené služby.

Kvalita
a cena

Dvěma hlavními kameny strategie pozicioningu služeb jsou kvalita a cena. Vyplyvá to z neviditelnosti služeb, cena je totiž čímsi, co službu přibližuje zákazníkovi – drahá vstupenka, drahý hotel, laciný zájezd – a jako první říká zákazníkovi, co může od služby očekávat. Ve veřejném sektoru však cena zdánlivě neexistuje, protože poskytnutí služby je dotováno z veřejného rozpočtu, tj. daňového příjmu. Kvalita služby je zásadní vzhledem k nehmotnosti služby, jak jsme si řekli v minulé kapitole. Pomocí ceny a kvality lze vytvořit tzv. poziční mapu služeb.

Body podél pomyslné diagonály v poziční mapě představují možné poziční strategie, které mohou uplatňovat poskytovatelé hotelových služeb. Strategie v horním levém kvadrantu, tj. vysoká cena a nízká kvalita, nazývaná též „kovbojská“ byla velice atraktivní pro některé naše podniky poskytující služby počátkem 90. let 20. století (např. zásilkové obchody, finanční instituce, cestovní kanceláře apod.). Jedná se o typicky krátkodobou strategii pro podniky, které chtějí rychle využít příležitost,

Obrázek 4.3: Poziční mapa hotelových služeb



shrábnout zisk a opustit trh. V opačném kvadrantu, tj. nízká cena a vysoká kvalita, se nacházejí organizace, které zpravidla nedokáží přesvědčit zákazníka o hodnotě svých služeb a měly by se zamyslet nad svým způsobem komunikace. Krátkodobě mohou takto vystupovat organizace chtějící rychle proniknout na trh s novými službami.

Pro správný positioning však nestačí pouhá dvě kritéria vymezení se vůči konkurenci. Wind (1982) navrhuje **šest kritérií, podle kterých lze provádět positioning všech produktů**. Přibližme si je na příkladu positioningu galerie:

- Positioning může být založen na specifické vlastnosti služby – galerie nabízí obrazy určitého uměleckého směru.
- Positioning vycházející z výhody nebo potřeby – galerie nabízí nejen obvyklou koupi, ale i možnost zapůjčení vystavovaných obrazů za určitý poplatek.
- Positioning na základě frekvence užívání služby – galerie je určena především pro příležitostné zákazníky, ale svou specifickou nabídkou (např. přednáškami o dějinách umění) přitahuje i dlouhodobější zákazníky.
- Positioning zaměřený na určité segmenty – galerie zaměřuje své výstavy především na mladé publikum.
- Positioning vůči produktu jiných organizací – galerií vychází z faktu, že nabízí více služeb než jiné galerie ve městě, např. kavárnu a čítárnu, apod.
- Positioning podle kategorie nabízeného produktu – management galerie se rozhodne představit galerii především jako vzdělávací zařízení.

Výběr postavení služby na trhu vyžaduje kroky, které jsme už popsali v jiných souvislostech, a nebo o nich bude řeč v dalších kapitolách. Každopádně to je:

- Provedení SWOT analýzy.
- Zhodnocení možností, jak službu na trhu představit a vybrat nejlepší možnost odpovídající image organizace.
- Sestavení plánu marketingového mixu, odpovídající tomu, jak chceme službu představit vybranému segmentu zákazníků.

Když je řeč o positioningu, nesmíme zapomenout na repositioning. Ten znamená úpravu postavení určité služby na trhu. Je zpravidla důsledkem nevhodné dosavadní

Kritéria
positioningu



Výběr
postavení
služby
na trhu

Repositioning

4. Strategické marketingové plánování

strategie pozicioningu, změny charakteru spotřebitelské poptávky nebo snahy o získání výnosnějších tržních segmentů. Repozicioning používá stejných nástrojů jako pozicioning. Velký důraz je v tomto případě kladen na zprostředkování nové image nabízené služby vybranému tržnímu segmentu a na adekvátní komunikační nástroje.



Příklad: Mobilní operátor Eurotel se v jedné z poslední komunikačních aktivit snaží oslovit méně solventní skupiny obyvatelstva, a tak je odlákat od jiných operátorů, když nabízí až tři roky volání zdarma.

Úkol: přemýšlejte o jiných příkladech repozicioningu z oblasti veřejných služeb.



Shrnutí kapitoly

Trh služeb je velmi proměnlivý a působí na něm mnoho konkurentů. Proto je stále důležitější uplatňování marketingové strategie a marketingového plánování. Marketingové strategické plánování zahrnuje pět funkcí – analýzu stávající situace, stanovení vize a cílů plánu, stanovení jednotlivých alternativ plánu a jejich výběr, zavádění strategie a její kontrola. Analýzu stávající situace lze provádět na základě různých analytických metod. Mezi nejdůležitější patří SWOT analýza. Rozsah a využití plánovacích metod závisí na velikosti organizace, vhodnosti jednotlivých metod a časovém horizontu plánu. K hlavním prognostickým metodám patří úsudkové metody, analýzy a průzkumy trhu a formální ekonometrické modely.

K hlavním strategickým alternativám patří zaměření na konkurenční výhodu, zaměření na růst a zaměření na vývoj portfolia produktů. Zavádění a kontrola plánu vyžaduje přijetí vhodných metod hodnocení výkonů a stimulace pracovníků včetně vedení organizace.



Otázky k zamyšlení

1. Co je to marketingové strategické plánování a jaké má fáze?
2. V čem se liší Ansoffova matice od Matice BCG?
3. K čemu slouží metoda ABC?
4. **Případová studie – 3. úkol pro úkol pro týmovou práci v Marketingu ve veřejném sektoru II:**

U vybrané organizace veřejného sektoru, stejně jako u 1. i 2. druhého úkolu, sestavte Ansoffovu matici a poziční mapu. Okomentujte a zamyslete nad možným pozicioningem. Podle jakých kritérií pozicioningu byste postupovali? (vzor v příloze 3)

- Marketingová komunikace
- Postavení organizace na veřejnosti
- Komunikace obecně
- Nezisková organizace a její práce s veřejností

5.

**Marketingová komunikace,
veřejné mínění a komunikace
jako východisko úspěšných
PR**



Cíl kapitoly

Po přečtení této úvodní kapitoly budete:

- schopni zdůvodnit význam komunikace v marketingu,
- schopni rozlišovat různé postavení organizace na veřejnosti,
- znát definici jednotlivých druhů veřejnosti a jim odpovídajících cílových skupin,
- rozumět podstatě veřejného mínění a komunikace,
- poradíte si také s otázkou, kdo všechno pracuje s veřejností,
- pochopíte také komunikaci jako východisko úspěšných PR.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 3. týden v březnu, KVMAFU – 3. týden v říjnu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

5.1 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace není jen jedním z nejviditelnějších a nejdiskutovanějších nástrojů marketingového mixu s rostoucím dopadem na společnost i podnikání, ale současně i nástrojem fascinujícím. Každý z nás, ať jsem individuální zákazník nebo podnikatelé a manažeři, je vystaven působení reklamy. Využíváme různých podpor prodeje, oslovují nás prodejci a dealeři, navštěvujeme výstavy a veletrhy, vyhledáváme a kupujeme zboží známých či méně známých značek, jsme cílem aktivit oslovujících veřejnost a chodíme do obchodů, kde vše směřuje k ovlivnění kupního chování. Mimo to rostoucí počet lidí pravidelně používá internet. Marketingoví pracovníci jsou vystaveni trvalému tlaku, aby integrovali podpůrné prodejní aktivity do strategického řízení, marketingových plánů, propojovali různé nástroje marketingového komunikačního mixu, tvořili úspěšné značky, odhalovali, jak marketingová komunikace může napomáhat dosažení firemních cílů a jak ji lze uplatnit v konkrétních tržních situacích.



Komunikační mix

Nemluvě o tom, jak **je marketingová komunikace důležitá v marketingu organizací veřejného sektoru, kde jsou zpravidla poskytovány služby**. Vyplývá to z charakteristických vlastností služeb, o nichž byla řeč v kapitole 3. Komunikace v marketingu je jedním ze základních pilířů marketingového mixu, který organizaci umožňuje rychle, srozumitelně a účelně komunikovat se svým okolím, čímž jí pomáhá realizovat dosahování jejích cílů. V marketingu organizací veřejného sektoru **je komunikační mix tvořen složkami** známými z tržního prostředí, tedy i z kapitoly 2. Jsou jimi:

- **Reklama**, viz podrobně kapitola 7
- **Public Relations**, viz podrobně kapitola 6
- **Osobní prodej**, viz kapitola 2
- **Podpora prodeje**, viz kapitola 2

a dále také z dalších přidaných složek, specifických pro organizace veřejného sektoru, jako je:

- **Sponzorství**, viz kapitola 8

- **Společné prezentace organizací**, kdy organizace využívají, tak jako ziskové firmy možnost na veletrzích, výstavách či jiných příležitostech, možnost oslovit na jednom místě velké množství lidí, a tak šetřit náklady
- **Lobbing**, ve smyslu zastupování organizací v oblastech zákonodárných a při legislativních jednáních, tedy ve smyslu získávání a předávání objektivních pravdivých informací na místa, kde se o nich rozhoduje. O lobbingu naleznete podrobnější zmínku v DSO Škarabelová, S. Komunikace a Public Relations.
- **Přímý marketing** představuje přímou adresnou komunikaci mezi zákazníkem a prodávajícím. Tato forma komunikace je zaměřena na prodej zboží a služeb je založena na reklamě uskutečňované prostřednictvím pošty, telefonu, televizního či rozhlasového vysílání, novin a časopisů, s tím, že se zákazníkem se pracuje adresně. Tento nástroj představuje v současnosti velmi dynamicky se rozvíjející prostředek marketingové komunikace. Mezi jeho nástroje řadíme direkt mail, telemarketing, televizní, rozhlasový, příp. tiskový marketing s přímou odezvou, katalogový prodej, počítačový neboli e-mail marketing.
- **Internetová komunikace** – jako aktuální trend v marketingové komunikaci vůbec.

Aby mohly neziskové organizace poskytovat služby, musí si uvědomit, že je klienti posuzují zejména podle přímočaré zkušenosti, kterou s nimi mají, resp. na základě důvěry, kterou v ně mají. Proto se zde objevuje také tzv. **fenomén nezkušeného zákazníka**, který si vybírá na základě důvěry. Má tyto rysy:

- zákazník se většinou více spoléhá na to, co se o organizaci hovoří,
- při posuzování kvality se spoléhá na personál, ceny a převážně fyzické znaky organizace, resp. jejích služeb,
- pokud je zákazník se službou spokojený, zůstává poskytovateli služby věrný.

Vztahy se vytvářejí **mezi organizací, zákazníky a zaměstnanci navzájem**. Stejně tak probíhá komunikace. Řízení marketingu v oblasti nehmotného produktu pak znamená řízení vztahů a komunikaci mezi těmito třemi subjekty:

- Organizace a klienti – hovoříme o externím marketingu, resp. komunikaci.
- Organizace a její pracovníci – hovoříme o interním marketingu, resp. komunikaci.
- Pracovníci organizace a klienti – hovoříme o interaktivním marketingu, resp. komunikaci.

Externí marketing se týká běžné práce, kterou organizace vykonává v souvislosti se stanovením ceny, distribucí a propagováním služeb. Musí přitom zohledňovat přání a potřeby zákazníka, které nejlépe zjišťuje marketingovým průzkumem. Právě externí marketing by měl být informačním zdrojem pro zlepšování kvality práce organizace.

Interní marketing se týká činností, které organizace vykonává s cílem zaškolit a motivovat své „vnitřní“ zákazníky, tedy vlastní pracovníky, a to především ty, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky a s osobami z vnějšího prostředí organizace. Kvalita služeb závisí v podstatné míře na lidech – pokud sami zaměstnanci nebudou motivovaní a přesvědčení o tom, že organizace, v níž pracují, dělá něco velmi

Fenomén
nezkušeného
zákazníka



Externí
marketing

Interní
marketing

5. Marketingová komunikace, veřejné mínění a komunikace

důležitého, hodnotného a na vysoké úrovni, nedokáží klienta přesvědčit o tom, že udělal dobře a rozhodl se pro jejich produkt.

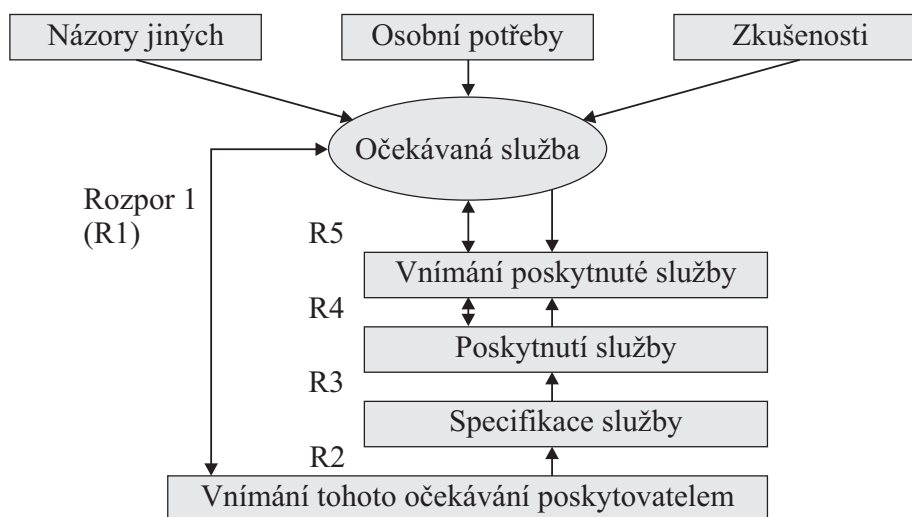
Interaktivní marketing

Interaktivní marketing je propojený jak na interní, tak i na externí marketing. Pracovník motivovaný a přesvědčený o smysluplnosti toho, co organizace dělá, samovolně šíří dobré jméno a získává potenciální zákazníky i z řad svých blízkých a známých. Jsou to právě vlastní pracovníci, kteří organizaci prokážou velkou službu při šíření jejího dobrého jména a upevňování důvěry v organizaci.



V marketingové komunikaci je třeba dále znát a vyvarovat se **informačních šumů**, jejichž působení ukazuje následující obrázek:

Obrázek 5.2: Informační šumy v marketingové komunikaci
Rozpor mezi očekáváním klienta a vnímáním poskytovatele služby



Úkol: Přečtěte si uvedený příběh a určete, kde všude nastaly komunikační šumy:

Za ředitelem o. p. s., která nabízí služby dalšího vzdělávání pracovníkům neziskových organizací, přijde slečna Čížková. Členové organizace, kde pracuje, prý neumějí spolupracovat, komunikovat, jsou příliš zaměřeni na sebe, přeceňují se, protože vůbec neznají svou osobnost. Slečna Čížková by chtěla přispět ke změně tohoto stavu

a zajistit jim poznatky z time managementu. Nedávno slyšela o tréninku sebepoznání a současně četla něco o asertivitě, takže by chtěla do školení zahrnout i tuto problematiku. Myslí si, že kdyby přišel nějaký zkušený lektor a vysvětlil jim, co dělají špatně, stačilo by na to 6 hodin.

Ředitel o. p. s. ví, že na pokrytí takového množství problémů 6 hodin absolutně nestačí, ale nabídka je pro něho zajímavá. Pokusí se slečně Čížkové vysvětlit, že nemůže hovořit o všech problémech, ale že se pokusí udělat vše, co bude v jeho silách. Slečna Čížková pochopí jeho slova tak, že o.p.s. splní minimálně 80 % z toho, co požadovala, a že se tedy situace v jejich týmu zlepší. Tato 24letá slečna však zapoměla řediteli říci, že trénink bude určený pro její minimálně o 20 let starší kolegy. Ředitel podle věku slečny Čížkové usuzuje, že půjde o mladé lidi. Oznámi proto svému mladému perspektivnímu lektorovi, že povede mladou skupinku, kde půjde o všeobecné načrtnutí základních témat. Vzhledem k tomu, že jde o skupinu bez jakýchkoliv zkušeností s podobnými školeními, může se s nimi dohodnout na dalších seminářích.

Mladý lektor Jan Bystrý ví, že jen na základní poskytnutí informací o o. p. s. a jednotlivých typech výuky bude potřebovat cca. 2 hodiny. Nechce se jen dotknout jednotlivých témat, ale chce jít do hloubky u některého z nich. Vzhledem k předpokladu, že jde o mladou skupinu, rozhodne se využít 4 hodiny na testování své nejnovější, fyzicky velmi náročné hry, zaměřené na budování týmu, kterou nazval „O čem se zdává opičákovi“.

Slečna Čížková se vrátí na své pracoviště, a protože ví, že ji ostatní kolegové neberou příliš vážně, poprosí šéfa, aby na poradě informoval o připravovaném školení, které se bude věnovat problémům:

- jak odolávat stresu a time management,
- jak poznat sebe i druhé,
- jak přesvědčovat,
- jak správně budovat tým,
- jak efektivně komunikovat.

Šéfovi se zdá, že za tak krátkou dobu 6 hodin není možné pokrýt tak široký okruh problémů. Slečna Čížková mu však odpoví, že hovořila s odborníkem a že to půjde. Pravděpodobně se bude jednat o nějakou novinku, možná učení ve spánku.

Pracovníci se tedy dozví, že půjdou na výcvik, který bude probíhat ve spánku nebo v hypnóze. Konečně něco, co jim pomůže relaxovat a možná i vyřešit jejich osobní a pracovní problémy, vždyť to tempo už nemohl skoro nikdo vydržet. Kdyby to předložila ta bláznivá Čížková, která je stále otravuje s nějakými hloupostmi, tak by asi zapochybovali, ale když s tím přišel šéf, takto bude asi něco příjemného – možná i s teplými bahenními koupelemi, jako minulý rok. Když se lidé dostavili na seminář, propukl rozpor mezi vnímanou a očekávanou realitou.

5.2 Postavení organizace na veřejnosti

Každý člověk, každá organizace, všichni bez rozdílu chceme vypadat důvěryhodně vůči svému okolí. To znamená, že i každá nezisková organizace chce vypadat

Důvěry-
hodnost

5. Marketingová komunikace, veřejné mínění a komunikace

důvěryhodně, když se snaží vytvořit u občanů příznivý postoj k vlastní činnosti, získat sponzorský dar nebo příspěvek, přesvědčit zastupitelstvo města či kraje, aby pro činnost pronajalo určitý objekt nebo zaujmout novináře, aby o práci organizace něco publikoval. Klíčovým slovkem je zde zkratka důvěryhodnost.

A kdo vypadá důvěryhodně? Zřejmě bychom se shodli na tom, že ten, kdo nemá průšvihy (třeba i nechtěné), nerozšířili se o něm fámy (třeba i nepodložené), veřejně se k němu hlásí nějaká populární osoba (i když třeba jen okrajově) a konečně ten, kdo vykazuje dobré výsledky dosavadní práce.

Každý, osoba či organizace, se tedy i nevědomky snaží posilovat tuto důvěryhodnost, přičemž může použít řadu prostředků. Nejdůležitějším z nich je neustálé informování a nezatajování poměrů v organizaci a podmínek pro její činnost.



Úkol: Zkuste se zamyslet nad tím, co dělá Vaše organizace pro zvýšení své důvěryhodnosti? Pomůže Vám v tom následující mini-dotazník:

	ANO	NE
Vydáváte výroční zprávu?		
Sledujete veřejné mínění, které se udržuje o vaší organizaci?		
Publikujete zprávy o svých úspěšných a veřejnosti pozitivně přijímaných akcích?		
Pečujete aktivně o dobré vztahy s novináři, místními politiky, apod.?		
Máte ve správní radě nebo čestném výboru vaší organizace vážené osoby, kterými nepřímo dokládáte vlastní důvěryhodnost?		

Pokud jste odpověděli 4–5× ano, je to dobré, 2–3× nestačí a méně než 2× je důvod k vážnému zamyšlení se nad sebou a k nápravě tohoto stavu.

Image

Důvěryhodnost je podstatnou součástí obrazu, který si jiní lidé, popř. veřejnost vytváří o celé organizaci. Tento obraz, nazývaný v současnosti populárně „image“, je v podstatě zkratkou, která lidem nahrazuje všechny jednotlivé informace o organizaci. Rozhodující tedy není skutečný stav věcí (bohužel), ale to, jak se organizace, resp. osoba jeví navenek. Image se tak stává myšlenkovým stereotypem, paušálním hodnocením organizace, má v myšlení lidí velikou setrvačnost a jeho přeměna trvá dlouho. Tím pádem stojí také mnoho peněz. Při pošramocené image je pro organizaci často levnější, změnit své jméno, logo, slogan, případně i sídlo (zkratka vnější identifikační znaky) než draze obnovovat svou image, která se buduje postupně a dlouho.

Image organizace

Cílevědomé usměrňování a budování image se ve své podstatě opírá o zásady slušného chování a efektivní komunikaci s okolím. S tvorbou vlastního image jsou proto spojeny tři základní otázky:

- Jaká je současná image vaší organizace?
- Jaká je cílová, resp. žádoucí či ideální image?
- Co vše je třeba učinit, abyste jí dosáhli?

Výsledná image je dána tím, jak lidé vaši organizací vnímají, za jakou ji považují. Dobré jméno, pověst, pozitivní (nebo negativní) pocit spojený se jménem organizace, představa, kterou o vás veřejnost má, všeobecná známost, renomé, prestiž, obliba, důvěryhodnost, serióznost – to vše může být součástí image, o jejíž přesvědčivost musíte stále usilovat, dbát o ni, udržovat ji posilovat. Základním nástrojem k tomu byla, je a vždy bude komunikace.

5.3 Komunikace obecně

Komunikace je vlastně vše, co děláme a co je vidět navenek. Když něco řekneme, uděláme nějaký pohyb, zatváříme se, nebo si jen pískáme, dokonce i když tiše sedíme zavření v kanceláři, komunikujeme. Dovedeno ad absurdum, komunikací je i střelba na odsouzeného. Pro snazší pochopení dost neurčitěho pojmu, jakým je komunikace, si ji rozdělme podle jednoduchého modelu Paula Waclawicka na dvě základní složky:

- složku digitální – tj. vše, co vyjadřujeme verbálně, slovy, to, čemu rozumíme jen tehdy, když známe jazyk, kterým se hovoří;
- složku analogovou – tj. vše, co doprovází slova, vše neverbální, to čemu rozumíme, i když jazyk, kterým se hovoří, neovládáme.



2 složky
komunikace

A jak je to s komunikací v neziskovém sektoru?

Komunikace lidí v neziskových organizacích je plnější, osobnostně bohatší, svět práce a svět osobnosti v ní často není oddělený tak, jak to můžeme pozorovat jinde. Nacházíme v ní prvky neformálnosti, dokonce až rodinného chování, charakterizuje ji větší spontánnost, emocionalita, ale i více otevřených konfliktů. Tyto prvky, od neformálního oslovení až po amatérismus nebo citové zaujetí v argumentaci nebo jiných komunikačních projevech, mohou být jak výhodou, tak i nevýhodou.

Neziskové organizace většinou poskytují nehmotné statky a služby, jenž si předem nelze vyzkoušet, prohlédnout ani ohmatat. Jsou tedy posuzovány svými klienty zejména na základě toho, co o jejich službách slyšeli a až posléze na základě přímočaré zkušenosti, kterou s nimi mají. Komunikace má v tomto procesu proto zásadní význam – cílem každé neziskové organizace musí být rychle, srozumitelně a účelně komunikovat s okolím organizace a dosahovat tak svých vytyčených cílů.

5.3.1 Druhy veřejnosti a cílové skupiny

Oproti všeobecně rozšířené představě o veřejnosti jako jediné, monolitické mase občanů je nutno hned v úvodu této podkapitoly postavit teorii, která říká, že veřejností je mnoho. Vzájemně se překrývají, stále vznikají a zanikají. A co je důležitější, každá organizace tím pádem může mít jiné, jinak vymezené druhy veřejností. Těmi jsou ve své podstatě všechny skupiny institucí a všechny skupiny jednotlivců, které vznikly díky společnému zájmu vůči dané organizaci, nebo protože jejich chování a názory tato organizace přímo ovlivňuje.

Jinými slovy můžeme říci, že „veřejnost“ jsou ty skupiny, s nimiž potřebuje naše organizace komunikovat, protože s nimi potřebuje být v dobrých vztazích, mít jejich podporu, získávat jejich peníze, starat se o ně, informovat je, atd. Veřejnost se tedy

Veřejnost



5. Marketingová komunikace, veřejné mínění a komunikace

vytváří na základě společného zájmu nebo společných problémů, a to víc, nemusí být organizovaná.

Nejen že existuje mnoho veřejností. Také každý z nás náleží do mnoha různých veřejností. Dobře si to lze uvědomit na rolích, které v životě „hrajeme“ – roli občana, obyvatele určitého města, voliče, otce, manžela, syna, zaměstnance, člena tenisového klubu, spotřebitele, atd., atd. Je zřejmé, že naše chování – a také vnímání lidí a světa kolem – je do velké míry předurčeno právě tím, k jakým skupinám patříme, nakolik si tuto příslušnost uvědomujeme a nakolik na ní závisí uspokojování našich vlastních potřeb.



Tak například v roli voliče jsme objektem zájmu politických stran. Pokuste se popřemýšlet o tom, středem zájmu které skupiny jste v té které roli, co od vás tato skupina očekává a uvědomte si, že v každé roli jsou to jiné požadavky. Poté něco podobného zkuste u vaší organizace. Následující tabulka vám tyto úvahy pomůže zpřehlednit:

DRUH VEŘEJNOSTI – SKUPINA	CO POTŘEBUJE? CO OD VÁS OČEKÁVÁ?	CO VÁM DÁVÁ? CO PRO VÁS ZNAMENÁ?

Jestliže se nám podaří definovat ten druh veřejnosti, který nás právě zajímá, určili jsme tzv. cílovou skupinu. To je výraz z marketingu, který prozrazuje, o jak cílenou komunikaci se v něm jedná. Cílovou skupinou tedy můžeme označit skupinu, která má malý, snadno určitelných členů.

Cílové skupiny

Pro neziskovou organizaci lze obecně vymezit následující typické cílové skupiny:

- nadace a grantové agentury,
- instituce veřejné správy (státní správy a samosprávy),
- organizace, které poskytují v regionu podobné služby nebo mají podobné cíle.

Veřejné mínění

V každé veřejnosti i cílové skupině se může projevit určitý a přitom rozdílný názor na určitou záležitost, která je pro neziskovou organizaci významná. Tento názor bývá často označován jako veřejné mínění. Ale co je vlastně veřejné mínění? Teorie veřejné mínění chápe jako mínění, které může být vysloveno na veřejnosti, aniž by došlo k sankcím vůči mluvčímu, ze strany skupiny, v níž se toto mínění projevuje. Jinými slovy je veřejné mínění míněním o věcech ve veřejném zájmu, které má šanci se uplatnit mezi všemi uplatňovanými míněním jako vůdčí a obecně přijímané. O jedné věci tedy může existovat více mínění. Svou povahou se tedy veřejné mínění skládá z akumulovaných individuálních mínění o určité záležitosti veřejného zájmu.



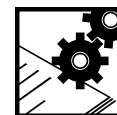
Na základě této definice by bylo velmi obtížné veřejné mínění skutečně sledovat a nějak ho vyjádřit, proto se za ně pro zjednodušení vydávají výsledky průzkumů a názory médií, které ve své podstatě zobrazují skutečné veřejné mínění jen pravděpodobně, částečně a zkresleně. Nutno ještě poznamenat, že veřejné mínění není jen součtem individuálních mínění, ale spíše aktivních mínění, těch hlasitých, slyšených, která působí uvnitř skupiny a vytlačují odlišná mínění, (tak jako ve volbách se počítají jen hlasy těch, kteří volili).

Ti, co svými veřejně projevovanými názory formují mínění v dané skupině označujeme „názoroví vůdci“. Je pro ně charakteristické, že se zajímají o danou věc, jsou nadprůměrně informovaní, sledují důsledně různá média, přicházejí s novými myšlenkami a řešeními a konečně jsou dobrými organizátory a sociálními komunikátory, čímž umí na svou stranu, pro svůj názor získat ostatní.

Názoroví vůdci

Podívejme se, jak vzniká veřejné mínění v organizovaných skupinách, např. ve správní radě o. p. s. – pár lidí ze správní rady začne považovat určitou situaci za problematickou, když zjistí, že to tak vidí i ostatní členové, rozhodnou, že se v té věci bude muset začít jednat. Proto začnou zkoumat možná řešení, zjišťují fakta, diskutují alternativní návrhy řešení problému. Poté se odsouhlasí určitá taktika či řešení, popř. pozitivní většina tiše „toleruje“ návrhy aktivní menšiny. Souhlas a rozhodnutí pak vedou celkově k vědomí skupinové odpovědnosti. Vytvoří se program akcí, který je prosazován, dokud se nedosáhne vytyčeného cíle, popř. dokud se skupina neunaví bojem a členové se neobrátní k novým metodám.

Vznik veřejného mínění



Pokud tedy chceme jako zástupci neziskové organizace prosazující určité názory, aby se tyto staly „veřejným míněním“, musíme zahájit komunikační kampaň, v níž se budeme řídit odpověďmi na následující otázky:

- Kdo je nejdůležitějším činitelem v každé cílové skupině?
- Kdo je mluvčím této skupiny, a je-li organizovaná, kdo je jejím faktickým vůdcem?
- Kým se členové skupiny dají nejsnáze ovlivnit a koho nejvíce uznávají?

Se stejným principem pracuje reklama: kosmetiku nám doporučuje kamarádka, čistící prostředky maminka, reklama na pánskou kosmetiku je adresována ženám, podobně jako reklama na plenkové kalhotky.

A jaké jsou tedy vlastnosti veřejného mínění? Patří mezi ně:

Vlastnosti veřejného mínění

- citlivost na důležité a nápadné události,
- ovlivnitelnost spíše slovy a emocemi než skutečnými fakty,
- setrvačnost
- skutečnost, že sdělení přijímají kladně ti, kteří se chtějí nechat poučit a považují zdroj sdělení za důvěryhodný,
- fakt, že vnitřní složku veřejného mínění tvoří i přání a dohady o události,
- největší vliv má výklad té které události vůdci veřejného mínění,
- psychologicky je mínění orientováno na (osobní) zájem jednotlivce,
- vyburcované nezůstane dlouho (tedy pouze za předpokladu, že se nejedná právě o osobní zájem),
- nesnadno se mění,
- v dobách krize jsou lidé vnímavější vůči svým názorovým vůdcům, co je vhodná doba pro jinak obtížnou změnu veřejného mínění,
- fakt, že se snáze vytváří mínění ohledně cílů, než ohledně metod.

5.3.2 Komunikace jako východisko úspěšných PR, tj. komplexní práce s veřejností

Z předešlého výkladu o komunikaci a veřejném mínění vyplynul základní předpoklad účinné komunikace, totiž to, že aby komunikace byla účinná, musí být oboustranná. Jedině tak může ovlivňovat obě strany. K tomu je třeba mít jak prostředky „vysílání“, tak i prostředky „přijímání“.

Kroky
účinné
komunikace

Proces účinné komunikace by se tedy měl odehrávat podle následujících kroků:

- upoutat pozornost členů cílové skupiny,
- dodat jim informace, které mohou vést k uspokojení jejich zájmů,
- motivovat je k účasti na řešení,
- vyzvat je k akci, navrhnout jim, co by měli dělat.

Pochopitelně, že chceme-li účinně komunikovat např. se členy naší organizace, kteří jsou již dostatečně informováni o činnosti organizace i přesvědčeni o jejím poslání, nebudeme uplatňovat všechny uvedené kroky.

Pokud budeme komunikaci chápat jako vzájemné sdělování informací, pocitů, myšlenek a postojů, musíme se ptát, za jakým cílem. Logicky lze předpokládat, že cíle jsou dva:

- poskytnout druhým lidem (pouze) informace,
- (častěji doplněno snahou) přesvědčit je, aby změnili názor, postoj, chování, vnímání určitého subjektu, svůj stereotyp.

Principy
přesvědčování

A jakým způsobem můžeme přesvědčovat? Existují základní čtyři principy přesvědčování:

- princip identifikace – když se sdělení týká zájmů příjemce, jeho tužeb, nadějí, obav, atd.,
- princip aktivizace – když je sdělení doprovázeno výzvou k akci, návodem, jak se dál chovat, jak dál postupovat při řešení problému,
- princip důvěry – pokud sdělení sděluje důvěryhodná osoba (a to bez ohledu na to, jak si tuto důvěru získala),
- princip srozumitelnosti – pokud sdělení kromě slov doprovází také symboly či stereotypy.

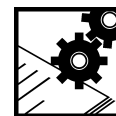
Faktory
efektivní
komunikace

Při efektivní komunikaci nám mohou také pomoci faktory, které ovlivňují přesvědčivost komunikace:

- připravenost veřejnosti přijmout sdělení, (např. v době rozšíření fámy),
- čas a kontext sdělení,
- aktivní účast příjemce na komunikaci, (např. společné zážitky, dojmy, zkušenosti)
- obsah a struktura sdělení, (nápaditý, šokující, něčím odlišný),
- přesvědčivý styl,
- rychlost a úplnost komunikace, (např. komunikovat i v případě aféry, nic nezamlčovat).

5.4 Nezisková organizace a její práce s veřejností

Ač se to na první pohled nezdá, je okruh lidí pracujících s veřejností v neziskové organizaci velmi široký. Představme si neziskovou organizaci jako systém soustředěných kruhů, kde se směrem od středu ven snižuje míra informovanosti a kompetencí.



Vnitřní
kruh

Vnitřní, středový nejtěsnější kruh by tvořilo vedení organizace, tedy vrcholné orgány organizace, jako např. správní rada nebo čestný výbor, a management, tedy výkonný ředitel, tajemník, tiskový mluvčí apod. Mezi hlavní úkoly vrcholných orgánů patří stanovení poslání a cílů organizace, nalezení a jmenování ředitele, jeho podpora a hodnocení výsledků jeho práce, efektivní plánování organizace, zajištění dostatečných zdrojů pro činnost organizace, dohled nad efektivností hospodaření, kvalitou poskytovaných služeb, zlepšování image organizace na veřejnosti a hodnocení výsledků své vlastní práce. Efektivnost činnosti těchto vrcholných, převážně čestných (neplacených) orgánů je přímo úměrná míře zodpovědnosti, kterou jejich členové přebírají za svá rozhodnutí. Mezi hlavní úkoly managementu patří kromě výkonného řízení organizace také psaní a příprava tiskových zpráv, dopisů, projevů, propagačních brožur, letáků, inzerátů, redigování zvláštních publikací, zpravodajů pro zaměstnance i ostatní veřejnost, kontaktování zpravodajských médií za účelem předávání aktuálních informací, organizování zvláštních akcí, jako jsou tiskové konference, dny otevřených dveří, benefice, apod., vystupování na veřejnosti, sledování toho, co se kde o organizaci řekne či napíše, atd. Ve větších organizacích je na tuto práci zaměstnávána jedna osoba ve funkci tiskového mluvčího (v ještě větších organizacích pak vznikají celá oddělení pro styk s veřejností).

Střední kruh tvoří zaměstnanci, stálí spolupracovníci (např. dobrovolníci) a příležitostní spolupracovníci a příznivci organizace. Zaměstnanci by měli mít dostatek informací o organizaci, aby je kdykoliv mohli veřejně prezentovat, přičemž netřeba dodávat, že nejlépe komunikuje ten zaměstnanec, který je skutečně přesvědčený o tom, co dělá. Se stálými spolupracovníky je také důležité oboustranně komunikovat a mít od nich zpětnou vazbu, protože když s námi přestanou spolupracovat, odchází nejen jejich zkušenosti, ale také zdroj informací o naší organizaci. Ani u příležitostných spolupracovníků se nevyplatí podcenit komunikaci s nimi. Bývají totiž často najímání na práce přechodné, které však mohou být na očích veřejnosti. A pokud někdo naší organizace nezná a setká s neinformovaným příležitostným pracovníkem, ztotožní ho s naší celou organizací. A jak víme, první dojem se promítá do celkového vnímání celé organizace, dokonce v něm má větší váhu, než jsme ochotni si připustit.

Střední
kruh

Vnější, od středu nejvzdálenější kruhy představují podstatné okolí organizace, tedy naše klienty, případně i externí poradenské firmy. U klientů je pro komunikaci s nimi zásadní jejich přesné vymezení do cílových skupin, tedy stanovení si, zda je jich konečný, omezený počet, odkud pocházejí (jen z dané komunity nebo z celého území) a zda jsou vnitřně stejnorodou skupinou. Jen tak se nám může podařit účinně s nimi komunikovat, protože jen tak budeme znát jejich potřeby a přání. Poradenské firmy můžeme zapojovat do řešení problémů naší organizace, mají tedy přístup k informacím o nás, které mohou následně šířit dál.

Vnější
kruh



Shrnutí kapitoly

Komunikační mix v marketingu hraje významnou roli, zvláště pak v organizacích veřejného sektoru, což vyplývá z charakteru služeb. Jeho složkami jsou ve veřejném sektoru kromě reklamy, public relations, osobního prodeje a podpory prodeje také sponzorství, lobbying, přímý marketing, společné prezentace organizací a internetová komunikace. Komunikace představuje velmi komplexní a zajímavý proces, který je v podstatě základem naší existence. To věděl již Aristoteles, když řekl: „Být znamená komunikovat.“

Některé z rysů naší lidské komunikace jsou natolik specifické, že nás odlišují od zvířat. Na základě komunikace rozlišujeme přátele od protivníků, učitele, studenty, nadřízené, zaměstnance, děti, rodiče a spoustu jiných rolí, které lidé přijímají a „hrají“ během svého života. Jen díky komunikaci se dozvídáme a učíme nové věci, dáváme najevo svá vlastní stanoviska, postoje, přání atd. To vše nasvědčuje tomu, že komunikace jako proces má svá pravidla, a to jak v komunikaci verbální, tak i neverbální. Znalost a chápání komunikačních procesů určuje váš vztah k ostatním lidem a společnosti vůbec. Čím více jim rozumíte, tím efektivněji dokážete komunikovat s okolím. A čím efektivněji dokážete komunikovat s okolím, tím snáze dokážete prosadit své potřeby a zájmy.

S komunikací úzce souvisí také veřejné mínění, které definujeme jako mínění, které může být vysloveno na veřejnosti, aniž by došlo k sankcím vůči mluvčímu, ze strany skupiny, v níž se toto mínění projevuje. Komunikace je také předpokladem úspěšných Public Relations, o kterých bude podrobně řeč v další kapitole tohoto textu.



Otázky k zamyšlení

1. Jaké složky komunikačního mixu v marketingu veřejného sektoru znáte?
2. Proč je komunikace tak důležitá? Znáte dvě základní složky komunikace? Jak probíhá proces účinné komunikace? Jaké jsou cíle komunikace?
3. Pokuste se definovat pojmy „veřejnost“, „cílová skupina“ a „veřejné mínění“. Uveďte typické cílové skupiny neziskových organizací. Jaké jsou jejich vlastnosti? Jakými základními rysy se vyznačuje veřejné mínění?
4. Když budete chtít partnera v komunikaci o něčem přesvědčit, jakými faktory můžete zvýšit přesvědčivost komunikace?

- **Public Relations a jejich definice, příbuzné pojmy a obory**
- **Cíle Public Relations**
- **Public Relations a reklama**

6.

Public Relations a jejich okolí



Cíl kapitoly

Po přečtení kapitoly budete:

- rozumět obsahu pojmu Public Relations, rozdílu mezi PR a reklamou, marketingem, fundraisingem a tzv. Public affairs,
- budete znát, jaké jsou perspektivy PR ve neziskovém sektoru
- poradíte s otázkou, jak zavést systematickou práci s veřejností, jak využít kampaně v Public Relations a jak je připravit .



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 4. týden v březnu, KVMAFU – 4. týden v říjnu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly
- 15 hodin POT – povinné pro KVMAVS a KVMAFU, stejně jako pro PVMVVS

6.1 Public Relations a jejich definice, příbuzné pojmy a obory



Public Relations

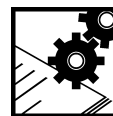
Každý podnik či instituce operuje na veřejnosti a dosažení jejich cílů závisí na postoji určitých částí veřejnosti. Koncern ČEZ, úřad města, univerzita, nemocnice, nadace. . . zkrátka všechny organizace bez ohledu na ziskovost či neziskovost komunikují s nejrůznějšími skupinami, či částmi veřejnosti: se zákazníky, se státními a samosprávnými institucemi, se svými akcionáři, dokonce i s vlastními zaměstnanci, jak už bylo výše zmíněno. A to vše proto, aby dosáhly svých cílů. A právě komplexní a cílená práce s veřejností, dnes skrytá pod hojně používanou anglickou zkratkou PR (Public Relations, čti „pí-ár“, public relation) je v současnosti alfou a omegou dlouhodobé existence jakékoliv organizace.

Proč je kladen důraz na adjektiva „komplexní a cílená“? Protože PR není jen prací s veřejností, jde především získání o dobrého jména, reputace, věrohodnosti organizace. To je totiž přirozená základna pro to, aby okolí organizaci uznávalo, členové a aktivisté, dobrovolníci ji neutíkali, sdělovací prostředky a úřady ji brali vážně, sponzoři ji rádi dávali peníze a zákazníci se jí bez obav svěřovali. Prostě PR je souborem prostředků práce s veřejností k tomu, aby organizace mohla smysluplně existovat a účinně pracovat.

Komunikace jako nástroj PR

Z výše uvedeného by se mohlo zdát, že **Public Relations** se rovná **komunikace**. I když je pravdivý slogan: „Kdo nekomunikuje, ten jakoby nežil!“, PR se s komunikací zdaleka nekryjí. Komunikace je přirozeným „pracovním nástrojem“ PR, ale v public relations zdaleka nejde jen o osobní komunikaci jednotlivého zástupce organizace s jednotlivým členem veřejnosti. Dalším pomýlením v souvislosti s PR je názor, že v éře hromadných sdělovacích prostředků představuje práce s veřejností pouze sdělování informací prostřednictvím těchto médií. Zdá se, že ideální by bylo mít tiskového mluvčího, který řekne vše, co bude veřejnost zajímat. Nebo dokonce – co my chceme, aby ji zajímalo. Tak pasivně a neúplně se však organizace chovat nemůže.

Vezměme si **pro příklad** obyčejnou rodinu někde v domku na kraji města. Tato rodina komunikuje hned s několika skupinami, s nimiž přirozeně chce být v dobrých vztazích. Jsou to jejich „cílové skupiny“: učitelé ve škole, místní obchod s potravinami, místní úřady, sousedé, vzdálenější příbuzní. A rodiče se snaží (a vychovávají k tomu i své děti), aby se všemi dobře vycházeli, zdravili známé, aby děti nedělaly učitelům lumpárny a dospělí dluhy v obchodě. S příbuznými je třeba se sejít alespoň občas a nedělat „zlou krev“. Se sousedy se zbytečně neškorpit, potřebujeme se přece navzájem. Před Vánocemi poslat pozdravy a dědečkovi nechat k narozeninám např. zahrát písničku. Až se bude dcera vdávat, obejít známé se svatebními koláčky. . .



Všechno to, a mnoho dalšího je **intuitivní realizací zásad public relations**: dávat o sobě vědět, preventivně zmírňovat možné konflikty, ve svém okolí vytvářet pochopení pro vlastní chování, udržet si důvěru „cílových skupin“.



Nyní ještě něco pro vyznavače přísné teorie, tedy **dvě typické definice**:

- „PR je cílevědomá, plánovaná a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a její veřejností.“ (Britský institut pro PR)
- „PR slouží společnosti zmírňováním konfliktů a budováním vztahů, které jsou podstatné k vytváření dynamického konsensu, na němž je založen společenský řád. Konečným výsledkem PR je úprava a udržování takového sociálního systému, který nám zajišťuje fyzické a sociální potřeby. . . Jejich společenská funkce spočívá v nahrazování nevědomosti, násilí a radikalismu znalostmi, kompromisem a vzájemným přizpůsobením.“ (funkcionalistická sociologie)

Definice
PR

Pro úplnost je nutno dodat, že v rámci PR se hovoří o existenci dvou rovin, a to o:

- rovině institucionální, která se zaměřuje na činnost směřující k získání dobrého jména na veřejnosti, pochopení partnera pro naši vlastní činnosti apod.
- rovině individuální, jenž říká, jak se chovat jako reprezentant organizace.

2 roviny
PR

Doufám, že po přečtení výše uvedených definic a skutečností je Vám jasný význam PR v životě organizace. Přesto se řada organizací, bohužel právě neziskových, staví k PR odmítavě. Často to vysvětlují tím, že nemají čas anebo že další práci s veřejností nepotřebují. Je to však chybný, nedomyšlený, povrchní a hlavně nepraktický postoj. Peníze totiž často nejsou právě proto, že:

- chybějí lidé, kteří by je uměli a chtěli sehnat,
- veřejnost nezná nebo nechápe, v čem je poslání organizace, jaké má cíle, zda pracuje profesionálně a kvalitně,
- některé organizace jsou zaměřeny proti aktivitám jiných organizací (např. ekologické versus znečišťovatelé) a vzbuzují nevědu nejen u firem, na něž jsou zaměřeny, ale i u celé skupiny dalších podnikatelů anebo dokonce velké části veřejnosti,
- organizace nerozvinula potřebnou výdělečnou činnost, která by se stala stabilním zdrojem jejích příjmů.

Z uvedeného příkladu je zřejmé, že **PR** vytváří pozitivní klima pro toho, kdo peníze sbírá, resp. se je snaží získat, tedy pro **fundraising** (ten definujeme jako získávání prostředků na činnost nebo určitý projekt).

PR a
fundraising

6. Public Relations a jejich okolí

PR a
image

Vytváření vztahů s veřejností ve smyslu **PR** bývá často ztotožňováno s budováním **image**. Image znamená představu o něčem, obraz něčeho. Budování image znamená vytváření zhuťněné, zobecněné, jednoznačné představy, která ve skutečnosti vypovídá o tom, jak se jeví jedinec, organizace, instituce. Organizace je tak např. konzervativní, průkopnická, dynamická, agresivní. Image je vyjadřováno a vnímáno v jednotlivých stereotypech. Literatura zabývající se PR vychází zpravidla z firemních praktik a mluví většinou o pozitivní image jako o cíli PR. Nezanedbatelná skupina neziskových organizací si ovšem záměrně nebuduje vlídný, obecně akceptovatelný image. Vzpomeňte si na image organizací, bojujících nejrůznějšími prostředky proti globalizaci, nebo rozporuplně přijímanou image ekologických organizací. Proto bychom v souvislosti s image neziskových organizací měli hovořit přesněji o jedinečnosti image budované tak, aby podpořila stanovený cíl.

PR a
marketing

Pěstování dobrých vztahů má jaksi „mimovolně“, v druhém plánu nabízet dobré jméno organizace, s ním pak budou lidé více nakloněni obchodovat. Zde se rýsuje přesah PR k **marketingu**. Schválně zdůrazňuji slovo přesah, protože marketingové akce by neměly být ztotožňovány s akcemi PR. Je samozřejmé, že nic tak neposílí důvěru v organizaci jako dobrý obchod a proto lze říci, že úspěšná akce PR je žádoucí součástí marketingového plánu. Podíváme-li se však na tento problém z opačné strany, je jasné, že se nám nebude dařit dobře prodávat výrobky nebo služby, jestliže nebudeme v dobrých vztazích se svými zákazníky, zaměstnanci, apod. Tj. aby se marketingová činnost dařila, je dobré mít kvalitní PR, ale marketingem to zdaleka nezačíná ani nekončí. Stručně řečeno – hlavním cílem marketingu je zajistit prodej zboží nebo služeb, které firma poskytuje na základě přání a potřeb zákazníků. Hlavním cílem PR je prodat dobré jméno firmy, vzbudit důvěru, přesvědčit o poctivosti úmyslů, atp. Jakákoliv marketingová akce je tedy současně akcí PR a naopak. Public relations mají tedy z hlediska organizace globální a trvalý význam.

PR a
reklama

Reklama, která je jako prostředek prodeje primárně nástrojem marketingu. Někdy bývá dokonce v nesouladu s cíli PR, protože její působení je krátkodobé a úzce zaměřené. Snaží se prostě získat peníze potenciálního zákazníka a vytvořit tak konkrétní obchodní vztah. Na druhé straně může být reklama jedním z nástrojů PR. Vztahu mezi PR a reklamou je věnována samostatná subkapitola, viz dále.

Public relations, fundraising a marketing jsou vlastně ucelené praktické obory, které mají svou historii, svá pravidla, své pojmy a dokonce i svou teorii. Komunikace je jejich nástrojem a reklama pak nástrojem marketingu i PR. Image je pak dílčí součástí PR, které jsou obsahově širší.

6.1.1 Některé základní pojmy Public Relations

Východiska
PR

V literatuře o PR je možné se často setkat s termíny, které jsou dávány do různého vztahu k PR. Jsou označovány buď jako východiska PR, nebo jako systém, který tvoří strukturu PR, nebo jako složky marketingové komunikace. Protože literatura leckdy bez bližšího vysvětlení odkazuje jen na jejich zkratky, pokládám za důležité uvést alespoň jejich základní charakteristiku.

Coorporate identity – CI

Je souhrnné zosobnění organizace odvozené z její filozofie, historie, kultury, strategie, způsobů jejího řízení, chování k partnerům. Lze si ji představit jako souhrnnou ideu, jíž podléhá komplex „života organizace“.

CI

Coorporate design – CD

CD je vizuální způsob prezentace organizace na veřejnosti, přesněji řečeno toho, co jsme nazvali coorporate identity. Vizuální prezentace by měla dodržet dvě zásady – postihnout corporate identity a dodržet vizuální jednotu. Důležitou roli zde hraje tzv. grafický manuál, který je východiskem pro všechny prostředky vizuální prezentace. Ty zahrnují zejména logo, rastr (pro jednotnou úpravu tiskovin), písmo, typografii, barvu, ale např. i vzhled kanceláře, firemní uniforma, atd. V české literatuře je možné narazit v souvislosti s coorporate design na označení zvláštní prostředky komunikace, viz dále.

CD

Coorporate culture – CC

Jde o způsob, jakým organizace jedná se svou vnitřní i vnější veřejností. Do oblasti vnitřní coorporate culture patří např. způsob, jakým organizace vytváří prostor pro seberealizaci svých zaměstnanců, pro jejich další vzdělávání, jaké dává perspektivy jejich pracovní kariéře atd. V rámci svých vztahů s vnější veřejností ziskové firmy často spoluprací s neziskovými organizacemi. Zdůrazňují tak mj. hodnotový žebříček své organizace a úroveň její CC.

CC

Coorporate communication – CCom

CCom představuje dlouhodobou komunikační strategii organizace směrem dovnitř i vně organizace. Je považována za základní funkci PR.

CCom

Coorporate image – CIm

Tímto pojmem odborná literatura vysvětluje vzájemné vztahy mezi výše uvedenými činnostmi. Východiskem je coorporate identity. Na jejím základě se budují formy další – coorporate design, coorporate culture a coorporate communication, jež společně vytvářejí střešový pojem, totiž coorporate image. Matematicky bychom tento vztah mohli vyjádřit následovně

CIm

$$(CD + CC + CI) \times CCom = CIm$$

Dejme tomu, že přibližně takto vztahy v komplexu fungují. I když image je v PR klíčovým pojmem, už víme, že jej v žádném případě nelze ztotožňovat s cílovým efektem PR. Image je dílčí součástí, resp. jednou z fází procesu PR, jehož konečným cílem je změna postojů veřejnosti.

Úkol: Zamyslete se nad jednotlivými složkami CIm ve Vaší organizaci.



6.2 Cíle Public Relations

Z doposud řečeného myslím můžeme odvodit hlavní cíle Public Relations. Patří mezi ně:

Hlavní cíle PR

6. Public Relations a jejich okolí

- získání podpory (nebo alespoň akceptace) veřejnosti pro své poslání, pro nové myšlenky a záměry,
- vytvoření příznivého klimatu pro fundraisingové kampaně,
- rozšíření a získání účasti dobrovolníků,
- propagace vlastního programu a služeb organizace, aby se dostaly k těm, kdo je potřebují.



Příklady
cílů PR
v konkrétních
organizacích

Zkusme si pro větší názornost vytipovat u organizací různého typu několik charakteristických úkolů jejich PR:

- Zájmová sdružení výrobců, obchodníků, průmyslových odvětví: členy sdružení jsou organizace, které produkují stejný nebo podobný druh výrobků a služeb. Jsou tedy ve vzájemném vztahu konkurence, ale sdružují se účelem prosazení společných zájmů, např. dovozci výherních a hracích automatů se sdružili, aby lépe prosazovali své zájmy vůči legislativě, obcím i provozovatelům. Hlavní úlohou PR tedy bývá získat pochopení veřejnosti (cílových skupin) pro činnost a záměry členů sdružení.
- Odborové organizace: s vnější veřejností se odbory dostanou do styku zejména v případě stávky, kdy musí usilovat o získání širší veřejnosti na svou stranu. Základním úkolem odborových PR je tudíž vytvářet pochopení veřejnosti pro potřeby zaměstnanců daného odvětví, viz stávky lékařů, železničářů či učitelů.
- Zájmové a kulturní spolky: nemají jako např. odbory přirozeného protivníka, cílem jejich PR bývá tedy především obhajovat profesionální standardy (např. prosazování určité kvalifikace pro poskytovatele psychologického poradenství), podpořit nábor nových členů, propagovat vlastní služby a zajistit peníze na další činnost.
- Organizace, které za něco bojují: zejména ekologické iniciativy zase potřebují zejména vzbudit velký ohlas médií, aby obrátily pozornost širší veřejnosti a parlamentu na určitou problematiku.
- Sociální, zdravotnické a náboženské organizace: jsou většinou zaměřeny na charitu. Proto je hlavním cílem jejich PR upozorňovat na nabízené služby potenciální klienty a získávat prostředky na poskytování těchto služeb.
- V politice a masové kultuře (zábavě) jde především o to, aby lidé, prahnoucí po popularitě a vlivu, vešli ve všeobecnou známost. To se daří hlavně prostřednictvím médií, která se snaží postupně nakazit veřejnost obdivem a sympatiemi k nové „star“.
- Státní orgány, armáda a policie, případně další vládou řízené instituce by se prostřednictvím PR měly snažit nepřetržitě vysvětlovat daňovým poplatníkům svou práci a efektivní hospodaření s veřejnými příjmy. Tak třeba v armádě by PR měla mít za úkol poskytovat informace o činnosti armády, podporovat nábor vojáků, udržovat dobré vztahy mezi posádkami a okolím, distribuovat zprávy o událostech, které armáda dělá ve prospěch veřejnosti.

Cíle PR
v neziskových
organizacích

Hlavní cíle PR v životě neziskových organizací tedy můžeme formulovat různými způsoby, jako např:

- získat podporu, pochopení veřejnosti pro poslání, budoucí akce nebo činnosti organizace,

- vyjadřovat zájmy organizace vůči veřejnosti,
- informovat a tím získávat důvěru veřejnosti,
- přesvědčit cílovou skupinu o užitečnosti nebo důležitosti záměrů,
- vyjednávat, komunikovat s veřejností,
- vytvářet nebo zlepšovat image organizace,
- sladit zájmy veřejnosti a organizace, zajistit vzájemné porozumění,
- omezovat možnost vzájemných konfliktů a napětí,
- upravovat politiku organizace, její postupy a akce, aby nebyly v rozporu s veřejným zájmem a s potřebami přežití organizace, resp. aby byly vzájemně prospěšné pro organizaci a její veřejnost.

Klíčová jsou ve všech uvedených cílech slova jako pochopení, důvěra, image, vzájemné porozumění, komunikace, informování.

Úkol: Dokázali byste formulovat cíle PR ve Vaší organizaci?



6.3 Public Relations a reklama

Reklama, jak už bylo výše zmíněno, je konkrétním nástrojem nejen marketingu, ale také PR. S PR má **společné** to, že využívají stejné sdělovací prostředky, obě pracují s cílovými skupinami, přispívají k vytvoření image organizace, a konečně obě informují, přesvědčují a vybízejí k akci.

Podobnosti

A co je **odlišuje**? Jedna odlišnost už tu zazněla, totiž že reklamní kampaně trvají poměrně krátce, např. jen po dobu, než se zavede na trh nový výrobek, a to je maximálně několik měsíců. Působení PR oproti tomu musí být trvalé, řada akcí je dlouhodobých, i když nelze vyloučit ani krátkodobé PR kampaně (např. v případě náhle vzniklých krizí). Reklama je většinou placenou a hromadnou, neosobní komunikací prostřednictvím rozmanitých médií, zatímco práce s veřejností je často založena na osobním přístupu.

Odlišnosti

Přehledně **rozdíly i společné rysy mezi reklamou a PR uvádí následující tabulka:**

Charakteristiky	Reklama	Public Relations
zaměření činnosti	prodej zboží, služeb, idejí	změna postojů
prostředky komunikace	média	komplex komunikačních prostředků
forma komunikace	monolog	dialog
vztahy k médiím	nákup času a prostoru	snaha o získání vlivu v médiích
kontrola mediálního sdělení	přesná kontrola obsahu i načasování	relativně nízká kontrola
důvěryhodnost sdělení	relativně nízká	relativně vysoká
adresát	reálný nebo potenciální zákazník	veřejnost, resp. parciální veřejnost
časový horizont	krátkodobý	dlouhodobý
hodnocení	existují zavedené techniky	relativně omezené metody



PR je zaměřena na postoje veřejnosti k organizaci, nejde jim o jednotlivé výrobky a služby podniku, nýbrž o podnik jako celek. Jejich působením nemá vzniknout větší poptávka zákazníků. Mají mnohem více různých cílových skupin, na které působí a s nimiž komunikují. Jejich cílem není maximální tržba, jako v reklamě, nýbrž maximální důvěra.

Není to tedy ekonomický zisk, ale spíš psychologický zisk, o který PR usiluje. Zatímco koncepci reklamy zpracovává marketingové oddělení podniku, koncepce PR by vždycky měla zůstat v rukou nejvyššího vedení – říká se, že reklama je funkcí marketingu, kdežto PR je základní funkcí managementu, podobně jako např. personální práce, kterou musí každý manažer na svém úseku vykonávat, ať chce nebo nechce.

Zajímavé je také to, že v oblasti PR mezi organizacemi nejčastěji panuje vztah spolupráce, což v oblasti reklamy až na výjimky nepřípadá v úvahu. Je to dáno již tím, že poptávka, koupěschopnost obyvatelstva a další atributy prodeje jsou v daném okamžiku konečné, kdežto důvěra veřejnosti, ochota, pochopení atd. jsou jakoby nekonečné – podobně jako vzduch kolem. Komerční organizace se v zájmu reklamy sdruží jen výjimečně, např. tehdy, když ani jedna cestovní kancelář v regionu nemá dost peněz na vydání reprezentativní nabídky, avšak s pomocí městského úřadu společně financují reklamní publikaci s pozvánkou do jejich krásného regionu.

Jakmile však jde o kvantitativně omezené statky (např. peníze určené městem na podporu neziskovým organizacím), pak i mezi neziskovými organizacemi vzniká vztah konkurence. Zvláštním případem je, když dvě protichůdné zájmové skupiny vytvoří dvě občanská sdružení, aby mohla efektivněji soutěžit o podporu veřejnosti nebo státních orgánů.



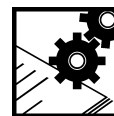
Prakticky je velmi účelné rozlišit reklamu od produktu PR. Dá-li organizaci totiž někdo peníze a ona mu za to propaguje jeho výrobky a služby (např. uvedete nejen název firmy, ale i jejích výrobků), mělo by se to považovat jednoznačně za reklamní službu, na kterou by organizace měla mít živnostenské oprávnění a z tržby zaplatit daň z příjmu. Jestliže však nepropaguje žádné výrobky ani služby, ale sponzorskou firmu jako celek (např. poděkováním nebo otištěním loga), pak se to za reklamu nepovažuje.

Reklama je veřejné oznámení, které slouží k podpoře podnikání, jež sleduje zadavatel reklamy. Reklama se poskytuje za úplatu nebo jinou protihodnotu. Sponzorstvím se míní jakýkoliv příspěvek, který je poskytnut k přímému nebo nepřímému financování pořadu za účelem propagace jména, tovární nebo obchodní známky, známky služeb, nebo postavení sponzora.

Public affairs – veřejné záležitosti

Tento pojem se začal objevovat v posledních letech velmi často a ještě bezprostředněji propojil svět reklamy se světem PR. Velcí výrobci přišli na to, že účinnější než přímá propagace jejich výrobků je leckdy propagace nepřímá, prostřednictvím spojení s obecně známými událostmi nebo s bohubíými, obecně přijímanými činnostmi. Bohužel si k tomu vybírají jen ty nejznámější a nejslavnější. V literatuře ho můžete najít pod označením sponzorství událostí.

Vzpomeňte si na kdysi hojně rozšířený inzerát, na němž dáma ve večerní toaletě hraje na housle. Stín za ní má tvar šachové dámy. Nahoře je emblém Pražského jara 1996. Dole je menším písmem: Komerční banka – hlavní sponzor Mezinárodního hudebního festivalu Pražské jaro '96. Hlavní titulek, resp. hlavní poutač říká: První housle Pražského jara. Jak už vám asi dochází, nejedná se ani o pozvánku na koncerty Pražského jara, ani o nabídku houslí, ale Komerční banka nám nenápadně sděluje, že je úspěšnou a seriózní společností, která pečuje o současnou špičkovou národní kulturu. Máme si všimnout, jak je dobrá a jaké má pochopení pro kulturní tradice národa.

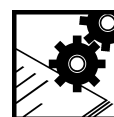


Public affairs je tedy jakási nová reklamní strategie, která prodává se dobré jméno firmy jako celku, její pověst, důvěryhodnost. Účelem není přímo něco nabídnout, ale vytvářet u veřejnosti pozitivní image firmy. Nejde tedy jen o reklamu nebo čistou dobročinnost. Dárce se tu chce prezentovat především jako dobrý soused a sponzor „vyšších hodnot“, reklamní efekt je jakoby v pozadí.

Public affairs

A jakou mají v této věci šanci malé neziskové organizace? Omezenou, ale mají. Narozdíl od celostátně působících firem, které se logicky chtějí prezentovat v celostátním rámci a vyhledávají proto celostátně významné akce (viz příklad Pražského jara), existuje celá řada lokálně působících firem, které mají zájem se prezentovat obdobně, ovšem v místním rámci. Budete-li tedy pořádat zásadní a alespoň lokálně známé akce, můžete počítat s tím, že budou ku prospěchu i některé lokální úspěšné firmy, které se vyplatí se s Vámi spojit.

Světoznámí výrobci často podporují neziskový sektor a obecně přijímané projekty s tím, že vyhlašují různé ceny, stipendia a granty. Tak např. výrobce džínového ošacení Levi Strauss podporuje projekty na pomoc sociálně slabším skupinám na celém světě. Firma Reebok, výrobce sportovní obuvi a oblečení, zase každoročně uděluje cenu pro mladého obhájce lidských práv. Kromě sponzoringu si firmy, zejména zahraniční koncerny a jejich pobočky, zajišťují kontakt se státními institucemi a podílejí se na komunálních programech hmotnou a organizační pomocí. V personálních odděleních řady podniků, např. v USA zaměstnanci běžně vyplňují dotazníky, které obsahují podrobné otázky o jejich členství a aktivitě v různých neziskových organizacích a komunálních projektech – v charitativních, volnočasových, mládežnických a jiných organizacích. Firma tak získává dodatečný potenciál, který může výhodně využít při realizaci své vlastní marketingové politiky.



Úkol: Dokážete si uvědomit příklad Public Affairs z poslední doby? Uvažujte, věnujte pozornost billboardům a hledejte. Je to příjemná zábava!



6.3.1 Perspektivy PR v neziskovém sektoru

Vzhledem k vývoji neziskového sektoru v posledních patnácti letech a také k současnému stavu hospodářsky a politicky plně rozvinutých zemích, můžeme hovořit o následujících tendencích:

Perspektivy PR

1. Nejen nabídka, ale i poptávka po sociálních službách a různých druzích pomoci se přesouvá ze státních zařízení na dobrovolné, resp. neziskové

organizace. Stále větší část veřejnosti tedy potřebuje komunikovat s neziskovými organizacemi. Tím narůstá objektivní potřeba subjektivně zvládnout a uskutečňovat práci s veřejností v jejich nejrůznějších podobách.

2. Řízení neziskových organizací se postupně začíná profesionalizovat, rozvíjejí se celostátní projekty, které se týkají velkých skupin obyvatelstva (např. v poradenství, prevenci a terapii drogových závislostí, péči o děti, o zdravotně postižené). K jejich řízení a administrativě jsou zapotřebí nejen kvalifikovaní účetní nebo poradci, ale také manažeři a specialisté na fundraising, marketing a PR.
3. Roste počet žádostí a výzev směřovaných k nespecifikovaným veřejnostem o finanční podporu prostřednictvím direct mailingu a hromadných sdělovacích prostředků. Tyto akce budou muset být stále nápaditější a profesionálněji připravené, aby obstály v konkurenci ostatních. (Nově vzniklým neziskovým organizacím konkurují především ty s dlouhou tradicí, mezinárodním věhlasem, sportovní kluby a ROPO, pokud se tyto budou muset transformovat na jinou právní formu neziskové organizace.)
4. Konkurence roste nejen v soutěži o peníze a o dobrovolníky, ale také v soutěži o naplnění vlastních, vzájemně neslučitelných cílů neziskových organizací. Neziskových organizací založených k ovlivňování veřejného mínění bude stále více a jejich akce budou rozsáhlejší.
5. Poroste výskyt placené inzerce jakožto prostředku komunikace s cílovými skupinami (např. inzeráty organizací pro dobrovolnou péči o zdravotně postižené) a využívání audiovizuální, telekomunikační a počítačové techniky nejen pro vnitřní práci organizací, ale také pro komunikaci s veřejností. Práce s vnější veřejností bude tedy stále víc záviset na zvládnutí rozmanitých komunikačních prostředků.
6. Souběžně s rostoucím podílem na veřejném životě budou muset neziskové organizace stále více propagovat a ospravedlňovat své programy a způsoby práce, aby v očích veřejnosti obhájily své poslání a kredit.

Vzhledem k výše uvedenému je v celku nepochybné, že úloha PR v práci neziskových organizací rychle roste.

6.3.2 Zavedení systematické práce s veřejností a PR-audit

Public Relations představují plánovaný, systematický a řízený proces s rysy vysoké organizovanosti. Proto je nutné znát strukturu systému PR a výstavbu tohoto systému.

Struktura
systému PR

Do struktury systému PR patří:

- cíle PR,
- lidé a orgány, které tyto cíle produkují,
- organizace práce, která je k tomu zapotřebí,
- prostředky a informace, které se přitom používají.

Proces výstavby tohoto systému se odvíjí od toho, zda:

- organizace teprve vzniká, nebo chce nově zavést systematickou práci s veřejností, která se už bude zaměřovat na jednotlivé, vymezené cílové skupiny,

- organizace zjistí nesoulad mezi sebou a některým druhem veřejnosti, resp. cílovou skupinou a PR využije k odstranění tohoto nesouladu.

PR by měly být koncipovány jako otevřený systém, kde není jedinou snahou ovlivnit okolí organizace, ale z něhož se také organizace snaží zjistit příčiny nesouladu své práce s vnímáním okolí, nebo příčiny změny v poptávce po jejích službách, je schopná tyto informace následně kriticky zhodnotit a promítnout je např. i do změny v organizaci.

Pro zavedení systematické práce s veřejností je zásadním nástrojem tzv. PR-audit, který je vhodné provést jak na počátku systematické práce s veřejností, tak i v jejím průběhu, aby bylo možné tuto práci průběžně vyhodnocovat. Při PR-auditě je vhodné dodržovat následující postup:

- definovat zájmy, role, poslání neziskové organizace a od ní odvozených veřejností,
- určit cílové skupiny, jejich zájmy, potřeby, očekávání,
- vytvořit seznam cílů vůči těmto skupinám,
- zvolit nejvhodnější prostředky PR,
- odhadnout náklady, realizovatelnost plánu PR a jeho dalších prvků.

Přitom je vhodné mít na paměti, že poslání organizace má informovat, zaujmout, má být stručné, jasné a realistické. Možná vám při jeho definice pomůže, když si odpovíte na otázky typu: Který problém soudobé společnosti řešíte? Jaká společenská potřeba nebo zájem občanů odůvodňuje vaši existenci? Proč by vám měli lidi fandit, svěřit se vám nebo vám dávat peníze? Ke splnění poslání je potřeba mít např. jasné cíle, peníze a zájem sponzorů, kvalitní zaměstnance, efektivní organizace práce, místnost a další technické a materiální vybavení, informace, jak vše dělat ještě lépe, dobrou spolupráci a vztahy s okolím, pochopení vlastní rodiny a alespoň pro některé činnosti odborníky. Do seznamu představitelů jednotlivých cílových skupin, s nimiž lze konkrétně pracovat, je vhodné zapojit všechny členy, klienty i příznivce organizace. Přitom můžete odpovídat na otázky typu: Kolik lidí – realisticky odhadnuto – může vaše činnost zajímat? Kolik jich může mít prospěch z vaší činnosti? Kolik z nich by hodnotilo vaši činnost jako prospěšnou, kdyby se s ní seznámili?

Pokud organizace na základě PR-auditě zjistí nesoulad ve vztazích s některým druhem veřejnosti, je vhodné uchýlit se k zorganizování kampaně.

6.3.3 Kampaně v PR

Kampaně je jedním z nejúčinnějších nástrojů, jak řešit problém vztahu s veřejností. Na problém vztahu s veřejností však lze nahlížet jako na každé řešení problémů, kde rozeznáváme čtyři hlavní etapy :

1. Analýza situace, definování problému PR – odpovídá na otázku Co se děje?
2. Tvorba projektu kampaně – odpovídá na otázku Co bychom měli udělat a říkat? A proč? Jak a kdy to uděláme a řekneme?
3. Realizace kampaně, komunikace.
4. Vyhodnocení kampaně – odpovídá na otázku Jak jsme to udělali? Co z toho plyne pro příště?

Postup při PR-auditě

Kampaně v PR a její 4 fáze

Analýza situace

Smysl
analýzy
situace

Na první pohled by se mohlo zdát, že je zbytečná, že jde jen o formalitu. Ale není tomu tak. Díky analýze totiž prověříme základní postoje cílových skupin, což nám umožní zkvalitnit plánovaná sdělení, zjistíme skutečné mínění ve skupině (např. to, že kdo vznáší připomínky vůči naší práci je jen hlasitá menšina). Tím si ověříme, zda je kampaň vůbec zapotřebí, a snížíme tak náklady na ni na minimum. V rámci analýzy bychom též měli ověřit účinnost plánované komunikace a komunikačních kanálů ještě předtím, než je použijeme reálně. Analýza nám dá také možnost odhalit potenciální konflikty, ještě dříve, než je objeví někdo jiný, v horším případě média. Vše, co jsme zjistili analýzou o problémové situaci nám pomůže vytvořit projekt kampaně.

Je dobré mít na paměti, že účinnost kampaně je podmíněna také tím, že máme informace o partnerovi v komunikaci. Tyto informace můžeme zjistit metodami neformálními (osobní kontakty, z doslechu, apod.) a formálními, mezi něž patří sociální průzkumy, bezplatné telefonní linky (kam mohou naši klienti volat své názory), rozbory došlé korespondence, informace z oddělení pro styk s veřejností (ombudsman), komunikační audit, atd.

Tvorba projektu kampaně

Tvorba projektu kampaně není ničím jiným než plánováním postupných kroků kampaně. Postup se tedy v zásadě nebude lišit o jakéhokoliv jiného plánování. Lze jej shrnout do několika kroků:

Kroky
tvorby
projektu
kampaně

- Definovat problém – problémy ve vztazích s veřejností lze roztrždit do tří hlavních okruhů, kterými jsou: překonat negativní obraz na veřejnosti, posílit kladný postoj veřejnosti nebo vzbudit pozornost.
- Stanovit si komunikační cíle – ty by měly být konkrétní, realistické, měřitelné. Cíle mohou být informační, když chceme něco sdělit či vzbudit zájem, nebo motivační, pokud budeme usilovat o změnu určitých postojů nebo o ovlivnění, změnu chování.
- Vypracovat plán akcí s přesným rozvržením času, obsahu, rozpočtu i zodpovědnosti. To znamená určit, kdo (případně s kým), co, do kdy a za kolik udělá.

Realizace

Během realizace plánu kampaně je vhodná průběžná kontrola, zda vše běží podle plánu. Pokud tomu tak není, měla by být odhalena příčina tohoto stavu a přijato operativní, nové řešení. Pro zdárný průběh kampaně vám možná pomůže několik postřehů z již realizovaných kampaní:

Pár
postřehů
z realizace
kampaní

- Argumenty pro veřejnost musí být větší než sama organizace. Prvním cílem propagace je prodat myšlenku. Druhým cílem je získat prostředky pro její uskutečnění.
- Tištěné materiály se musí obracet jak na intelekt, tak na city. Musí působit jak v rovině racionální, tak v rovině emocionální. Nemělo by však jít do extrémů.

- Jakákoliv propagace by měla mít své pokračování, kontinuální vývoj. Jen tak se totiž udržuje a rozvíjí komunikace s již oslovenou cílovou skupinou.
- Argumentace by měla být vedena raději pozitivně než negativně. (Co zní lépe: „Jestliže pomůžete, zachráníte. . .“ nebo „Když nepomůžete, zemře. . .“)
- Pamatovat na to, že i zde platí, že levné neznamená nejlepší. Příliš levné propagační materiály mohou být příliš drahé v tom smyslu, že nebudou účinné, neboť se ztratí v záplavě těch kvalitnějších a zajímavějších od konkurence.

Vyhodnocení kampaně

Vyhodnocení by nemělo spočívat jen v pouhém shrnutí toho, co se všechno udělalo. Mělo by ho doprovázet kritické zhodnocení, a to v přátelské atmosféře, kde se nehledá viník, ale hodnotí se akce jako celek a přijímají se opatření, která zabrání v budoucnu situacím, které jsme vyhodnotili jako problémové nebo nežádoucí.

Při hodnocení úspěšnosti kampaně mohou být dobrým pomocníkem odpovědi na následující otázky:

- Splnili jsme všechny dílčí cíle kampaně?
- Rozuměli lidé tomu, co jsme se jim pokoušeli sdělit?
- Jaké se objevily nechtěné či vedlejší účinky kampaně?
- Měli jsme dobrý plán kampaně? Jak často jsme ho museli operativně měnit?
- Mohli jsme kampaň pořídit levněji, úsporněji? V jaké oblasti?
- Jak to udělat, aby příští kampaň byla ještě účinnější, než ta minulá?

Mezi metody, které nám mohou významně pomoci při vyhodnocování kampaně patří:

- klipování – sledování tisku, resp. výstřižková služba,
- sledovanost médií (jak často a v jakém deníku se objevila naše kampaň),
- ankety,
- zelená linka v průběhu kampaně,
- experiment – kdy porovnávám dvě verze komunikace, např. ve dvou srovnatelných městech a výsledky vyhodnotím.

Shrnutí kapitoly

Obecně lze PR definovat jako průběžné vytváření a budování dobrých vztahů mezi organizací a veřejností, které jsou založeny na důvěře, porozumění a sladění zájmů obou stran. Podle Americké společnosti pro public relations (PRSA) PR přispívá k vzájemnému porozumění mezi skupinami a institucemi, čímž jim pomáhá v rozhodování a účinnějším jednání a podporuje sladování soukromých zájmů s veřejnými.

Lidé, kteří pracují v prodeji, používají všechny způsoby k tomu, aby lépe prodali, a tak si z PR berou jen něco a používají to jako součást propagace svého zboží. Avšak marketingové (obchodní) akce by neměly být zaměňovány s akcemi PR. Je sice samozřejmé, že nic tak neposílí důvěru v organizace jako dobrý obchod a z určitého hlediska lze říci, že úspěšná akce PR je žádoucí součástí marketingového plánu. Platí to i obráceně – nelze úspěšně prodávat výrobky nebo služby bez dobrých vztahů se zákazníky, zaměstnanci, kontrolními orgány atd. Tedy – aby se obchodní nebo jiná činnost dařila, je potřeba kvalitní PR. PR jsou pro komerční firmy součástí

Doporučení
pro
vyhodnocení
kampaně

Metody
vyhodnocení
kampaně



marketingového mixu, ale řekli jsme si, že marketingem to zdaleka nezačíná ani nekončí. Public Relations mají z hlediska organizace globální a trvalý význam.

Ještě jednodušší to je v případě reklamy, která je prostředkem prodeje. **Cíle reklamy bývají dokonce v nesouladu s cíli PR, protože bývají krátkodobé a úzce zaměřené.** Snaží se prostě získat peníze potenciálního zákazníka a vytvořit tak konkrétní obchodní vztah. V práci s veřejností jde především o dobré postavení organizace na veřejnosti, o dobré vztahy s různými skupinami, o dobrou pověst. Nic tak dobře neprodává jako právě dobrá pověst. Proto bude reklama skutečně účinná až tehdy, bude-li moci stavět na dobré pověsti organizace. To je většinou to, o co se snaží velké podniky a proč se tolik bojí podložené i nepodložené kritiky ze strany zákazníků, novinářů, prostě veřejnosti. Právě na překonání případné špatné pověsti mohou sloužit kampaně. Ukázali jsme, jak účinně a efektivně kampaň připravit, přičemž nesmíme opomenout několik fází. Jsou to analýza situace, definování problému PR, tvorba projektu kampaně, realizace kampaně, komunikace a vyhodnocení kampaně.



Otázky k zamyšlení

1. Zamyslete se nad významem PR, jeho definicemi a vztahy mezi PR, reklamou, Public affairs, marketingem, fundraisingem, komunikací a image organizace. Na příkladech popište rozdíly mezi nimi a jejich provázanost.
2. Doplňte tabulku charakteristických rozdílů mezi reklamou a public relations:

	REKLAMA	PUBLIC RELATIONS
zaměřuje se na . . .	obchod, prodej	
soustřeďuje pozornost na . . .	jednotlivé výrobky a služby	
jejich působením má vzniknout . . .		dobré jméno, zájem, pochopení veřejnosti
cílové skupiny jsou . . .		potenciální a skuteční zákazníci
cílem je maximalizace zisku	. . . zisku
koncipuje je a produkuje je . . .	marketing a oddělení marketingu (obchodu)	management – někdy s podporou spec. odd. pro PR
typický časový horizont je . . .	krátko- a střednědobý	
typická strategie vůči podobným subjektům je . . .		spolupráce

3. V jakých hlavních etapách byste připravovali kampaň PR? Proč? Porovnejte tyto poznatky s kampaní, na které jste se podíleli ve vaší organizaci, nebo o které jste četli.
4. **Případová studie – 4. úkol pro týmovou práci v Marketingu veřejného sektoru II:**

Připravte komunikační kampaň, či kampaň PR pro vámi zvolenou organizaci veřejného sektoru. (vzor viz Příloha 3)

POT č. 1: povinný pro KVMAVS a KVMAFU, stejně jako pro PVMVVS



Sepište pro vámi zvolenou neziskovou organizaci PROJEKT MARKETINGOVÉ STUDIE.

Co musí obsahovat projekt marketingové studie

1. Uvědomte si, že nezpracováváte marketingovou studii, ale projekt marketingové studie, tedy program, podle kterého se bude marketingová studie zpracovávat.
2. Projekt marketingové studie musí být zpracován přesvědčivě; mělo by z něj být zřejmé, že máte promyšlený celý postup i použité metody a že očekávaný efekt odpovídá jak naléhavosti řešeného problému (užitek), tak nákladům, které budou na studii vynaloženy.
3. Co nesmí v projektu chybět:
 - definice problému, k jehož řešení má marketingová studie sloužit,
 - různé podklady, které jsou k řešení problému k dispozici – **SWOT analýza**,
 - zdůvodnění, proč se sahá k formě marketingové studie,
 - hypotéza o pravděpodobném výsledku marketingové studie a její odůvodnění,
 - struktura informací, které budou zjišťované a jejich zdůvodnění, jejich zdroje a způsob jejich zpracovávání,
 - způsob vyhodnocení výsledků, jejich případné ověření a forma interpretace výsledků,
 - časový harmonogram,
 - personální zajištění,
 - rozpočet nákladů.

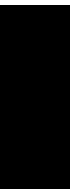
Rozsah 10–15 stran A4.

Odevzdání pro KVMAVS – nejpozději v den druhé konzultace (konec dubna) vložit do odevzdávnice na Studiu On-line. Na této druhé a poslední konzultaci se bude psát i zkouškový test.

Odevzdání pro KVMAFU – nejpozději 3 dny před zkouškou do odevzdávnice na Studiu On-line.

Odevzdání pro PVMVVA – nejpozději 3 dny před zkouškou do odevzdávnice ISu, rubrika Studijní materiály.

Pro vzorový projekt marketingové studie nalistujte přílohu 1.



- **Druhy a definice reklamy**
- **Tvorba kampaně**
- **Formáty realizace reklamní strategie**
- **Mediální plánování**

7.

Reklama v marketingové komunikaci a mediální plánování



Cíl kapitoly

Po přečtení této kapitoly budete schopni:

- rozlišit jednotlivá stadia vývoje reklamní kampaně, získáte potřebné informace o cílových skupinách reklamní kampaně,
- porozumíte různým cílům reklamní kampaně a charakteristikám správného souboru cílů a pochopíte také význam kreativity při tvorbě reklamy.
- zhodnotit efektivnost formalizovaných prováděcích reklamních strategií, vč. rozlišení typů informační a emocionální přitažlivosti. Seznámíte se též procesem mediálního plánování, přičemž pochopíte technické detaily mediálních cílů, jako je frekvence, dosah, váha, spojitost, pokrytí a náklady.
- Identifikovat výhody a nevýhody různých typů médií.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 1. týden v dubnu, KVMAFU – 1. týden v listopadu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

7.1 Druhy a definice reklamy



Na reklamu se podíváme spíše z pohledu ziskových firem, protože neziskové organizace na ni zpravidla nemají peníze, tak je těžké hledat příklady. Pojednání o reklamě je přesto důležité i pro neziskové organizace, protože o sobě potřebují dávat vědět. Jde o to, aby s minimálními financemi dosáhly maximálního dopadu efektu reklamy. Některým se podaří získat reklamu formou daru od reklamní agentury.

Reklama je jedním z nejstarších, nejviditelnějších a nejdůležitějších nástrojů marketingového komunikačního mixu. Vynakládá se na ni mnoho prostředků a žádná z dalších marketingových aktivit nevyvolává tolik veřejných diskusí a rozporů. Na otázku, kdy je reklama efektivní a jaké musí mít vlastnosti, je zaměřena celá řada rozsáhlých výzkumů. Stejně jako v případě ostatních komunikačních nástrojů je třeba věnovat konkrétní pozornost jednotlivým krokům ve vývoji kampaně a jejímu spojení se strategickým marketingovým plánem. Nejdůležitějším bodem v tomto procesu je transformace kreativních nápadů do provedení reklamy.



Reklama může být definována jako placená neosobní komunikace firem, neziskových organizací a jednotlivců, kteří jsou určitým způsobem identifikovatelní v reklamním sdělení a kteří chtějí informovat nebo přesvědčovat osoby, patřící do specifické části veřejnosti, a to prostřednictvím médií. Reklama je dobrým nástrojem marketingové komunikace k informování a přesvědčování lidí, bez ohledu na to, zda se podporuje produkt (Fitness od Nestlé udrží Vaši štíhlost), službu (Fischer – Váš spojenec na cestách) nebo nápad (Pomozte dětem). Není divu, že reklama je nástrojem všeobecně používaným. Například roční výdaje na reklamu v EU činily v roce 1998 v průměru více jak 45,4 mld €.

Různé druhy reklamy můžeme rozlišovat na základě čtyř kritérií, jak uvádí tabulka níže.

Druhy reklamy

Z tabulky 7.1 vyplývá, že reklamu lze definovat podle **subjektu**, vysílatele sdělení. Výrobce iniciuje reklamu k podpoře své vlastní značky. Je-li iniciátorem vláda, pak

Tabulka 7.1: Druhy reklamy

<p>Vysílatel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Výrobce • Skupina výrobců • Obchodník • Družstvo • Nápad – hlavně NO 	<p>Sdělení</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informativní – pouze informuje • Transformační – mění postoj • Institucionální, vládní kampaň • Selektivní nebo obecně použitelné – podpora konkrétní značky • Tematické nebo zaměřené na druh – holandský sýr, belgické pralinky, jihoamerické hovězí
<p>Příjemce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zákazník • Mezipodnikové prostředí 	<p>Média</p> <ul style="list-style-type: none"> • Audiovizuální (nadlinková reklama) • Tisk (nadlinková reklama) • Nákupní místa (podlinková reklama) • Přímá (podlinková reklama)

hovoříme o kolektivní reklamě. Také obchodníci propagují sebe nebo své zboží. Někdy jsou to dvě firmy, výrobce a obchodník, kteří společně připraví kampaň, a v takovém případě jde o kooperativní reklamu. Kromě výrobků a služeb bývají obsahem reklamy, jak jsme si už řekli v kapitole 2, také myšlenky, zejména v případě neziskových organizací.

Zamýšleným **příjemcem** reklamy může být jak konečný zákazník, ta i jiná firma. V takovém případě firmy nakupují produkty pro další zpracování (průmyslová reklama) nebo pro obrat (obchodní reklama).

Různé reklamy lze rozlišovat i podle **typu sdělení**. Transformační reklama se skládá z pozitivní motivace, jako je smyslová grafická reflexe, společenská přijatelnost či intelektuální stimulace (reklama na zmrzlinu, kosmetiku apod.), zatímco informační reklama se zaměřuje na snížení nebo odstranění negativní motivace vyvolané potřebou řešení či eliminace problému (reklama na čisticí prostředky, dětské plenky, pojištění, apod.). Pro vládní kampaně se používá také termín institucionální reklama. Podpoře konkrétní značky je věnována selektivní kampaň, zatímco tzv. druhové kampaně jsou zaměřeny na podporu kategorie produktů (např. holandský sýr, britské pralinky, české pivo, moravské víno, apod.). Tematická reklama se pokouší formovat dobré jméno značky a produktu. Akční reklama zase stimuluje zákazníka k okamžité koupi.

Dalším rozlišujícím kritériem může být použité **médium**. Existují dvě hlavní kategorie tradičních, neboli nadlinkových médií – audiovizuální a tištěná. Dalšími formami je komunikace v obchodech (např. ochutnávky, stojany, uspořádání v obchodech, reklamy na zemi apod.) a přímá reklama (např. katalogy, telemarketing, direct mail, apod.), které také označujeme jako podlinkové.

Úkol: Zamyslete se nad jednotlivými reklamami, běžícími aktuálně v TV a pokuste se je přiřadit do skupin podle druhů reklamy.

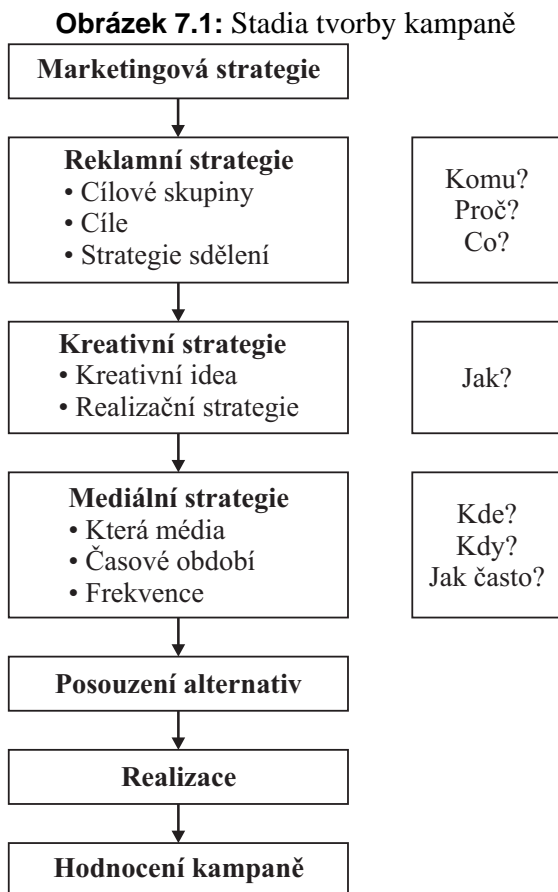
Typy sdělení

Média



7.2 Tvorba kampaně

Tvorba reklamní kampaně, stejně jako v případě ostatních komunikačních plánů, obsahuje několik na sebe navazujících kroků, jak vyplývá z níže uvedeného obrázku.



Výchozím bodem je marketingová strategie. V této souvislosti jsou důležité tři aspekty: cílová skupina (s kým chceme komunikovat), cíle (proč chceme komunikovat a čeho chceme dosáhnout) a strategie sdělení (co chceme sdělit). Nejdůležitějším krokem je přeměna strategie do kreativní strategie, neboli „co a jak sdělit“. Pak je nutné zpracovat mediální strategii. V tomto procesu se hodnotí různé nápady podle stanovených cílů na kreativních briefech a vítězný nápad je pak realizován. V průběhu přípravy je většina inzerátů testována a po skončení kampaně se hodnotí její efektivnosti.

7.2.1 Cílové skupiny

O cílových skupinách jsme si už říkali v souvislosti s tržní segmentací v kapitole 2. I v rámci procesu tvorby reklamy hrají cílové skupiny významnou roli, protože před sestavením reklamních cílů nebo zformulováním strategie se zpracovává profil cílové skupiny. V ideálním případě lze použít následující proměnné:

- Image značky
- Znalost značky a její používání

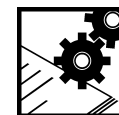
Profil
cílové
skupiny

- Loajalita ke značce
- Životní styl
- Demografické aspekty

V případě **image produktu nebo značky** je třeba v souvislosti s vnímáním řešit otázku positioningu značky, viz i kapitola 2 a 4. Co si cílová skupina myslí o kategorii produktů, o značce firmy a zejména o konkurenčních značkách? Jak působí firemní image ve srovnání s konkurenty? Bude jistě obtížnější změnit negativní image než image pozitivní. **Znalost značky a užití** vyvolávají otázky. Používala cílová skupina produkt už dříve? Má dostatečné znalosti o kategorii produktů? Slyšeli již někdy o dané značce? Používali produkt dané značky? Ten, kdo připravuje reklamu, musí mít tyto informace, aby věděl, jak mnoho a jaký typ informací by měla kampaň obsahovat. Také je nezbytné vzít v úvahu skutečnost, že může být velmi nákladné přesvědčit neuzivatele dané kategorie produktů, protože je nejprve třeba vytvořit o značce a o produktu povědomí, aby bylo možno stimulovat zájem o koupi.

Značka
a její
znalost

***Příklad:** Reklama zaměřená na starší zákazníky vyžaduje specifický postoj a zásady, které by v komunikaci s nimi měly být zohledněny. Nikdy by nemělo být použito v kampani označení „zákazník-senior“. Senioři si o sobě nemyslí, že jsou již staří, a proto je velkou chybou umísťovat produkt nebo značku jako něco primárně určeného starším lidem. Paradoxem marketingu zaměřeného na seniory je skutečnost, že mají své specifické potřeby, jež marketéři musejí poznat a využít, ale positioning nesmí zdůrazňovat jejich příslušnost k seniorům. Proto je nutné vyhnout se všemu, co by naznačovalo, že značka či produkt jsou určeny pro seniory, ale modelovat situaci tak, jako by šlo o skupinu o 10–15 let mladší. Jedinou výjimkou z tohoto pravidla jsou specifické výhody pro seniory. V takovém případě starší zákazníci vidí pozitivní efekt svého věku a takový postoj akceptují.*



Vždy by též mělo být předáváno pozitivní sdělení. Pozitivním aspektem stárí je přátelství, vnoučata a někdy (ve vyspělých ekonomikách) i lepší finanční situace. Senioři disponují svým volným časem, což marketérům umožňuje naplnit mimosezónní kapacity, a jsou si vědomi toho, že tato skupina nemusí šetřit časem. Dalším pozitivním aspektem vyššího věku je moudrost a zkušenosti. Proto by v komunikačních kampaních nikdy nemělo docházet ke zkracování příběhů. Jedná se o velmi kritické zákazníky, kteří žádají rozsáhlé a objektivní informace. Vhodné je používat mezigenerační postoj. Senioři nechtějí být prezentováni jako izolovaná skupina, proto je vhodné je ukazovat s partnery nebo ještě lépe s dětmi a vnoučaty, protože ti jsou v životě seniorů velmi důležití. Senioři také nemají rádi riziko, a proto se je marketéři musí snažit ovlivnit snížením nákupních bariér na základě záruk vrácení peněz, snížením cen nebo vzorkem produktu na zkoušku. A konečně je třeba věnovat pozornost fyzickým důsledkům vyššího věku, neboť většina seniorů má potíže se zrakem i sluchem. Tisk by měl být velmi kontrastní, rozhlasové relace by stejně jako televizní reklamy měly mít pomalejší tempo a obsahovat zřetelně formulované sdělení bez rušivých zvuků v pozadí.

Velmi důležité je získat u dané cílové skupiny představu o **loajalitě ke značce**. Jsou lidé ve skupině loajální k jedné značce, k jiným značkám nebo jsou to tzv. „přepínači“? Je mnohem obtížnější získat někoho, kdo je loajální k určité značce, než toho, kdo přepíná. Z dlouhodobého hlediska je získávání toho prvního mnohem

Věrnost
značce

7. Reklama v marketingové komunikaci a mediální plánování

důležitější. Také informační obsah se bude lišit podle toho, jde-li o udržení loajálních osob, získání nových loajálních osob nebo o ovlivnění přepínačů. Pro loajální osoby bude vhodným postojem strategie ocenění nebo strategie posílení jejich postoje, zatímco loajální osoby ve vztahu k jiným značkám budou více citlivé na snížení cen a „přepínači“ mohou být snadno ovlivněni novými variantami produktu.

Životní
styl

Důležitými prvky při přípravě reklamní strategie je také **životní styl a demografické proměnné**. Zákazníci mají odlišné zájmy, odlišná přání, odlišné referenční skupiny v závislosti na životním stylu, společenské třídě, osobnosti, pohlaví, vzdělání, zaměstnání a stádiu životního cyklu rodiny. Podle toho jsou citliví na různé formy reklamy. Organizace s produktem zaměřeným na seniory, která ve spotech uplatní tvrdý rock a bude odkazovat na webovou stránku organizace nebude úspěšná, stejně jako firma, zdůrazňující svobodným lidem a bezdětným rodinám vhodnost rodinného balení sušenek.

7.2.2 Cíle

Reklamní
cíle

Je třeba rozlišovat mezi následujícími skupinami cílů:

- Firemní cíle – např. cílem firmy 3M může být taková inovace produktů, aby jejich používání bylo snadnější, opatření nákladově výhodnější a firmě to ročně přineslo jistý i když minimální zisk.
- Marketingové cíle – např. marketingovým cílem firmy 3M bude zvýšit tržní podíl o 10 %, a to díky zacílení např. na segment domácností
- Komunikační cíle – např. komunikačním cílem firmy 3M bude docílit vyzkoušení produktů v rozsahu 30 % nového tržního segmentu.



Aby byla komunikace integrována, musejí být všechny reklamní cíle a další prvky komunikačního mixu odvozeny od komunikačních cílů. Firma 3M tedy může definovat

- Reklamní cíl – např. dosáhnout 50 % povědomí domácností o produktech.

Následující tabulka popisuje různé cíle propagace:

Tabulka 7.2: Cíle propagace

Kognitivní, poznávací	Potřeby v dané kategorii produktu Povědomí o značce Znalost značky
Afektivní, emocionální a smyslové	Pocity vyvolané reklamou Postoj k reklamě Obliba značky Postoj ke značce Názor na značku Spokojenost se značkou
Konativní, behaviorální	Nákupní záměry Nákup Opakovaný nákup Loajalita ke značce

Bylo zjištěno, že existuje časová mezera mezi obdobími, kdy byli zákazníci vystaveni a ovlivňováni reklamou, a obdobími, kdy skutečně nakupují. Například pokud zákazník plánuje nákup nového auta v příštím roce, pak reklamy, jimiž je současně vystaven, nepovedou k okamžitému nákupu, ale mohou ovlivnit jeho rozhodování v budoucnu. Z toho důvodu jsou současné reklamní cíle poznávacího a ovlivňovacího charakteru a předpokládá se, že ovlivní nákup v budoucnosti.

Také cíle v reklamě, podobně jako v marketingu (viz kapitola 2), fundraisingu (viz kapitola 9) i strategickém plánování (viz kapitola 10) mají být realistické, srozumitelné a měřitelné. Je potřeba je definovat společně všemi partnery tak, aby jim všichni porozuměli vč. zákazníků, na něž mají působit. Důležité je, aby vyjadřovaly, co, jak, kdy a jakých kvantitativních výsledků je třeba dosáhnout.

7.2.3 Strategie sdělení

Co chceme sdělit zákazníkům? Strategie sdělení nebo také základna pro reklamu je velmi důležitým prvkem strategie, neboť sdělení musí zákazníka přesvědčit. Ten se musí dozvědět, proč má produkt koupit, a poučit se o tom, proč je produkt specifický, jaké má výhody, přínosy a hodnoty. Abychom správně odpověděli na otázku „co komunikovat“, musí zadavatel velmi dobře znát cílovou skupinu a rozumět jí, tj. je nezbytné vědět, co může produkt této skupině poskytnout a jaký pro ni má význam.

***Příklad:** Někteří zákazníci považují auto za funkční dopravní prostředek a takovou cílovou skupinu lze ovlivnit fyzickými atributy značky, jako jsou např. airbagy, výkon motoru apod., nebo přínosy jako je spolehlivost a bezpečnost apod. Jiní zákazníci nekupují auto, ale image, status. Je zřejmé, že komunikace s touto skupinou bude odlišná a mnohem vhodnější zde bude zaměření za životní styl, image a identitu produktu.*

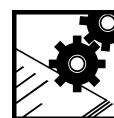
Velmi důležité je v této souvislosti nemást zákazníka. Mnoho firem proto komunikuje jen jeden výlučný přínos své značky, jako např. Gillette – to nejlepší, co muž může mít, Durex Avantu – poskytuje přirozenější pocity, L'Oréal – já za to stojím.

7.2.4 Kreativní strategie

Před přípravou kreativní strategie musí reklamní agentura a zadavatel absolvovat tzv. kreativní brief, který obsahuje následující řadu prvků:

- žádoucí positioning,
- cíle,
- cílové skupiny,
- strategii firmy,
- disponibilní rozpočet,
- konkurenci,
- předchozí kampaně,
- trh,
- produkt,
- historii firmy,

Strategie sdělení



Kreativní brief

- žádoucí média,
- strategii sdělení.

Kreativní brief nebo dokumentace vytvářejí startovní čáru pro reklamní agenturu. Takto získané podklady obsahují kromě cílové skupiny, cílů a strategie sdělení také podstatné informace o firmě, produktu, trhu a konkurentech, a to s ohledem na minulost, současnost a budoucnost. Příkladem mohou být dlouhodobé strategie firmy a strategie značky, předchozí reklamní kampaně, apod.

Prvním krokem v kreativní strategii je kreativní nápad. Lze ho definovat jako původní a představitivost vyvolaná myšlenka pro tvorbu cílově zaměřené a problém řešící reklamy. Nejlépe ho však vyjadřují *příklady* kreativního reklamního nápadu:



- *Budweiser propagují kvákající žáby. Když se více zaposloucháte, zjistíte, že žáby kvákají „Bud. . . wei. . . ser“;*
- *Volkswagen propagoval svého brouka heslem „think small“ (myslete na malé), aby proměnil malý rozměr auta v konkurenční výhodu, stejně jako to dělá Smart s heslem „reduce to the max“ (redukce na maximum)*
- *Pivo značky Miller má namísto běžného uzávěru šroubovací uzávěr. Miller své pivo propagoval v TV reklamě sloganem „Twist to open“, přičemž tlustý muž ve spodním prádle tančil twist před lahví piva Miller. . .*



Úkol: Zamyslete se nad kreativní ideou v aktuálních reklamách. Uvedte příklady těch, které Vás zaujaly (např. předvánoční Kofola apod.)

K vytvoření efektivní reklamy je kreativní myšlenka nutná v každém případě. Ovšem je kreativita podmínkou efektivnosti reklamy? Zdaleka ne, získání pozornosti, originalita a představitivost nestačí. Reklama musí pomoci naplnit marketingové cíle. Studie nám v tomto ohledu neposkytují příliš jednotné názory. Některé tvrdí, že kreativita má pozitivní efekt na oblíbenost reklamy, jiné neodhalily žádný vztah mezi kreativitou a postojem k reklamě. Ačkoliv je zřejmé, že kreativní nápad je nezbytná podmínka k přitažlivému vyjádření pozice značky, zůstává otázkou, jak moc kreativní musí být a zda průměrný zákazník na to má stejný názor jako kreativní ředitelé.



Úkol: co si o této otázce myslíte Vy?

7.3 Formáty realizace reklamní strategie

Ve snaze naplnit stanovené reklamní cíle používají agentury či tvůrci různé formáty, konvenční techniky a realizační strategie k vyjádření či přetvoření svých kreativních nápadů. Rozhodování o obsahu se váže na informační a emocionální obsah. Nejčastěji užívané formáty reklamní strategie jsou:

Reference, dobrozdání, kdy si obyčejní lidé říkají, jak dobrý produkt je. Např. informace o čistících prostředcích, jogurtech, kosmetice, apod.

Odborná podpora (odborníkem, specialistou), kdy produkt doporučuje odborník v oboru, např. zubní lékař. Na rozdíl od dobrozdání nevyvolává uvedení specialistou tolik popuzenosti.

Podpora osobností (celebritou, opinion leaderem), které přesto, že je osobně neznáme, mají naši důvěru. Aby se osoba mohla stát pro cílovou skupinu referenční

Formáty realizace reklamní strategie

osobou, musí splňovat charakteristiky, jež tuto skupinu osloví. Jistě všichni dospělí budou souhlasit s tím, že Sean Connery je filmová hvězda, ale na mladé lidi bude mít větší vliv např. Leonardo DiCaprio.

Obrázek ze života (slice-of-life) stimuluje uplatnění produktu v reálném životě, např. čisticí prášky v rodině, pohoda u pití kávy, posezení s kamarády u piva apod.

Hudební formát si klade za cíl zvýšit pozornost, vyvolat příjemnou náladu, pocit uvolnění a příjemnosti, což může posílit hodnocení produktu, podpořit přijetí sdělení, vytvořit specifický prodejní prvek signalizující určitý životní styl, vytvořit osobnost značky a komunikovat kulturní hodnoty. Nejběžnější formou používání hudby je hudební pozadí, tzv. podbarvení hudbou.

Komparativní, srovnávací reklama se užívá k odlišení konkurence. V rámci ní lze rozlišit reklamu, která přímo srovnává ,tj. obsahuje jména konkurenčních značek a sděluje, že srovnávaná značka se liší od komunikované v těch a těch vlastnostech. Další je nepřímé srovnání, kdy se nesděluje přímo jméno značky, ale konstatuje se, že propagovaná značka je nejlepší na trhu (např. Gillette – to nejlepší, co muž může mít). Z výzkumů vyplynul souhrn výhod a nevýhod srovnávací reklamy.

Mezi výhodami figurují:

- Větší pozornost
- Lepší uvědomění si značky a sdělení
- Spojení se srovnávanou značkou
- Diferenciace
- Příznivější postoj ke značce
- Pravděpodobnější nákupní chování

Z nevýhod to jsou:

- Nižší důvěryhodnost
- Srovnání s podobnými značkami vyvolává zmatek
- Méně příznivý postoj k reklamě
- Možnost vzniku zmatení ve vztahu ke značce
- Možnost vyvolání války agresivních médií
- Náklady v důsledku soudních sporů

Úkol: Zamyslete a uveďte, jakou znáte srovnávací reklamu, přímou i nepřímou. Co podle Vás u ní platí z uvedených výhod a nevýhod?

Informační a emocionální apely

Rozsah, v němž zákazníci přijímají informativní reklamu, je silně podmíněn hodnotou inzerátu, oblíbeností a postojem ke značce. Jinak řečeno, informace zahrnuté v reklamě mají rozhodující vliv na její ohodnocení. Informační reklama může obsahovat jeden nebo více informačních apelů. Níže je uveden výčet nejpoužívanější výčet informačních apelů od nejčastěji používaného k méně využívaným:

- Výkon
- Dostupnost
- Komponenty

Výhody a nevýhody srovnávací reklamy



Informační apely

- Cena
- Kvalita
- Speciální nabídka

Kromě nich to jsou chuť, výživná hodnota, balení, záruky, bezpečnost, nezávislý výzkum, firemní výzkum, a nové nápady.

Emocionální apely

Kromě informačních apelů lze v reklamě výhodně pracovat s apely emocionálními. Emocionální reklama se snaží vyvolat u zákazníka spíše pocity než myšlenky. Proto obsahují mnoho neverbálních prvků, stimulů, vyvolávajících představivost a pocity. Emocionální apely nemusí vždy nutně vyvolat pocity u všech lidí, ale je to jejich prvotním cílem.



Úkol: Nalistujte knihu VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R.: Psychologie reklamy. Praha: Grada, 2001 a z emocionálních aspektů sleduje působení a dopady:

- *Barev*
- *Strachu*
- *Erotiky*
- *Humoru*
- *Hudby*
- *Sociokulturních faktorů.*

7.4 Mediální plánování



Mediálnímu plánování je věnováno stále více pozornosti, neboť náklady na nákup času a místa pro reklamu tvoří přibližně 80–90 % reklamního rozpočtu. To také vysvětluje důraz, který je přičítán integrované marketingové komunikaci. Ta totiž vede k neefektivnějšímu využití všech reklamních médií a komunikačních nástrojů. Mediální plánování, to není jen výběr vhodného média, definování cílové skupiny reklamní kampaně a charakteristika jednotlivých médií, ale také technické aspekty, kdy se kalkulují a porovnávají součásti cílů médií, jimiž jsou frekvence, dosah, váha, spojitost, pokrytí a náklady.

7.4.1 Proces plánování médií

Smyslem mediálního plánování je vytvoření vhodného mediálního plánu. Tento plán lze definovat jako dokument, určující jaká média a kdy se nakoupí, za jakou cenu a jaké by měl přinést výsledky. Zahrnuje průběhové diagramy, názvy konkrétních časopisů, odhad dosahu a frekvence, stejně jako rozpočet. Proces tvorby mediálního plánu má následující fáze:

Fáze mediálního plánování

- Posouzení prostředí pro komunikaci
- Popis cílového publika
- Stanovení mediálních cílů
- Výběr mediálního mixu
- Nákup médií

Stejně jako je pro formulování marketingové strategie a marketingového plánu nutná analýza prostředí, pro sestavení mediálního plánu je nezbytné zobrazit komunikační

prostředí. Mediální plánovači musí proto dobře znát legislativu a regulační opatření včetně místních zvyklostí. Pokud je např. povolena televizní reklama, musejí vědět, zda lidé, které chtějí reklamou oslovit, převážně sledují televizi, čtou časopisy nebo poslouchají rozhlas.

7.4.2 Mediální cíle

Mediální cíle jsou odvozeny od komunikačních cílů a musejí být opět konkrétní, měřitelné a realistické. Při formulaci těchto cílů se užívají následující charakteristiky:

Frekvence

Frekvence představuje mediální cíl, který určuje, průměrně kolikrát bude příjemce v cílové skupině vystaven reklamě v určitém časovém období. Otázka zní, jak často to má být, aby to bylo účinné. Jak bude zákazník reagovat na časté vystavení reklamě se stejným sdělením? Průzkumy ukazují, že opakování reklamy zpočátku zvyšuje rozpoznání, poté vede k nudě a nakonec k popuzenosti. V literatuře se však objevuje několik důvodů pro násobné, nikoli však přehnané opakování reklamy:

- Usnadňuje zapamatování sdělení a značky
- Usnadňuje postoj ke značce a zvyšuje důvěru zákazníků v jejich postoje, takže jsou více oddáni značce a méně podléhají tzv. „přepínání“
- Zvyšuje to věrohodnost sdělení
- Posunuje to značku na vrchol povědomí o značce.
- Signál kvality značky.

Frekvence

Dosah a váha

Dosah (zásah) a váha je mediální cíl, kde rozlišujeme ještě celkový dosah a užitečný dosah. Celkový dosah lze definovat jako počet lidí, kteří byli vystaveni působení reklamy během určitého období. Užitečný dosah budeme dále označovat jako dosah. Dosah není o tom, jaké množství lidí vidělo reklamu, nýbrž kolik lidí z cílové skupiny vidělo tuto reklamu. Např. co se týče televize, je celkový dosah zpravidla vyšší než užitečný, zatímco v kampani ve specializovaných časopisech tomu může být naopak.

Dosah

Kontinuita reklamní kampaně

V zásadě v této souvislosti hovoříme o trvale probíhající, pulsující a nepravidelně probíhající kampani:

- Trvale probíhající program znamená, že firma vynakládá určité prostředky během trvání celé reklamní kampaně. Většina firem má však jistá rozpočtová omezení, a proto tento postup může vyústit v příliš nízké, neefektivní výdaje.
- Pulsující průběh znamená, že je udržována určitá úroveň reklamy během celé kampaně, ale ve stanovených obdobích se zvyšuje intenzita.
- Nepravidelný průběh znamená, že reklama se koncentruje na několik období, nikoli na celou dobu trvání kampaně. Může to být např. vyvoláno rozpočtovými limity. Jinak řečeno, během některých měsíců se reklama nerealizuje, aby bylo možno více investovat během těch měsíců, kdy lze předpokládat vrchol poptávky.

Kontinuita

Úkol: Sledujte delší dobu aktuální reklamní spoty v televizi a pokuste se odhadnout, jakou mají kontinuitu.



Náklady

Náklady Mediální náklady se zpravidla vyjadřují jako náklad na tisíc (CPT – cista per thousand), resp. náklady na zasažení tisíce osob. CPT se počítá jako podíl nákladů na médium (náklady na patnáct nebo třicet sekund komerčního vysílání, náklady na celou stranu v časopise) a počtu lidí sledujících dané médium. Mnohem zajímavější se vědět, jaké jsou náklady na tisíc osob cílové skupiny (TM – Target Market) neboli CPT-TM. V tomto případě se náklady na médium dělí dosahem.

$$\text{CPT} = \frac{\text{Náklady na médium}}{\text{Hrubý dosah}} \times 1\,000,$$

$$\text{CPT-TM} = \frac{\text{Náklady na médium}}{\text{Dosah}} \times 1\,000,$$

Stejně jako v případě ostatních koncepcí by pouhé využívání CPT a CPT-TM mohlo vést k velkým chybám. CPT či CPT-TM mohou být nízké např. proto, že médium je velmi levné a nezasáhne cílovou skupinu efektivním způsobem. Instalace billboardu poblíž málo frekventované silnice sice nestojí mnoho, ale zasáhne velmi nízké procento cílové skupiny.

7.4.3 Výběr médií

Výběr médií Existuje rozdíl mezi médii a nosiči. Média jsou komunikační kanály, kterými je rozšiřováno sdělení (noviny, časopisy, televize, apod.). Nosiče jsou určité programy, konkrétní časopisy (např. Cosmopolitan, 21. století, apod.).

Kritéria výběru médií Výběr médií probíhá na základě tří kritérií. Jsou to:

- *Kvantitativní kritéria*, mezi která patří dosah, frekvence, selektivnost, geografická flexibilita, rychlost dosažení, životnost sdělení a sezónní vlivy.
- *Kvalitativní kritéria*, mezi která patří schopnost budovat image, emocionální vliv, zájem o médium, aktivita a pasivita média, pozornost věnovaná médiu, kvalita reprodukce, množství předávaných informací, schopnost demonstrace, rozsah zapamatovatelnosti sdělení a zmatečnost.
- *Technická kritéria*, která jsou tvořena výrobními náklady, nákupními podmínkami a disponibilitou.

Výběr mediálního mixu je možný z následujících nejvíce využívaných médií:

Noviny, jejichž hlavní výhodou je počet lidí, který může být zasažen v krátkém čase. Jedná se o flexibilní médium, protože i v poslední minutě lze provést potřebné změny, je-li třeba využít nějaké nové okolnosti i události. Čtenáři mají zpravidla o noviny velký zájem, čtou je a jejich informační hodnota z nich činí důvěryhodný zdroj, s velkým vlivem nejen v oblasti reklamy, ale i vzhledem k různým sdělením směřujícím k veřejnosti. Noviny poskytují příležitost pro regionální působení a na rozdíl od jiných médií přinášejí velké množství informací. Nevýhodou novin je omezená selektivnost, nízká kvalita reprodukce a jejich pomíjivost. Sdělení má velmi krátký život, protože noviny žijí pouze jeden den.

Časopisy umožňují podobně jako noviny zasáhnout široké publikum. Specializované časopisy zaměřené na konkrétní cílové skupiny (ženy, mládež apod.) jsou ve



vztahu k nim velmi selektivní. Odborně zaměřené časopisy (např. časopisy o IT) mají velkou výhodu v tom, že vyvolávají značný zájem v konkrétní cílové skupině, jsou považovány za velmi hodnotné a tím přidávají hodnotu i zveřejněným inzerátům. Některé časopisy (např. Vogue) nabízí vysoce kvalitní obsah s pozitivním dopadem na image. Obecně pro časopisy platí, že kvalita reprodukce je vysoká a mohou přinášet velké množství informací. Délka života sdělení je relativně dlouhá, lidé mohou zpracovat sdělení vlastním způsobem, inzerát vidí několikrát, protože zpravidla nečtou celý časopis najednou. Hlavní nevýhodou je určitá pomalost tohoto média, takže může dojít k opoždění dosahu. Lidé si např. koupí měsíčník tento týden, ale přečtou si ho až později. Časopis je méně pružný, protože změny na poslední chvíli nejsou tolerovány a obvykle také nemají regionální verze. Některé časopisy trpí značnou koncentrací inzerátů, což vede ke snížení účinnosti sdělení.

Podomní reklama představuje všem dobře známé, pravidelně vydávané, bezplatné a místně distribuované reklamní publikace či letáky vkládané do schránek. Tento způsob zpravidla volí místní obchodníci a poskytovatelé služeb. Výhodou je geografická flexibilita, rychlý a poměrně vysoký dosah, možnost předání značného množství informací, a to vše při relativně nízkých nákladech. Tiskoviny mají často podpůrný prodejní obsah (slevy, akce apod.) k získání zájmu zákazníků. Jistá omezení tohoto média spočívají v malé selektivnosti. Lidé mohou mít o předkládané publikace pouze okrajový zájem, i když by je zajímaly prodejní akce. Kvalita reprodukce bývá zpravidla pochybná. Lidé jsou tímto způsobem reklamy přesyceni, a proto jim nevěnují mnoho pozornosti.

Podomní
reklama

Televize

Zřejmou výhodou televize je komunikační síla audiovizuálního sdělení, je má intenzivní, převážně emocionální dopad. Televize je pasivní médium, ideální pro komunikaci image nebo osobnosti značky. Také kontext, do kterého je sdělení zabaleno, může dodat hodnotě tím, že vtáhne diváky do určité nálady (program nebo film, během něhož se spot vysílá). Televize může jednorázově zasáhnout mnoho lidí a je zde možnost regionálního přizpůsobení. Průzkumy diváckých zvyklostí ukazují, že lidé s odlišným životním stylem si vybírají různé programy, což umožňuje selektivnost. Hlavní brzdící faktor představují vysoké výrobní náklady a obtížnost předání sdělení přímo vybrané cílové skupině.

Televize

Kino má podobně jako televize výhodu audiovizuálního sdělení s velkým vlivem na publikum. Účinek reklamy v kinech je mnohem výraznější, protože jí diváci věnují více pozornosti než v případě jiných médií a vyrušení je méně pravděpodobné. Také prostředí a kontext dodává reklamě na hodnotě, protože diváci jsou ve správné náladě a očekávání. Právě příjemná nálada může vést u diváka k pozitivnímu zpracování všech vstupujících informací než v případě nálady neutrální či negativní. Návštěva kina je zábava, lidé jsou plni očekávání a vzrušení. To vede k mnohem pozitivnějšímu zpracování reklamního sdělení. Další výhodou kinoreklamy je její selektivnost. Kina navštěvují zejména mladí a lidé vyšších vrstev. Nevýhodou je pak omezený dosah a fakt, že rychlost a frekvence zasažení publika je nízká. Sdělení je rovněž velmi krátké. Náklady jsou relativně vysoké.

Kino

Rozhlas a reklama v něm má hlavní výhodu v potenciálně velkém dosahu. Výrobní náklady jsou nízké a rozhlas je velmi dynamické médium. Lidé jsou různí

Rozhlas

(rozdílnosti geografické a v životním stylu), a proto poslouchají rozličné stanice. Reklama v rádiu by tedy může být selektivní k určitým skupinám zákazníků. Omezení představují krátký život sdělení a skutečnost, že lidé mají často rádio pouze jako zvukovou kulisu. Z toho plyne, že pozornost věnovaná reklamě bude velmi malá.

Venkovní
reklama

Venkovní reklama (Outdoor) je tvořena billboardy, pohyblivými se inzeráty na autobusech, tramvajích apod. Výhodou této formy je velký dosah, tedy i vysoký efektivní dosah. Život sdělení je velmi dlouhý, neb stejné sdělení je spatřeno mnohokrát. Lidé však nemají příliš velký zájem o billboardy či o pojízdní reklamy a nevěnují jim mnoho pozornosti. Tato média mohou sdělovat jen omezený rozsah informací. Zaměření na cílovou skupinu totiž není možné, protože sdělení vidí všichni. Kromě toho zde není další souvislost, která by přidávala reklamě na hodnotě.



Shrnutí kapitoly

Reklama je veškerá placená, neosobní komunikace prostřednictvím různých médií. Je to jeden z nejviditelnějších nástrojů komunikačního mixu, který má své místo i v marketingu organizací veřejného sektoru. Reklamní kampaň má několik fází. První fází je rozhodnutí o reklamní strategii, kdo jsou cílové skupiny, jaké jsou cíle a jaká sdělení mají být předána. Klíčovým prvkem reklamy je kreativní nápad. Firmy musí zpracovat kreativní brief dříve, než začne pracovat reklamní agentura. Kreativita je obtížně vysvětlitelná, ale v zásadě jde o to, aby nápad byl původní, nový a oslovující. Reklamní tvůrci mohou při tvorbě kampaně používat různé kombinované techniky, emocionální, informativní, formalizované. Mohou to být prostá sdělení a doporučení, dobrozdání osobnosti, ukázka ze života předvádějící užití produktu v reálním prostředí nebo přímé či nepřímé srovnání s produkty konkurence. Informační aspekt obsahuje cenu nebo hodnotu, kvalitu, výkon, komponenty, dostupnost, chuť, záruky, nové nápady apod. Emocionální aspekt je dán využitím humoru, erotiky, hudby, sociokulturních aspektů, barev či strachu.

Mediální plánování je rozhodnutí, jaká média a jaké nosiče se nakoupí, kdy a za jakou cenu. Plánování médií má několik kroků. Po zhodnocení komunikačního prostředí a určení cílového publika se definují mediální cíle, jsou vybrány a nakoupeny nosiče. Mediální cíle jsou charakterizovány určitými kritérii, jako jsou frekvence, v jaké bude cílová skupina vystavena působení sdělení, dosah, váha kampaně neboli počet žádoucích kontaktů s cílovou skupinou, délka trvání kampaně a náklady na ni. Výběr médií je závislý na kvantitativních kritériích, jako jsou frekvence, dosah a sezónní vlivy, ale také na kritériích kvalitativních, což je schopnost budovat image, emocionální dopad, demonstrační kapacita a kvalita reprodukce. Dále je nutné používat kritéria technická, jakou jsou výrobní náklady a podmínky nákupu médií. Každý typ reklamních médií (noviny, časopisy, televize, rozhlas, apod.) má své výhody a nevýhody. Důležitý dopad na účinek reklamy má mediální kontext spolu s náladou publika.

Otázky k zamyšlení



1. Dokážete rozpoznat jednotlivé fáze vývoje reklamní kampaně. Jaké informace jsou třeba k definici cílových skupin reklamní kampaně? Jaké mohou být cíle reklamní kampaně?
2. Domníváte se, že je v reklamně důležitá kreativita?
3. Jaký je Váš názor na komparativní reklamu? Jaké jsou její výhody a nevýhody?
4. Uveďte kroky v procesu plánování médií. Do jaké míry ovlivňuje opakování sdělení efektivnost? Na základě jakých kritérií se sestavuje mediální plán?
5. **Případová studie: 5. úkol pro týmovou práci v Marketingu veřejného sektoru II:**

Sestavte zjednodušený mediální plán vybrané (stále jedné) organizace veřejného sektoru a zvolte kombinaci médií, kterou byste pro reklamu využili a proč.

- Sponzorství v marketingové komunikaci

8.

Sponzorství v marketingové komunikaci



Cíl kapitoly

Po nastudování této kapitoly budete:

- chápat rozdíl mezi sponzorstvím a ostatními nástroji komunikačního mixu,
- seznámeni s fungováním sponzorství, důvody, proč roste role sponzorství v komunikačním mixu, zvláště pak v organizacích veřejného sektoru.
- schopni odlišit cílové skupiny a cíle sponzorství, také budete rozlišovat mezi různými typy sponzorství, jako je sponzorování událostí, rozhlasového vysílání, specifických účelů, sponzorství ze zálohy, a jejich výhody i nevýhody.
- Seznámíte se s tím, jak vybírat z návrhů na sponzorství na základě souboru vhodných kritérií. Dozvíte se též o měření efektivnosti sponzorských kampaní.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 2. týden v dubnu, KVMAFU – 2. týden v listopadu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

8.1 Sponzorství v marketingové komunikaci

Sponzorství
a neziskové
organizace

Přestože ve většině firem je podíl sponzorství v komunikačním rozpočtu stále nízký, ve světovém měřítku je to nástroj komunikačního mixu s vysokou mírou růstu. Nezvyšují se jen rozpočty sponzorství, ale i počet a rozsah sponzorovaných událostí a aktivit. Sponzorské projekty jsou stále promyšlenější a vyžadují značný stupeň profesionality. Na rozdíl od reklamních kampaní, které jsou většinou v odpovědnosti manažerů reklamy nebo značky, sponzorské projekty jsou často přímo sledovány vrcholovými manažery, což ukazuje na jejich důležitost, ale i nedospělost tohoto nástroje. Sponzorství se liší od ostatních nástrojů komunikačního mixu. Je to flexibilní nástroj, který může směřovat k řadě cílů a záměrů, přičemž pro některé z nich je vhodnější, pro některé méně vhodný. Integrace sponzorství do komunikačního mixu je pravděpodobně mnohem důležitější než v případech ostatních komunikačních nástrojů. Lze tedy říci, že sponzorství ve stále více firmách získává klíčové postavení v komunikaci a marketingové strategii. Tento fakt představuje obrovskou výhodu pro neziskové organizace, resp. organizace veřejného sektoru, protože právě ty se stávají objektem sponzorství. Sponzorství jim umožňuje provádět celou řadu činností, na které by musely shánět prostředky jinde. Když budou umět vyjádřit potenciálnímu sponzorovi, jaký přínos, resp. efekt mu spojení jeho jména s dobročinným projektem přinese, budou mít otevřenou cestu k dalšímu zdroji financí.



Sponzorství můžeme definovat několika způsoby. Můžeme ho chápat jako investování peněz nebo jiných vkladů do aktivit, jež otevírají přístup ke komerčně využitelnému potenciálu, spojenému s danou aktivitou. Jde vlastně o spojení zájmů a značky firmy s určitými významnými událostmi nebo aktivitami. Sponzorství můžeme také označit za nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle. Pokud tomu tak není, hovoříme o dárcovství. **Dárce** totiž podporuje vybraný projekt, aniž by očekával jakoukoliv protihodnotu. Tradici dárcovství, resp. mecenášství založil Gaius Maecenas (70–8 př. n. l.), přítel a dvořan

císaře Augustuse, významný podporovatel umění. Významnými mecenáši pak byla florentská rodina Medicejů, která podporovala slavného Michelangela.

Rozdíl mezi sponzorstvím a dárcovstvím tedy spočívá v tom, že sponzorství je součástí komunikačních aktivit s definovanými komunikačními a komerčními cíli. Dárcovství je naopak zaměřeno zejména na společenské či dobročinné aktivity.

Dárcovství

Sponzorství je také méně zacíleno na konkrétní produkt, než **reklama**. Jde o sdělení nepřímé, spíše implicitní, proto je nutné doprovázet ho dalšími komunikačními aktivitami. Reklama je oproti tomu vizuální i verbální s doplňujícím kontextem, kdežto sponzorství je klidné neverbální médium.

Reklama

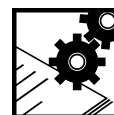
Sponzorství není ani totožné s **marketingem událostí (event marketing)**, který se snaží prostřednictvím různých prvků podpůrného mixu organizovat příležitosti pro naplnění strategických marketingových cílů (např. závody Camel Trophy). Pozor ale na záměnu marketingu událostí se **sponzoringem událostí, resp. public affairs**, viz kapitola 6 tohoto textu.

Event marketing

Něco jiného než sponzorství představuje také **hodnotový marketing (value marketing či společenský marketing)**, který lze definovat jako strategie vztahů mezi zájmy firmy a celkovými zájmy společnosti (např. obchody Body Basic), což znamená, že základem tohoto marketingu je nepřímý vztah k produktu.

Value marketing

Příklad: *Obchody s kosmetikou Body Shop jsou příkladem hodnotového marketingu. Tato mezinárodní kosmetická firma se snaží i spojení společensky ohleduplného podnikání se ziskovostí. Výrobky prodávané v jejich obchodech jsou „přátelské“ k životnímu prostředí, vyrobené z přírodních látek a baleny do recyklovatelných nebo recyklovaných obalů, doplněné jednoduchými a pravdivými informacemi pro zákazníky. Suroviny pocházejí ze zemí tzv. třetího světa a jsou nakupovány za přiměřené ceny (na obchodním principu, nikoli na principu pomoci). Produkty nejsou testovány na zvířatech. Tato firma navíc sponzoruje řadu mezinárodních neziskových organizací, jako jsou Greenpeace, Děti Země a Amnesty International. Také místní pobočky v různých zemích jsou vedeny ke sponzorství lokálních projektů.*



Úkol: *uvedte další příklady sponzoringu, dárcovství, marketingu událostí, hodnotového marketingu či public affairs.*



8.1.1 Jak funguje sponzorství

S ohledem na skutečnost, že sponzorské sdělení je často velmi jednoduché a zaměřené na firmu nebo produkt, lze říci, že efekt sponzorství závisí na vystavení, což znamená, že se díky tomu, že značka a její spojení se jménem sponzora stávají známějšími, generuje dlouhodobá preference značky. Hlavní efekt tedy spočívá v tom, že se značka dostane do výběru spotřebitele beze změn postoje. Je stimulovaná epizodická (s událostí spojená) a sémantická (výsledek dlouhodobého vystavení) paměť diváků a účastníků sponzorovaných aktivit, což vede k vyšší úrovni povědomí o značce než v případě reklamy.

K vysvětlení efektivnosti sponzorství dále přispívají:

- Teorie kongruence (shody, souladu), která tvrdí, že lidé si lépe pamatují informace, jež jsou v souladu s jejich očekáváním. Tzn. že sponzorství týkající

Efektivnost sponzorství

se produktu, které je v souladu s očekáváním cílové skupiny, bude lépe zapamatováno.

- Efekt kontextu sdělení. Sponzorství usiluje o pozitivně hodnocené prostředí, proto výsledná nálada může zvýšit pozitivní image sponzorované značky.
- Behaviorální přístupy tvrdí, že chování může být podmíněno důsledky, jež samo vyvolává. Na základě tohoto přístupu lze říci, že sponzorství přitahuje pozornost ke značce a současně i posiluje zkušenosti s danou značkou, získané v minulosti. Stimuly jsou spojeny se spokojeností, a ta je dále posilována. Akceptujeme-li tento názor, pak sponzorství je efektivní pouze tehdy, je-li zacíleno na spotřebitele, který již danou značku zná a kupuje.

8.1.2 Rostoucí důležitost sponzorství

V posledních patnácti letech se velmi významně projevuje rostoucí důležitost sponzorství. Tak např. v roce 1984 byly na sponzorství vynaloženy přibližně 2 mld. Dolarů, odhad v roce 1996 bylo 16,6 mld. dolarů. Roční růst výdajů na reklamu a podporu prodeje v letech 1983–1997 je odhadován na 6 %, ročně, růst výdajů na sponzorství ve stejném období na 15–20 %.

A jaké jsou důvody tohoto trendu? Především tradiční masová reklama je stále dražší a dráždí lidi, protože její intenzita je příliš vysoká. Předpokládá se, že sponzorství se vyhne reklamní změti, vyčlení značku oproti konkurenci a předá sdělení s nižšími náklady. Mnozí však namítají, že stejná změť nastane i ve sponzorství. Objevují se i nové možnosti sponzorství v souvislosti s využíváním volného času. Vlády stále méně financují kulturní a společenské aktivity a podněcují neziskové organizace k vyhledávání sponzorů. Legislativa omezující reklamu na tabákové výrobky a alkohol podněcuje firmy k hledání jiných komunikačních strategií. Právě zde se sponzorství stává substitutem nástrojů budování povědomí a image.



***Příklad:** Omezení reklamy na cigarety v různých zemích Evropy donutilo výrobce hledat jiné komunikační kanály. Tradiční reklamu nahradily akce, jako je např. Camel Trophy nebo závody Formule 1. Avšak belgická legislativa, nejpřísnější v Evropě, zastavila od počátku roku 1999 nejen reklamu, ale i sponzorství tabákových výrobků. Na to reagovala mezinárodní automobilová federace FIFA výhrůzkou, že nepovolí konání závodů Formule 1 ve Francochamp. K tomu se přidaly místní orgány a politici tvrzením, že důsledkem zákazu bude ztráta stovek pracovních příležitostí, spojených právě s konáním závodů. Také Evropská unie připravuje postup pro zavedení takové legislativy i v ostatních členských zemích. Výsledek se již dostavil: závody Formule 1 byly přesunuty do východní Evropy a Asie, kde je legislativa mnohem přátelštější s tím, že dopad na západoevropské diváky bude stejný díky televizním přenosům. Rozsah vystavení diváků je enormní. Odhaduje se, že závody Formule 1 navštíví přibližně 3,5 miliónů lidí a 330 mil. Ve 160 zemích sleduje televizi.*

Kromě rostoucích výdajů lze v současnosti vysledovat **další trendy ve sponzorství:**

- Mění se postavení ve sponzorství, které se stává funkcí ve struktuře firmy.
- Mění se struktura výdajů. Značná část rozpočtu je vynakládána na relativně nové formy namísto tradičních, jako byly sport a umění. Je to např. sponzorování rozhlasového vysílání, populární hudby a s tím spojených projektů.

- Rozšíření sponzorství do dalších odvětví. Dříve byly hlavními sponzory tabákové firmy, výrobci alkoholu a nealkoholických nápojů, banky a výrobci aut. V současnosti jsou to také firmy maloobchodníků či výrobci čistících prostředků.
- Růst sponzorských aktivit. Stále větší počet firemních sponzorů spolu s omezeným rozsahem skutečně kvalitních akcí vedou k vyšší míře zhodnocení investic toho subjektu, který danou akci „vlastní“.
- Některé sponzorství je vyvoláno globálními projekty. Příkladem tohoto trendu je sponzorství olympijských her a závodů Formule 1 a dalších světových sportovních událostí firmou Adidas.
- Sponzorství je stále výrazněji založeno na dlouhodobých vztazích mezi sponzorem a sponzorovaným než na jednotlivých transakcích.
- Sponzorství stále více závisí na vysílání, tzn. atraktivní sponzorský projekt se musí objevit v televizi.

8.1.3 Plánování sponzorství

Také sponzorství je třeba plánovat. Je dobré dodržet následující sled kroků:

- Definice cílových skupin
- Vyjasnění cílů sponzorství
- Výběr typu sponzorství
- Rozpočet
- Měření efektivnosti sponzorství

Cílové skupiny

Stejně jako v případě ostatních nástrojů komunikačního mixu je nutné definovat cílové skupiny pro sponzorství, přestože publikum je velmi rozličné. Sponzorství je především spojeno s určitou událostí či akcí, a proto je nutné přidat další dimenzi, jako např. kontaktování publika jako aktivních účastníků akce (hráči fotbalu nebo hudebníci), „živých diváků“ (fanoušci nebo návštěvníci muzea) a pracovníků médií sledujících danou akci. Strukturu publika sponzorství si můžeme zobrazit pomocí následující tabulky:

Tabulka 8.1: Struktura publika sponzorství

	Potenciální zákazníci	Finanční instituce	Představitelé komunity	Zaměstanci	Partneři
Aktivní účastníci					
Diváci na akci					
Diváci (TV, rozhlas, čtenáři)					

8. Sponzorství v marketingové komunikaci

Cíle sponzorství

Sponzorství je velmi flexibilní komunikační nástroj, který může být využit jak pro marketing (produkt a značku), tak pro komunikační cíle firmy.

V následující tabulce vidíte přehled dvou kategorií cílů. V každé kategorii je nutno rozlišovat mezi typem cílové skupiny a/nebo typem cílů.

Tabulka 8.2: Cíle sponzorství

Komunikační cíle firmy	Veřejnost	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení povědomí veřejnosti o firmě • Podpora nebo zvýšení image firmy • Změna vnímání firmy veřejností • Zájem o místní záležitosti
	Obchodní vztahy a jejich subjekty	<ul style="list-style-type: none"> • Podpora obchodních vztahů • Pohostinnost firmy • Prezentování dobrého obchodního jména
	Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • Zlepšení vztahů se zaměstnanci a jejich motivace • Posílení náboru • Pomoc pro úspěšnost prodeje
	Tvůrci mínění a rozhodovatelé	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení pozornosti médií • Protiváha k nepříznivé publicitě • Tlak na tvůrce politiky a akcionáře • Osobní cíle vrcholových manažerů
Cíle marketingové komunikace	Budování povědomí	<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení povědomí u současných zákazníků • Zvýšení povědomí u potenciálních zákazníků • Potvrzení vedoucí pozice na trhu • Zvýšení povědomí o novém produktu
	Image značky	<ul style="list-style-type: none"> • Změna vnímání značky • Propojení značky s určitým tržním segmentem
	Podíl prodeje a trhu	<ul style="list-style-type: none"> • Vyvolání zájmu o vyzkoušení nového produktu • Zvýšení podílu prodeje a trhu

Cíle marketingové komunikace

Výzkumy ukazují, že význam různých cílů je závislý na typu sponzorství a druhu firmy. Co se týče cílů *marketingové komunikace*, jde zejména o budování povědomí, v jisté míře i o image. Efekty ve vztahu k těmto cílům jsou pozorovatelné pouze v delším období. Tyto cíle vlastně generují povědomí o produktu a firmě, resp. značce.

Komunikační cíle firmy

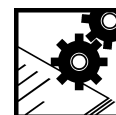
Komunikační cíle firmy jsou pro sponzorství stejně důležité. Z většiny studií vyplývá, že nejdůležitějším komunikačním cílem sponzorství je podpora image firmy a dobrého jména u řady cílových skupin. Tyto cíle vlastně podporují pozitivní sdělení o produktu a firmě, resp. značce.

Výběr typu sponzorství

Rozlišujeme několik typů sponzorství:

Sponzorství spojené s určitou událostí je nejnámější. Firmy mohou sponzorovat fotbalové týmy, soutěže, sportovce, košile nebo i míče, golfové turnaje, lyžování či baseball. Poskytují finanční podporu veletrhů, koncertů, orchestrům nebo umělcům, dále sponzorují rockové koncerty, plážové festivaly nebo tradiční přehlídky řemesel. Obecně se tedy sponzor spojí s událostí ve sportu, kultuře, umění či zábavě. Ve srovnání s reklamou se jedná o efektivnější nástroj pro zasažení určitého cílového publika. *Studie firmy Toshiba zjistila, že do muzeí a galerií chodí 4× více lidí než na fotbal. Přesto jsou sponzoři stále přesvědčení, že sponzorství umění je spíše záležitostí firemní pohostinnosti a image než marketingových cílů.*

Sponzorství událostí



Sponzorství vysílání je současným jevem přinejmenším v Evropě. Značka může sponzorovat sportovní programy, předpověď počasí nebo rodinné pořady. Dlouhodobé spojení mezi oblíbeným programem a sponzorem může vytvořit velmi silnou pozitivní image značky. Je vnímáno v protikladu k reklamě jako přínosné pro každého.

Sponzorství vysílání

Sponzorství vztahující se k příčině rozlišuje dále:

- *MUSH, resp. sponzorství na dobrý účel.* Zkratka MUSH označuje začáteční písmena „dobrých účelů“ – municipal – university – social – hospital. Očekává se pozitivní vliv na image značky. Jinými slovy jde o mecenášství dobrých účelů, které je nejstarší formou a jde spíše o charitu. Bohatí lidé věnují peníze školám, chudým anebo na jiné bohubilé účely. Rozdíl mezi těmito aktivitami a sponzorstvím účelů je v tom, že účelové sponzorství není charitou, je-li integrováno s firemní komunikační strategií.
- *Sponzorství založené na transakcích* (někdy nazývané také účelově zaměřený marketing nebo politika nákupního bodu) je typem sponzorství, kdy firma investuje určitou část peněz na dobrý účel pokaždé, když spotřebitelé koupí produkt.
- *Hodnotový marketing*, také value marketing byl v úvodu této kapitoly definován jako strategie vztahů mezi zájmy firmy a celkovými zájmy společnosti, viz příklad firmy Body Shop.

MUSH

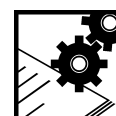
Sponzorství založené na transakcích

Value marketing

Ambush, neboli marketing ze zálohy obsahuje plánované aktivity firmy spojené nepřímo s nějakou událostí, s cílem získat alespoň nějaké uznání a přínos z toho, že je také oficiálním sponzorem. Firma může být jen nepatrným sponzorem, ale vynaloží hodně peněz na podpůrnou reklamu, aby vypadala jako důležitý sponzor. Toho lze docílit v první řadě sponzorstvím médií, které pokrývají danou událost, sponzorstvím subkategorí dané události (např. jeden tým nebo jeden hráč), anebo nadsazením zapojení organizace do události reklamou či podporami prodeje během události. Během let se tento původně nelegální typ stal akceptovatelnou marketingovou strategií. Výsledky tohoto typu marketingu jsou překvapivé:

Ambush

Příklad: *Během Světového poháru v rugby v roce 1991 vzrostlo spontánní povědomí o značce Sony o 61 % díky tomu, že firma byla zmíněna mezi sponzory jako první. Sony však nebyla sponzorem události, ale sponzorem pokrytí médií.*





Kritéria
výběru
sponzorství

Úkol: Zamyslete se a uveďte konkrétní příklady sponzorství založeného na transakcích, hodnotového marketingu a Ambush z praxe České republiky.

Kritéria výběru jsou důležitá pro posuzování návrhů na sponzorství. Vícekriteriální rozhodovací proces k výběru návrhu sponzorství má pět kroků:

- Definování kritérií výběru
- Sestavení kritérií do řady podle důležitosti
- Posouzení každého návrhu podle kritérií
- Sečtení skóre pro každý návrh
- Sestavení návrhů podle skóre a stanovení bodu, pod který nelze jít.

Kritérií může být celá řada, jejich důležitost se zpravidla odvíjí od typu firmy a sponzorovaného projektu. Existují však kritéria, která jsou důležitá vždy. **Jsou to:**

- Rozpočet sponzorství
- Podpůrný marketingový rozpočet
- Soulad se strategickými cíli firmy
- Strategický soulad mezi událostí a firemním jménem nebo jménem značky, image a cílové skupiny.

Rozpočet

Je velmi obtížné poskytnout podrobný návod pro tvorbu rozpočtu sponzorské kampaně. Závisí na očekávané efektivnosti neboli návratnosti podle expozice, komunikační účinnosti a tržního podílu, viz dále. Neomezuje se jen na výdaje přímo spojené se sponzorovanou událostí nebo účelem, ale obsahuje i komunikační podpůrné aktivity. Optimální je počítat s 50 % původního sponzorského rozpočtu na podpůrné komunikační aktivity.

Měření efektivnosti sponzorství

V praxi rozlišujeme **čtyři typy** efektivnosti sponzorství, a to:

- Vystavení
- Výsledky komunikace
- Zvýšení prodeje nebo podílu na trhu
- Zpětná vazba zúčastněných skupin.

Vystavení

Vystavení v sobě obsahuje ještě dělní na dva typy: počet účastníků dané události a vystavení, které je výsledkem pokrytí události médii. Na základě počtu účastníků, analyzováním jejich struktury, počtu dosažených zákazníků se odhaduje četnost jejich vystavení jménu značky. Je-li sponzorovaná událost pokryta médii, můžeme také počítat, na kolika řádcích a stránkách, bylo zmíněno jméno značky, nebo počet sekund, kdy jméno značky zaznělo v televizním či rozhlasovém vysílání. Na tomto základě se pak odhaduje dosah, frekvence vystavení, a také finanční hodnota vystavení. Je zřejmé, že frekvence vystavení a dosah jsou pouze indikátory pravděpodobnosti toho, že byla kontaktována část cílové skupiny, a neříkají nic o skutečném počtu kontaktů, jejich kvalitě a účinku.

Výsledky
komunikace

Výsledek komunikace. Zde je měření efektivnosti sponzorských kampaní velmi podobné testování reklamních kampaní, viz kapitola 7, a zahrnuje povědomí o značce, dopady na image sponzora a image sponzorované značky. Nejdůležitějším cílem

sponzorských kampaní je spojení podpořeného povědomí o značce se sponzorovanou událostí. V tomto směru lze měřit, kolik procent členů cílové skupiny je schopno správně přiřadit jméno sponzorované značky k dané události. V tomto typu testu je náhodně sestavené skupině zákazníků prezentován seznam sponzorovaných událostí a jejich úkolem je přiřadit událost ke značce. Výsledkem je procento správných přiřazení v cílové skupině, ale také míra zmatení ve jménech sponzorů. Je-li správné přiřazení, ať již s pomocí nebo bez pomoci, velmi nízké, pak je zmatení v daném případě značně vysoké.

Úkol: Uvědomte si nějakou akci ve sportu, zábavě, kultuře, kterou jste třeba sledovali v televizi, neb ji přímo navštívili. Dokážete si vybavit jméno sponzora?



Účelem sponzorství je spojení sponzorované značky nebo firmy se sponzorovanou událostí, a proto se výzkum zaměřuje na vnímání vztahu mezi image značky a událostí cílovou skupinou. Efektivita sponzorství pak může být vyjádřena rovnicí přesvědčivého dopadu, která integruje důležité faktory vlivu sponzorství na úroveň komunikace:

Přesvědčivý dopad = síla spojení × trvání spojení × (vděk v důsledku spojení + pocítovaná změna v důsledku spojení)

Rovnice
přesvědčivého
dopadu

Čím více členů cílové skupiny si uvědomuje spojení mezi sponzorem a sponzorovaným, tím déle trvá toto spojení a tím má sponzorství větší dopad. Čím větší vděk je pocítován jako výsledek sponzorství a čím větší jsou pocítované změny, pokud jde o image sponzora, tím má sponzorství větší vliv.

Přestože **zvýšení prodeje nebo podílu na trhu** nejsou prvotními cíli sponzorství, dlouhodobě lze jeho efektivnost hodnotit i odhadem komerčního dopadu.

Zvýšení
prodeje

Efektivnost sponzorství můžeme měřit i na základě **zpětné vazby zúčastněných skupin**. S ohledem na charakter některých typů sponzorství spočívá jejich efektivita především v reakci účastníků na pohostinnost firmy či v názorech zaměstnanců na sponzorské programy. Zejména, ale nikoli výlučně, se to týká sponzorství kultury nebo určitých účelů.

Zpětná
vazba

Shrnutí kapitoly

Sponzorství je nástroj marketingového komunikačního mixu, který má zvyšující se důležitost. To vyplývá nejen z rostoucího rozpočtu sponzorství, ale i ze skutečnosti, že rozhodování o sponzorství se dostává do popředí zájmu vrcholových manažerů. Sponzoři se chtějí vyhnout reklamnímu zmatení tím, že spojují své jméno se sponzorovanou událostí, a očekávají přenos efektu z dané události na organizaci, povědomí o značce a image. Cílové skupiny se neskládají pouze z účastníků určité události, ale také z ostatních marketingových skupin a publika firmy. Rozlišujeme čtyři typy sponzorství. Nejznámější je sponzorství událostí (kultura a sport), dalším a nejstarším typem je sponzorství určitého účelu, dále sponzorství vysílání (rozhlas, televize) jako nový, ale rychle rostoucí typ, a konečně je to ambush marketing, který profituje na akcích sponzorovaných někým jiným. Pro efektivní integraci sponzorství do marketingového komunikačního mixu je klíčovou záležitostí vybrat správný sponzorský projekt a dobře jej řídit. K výběru projektu se užívá řada kritérií, např. kritéria spojená s událostí (typ události, úroveň kvality, cílové skupiny, výlučnost



sponzorství, soulad se strategickými cíli), kritéria spojená s vyvolanými efekty (nepřímé komunikační efekty, pokrytí médií, zájem zaměstnanců, reklama a PR apod.) a kritéria spojená s rozpočtem (finanční a jiné náklady, časová náročnost pro zaměstnance apod.). Efektivnost sponzorství lze měřit na základě vystavení, výsledků komunikace, komerčních výsledků nebo na základě zpětné vazby zúčastněných skupin.



Otázky k zamyšlení

1. Chápete rozdíl mezi sponzorstvím a reklamou, PR a hodnotovým marketingem? Co je marketing událostí?
2. Dokázali byste uvést nejdůležitější současné trendy ve sponzorství.
3. Jaké jsou výhody a nevýhody různých typů sponzorství událostí?
4. Jaká kritéria lze použít při výběru sponzorských projektů? Jak lze měřit efektivnost sponzorských kampaní?
5. **Případová studie – 6. úkol pro týmovou práci Marketingu ve veřejném sektoru II:**

U vámi vybrané organizace neziskového sektoru navrhnete typ sponzorství a konkrétní firmy, které by mohly mít zájem organizaci podporovat a proč.

- Definice fundraisingu
- Základy fundraisingu
- Hledání podpory
- Motivace k dárcovství
- Poslání organizace
- Místo organizace na trhu
- Hledání dárců
- Metody fundraisingu

9.

Fundraising a jeho význam v řízení organizací veřejného sektoru



Cíl kapitoly

Po přečtení této kapitoly, která je psána jako manuál fundraisingu, budete:

- znát význam pojmu fundraising a jeho filozofii,
- schopni identifikovat metody fundraisingu a jejich účinnost,
- umět sestavit fundraisingový plán
- chápat motivy a charakteristiky dárců,
- umět napsat žádost o grant.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 3. týden v dubnu, KVMAFU – 3. týden v listopadu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly
- 10 hodin na zpracování POTu – povinné jen pro KVMAFU

9.1 Definice fundraisingu



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

9.2 Základy fundraisingu

Základním kamenem a filozofií fundraisingu je **pozitivní myšlení**, protože u řady organizací stále se setkáváme stesky typu:



- Na naši činnost nikdo nepřispěje. Kdybychom byli sportovní klub, jo, to by se nám získávaly peníze. Sponzoři by se jenom hrnuli.
- Naše problematika veřejnost či sponzory nezajímá. Nepovažují ji za důležitou. Kdybychom se starali o zdravotně postižené, bylo by snadné získávat peníze, ale takhle. . .
- Nikdo nám nechce dát peníze. Nikdo se nezajímá. Každý se stará jen o sebe. V dnešní době nikdo nemá na to, dělat dobré skutky. Každý je rád, že si vydělá na chleba.
- Podnikatelé nemají dost peněz na sponzorství. Daňové úlevy jsou pro ně symbolické. Nevyplatí se jim, dát nám peníze.
- Je snadné získávat peníze ve velkém městě. Ale jak to máme dělat na vesnicích a v malých městech?

Pozitivní myšlení

K takto negativním názorům rozhodně není důvod, protože si česká společnost pomalu zvyká na to, že činnost organizací veřejného sektoru, tedy neziskových organizací patří ke každé slušné společnosti, že prostředky do ní vložené se nám vrátí nejen ve formě osobní uspokojení z dávání, ale i spokojenějšího života celé společnosti. Organizace by měla být schopna přesvědčit veřejnost o tom, že neziskové organizace jsou užitečné, že veškeré vynaložené prostředky dávají tam, kde jsou potřebné.

Organizace by proto měla zaměřit svou pozornost na hledání odpovědí na otázku, proč by právě jí měl někdo něco dát? Obecné údaje moc nepomohou. Každý jedinec vždy najde dostatek důvodů, proč právě on je výjimkou, na kterou to obecné konstatování neplatí. Proto nezbývá, než začít od toho, jaká je naše osobní motivace k dávání „naší“ organizaci. Proto by si fundraiser, nebo jakákoli osoba pověřená fundraisingem měla odpovědět na následující otázky:

1. Kdy a co jste darovali vaší organizaci? Byla to osobní pomoc, čas, nějaká věc a nebo také peníze? Když peníze, tak kolik?
2. Uveďte příklady vašich darů jiným NO. Vzpomeňte si, kdo vás žádal a jakým způsobem jste jej podpořili.
3. Kdy jste řekl(a) jiné organizaci NE a proč?
4. Vyjmenujte alespoň deset důvodů, proč právě vám a vaší organizaci by měl někdo něco dát.
5. Zeptejte se svých přátel, jestli by podpořili vaši organizaci a nebo ne a proč. Dobře si zapamatujte jejich důvody.

Úkol: v této kapitole je celá řada položených otázek. Zkuste si na ně vždy odpovědět, sami za sebe i za svoji organizaci.

Z výše řečeného vyplývají **dvě základní zásady fundraisingu:**

- **Vytvořit pocit důvěry v to, že pracujete efektivně.**
- **Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.**

9.3 Hledání podpory

Při vyjmenovávání pozitiv, proč by vaši organizaci měl někdo podpořit, je nutné si uvědomit, že to řešení problémů, které nabízí vaše organizace je jediné a správné.

Je sice správné, že jste přesvědčeni o užitečnosti svého konání, ale nelze automaticky předpokládat, že vaše názory sdílí ostatní, nebo snad dokonce odsuzovat ty, kteří si nemyslí, to co vy.

Pokud chcete, aby váš fundraising byl úspěšný, musíte vycházet z toho, co si myslí dárce, jaké je jeho přesvědčení, zájmy, názory, co má a nemá rád.

Z toho plynou další zásady fundraisingu:

- **Pokud chcete někoho přesvědčit, aby nás přesvědčil, měli bychom na jeho žebříčku hodnot figurovat na předních místech.**
- **Nezískáváte (v prvním plánu) peníze, ale člověka.**

Tou největší chybou je, že vás budou více zajímat peníze, než ten, kterého o ně žádáte.

Než začnete pátrat po hodnotách a žebříčcích hodnot potenciálních dárců, měli byste znát:

- Jaký je váš žebříček hodnot? Které činnosti NO považujete za důležité a které za zbytečné?
- Jaký je žebříček hodnot lidí ve vašem okolí? Které činnosti považují oni za důležité a které za zbytečné?

Otázky
fundaisera



Zásady
fundraisingu

Další
zásady
fundraisingu

9.4 Motivace k dárcovství

Osobní
motivace
k dárcovství

Než začnete hledat odpověď na otázku, proč lidé dávají peníze, zkuste se zamyslet opět vy sami a odpovědět na následující otázky:

- Kolik korun byste tento rok dali?
- Na jaké účely tento dar vynaložíte?
- Je nějaká konkrétní organizace, které byste chtěl(a) svůj dar dát?
- Vázal(a) jste své darovací úmysly na nějakou konkrétní osobu?
- Jakým směrem se ubíraly vaše myšlenky, když jste se rozhodoval(a)?
- Přemýšlel(a) jste v první řadě o tom, kolik můžete ze svého osobního rozpočtu vynaložit?
- Věděl(a) jste určitě, do jaké činnosti chcete své peníze investovat?
- Bylo pro vaše rozhodování důležité, že máte v některé organizaci své přátele a známé, kterým důvěřujete?

Motivy
pracovníků
NO

Až si na tyto otázky odpovíte, můžete to srovnat s výsledky pracovníků neziskových organizací. Ti jako svoji motivaci uvádějí:

- pocit užitečnosti,
- radost z dávání,
- naplnění společných cílů,
- osobní uspokojení,
- chuť pomoci jiným,
- snahu vyřešit problém.

Motivy
dárců

Tyto veskrze lidské motivy avšak pracovníci neziskových organizací z nelogických důvodů svým dárcům upírají. Domnívají se totiž, že motivy dárců jsou následující:

- Zlepšení postoje veřejnosti k dárci
- Reklama dárce nebo jeho výrobku
- Snížení daňového základu
- Osobní prospěch a sláva
- Pocit moci
- Praní špinavých peněz
- Distribuce jinak nevyužitelných výrobků
- Splnění plánu a povinnosti dávat (nadace, státní zdroje) apod.

Často, když přicházíte k dárci s vaší žádostí, snažíte se ho přesvědčit o výhodnosti jeho daru, nabízíte různé protislužby, reklamu. Přesvědčujete ho o tom, že když vám dá peníze, tak na tom vlastně vydělá. Může to tak opravdu být, ale většinou po dárci chcete víc, než kolik mu můžete vrátit. Obecně rozlišujeme tři stupně ve vztahu žádosti neziskové organizace k dárci:

3 stupně
ve vztahu
žádosti NO
k dárci

- 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 průměrnou 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.

Většina organizací ale nemá prostředky ani podmínky vyhovět dárci plnohodnotnou protislužbou. Pokud by všichni dárce byli motivováni pouze výše uvedenými ne příliš pozitivními důvody, velké množství neziskových organizací by nemělo šanci přežít.

Naštěstí tomu tak není. Motivy dárců nejsou zdaleka tak jednoznačné. Každý dárci, mimo to, že je třeba obchodník, správce nadace, je především člověk. Má své zájmy, slabiny a silné stránky, rodinu, žije svým životem a jistě má i svůj žebříček hodnot, jak jsme si uvedli před chvílí.

Dávání peněz je radost. Lidé to rádi dělají proto, že jim to dává dobrý pocit, společenskou vážnost, nebo to ulehčuje jejich svědomí. Mohou si sami sobě dokazovat, že něco takového dovedou udělat. Nebo jim to prostě umožňuje vyjádřit jejich morální hodnoty a přesvědčení.

Další zásada fundraisingu zní:

Chcete-li od někoho něco získat, musíte vycházet z jeho potřeb.

Musíte se snažit najít společný zájem a uspokojit ho. Uvědomíte-li si dobře, jaké požadavky dárců můžete v rámci vaší činnosti uspokojit, bude pro vás snazší najít ty skupiny dárců, kteří se pravděpodobně budou o vaši činnost více zajímat.

Z praktických zkušeností vyplývá, že obecně lidé dávají peníze:

- jestliže k tomu mají významný a neodkladný důvod,
- jsou osobně zainteresovaní na výsledku podpořené činnosti,
- vidí ostatní, jak přispívají na tutéž činnost svým časem a penězi,
- vědí, že jim bude neodkladně poděkováno
- že budou viditelně spojováni s úspěchem projektu,
- že budou pravidelně informováni o rozvoji organizace,
- vědí přesně, na co budou jejich peníze použity a že budou využity rozumně a šetrně.

O individuálních dárcích kromě toho víme, že:

- Průměrný roční dar se pohybuje kolem 2 % ročního příjmu dárce.
- Toto procento se snižuje s narůstajícím příjmem dárce.
- Relativní roční výše daru se naopak zvyšuje s věkem dárce.
- Lidé žijící v manželství mají tendence dávat více nežli svobodní.
- Členové různých NO a lidé věřící dávají v průměru více nežli lidé, kteří nejsou členy nějaké NO nebo jsou bez vyznání.
- Lidé, kteří někdy dobrovolně pomáhali v nějaké NO, dávají více než ti, kteří dobrovolných prací neúčastní.

Základním a nezbytným předpokladem k tomu, abyste něco od dárce získali, je vzbuzení důvěry. Dárce musí být přesvědčen, že jeho dar je v dobrých rukou, musí vědět, že takto vynaložené prostředky poslouží i jeho cílům. Proto by organizace měla mít připravenou řadu materiálů, informací o organizaci, musíte zkrátka vědět, kdo jste vy a dárce o tom informovat.



Další
zásada
fundraisingu

Obecně
lidé
dávají
peníze

Co víme
o indivi-
duálních
dárcích

9.5 Poslání organizace

Je velice důležité, naučit se mluvit a psát o sobě a své organizaci sebevědomě a s jistotou, že to co děláte, je správné. Začátek všeho je u **formulace poslání organizace**. Toto poslání je potřeba výstižně vyjádřit a nabídnout každému, kdo by vám mohl poskytnout finanční podporu.

Pamatujte že, krátké a srozumitelné sdělení je klíčem k lidem, kteří vás zajímají a které byste chtěli motivovat k tomu, abyste je zajímali vy.

Správně
formulované
poslání

Správně formulované poslání:

- dárce získává a ne odrazuje,
- nevytváří nové problémy, ale nabízí řešení a východiska,
- dává dárci najevo, že právě on může pomoci a ne že tomu vlastně nerozumí,
- by mělo být stručné, srozumitelné, lákavé a pozitivní.

Při předkládání vašeho poslání a cílů dárci by mělo být naprosto jasné:

- Proč vaše organizace existuje.
- Co jsou její cíle, čeho chcete dosáhnout.
- Jak těchto cílů hodláte dosáhnout.
- Komu bude činnost vaší organizace sloužit.
- Proč by měl někdo ke splnění těchto cílů prospět.



Úkol: Zopakujte si úkol ze strany 55.

9.6 Místo organizace na trhu

Veškerá vaše práce na definování poslání organizace a tvorba programových plánů může být zbytečná, pokud nebudete citlivě reagovat na požadavky a přání trhu. Jak už vás asi napadá, tady se pohybujeme v oblasti, kterou se zabývá marketing. Musíte si totiž odpovědět na otázku, **jaké je místo organizace na trhu**. Pro zopakování připomeňme ve stručnosti, že vám přitom pomůže zodpovědět si následující otázky:

Místo
organizace
na trhu

- Kdo je vaším majitelem, kdo vás vlastní?
- Kdo jsou vaši příznivci?
- Kdo jsou vaši dárci?
- Kdo další přispívá k vašemu úspěchu?
- Kdo by byl nešťastný z vašeho úpadku?
- Komu se vaše činnost nelíbí?
- Kdo jsou vaši konkurenti?
- Od koho se můžete hodně naučit?

Jestliže chcete vytvářet účinné fundraisingové argumenty, musíte být připraveni na to, že je to těžká práce. Následující otázky vám mohou pomoci najít tu správnou cestu:

1. Co není správně a je třeba to změnit? – Jaký je aktuální problém, konflikt, či potřeba? Co se stane, když ji nebudete řešit? Co způsobuje tento problém či krizi?

2. Co tento problém může změnit? – Jaký konkrétní program, činnost nebo řešení pomůže řešit stávající problém, konflikt, nebo uspokojí aktuální potřebu? Jak víte, že právě tato činnost problém vyřeší, máte pro to nějaké doklady?
3. Jak budete aktuální problémy řešit? – Jakým způsobem budete ve vaší organizaci rozhodovat o konkrétních cestách řešení problémů? Co všechno musíte udělat proto, aby váš program byl splněn?
4. Kolik to bude stát? – Kolik budou stát jednotlivé kroky řešení problému letos i v dalších letech? Máte realistické předpoklady kde a jak získat zdroje těchto prostředků?
5. Kdo bude vůdčí osobností řešení problému? – Proč se právě vaše organizace musí zabývat tímto problémem? Kdo činí vaši organizaci tak jedinečnou pro řešení tohoto problému?
6. Co můžete dárci nabídnout? – Můžete pomoci řešit nějaký dlouhotrvající a významný problém společnosti, ve které vy i dárci žijete? Můžete pomoci budovat zdravou komunitu, kterou si dárci přeje mít ve svém okolí? Může se dárci podílet na práci při řešení problémů, které pocituje jako naléhavé a pracovat s těmi, kteří s ním sdílejí jeho morální hodnoty? Může se dárci stát viditelnějším pro ty, kterých si cení? Může dárci žít a konat podle svých osobních hodnot a přesvědčení?

9.7 Hledání dárců

Dalším nezbytným krokem ve fundraisingu je uvědomění si toho, **kdo jsou naši dárci a kde je hledat**. Ač se to nezdá, potencionální dárci se vyskytují všude. Jde však o to, je správně vytipovat, oslovit a následně s nimi dále komunikovat. Vaše šance na přežití jsou tím větší, čím pestřejší je váš výčet. Okruhy dárců čistě technicky dělíme na:

- Nadace
- Občanská sdružení, církve a další neziskové organizace
- Podnikatele, podniky a obchodní společnosti
- Stát a státní správu
- Individuální dárci, členy, příznivce, veřejnost apod.

Než začnete pracovat s dárci, je dobré odpovědět si na následující otázky:

- Kdo z těch, které znáte, poskytne příspěvek vaší organizaci, i když to třeba bude méně, než kolik byste potřebovali nebo očekávali?
- Kteří jedinci nebo organizace mají zájem na tom, aby vaše organizace byla úspěšná a kteří, pokud je vhodně oslovíte, budou ochotni vás podpořit?
- Kdo nebo která organizace by vás podpořili, ale pouze když byste jim věnovali velkou pozornost a nejprve byste je pečlivě a dlouhodobě na dárcovství připravovali?

Selhání nebo ztrátu zájmu dárců z jednoho okruhu potom lze nahradit jinde. Užitečné si je **rozdělit dárci** podle toho, jestli:

Okruhy
dárců

Kritéria
členění
dárců

- mají vyhrazené prostředky na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím (většinou to bývají nadace, orgány veřejné správy, případně některé podniky). Zde se často setkáváme s byrokracií přidělování finančních prostředků. Na druhou stranu zde existuje konkrétní finanční obnos na bohu libou činnost.
- nemají vymezené prostředky na dané cíle, ale v případě, že je zaujmou, poskytnou je (většinou jsou to podnikatelé a podniky, obchodní společnosti, banky, individuální dárci, příznivci, členové, veřejnost). Práce s touto skupinou je pružnější a operativnější, je však obtížnější ji přesvědčit, že právě vy jste ti praví. Často za „svůj dar“ dárcem něco požaduje, přímo či nepřímo, a vybírá si organizace, které jí to mohou poskytnout.

Další vhodné členění dárců je na ty, kteří:

- jsou dárci potenciální – domníváme se, že by nám mohli v budoucnu poskytnout podporu,
- dávají vám poprvé,
- dali vám již v minulosti .

Toto členění je klíčové pro stanovení strategie, jak s kterým dárcem pracovat. Práce s dárcem je zcela zásadní, protože při náhodném oslovení potenciálních dárců se uvádí pravděpodobnost úspěchu mezi 1 až 10 % (ve výjimečných případech), při práci s dobře vytipovanými potenciálními dárci může být až 50% úspěšnost.

9.8 Metody fundraisingu

V případě, že už víte, kdo jste, co chcete, na co to chcete a proč – připravili jste pořádné materiály o organizaci, vyzbrojili se vhodnou argumentací – vytipovali jste si okruh potenciálních dárců, můžete směle do terénu žádat o dar. Máte k tomu celou řadu metod, jejich přehled i s krátkou charakteristikou uvádí následující přehled:

Jednotlivé metody fundraisingu

Inzerce je nejméně účinná metoda, protože kontakt mezi dárcem a organizací či vámi je anonymní. Osobu, kterou žádáte o podporu, nevidíte. Výhodou této metody však je, že oslovíte velký počet potenciálních dárců.

Direct mail, tj. přímý poštovní styk představuje hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď a/nebo s poštovní poukázkou. Dnes ho velmi pružně nahrazuje e-mail. Nikdy se neposílá pár dopisů, ale vše probíhá formou **poštovní kampaně**. Ta by měla obsahovat pět základních bodů: vytipovat potenciální dárci, načasovat kampaň, zvolit formu dopisu, přiložit předtištěnou odpověď a vždy zaslat děkovný dopis.

Veřejná sbírka je vlastně výzva předem neurčenému okruhu dárců, která je vyhlášena sdělovacími prostředky (včetně plakátů a letáků). Veřejná sbírka vyžaduje dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dárci, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace. V současnosti je upravena zákonem 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách.

Kampaň má všechny atributy veřejné sbírky, jen má větší rozsah. Je v zásadě stejná jako kampaň komunikační, o které byla řeč v kapitole 6 tohoto textu. Kromě toho u ní lze v souvislosti s fundraisingem nalézt rysy benefice.

Benefiční akce představuje výzvu předem neurčenému okruhu dárců. Přitom vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, minimálně jednu známou osobnost v programu, bezchybný průběh akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu celé akce.

Poslední tři zmíněné metody bývají často propojeny.

Pokud by vás zajímaly podrobnosti ohledně přípravy benefiční akce, naleznete je v textu ŠKRABELOVÁ, S.: Komunikace a PR. Distanční studijní opora.



Osobní dopis či telefonický rozhovor (tzv. telefonní fundraising). U těchto metod je předpokladem úspěchu předcházející znalost dárců, který už dar poskytl a má svůj dar obnovit, např. v nenadálé finanční tísní organizace. Někdy se však podaří prolomit „ledy“ a získat příslib finanční podpory i od nově oslovených dárců. Aby byla **telefonická kampaň** přínosná je důležité připravit si velké množství jmen, adres a telefonních čísel, vybrat jedno místo, odkud se bude telefonovat, udělat při telefonování příjemnou atmosféru, na minimum omezit papírování, věřit v kladný výsledek a ihned po příslibu daru zaslat dárci všechny potřebné podklady pro poskytnutí daru.

Písemná žádost o grant představuje velmi byrokratický postup, který však přináší vysoké finanční sumy i možnost dlouhodobé spolupráce s dárcem, jak se to tom přesvědčíte vzápětí.

Fundraising „od dveří ke dveřím“ není příliš populární metodou, protože se vstupuje do soukromí potencionálních dárců.

Úkol: jakou sbírku realizovanou metodou „od dveří ke dveřím“ v České republice znáte?



„Testament-fundraising“ je vlastně odkazem majetku, tj. získávání příslibu odkazu majetku. Zvláště v zahraničí získává na popularitě.

Pokud se o ní chcete dozvědět víc, zalistujte v Praktickém průvodci fundraisingem pro neziskové organizace. Praha: Nadace Via, 2003.



Osobní setkání, resp. návštěva předem vytipovaných možných dárců je spolu s žádostí o grant nejučinnější způsob, viz dále.

Členství má velkou výhodu dlouhodobého vztahu mezi dárcem a vaší organizací. Aby bylo účinné je nutné s vašimi členy udržovat pravidelný kontakt, setkávat se s nimi, napsat jim občas dopis nebo zatelefonovat. U kampaně na získání nových členů byste měli provést výzkum potenciálních členů-dárců, připravit si způsob, jak tyto členy-dárce oslovit a promyslet si, co vašim členům-dárcům nabídnout.

Vlastní příjmy, tzv. samofinancování je zárukou dlouhodobé stability neziskové organizace. Uvědomte si, že **optimální rozložení zdrojů u fundraisingu je 1/3 zdrojů z veřejných rozpočtů, 1/3 od dárců a 1/3 z vlastních příjmů.**

Finanční
stabilita
NNO

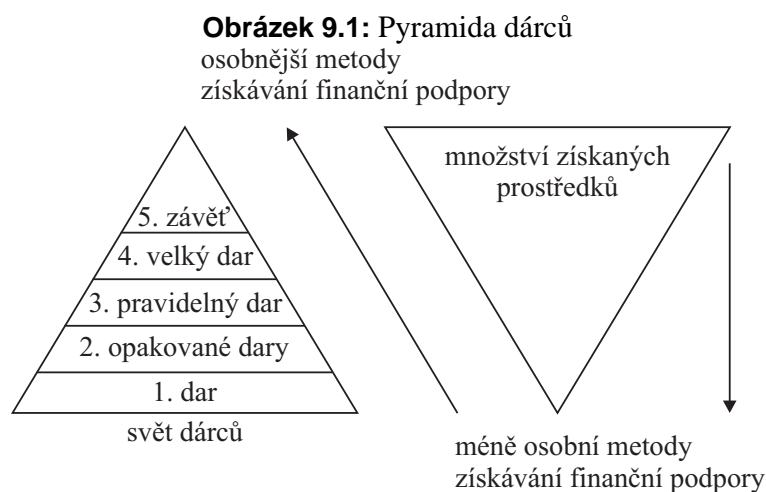
Ledvinová (1997) sestavila podrobný přehled jednotlivých metod fundraisingu vzhledem k základním skupinám dárců:

9. Fundraising a jeho význam v řízení organizací veřejného sektoru

Dárce Metoda	Nadace	Jiné NNO	Podnikatelé, podniky, firmy, banky	Instituce veřejné správy	Individuální dárci (veřejnost), členové, příznivci
Vypracování projektu	1	3	2	1	4
Inzerce, reklama	3	3	2	3	1
Benef. akce	3	2	2	3	1
Direct mail	4	2	3	4	2
Telefonní fndr.	4	2	2	4	1
Členství	4	2	2	4	1
Osobní setkání	2	2	1	2	1
Vklad do zákl. jmění	2	2	2	4	1
Odkaz majetku	4	4	1	2	3
Příspěvek od zaměstnanců	4	4	1	2	3
Půjčky (času nebo financí)	3	2	1	2	3
Věcná podpora	3	2	1	2	3
Reklamní brožurka	4	2	1	4	3
Sdílený marketing	4	2	1	4	3
Obchodní vztahy	4	2	1	1	4

V rámci individuálního dárcovství funguje je dobré zohlednit tzv. pyramidu dárců. Její význam spočívá v tom, že dokazuje, jak je nutná dlouhodobá práce s individuálním dárcem. Zpočátku, když ho oslovíme, od něj nemůžeme očekávat významný finanční dar, ale když se nám podaří s ním udržovat kontakt dlouhodobě, může se stát pravidelným, věrným a významným přispěvatelem, který nám může v závěti odkázat majetek či jeho část. To je v současnosti ve vyspělých ekonomikách trend fundraisingu, tzv. „testament fundraising“.

Pyramida dárců



Nyní se podívejme blíže na osobní návštěvu a žádost o grant.

Osobní návštěva by měla probíhat v sedmi krocích:

1. *Předehra* by měla vést k tomu, že se obě strany cítily pokud možno uvolněně. Na místě jsou formální postřehy o počasí, rodině, dovolené, společné akci apod. Pozor však na prodlužování této části, smyslem není ji promarnit zbytečným tlacháním.
2. *Představení* přichází na řadu v případě, že jste se s dárcem dosud nesetkali a ví o vaší organizaci pouze okrajově, např. z předem zasláných informačních materiálů. Počítejte s tím, že vám dárci nebude ochoten příliš dlouho naslouchat, proto buďte co nejstručnější, nejvýstižnější a nejpřesvědčivější. Neměli byste přetáhnout 3 minuty.
3. *Ring volný* se soustředí na vzbuzení zájmu dárce o vaši organizaci, problém, který chce řešit. Ptejte se, ale hlavně nechte dárce, aby se ptal vás. Buďte otevření diskusi a za každou cenu se nebraňte a neobhajujte své slabiny. Čím víc se potenciální dárci ptá, tím větší je pravděpodobnost, že dá peníze.
4. *Intermezzo* představuje shrnutí programu organizace. Znovu ho v krátkosti popište a shrňte, co k jeho realizaci budete potřebovat.
5. *Útok* je vlastně poslední částí rozhovoru, kdy je dárci ochoten začít jednat o daru. Platí zde zásadní věc – **vždy žádejte konkrétní částku na konkrétní program!!!**

Když dárci řekne ANO, zbývá jen domluvit se na konečné výši daru. Velmi dobře vypadá, když jste na tuto fázi předem představení a nabídnete podklady k příslušné právní formě spolupráce, nabídnete konkrétní smlouvu, kterou spolu uzavřete a dohodnete další časový postup.

Když dárci řekne MOŽNÁ, nebo naznačí, že by byl ochoten, zkuste se vrátit ke druhé části rozhovoru a dejte dárci prostor ptát se nebo se zeptejte dárce, kdy můžete zavolat či přijít znovu a jaké další informace by se chtěl dozvědět.

Když řekne TEĎ NE a nenaznačí sám, kdy se máte znovu ozvat, ozvěte se za šest měsíců.

Když řekne NE, nemělo by to ve vás vyvolat negativní pocity. Dárci na to má zkrátka právo.

6. *Na rozloučenou* je vhodné, nehledě na to, jak jednání dopadne, upřesnit si kontakty, domluvit další schůzku nebo připomenout událost, kdy se opět uvidíte. Slibte dárci, že ho budete pravidelně informovat o vaší činnosti a pochopitelně to dodržte. Krom toho je třeba poděkovat, a to nejen za dar, ale i za čas, který vám věnoval
7. *Potom* je třeba do dvou dnů poslat krátký dopis, kde opět vyjádříte díky za to, že vám dárci věnoval čas, eventuálně za dar, který vám slíbil. Pravidelně dárci informujte, dodržujte, na čem jste se dohodli a pamatujte, že být dobrým správcem daru a neustále uspokojovat potřeby dárce je základním pravidlem každého programu na získávání finančních prostředků.

Žádost o grant je nejučinnější, ale také časově nejnákladnější způsob, jak se dostat k větším finančním částkám. Mezi dalšími výhodami figuruje fakt, že příprava

Osobní
návštěva
a její
fáze



Žádost
o grant



Struktura
žádosti
o grant

žádosti přinutí organizaci vymezit formální odpovědnosti a zaměřit se více na budoucnost. Pokud se organizaci podaří vytvořit dobré vztahy mezi ní a donátorem, granty se mohou stát pravidelným zdrojem peněz. Mezi nevýhody lze řadit i to, že každý dárce má svá vlastní omezení (oblast podpory, např. vzdělávání, kultura, rozvoj občanského sektoru apod.). Rozhodovací proces trvá zpravidla dlouho a peníze z grantu jsou obvykle účelově vázány pouze na určitý projekt, kde navíc jen málokdy lze zafinancovat provozní náklady.

Většina dárců, vypisujících grantová či dotační řízení (zpravidla nadace a veřejné rozpočty) má své formuláře a kritéria, která musí žádost splňovat. Nicméně lze obecně konstatovat, co má obsahovat žádost o grant a z čeho se jednotlivé části grantové žádosti skládají. Jsou to:

1. Průvodní dopis

- Identifikuje vaši organizaci (případně i vaši partnerskou organizaci, se kterou žádáte o grant).
- Jasně říká, co posíláte, komu a proč (např. se můžete odvolat na vyhlášený grantový konkurs).
- Dopis je podepsán koordinátorem nebo výkonným vedoucím organizace.

2. Souhrn

- Není delší než 1 strana.
- Nastihuje problém, který chcete řešit a navrhované řešení.
- Udává celkové náklady projektu a částku, o kterou sponzora žádáte.

3. Představení

- Stručně popisuje organizaci.
- Vyzdvihuje úspěchy dosažené vaší organizací.
- Vysvětluje, jaké máte finanční zdroje pro vaše další programy a projekty.
- Uvádí seznam dalších institucí, které jste žádali o podporu na tento projekt.
- Přesvědčuje o způsobilosti, důvěryhodnosti a odpovědnosti vaší organizace.

4. Definice problému

- Udává, v čem daný problém spočívá.
- Popisuje příčiny vzniku problému.
- Poukazuje na jeho závažnost a na možné následky, nebude-li řešen.
- Ukazuje na jeho rozšíření a četnost výskytu.
- Obsahuje základní data o daném problému (vč. zdroje těchto informací).
- Uvádí, kolika postiženým osobám projekt pomůže a jakým způsobem.
- Definice problému ukazuje, jak vaše organizace problém chápe.

5. Cíl

- Logicky vyplývá z definice problému.
- Stanovuje v širším měřítku, čeho chce organizace dosáhnout.



- Uvádí, jak dosažení tohoto cíle zmenší či zcela odstraní daný problém.
- Je realistický.

6. Dílčí cíle

- Logicky navazují na stanovený cíl, vyplývají z něj.
- Jsou specifické a zahrnují již konkrétní aktivity.
- Za každý dílčí cíl je někdo zodpovědný, stejně jako za dodržení jeho časového rámce.
- Úspěchy i chyby jsou měřitelné.
- Je možné jich dosáhnout ve stanoveném rámci a čase.

Struktura
žádosti
o grant

7. Metody

- Logicky souvisí s dílčími cíli.
- Popisují, jak bude jednotlivých dílčích cílů dosaženo.
- Vysvětlují, proč byly dané metody vybrány a uvádí, které další metody byly zvažovány a nakonec zamítnuty.
- Vyjmenovávají potřebné odborníky, jejich odbornost, kvalifikaci a kompetence.
- Dále jsou zde vyjmenovány materiály, zařízení a prostory potřebné pro realizaci projektu.
- Je zde třeba mimo jiné uvést, jak bude projekt koordinován.
- Vysvětlíte, jak mohou projekt ovlivňovat vaši klienti, tedy příjemci poskytovaných služeb.

8. Hodnocení

- Uvádí, jak budete měřit úspěch projektu.
- Metody pro hodnocení.
- Určete, co bude hodnoceno průběžně a co až na závěr projektu.
- Uveďte, kdo bude hodnocení provádět.
- Popište způsob, jak se budou na hodnocení podílet vaši klienti.
- Vysvětlíte, jak budou využity výsledky projektu, jak a s kým se o ně podělíte.

9. Rozpočet

- Odpovídá dílčím cílům a vybraným metodám projektu.
- Musí být srozumitelný.
- Všechny položky rozpočtu jsou oprávněné.
- Obsahuje očekávané náklady a předpokládané příjmy.
- Uvádí výčet nefinančních darů a příjmů (např. materiál nebo služby poskytnuty zdarma pro tento projekt).
- Vyhýbá se chybným kalkulacím.
- Je srovnatelný s rozpočty podobných projektů.

10. Minulé a budoucí financování projektu

- Uvádí zdroje, kterými byl projekt financován v minulosti.
- Stanovuje, jak velkou finanční podporu (a z jakých zdrojů) musíte zajistit pro pokračování projektu v budoucnu.

9. Fundraising a jeho význam v řízení organizací veřejného sektoru

- Vysvětluje, jaká je pravděpodobnost získání finančních prostředků z těchto zdrojů.
- Struktura žádosti o grant
11. Materiály podporující organizaci
- Doporučující dopisy od klíčových osob a organizací.
 - Životopis klíčových pracovníků.
 - Zahrnuje podporujících materiály jako např. novinové články, brožury, programové příručky.
 - Poslední výroční zpráva.
 - Přiložte zápis ze schůzek, kde byl projekt projednáván a odsouhlasena jeho realizace.
- Plánování fundraisingu
- Z výše řečeného vyplývá, že nelze provádět fundraising nahodile, že je ho třeba důkladně plánovat. Jednotlivé fáze **plánování fundraisingu** lze shrnout do několika částí:
- definice poslání organizace – stručně, jasně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat,
 - určení konkrétních a měřitelných cílů – dárci bude jasné, že jsou dosažitelné,
 - vypracování realizačního a časového plánu aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet,
 - ověření, zda vaše organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti,
 - uvažování o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí, pokud ano, je více než nutné je vyškolit,
 - výběr pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
 - sestavení seznamu možných zdrojů,
 - specifikování okruhu dárců,
 - žádost o dar,
 - informování dárce o použití jeho daru,
 - snaha o obnovení a/nebo zvýšení daru.
- Chyby při zpracovávání žádosti o dar/grant
- Při zpracovávání žádosti o grant byste se měli vyhnout následujícím častým chybám, které se mohou zdát sice samozřejmé, ale často se jich dopouštějí i zkušení žadatelé. Patří mezi ně:
- Zanedbání formálních požadavků.
 - Návrh projektu, který přesahuje schopnosti a možnosti organizace.
 - Uvádění zavádějících informací v žádosti.
 - Cíle a dílčí cíle jsou jen obecným prohlášením bez jakékoli specifikace.
 - Projekt se zdá neproveditelný, neboť žadatel chce „spasit celý svět“, staví si „vzdušné zámky“.
 - Útočný či urážlivý způsob sepsání žádosti.
 - Předkladatel projektu nechce v žádném případě spolupracovat s ostatními, např. žádat i u jiných zdrojů, přizvat další organizace k řešení problému, apod.



Úkoly pro KVMAFU: prohledejte webové stránky několika vybraných nadací (např. Nadace Via, Vzdělávací nadace Jana Husa, Open Society Fund Praha, Nadace rozvoje občanské společnosti, Nadace Partnerství, apod.) a srovnajte obsah formulářů

pro žádosti o grant s výše uvedenou obecnou strukturou grantu. Dále prohledejte stránky Fóra dárců a najděte aktuální výzkumy o stavu dárcovství a sponzoringu českých firem.

Shrnutí kapitoly

Fundraising chápeme jako soubor nástrojů a metod, kterými organizace, převážně nezisková, získává prostředky na svou činnost. Nejde jen o finanční prostředky, ale i o movité věci, stejně jako o získání nových spolupracovníků nebo příznivců organizace. Fundraising má také pomoci rozvoji organizace. Získávání peněz či zdrojů samo o sobě nemusí nutně pomoci organizaci, aby dosáhla svých cílů. Členové organizace musí cítit, že zapojením do fundraisingových aktivit skutečně přispívají k dosažení cílů. Fundraising není nahodilý proces, je to soubor nástrojů a metod, jejichž využití je třeba plánovat. Zpočátku je nutné definovat poslání organizace – stručně, jasně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat, poté přichází na řadu určení konkrétních a měřitelných cílů – dárci bude jasné, že jsou dosažitelné, vypracování realizačního a časového plánu aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet, vč. ověření toho, zda organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti. Dále je třeba zvážit zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí, vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody, sestavit seznamu možných zdrojů, specifikovat okruh dárců, konečně požádat o dar, informovat dárce o použití jeho daru a snažit se o obnovení a/nebo zvýšení daru.

Velmi významnou částí fundraisingu je i práce s dárci a jejich členění podle různých kritérií. Vzhledem k efektům pyramidy fundraisingu není vhodné podceňovat práci s individuálními dárci. Nejúčinnější, avšak nejnáročnější na přípravu je z metod fundraisingu osobní návštěva, sepsání žádosti o grant a benefice.

Otázky k zamyšlení

1. Definujte fundraising a uveďte jeho zásady.
2. Jaké jsou motivy dárců a jak s nimi budete pracovat?
3. Zkuste se zamyslet nad pozitivy a negativy následujících metod fundraisingu a vyplňte tabulku:

Charakteristika	pozitiva	negativa
Metoda		
inzerce		
pořádání akcí (veřejné sbírky, benefice)		
poštovní kampaň, tj. direct mail		
telefonická kampaň		
členství		
osobní setkání		
žádost o grant		
testament-fundraising		



4. případová studie – 7. úkol pro týmovou práci Marketingu ve veřejném sektoru II:

Pro vybranou organizaci zvolte vhodné fundraisigové metody, zvolte okruhy dárců a navrhnete fundraisingový plán.



POT č. 2: povinný pouze pro KVMAFU

Sepište pro vámi zvolenou neziskovou organizaci ŽÁDOST O GRANT. Můžete využít výše uvedenou strukturu žádosti, nebo jakýkoli formulář libovolné nadace.

Rozsah 10–15 stran A4.

Odevzdání nejpozději 3 dny před zkouškou do odevzdáárny na ISu.

Pro vzorovou žádost o grant nalistujte přílohu 2.

- **New Public Management**
- **Strategické plánování v neziskových organizacích**

10.

Doplňková kapitola



Cíl kapitoly

Tato kapitola je doplňková a zaměřuje se na doplnění marketing managementu organizací veřejné správy o New Public Management, a marketing managementu neziskových organizací o strategické plánování. Po jejím přečtení budete:

- znát historii, podstatu a zdroje new public managementu, stejně jako jeho trendy,
- rozlišovat cíle a prostředky new public managementu a definovat přínosy new public managementu.
- chápat zásady tvorby strategického plánu v neziskové organizaci,
- znát jeho význam, stejně jako kroky a analýzy nutné k jeho sestavení.



Časová zátěž

- 5 hodin (KVMAVS – 4. týden v dubnu, KVMAFU – 4. týden v listopadu)
- 2 hodiny na otázky k zamyšlení a úkoly

Část A

10.1 New Public Management



Současné řízení organizací veřejné správy se mění na celém světě, nikoliv pouze v České republice. Důvody změn v řízení organizací veřejné správy jsou různé, jejich kořeny jsou však jednotné. Spočívají totiž ve změně hodnot, které odmítají zbytečný centralismus, byrokracii a autoritářské povýšené vystupování vůči občanům, kteří žijí v demokratickém společenském systému. Jako reakce na tyto změny vznikl a ve vyspělých demokratických zemích se také začíná úspěšně prosazovat koncept tzv. „New Public Management“, a to pod heslem „Šetřit a současně zvyšovat efektivnost“. Pojem „New Public Management“ bychom mohli volně přeložit jako „**nové řízení organizací veřejné správy**“. Protože však jde o ustálené označení teoretického modelu řízení, který se v zahraniční literatuře z angličtiny nepřekládá, bude v dalším textu použito jeho původní znění, tj. New Public Management (dále také NPM).

Vznik a
definice
NPM

Hned v úvodu je třeba konstatovat, že New Public Management představuje ryze teoretický model řízení organizací veřejné správy, který nelze aplikovat jednotně a bez výhrad na libovolnou organizaci veřejné správy kdekoli na světě. Autoři tohoto modelu jej sami prezentují jen jako mozaiku nástrojů, které lze použít na vybranou organizaci za splnění jistých podmínek. Tyto podmínky, jako např. orientace na zákazníka a kvalitu poskytnuté služby (viz. dále) ve veřejné správě (tj. ve státní správě a samosprávě), nejsou v České republice stejně jako v řadě dalších zemí střední a východní Evropy splněny. **Využitelnost tohoto modelu pro praktické řízení organizací veřejné správy je tedy za stávajících podmínek v České republice minimální.** Vzhledem k členství České republiky v Evropské unii je však rozhodně přínosné, inspirativní a účelné se s tímto revolučním modelem alespoň v krátkosti seznámit, protože New Public Managementu může představovat budoucnost veřejné správy.

Podívejme se tedy nejprve na pozadí vzniku New Public Managementu, jeho koncept a filozofii, a konečně na jeho cíle a nástroje, resp. metody.

10.1.1 Historie

New Public Management – jinými slovy řečeno „na službu orientované řízení organizací veřejné správy“ – se stal heslem a nástrojem řízení správy věcí veřejných 90. let 20. století. Aby se organizace veřejné správy mohly orientovat na službu, musí ve společnosti existovat občanské aktivity, vedoucí k zakládání a rozvoji občanských sdružení, jenž začnou poptávat veřejné služby. (Veřejná služba je služba poskytovaná ve veřejném zájmu, tj. na základě poptávky veřejnosti, bez ohledu na to, kdo ji poskytuje nebo zabezpečuje. Zpravidla jsou však jejím poskytovatelem organizace veřejné správy. Financovány jsou pak převážně z veřejných rozpočtů.) Koncept New Public Managementu, běžně označovaného zkratkou NPM, se zakládá na myšlence „štíhlého státu“ a k jeho první realizaci došlo ve velkém stylu na Novém Zélandu. V Evropě se prvním městem, kde se uplatnily zásady NPM ve formě nového systému zdanění ve veřejném sektoru stal Tilburg v Nizozemí. V současnosti se problematice New Public Managementu věnují teoreticky nejintenzivněji ve Švýcarsku, kam jeho filozofie pronikla počátkem devadesátých let formou konceptu moderního řízení veřejné správy. První iniciativa vznikla prakticky současně v Bernu a v St. Gallenu. Skupina řídicích úředníků v Bernu převzala myšlenku „Tilburského modelu“ a uvažovala o přenesení tohoto modelu řízení do švýcarských poměrů. Z toho se roku 1993 zrodila iniciativa projektu „Nové městské zastupitelstvo města Bern“, který se i dnes pokládá za vlastní pilotní projekt Švýcarska na komunální úrovni. Na něj téměř současně navázaly s obdobnými projekty kantony Bern – Nové řízení veřejné správy 2000 (Neue Verwaltungsführung 2000) – a Luzern – Na službu orientovaná veřejná správa (Wirkungsorientierte Verwaltung). Těžiště výzkumu New Public Managementu se však v současnosti nachází v St. Gallenu. Institutu pro veřejné finance a finanční právo tamní univerzity byla roku 1993 udělena cena Carla Bertelsmanna za práci „Demokracie a efektivnost v místní správě“ a proběhla na něm mezinárodní konference o měření výkonů ve veřejném sektoru, v důsledku toho se NPM stal výzkumným tématem výše zmíněného institutu. Vše, co bude dále o NPM řečeno, tedy vychází z prací Institutu pro veřejné finance a finanční právo univerzity v St. Gallenu, kde, kromě přizpůsobení původního modelu NPM švýcarským, resp. evropským podmínkám, pracují i s výsledky aplikací modelů do praxe.

Něco z historie

Nový Zéland Nizozemí

Švýcarsko

Výzkum

10.1.2 Teoretické kořeny New Public managementu

Teoretické kořeny New Public managementu můžeme hledat hned v několika ekonomických pramenech. Na prvním místě to je teorie veřejné volby se svou kritikou byrokracie a nápravou prostřednictvím větší konkurence, možnosti privatizace a contractingu, většího množství informací a větší kontroly byrokracie. Dále to je teorie organizací se zdůrazňováním 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 jako plánování, vyjednávání a diverzifikace, stejně jako Neo-taylorismus, který

Kořeny NPM

pro odstranění neefektivnosti byrokracie navrhuje zvýši kontrolu ekonomických a finančních informací, zaměřit se na hodnocení výkonu a odvození odměny od dosaženého výsledku. Na konec je to princip veřejného podnikání, usilující o vznik správy s podnikatelským duchem.

10.1.3 Koncept New Public Managementu

Trendy NPM

Koncept New Public Managementu obsahuje celou řadu **nových trendů v řízení organizací veřejné správy**. K nejpodstatnějším z nich patří:



Dynamická organizace a její služby představuje skutečnost, že politické instance, tj. exekutiva, legislativa a voliči, neřídí už činnost správy prostřednictvím detailního rozpisu finančních a osobních prostředků (na vstupu), ale nově prostřednictvím definování výkonů a služeb, kterých má být dosaženo (na výstupu) a jejich žádoucího působení (tzv. outcome). Zjednodušeně by se dalo říct, že řízení probíhá prostřednictvím stanovení cílů.

Delegování výkonných pravomocí na regionální a lokální úroveň organizací veřejné správy slouží ke zvýšení motivace pracovníků, vedoucí k aktivitě a kreativitě.

Globální rozpočet spočívá v tom, že pro předem definovaný výkon, resp. službu je k dispozici pevně stanovená finanční částka. Odpovědná politická instance dá k dispozici celkový rozpočet, s nímž musí veřejná správa nebo její jednotlivá pracoviště, resp. oddělení vyjít a přitom co nejefektivněji plnit předepsané úkoly. Na rozdíl od běžného rozpočtu neobsahuje globální rozpočet jednotlivé položky, ale smluvní částku.

Trendy NPM

Controlling, jež předpokládá existenci interních nebo nezávislých vnější grémií, která pravidelně prověřují služby organizací veřejné správy a jejich působení, a navrhuje, pokud je to nutné, možná zlepšení. Controlling je vlastně součástí řízení a jeho obsahem jsou formulace cílů, plánování a řízení. Orientuje se na proces, tj. ve všech fázích poskytování veřejných služeb shromažďuje data, zpracovává je a interpretuje je povoláním pro potřeby podpory řízení. Proces controllingu v podstatě tvoří následujících pět fází – definování cílů, plánování, kontrola (stavu „má být – je“), analýza odchylek od žádoucího stavu a z toho vyvozená nápravná opatření.



Benchmarking představuje metodu, která umožňuje podat informace o kvalitě činnosti na základě srovnání služby takové správní jednotky s jinou jí odpovídající jednotkou či soukromým podnikáním, která určitou službu poskytuje nejlépe. Slovo benchmarking je složeno s anglických slov „bench“ (=lavice, soudní lavice, soudce) a „mark“ (=cíl, norma, okruh, vyjádření). V nauce podnikového hospodářství představuje benchmarking metodu, která umožňuje srovnat určitou oblast s jinou, jí podobnou oblastí. Přitom má být pro každou z dotyčných oblastí prostřednictvím křížových srovnání vybrána ta momentálně nejlepší oblast. Tímto způsobem se přišlo na to, jak má být příslušný úkol co nejlépe proveden. Benchmarking představuje tedy orientační veličinu, kterou se měří kvalita poskytnuté služby.

Jak bylo už výše řečeno, New Public Management usiluje o delegování **zodpovědnosti** na nižší (regionální a lokální) úroveň řízení a o řízení prostřednictvím stanovení cílů a působením služeb, nikoliv už prostřednictvím prostředků. Složitý,

hierarchický státní aparát by se s jeho pomocí měl stát méně komplikovaným, průhlednějším a přitom by měl profitovat ze zkušeností podnikového hospodářství. Navíc NPM usiluje o zavedení prvku soutěže do veřejných služeb a tím pádem o změnu „správy vrchnosti v produktivní dům služeb, který se bude honosit spokojenými zákazníky,“ což v konečném důsledku povede ke změně vztahů mezi politikou, veřejnou správou a společnostmi. Elementem soutěže je např. vyhlašování veřejných zakázek, resp. grantů na poskytnutí určité veřejné služby, které vytvoří mezi zadavatelem (orgán veřejné správy) a poskytovatelem (zisková či nezisková organizace) této služby smluvní vztah.

V tom právě spočívá převratný element nového řízení: služba veřejnosti se dosud odvíjela od hospodářského systému a byla podřízena systému politickému. Tato situace vedla k tomu, že veřejná správa na sebe převzala úkol toho, kdo koriguje chybný vývoj hospodářského systému. To mělo za následek vybudování sociálního a služby poskytujícího státu s jeho silným byrokratickým aparátem. Nyní můžeme pozorovat jakousi protireakci: hospodářský systém se pokouší korigovat chybný vývoj veřejné správy. Liberalizace, deregulace, privatizace a – tam kde tyto postupy nejsou možné – New Public Management představují nástroje „opětovného podmanění si“ správy věcí veřejných soukromým hospodářstvím. Kvalitu organizací veřejné správy pak nejlépe změříme dopadem a působením služeb, které organizace veřejné správy poskytují, na občana a jeho spokojeností s ní. Podle slov profesorky ekonomie curyšské univerzity M. Osterloh by se zaměstnanci veřejné správy v duchu New Public Managementu „měli přeměnit z úředníků v podnikatele“ a adekvátně k tomu „by se z občanů, resp. poptávajících veřejných služeb měli stát – platící – zákazníci“. Jinými slovy řečeno: „veřejná administrativa by měla v operativní oblasti fungovat podobně jako soukromé podnikání“.

Nejedná se však v žádném případě o reformu sociálního státu. **New Public Management je v každém ohledu propagován jako budoucnost organizací veřejné správy** a většinou chápán jako nástroj, který se přizpůsobí každé státní či stranické politické koncepci.

Úkol: máte zkušenosti s některou z výše uvedených metod z organizace, v níž pracujete? Pokud ano, vyhodnotte je.

Filozofie
NPM



10.1.4 Dvě roviny New Public Managementu

S ohledem na výše zmíněné nové trendy v řízení organizací veřejné správy je možné určit základní elementy NPM, tedy takové ukazatele, které jsou specifické pro tento druh reformy veřejné správy. Na základě státně politického významu NPM je možné tyto elementy rozlišit ve dvou rovinách, a to v rovině cílů a v rovině prostředků.

Typickými **cíli NPM** jsou:

- **orientace na vliv** či dopad **poskytnuté služby**, s čímž souvisí odmítnutí řízení vstupu, důraz na stanovování cílů a kontrolu poskytovaných služeb,
- **orientace na zákazníka** s její filozofií podpory služeb organizací veřejné správy (produktů), které se zaměřují více než dosud na konkrétní potřeby uživatelů z řad občanů (zákazníků), a sledování spokojenosti občanů s poskytnutými službami,

Cíle NPM

- **orientace na náklady** spojené s činností veřejné správy, a to prostřednictvím sloučení odpovědností za poskytnutou službu a rozpočet,
- **orientace na produkt** založená na filozofii produkování veřejných statků. Veřejným statkem se rozumí takový statek či služba, jehož spotřeba je tzv. „nerivalitní“, tj. spotřeba statku či služby jednou osobou nesnižuje jeho dostupnost komukoliv jinému. Druhou klíčovou vlastností veřejného statku je skutečnost, že je v zásadě velmi obtížné až nemožné vyloučit jednotlivce z využívání tohoto statku či služby. Příkladem takového statku resp. služby budiž veřejné osvětlení.

Prostředky
resp. nástroje
NPM

Typickými **prostředky**, s jejichž pomocí **NPM** dosahuje svých cílů:

- náhrada pravidel a ustanovení zakázkami a smlouvami,
- oddělení strategických a operativních kompetencí, tj. rozhodování o tom, co „je úkolem“ a „jak bude úkol splněn“,
- delegování zodpovědnosti do popředí, aby se tím zvětšil prostor pro iniciativu a kreativitu zaměstnanců veřejné správy,
- organizace, resp. uspořádání veřejné správy v duchu modelu koncernu s decentralizovanými, autonomními správními jednotkami,
- smlouvy o provedení práce, resp. pracovní zakázky a sestavování globálního rozpočtu,
- vytvoření motivačního systému ke zvýšení pracovní výkonnosti úředníků,
- zavedení prvků soutěže do veřejné správy.

Podmínky
realizace
NPM

Výše uvedené členění na cíle a prostředky NPM má ozřejmit, že mluvíme-li o NPM, máme na mysli dvojí: **filozofii**, která usiluje o změnu mentality veřejné správy, a **soubor nástrojů**, které se snaží o revitalizaci správních procesů. Filozofie se pokouší do veřejné správy vnést podnikatelské myšlení soukromého sektoru a tím v ní uvést do pohybu tržní logiku. Soubor nástrojů usiluje oproti tomu zase o takovou změnu stávajících systémových zákonitostí, která by v rámci veřejné správy umožnila podnikatelské jednání. **NPM musí být tedy rozvíjen současně jako soubor nástrojů i jako filozofie organizací veřejné správy, protože jedině tak se dají rozpoznat státně politické implikace nové formy řízení.**

V ideální podobě filozofie NPM vše nahrává tomu, aby do organizací veřejné správy byly spolu s tržní logikou přejaty i ekonomické zájmové struktury. Myšlenka efektivnosti se svým hlavním kritériem optimálního vztahu nákladů a užiteků patří k hospodářskému úsilí po maximalizaci zisku. Tržní element NPM tím pádem vyžaduje postupný vývoj od unaveného úředníka ve státní službě k typu „homo economicus“. To se odráží zvláště u obou cílů orientace na náklady a na produkt. Tento vývoj je typickými prostředky, které NPM používá, ještě podporován. Soubor nástrojů NPM, odvozených z podnikového hospodářství, tedy předpokládá, že politické cíle (které vždy obsahují element obecného blaha) jsou předem dány a veřejná správa je jen řídí. Veřejná správa je z tohoto úhlu pohledu apolitická a usilovat o obecné blaho už není její úlohou. Správa se podle těchto komponentů NPM omezí jen na efektivnost v různých podobách a bude posuzována měřitelnými ukazateli její účinnosti. Odměněn bude ten, kdo je podle ekonomických kritérií úspěšný.

V **realitě** však ekonomicky přísný model NPM není zaváděn, ale pragmaticky se přizpůsobuje aktuálním problémům dané země. Ve Švýcarsku se např. silně „helvetizuje“, tj. bývá přirovnáván ke kamenolomu, z něhož se případ od případu vylamují vhodné části, aby se z nich mohla složit žádoucí mozaika.

10.1.5 Nutné a volitelné podmínky New Public Managementu

Na základě paralely kamenolomu by se mohlo zdát, že si můžeme libovolně vybrat ty podmínky, resp. prostředky NPM, které chceme právě použít. Ve skutečnosti tomu však tak není. Reforma veřejné správy, která by chtěla využívat samořídící dynamiky NPM, musí alespoň v minimální míře splnit vybrané podmínky nového modelu řízení. V rámci modelu NPM proto lze definovat nutné a volitelné podmínky řízení:

Nutné podmínky NPM jsou:

- vztah „zadavatel – vykonavatel“ mezi správním celkem a úřadem,
- orientace na produkt a na zákazníka při činnosti veřejné správy,
- smlouvy o provedení práce, resp. pracovní zakázky a globální rozpočet,
- controlling prostřednictvím indikátorů účinnosti poskytovaných služeb,
- trhu blízké motivační systémy.

Nutné
podmínky

Předpokladem pro splnění nutných podmínek NPM je existence dvoustranných občanských aktivit, které povedou na jedné straně ke vzniku a rozvoji občanských sdružení, nabízejících veřejné služby, a na straně druhé pak budou samy veřejné služby poptávat. Přesto že se České republice dnes už můžeme setkat s rozsáhlým množstvím občanských aktivit, jsou stále jednostranné – veřejné služby totiž více poptávají, než nabízejí. Předním poskytovatelem veřejných služeb je stále stát, územní samosprávné celky a jimi zřizované organizace. Výše uvedené nutné podmínky NPM proto v České republice nemohou být splněny, aplikovatelnost NPM je tedy v současnosti minimální.

Volitelné podmínky NPM jsou pak :

- důraz na právní úpravu ve vztahu „stát–občan“ (zde je deregulace nutná jen v interních vztazích veřejné správy),
- striktní oddělení strategie a operativy, resp. politiky a výkonných činností,
- model koncernu s nízkou hierarchií,
- zavedení prvků soutěže do veřejné správy, nebo mezi ní a soukromý sektor,
- vytvoření ekonomických podnětů pro jednotlivce – zaměstnance,
- náhrada statutu zaměstnance státní služby soukromoprávním pracovním vztahem (nebo veřejnoprávním vztahem).

Volitelné
podmínky

New Public Management by se tedy měl využívat ne jako integrovaný systém, ale jako soubor systémových nástrojů, z něhož se podle potřeby vyberou ty nejvhodnější, tak aby se dosáhlo požadovaného výsledku. Při řešení problémů musí být splněn alespoň ty nejnужnější podmínky NPM, které je nutno přizpůsobit jedinečností státního uspořádání a zohlednit státoprávní požadavky a přednosti existující podoby veřejné správy. Jen tak může NPM mít očekávaný přínos.



Úkol: domníváte se, že zavedení konceptu New Public Managementu je v podmínkách České republiky reálné?

10.1.6 Přínos New Public Managementu

Využití některých prostředků NPM má teoreticky několikrát významný přínos pro obyvatele dané země, její vládu a parlament, veřejnou správu a její zaměstnance i spolupracovníky. Takovým přínosem může být:

Pro obyvatele:

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

Pro parlament:

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

Pro vládu:

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

Pro veřejnou správu:

- 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.

Pro její zaměstnance a spolupracovníky:

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

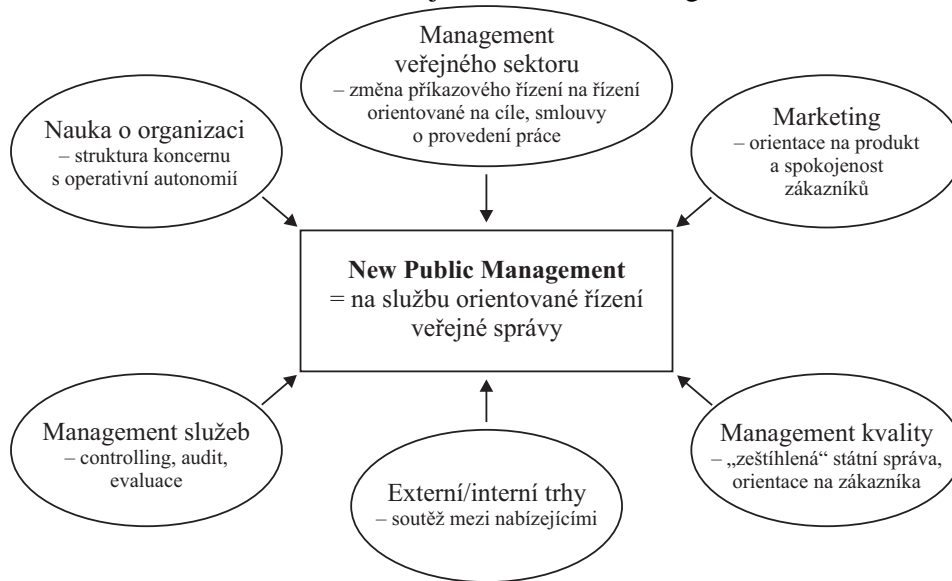
Na službu orientované řízení organizací veřejné správy není tedy jen jakýmsi opatřením, které se zavede a hned přinese kýžené úspěchy. Je to dlouhotrvající proces, jehož úspěšnost závisí na tom, jestli jsou všichni zúčastnění připraveni promítnout do svého jednání drobné a nepatrné kroky vedoucí ke změně.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

10.1.7 Zdroje New Public Managementu

Zdroje NPM

Na základě výše uvedených skutečností můžeme z cílů a metod NPM odvodit, z kterých vědních disciplín tvůrci NPM čerпали, čím se nechali inspirovat. Najdeme zde nauku o podniku, marketing, management veřejného sektoru, management služeb a kvality a pochopitelně obecné zásady praktického managementu. Podrobnější přehled přináší následující schéma.

Obrázek 10.1: Zdroje New Public Managementu



10.1.8 Hodnocení výkonu NPM

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 zavádění konceptu NPM jasně nespécifikovatelné. Proto se v posledních deseti letech od NPM opouští ve prospěch šíření principů e-governmentu. Celé úsilí reforem jde tedy cestou posilování kvalitní komunikace s občanem prostřednictvím nejmodernějších technologií.

NPM versus
e-government

Část B

10.2 Strategické plánování v neziskových organizacích

Stejně jako ziskové organizace pro svou dlouhodobou udržitelnost potřebují strategicky plánovat, měly by i neziskové organizace tomuto procesu věnovat nemalé úsilí. V poslední době je po nich často strategický plán dokonce vyžadován, pokud chtějí čerpat finanční prostředky ze zahraničních fondů (např. tomu tak bylo při žádosti o prostředky z tzv. CEE Trustu). **Co to tedy je strategické plánování?** Pod tímto pojmem rozumíme proces, během něhož vzniká (ve spolupráci s vedením organizací, jejich zaměstnanců, správní rady a případně dalších skupin, které mají k organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestu bude muset projít, aby mohla uskutečnit svoje záměry. Během strategického plánování se budou uskutečňovat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat, vyhodnocovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení.



Strategický plán

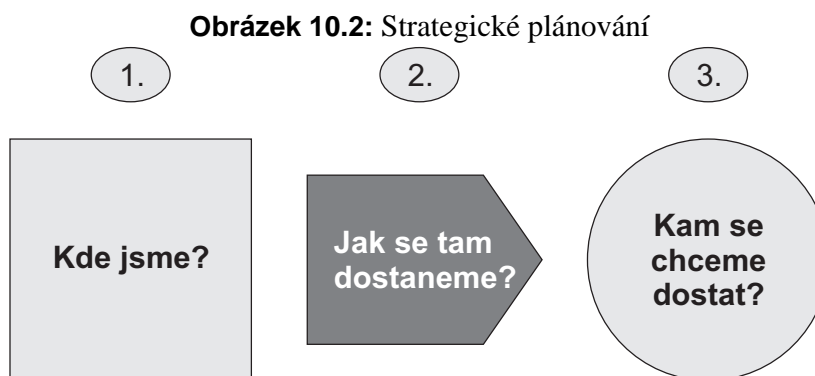
Strategický plán je pak psaný dokument, zachycující výsledky procesu strategického plánování. Dokument pak organizaci slouží, po jeho projednání a přijetí, jako zásadní podklad pro strategické řízení.

Z dalšího textu poznáte, kolik podstatných nástrojů, s nimiž strategické plánování pracuje, jste již poznali v předchozích kapitolách tohoto textu, resp. jak je strategické i marketingové plánování úzce propojené.

Stručně i graficky má princip strategického plánování odpovídat na základní otázky:

- Kde jsme? Jaká je situace organizace, proč organizace existuje, co dělá.
- Kam se organizace chce dostat?
- Jak se tam dostane?

Princip strategického plánu



Ještě před započítím strategického plánování si musí pracovníci organizace uvědomit, že jeho smyslem není pěkně vypadající dokument, ale sdílená vize budoucnosti organizace a jasná představa o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.

Fáze procesu strategického plánování

Proces strategické plánování má několik fází. Jsou to:

1. Příprava procesu
2. Analýza prostředí
3. Tvorba strategie
4. Zpracování implementačního plánu
5. Zpracování a následná realizace strategického plánu

10.2.1 Příprava procesu

Na úplném začátku strategického plánování je třeba si ujasnit, kde se vlastně vzala myšlenka pustit se do strategického plánování v organizaci. Je to myšlenka vycházející z vnitřní potřeby organizace, nebo ji vyvolal nějaký vnější podnět?

Plánovat či neplánovat

Je-li už myšlenka strategického plánování na světě, měli by si pracovníci mezi sebou vyjasnit, co od něj vlastně očekávají. Jaké přínosy v něm spatřují a jaká jeho omezení pociťují? K řešení jakých problémů by mělo organizaci strategické plánování přinést? Pokud si pracovníci organizace nejsou jisti, zda je strategické plánování tím pravým řešením toho, co organizaci pálí, měli by se pokusit získat informace od jiných organizací a lidí, kteří mají se strategickým plánováním zkušenosti.

Výsledkem těchto úvah by mělo být zásadní rozhodnutí:

- Zahájit proces strategického plánování
- Počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek,
- Ustoupit od myšlenky strategického plánování.

Pomoci by vám v tom mohl následující grafický přehled:

Očekávané přínosy	Obavy a omezení	Jak překonat obavy a omezení
<p>Způsob, jakým chcete postupovat:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● zahájit proces strategického plánování ● počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek ● ustoupit od myšlenky strategického plánování 		

Úkol: Pokuste se grafický přehled vyplnit pro organizaci, v níž pracujete.

Pokud se organizace rozhodla zahájit strategické plánování, stojí před ní několik důležitých úkolů.

- a) Získání **podpory celé organizace** pro strategické plánování, a to hlavně tří významných skupin lidí – ředitele organizace, rozhodujících členů správní rady a klíčových pracovníků organizace. Jedině tak má strategický plán naději na úspěch.
- b) Vyjasnění toho, zda a jakou bude potřebovat **odbornou pomoc**. Nabízí se několik možností podpory, jako prostudování článků a publikací o strategickém plánování, proškolení vybraných pracovníků ve strategickém plánování, podělit se se zkušenostmi s jinými organizacemi, jež už strategicky plánovaly, nebo lze vyhledat pomoc odborného poradce. Ten může nabídnout několik stupňů pomoci:
 - Pomoc při návrhu strategického plánování;
 - Seznámení a vyškolení členů organizace ve strategickém plánování;
 - Pomoc při vedení organizace během jednotlivých kroků strategického plánování;
 - Pomoc při zahájení strategického plánování v organizaci;
 - Pomoc pro případ, kdy se strategické plánování zastaví a organizace neví kudy kam, nastane krize;
 - Pomoc při řešení konkrétních problémů organizace (finanční otázky, programy, služby, apod.) a při vypracování analýz v případě, že si s nimi pracovníci organizace sami neví rady;
 - Možnost diskutovat s ním o problémech, na které organizace v průběhu strategického plánování narazí.
- c) Vypracování **věcného a časového postupu strategického plánování**, který respektuje potřeby organizace. Jde vlastně o jednu z nejdůležitějších fází procesu strategického plánování, v níž organizace zvažuje, jaké problémy



Úkoly při rozhodnutí o strategickém plánování

Pomoc poradce

Murphyho zákony

ji nejvíce pálí a na co se chce při plánování přednostně zaměřit, kolik času chce či může věnovat plánování, s kým si tvůrci plánu sjednají schůzky, co se na nich bude řešit a kolik jich bude třeba k vytvoření konečného plánu. Jedním z klíčových faktorů této fáze je čas. Tým, připravující strategický plán, by se měl proto věnovat úvahám o tom, za jak dlouho může reálně projít procesem strategického plánování, tj. uskutečnit všechny schůzky, které byly naplánovány, mít dost času na nutné analýzy a na přípravu jednotlivých plánovacích aktivit. Hodně času zabere i zapracování připomínek kolegů a doladění výsledného dokumentu. Navíc kromě strategického plánování se všichni zúčastnění musí věnovat svým běžným úkolům a pracovním povinnostem. Dobré je si uvědomit, že i zde platí dva staré dobré Murphyho zákony, který říká, že: „Prvních 80 % práce na projektu vám zabere 80 % času a posledních 20 % práce vám zabere dalších 80 % času“ a že: „Práce vyplní veškerý čas, který na ni máte k dispozici“ Malá organizace by měla počítat zhruba se třemi kalendářními měsíci, organizace s rozsáhlou strukturou služeb a programů pak s šesti až devíti kalendářními měsíci.

d) Vytvoření **plánovacího týmu**, který je složen běžně z pěti až osmi lidí (hranice osm je klíčová pro funkčnost týmové práce). Nikdy by však neměl mít méně jak tři členy. Samozřejmě je, že čím více lidí bude v týmu, tím pracněji bude jeho vedení a více času si vyžádá koordinace činností vedoucích k vypracování strategického plánu. Při sestavování týmu by neměly být opomenuty následující osoby se zvážením toho, zda by jejich přítomnost přispěla ke kvalitě zpracování plánu:

Složení plánovacího týmu

- rozhodující členové správní rady
- výkonný ředitel/ka
- klíčoví pracovníci organizace
- lidé mimo organizaci – klienti, významní dárci, odborníci z oboru apod.
- odborní poradci.

Pokud se nepodaří sestavit tým podle představ vedoucího týmu, měla by být alespoň možnost průběžně seznamovat s výsledky strategického plánování všechny ty, na jejichž názoru a podpoře organizaci záleží.

10.2.2 Analýza prostředí

V rámci tohoto kroku by organizace měla věnovat pozornost vnějším a vnitřním faktorům, které významným způsobem ovlivňují pozici a možnost organizace. Smyslem analýzy je ujasnit si, v čem je organizace silná, co jí naopak dělá problémy, jaké příležitosti nabízí vnější prostředí a na jaké hrozby a rizika si musí dát pozor. Zde je nejvhodnějším nástrojem SWOT analýza, s níž jste se blíže seznámili v kapitole 2 tohoto textu. **Kromě SWOT analýzy může organizace provést také:**

SWOT a další analýzy prostředí

- Analýzu skladby finančních zdrojů organizace a jejich užití, která zpřehlední, jak zranitelná či naopak stabilní je organizace z pohledu skladby finančních zdrojů.

- Analýzu potřeb klientů a jejich uspokojení, která pomůže organizaci zaměřit se na potřeby klientů a na porovnání jejich potřeb se službami, které organizace nabízí.
- Analýzu konkurence, která obrátí pozornost organizace k organizacím, které jsou, popř. by v budoucnu mohly být konkurenty. Výsledkem je ujasnění si vzájemné pozice, což může vést i k zaujetí stanoviska vzájemné spolupráce místo konkurence.
- Analýzu výše podpory, kterou organizace poskytuje každému uživateli svých služeb a programů. Ta pomůže zpřehlednit, kolik opravdu stojí služby organizace, kolik za ně musí zaplatit klienti a jakou část organizace přispívá každému klientovi, který její služby využívá. Tuto informaci organizace může v budoucnu využít k pozdějším úvahám o tom, zda rozvíjet, omezit, případně ukončit jednotlivé služby a programy.

Kromě analýz je třeba definovat **či redefinovat poslání organizace**. To je krátké, ale výstižné prohlášení o smyslu její existence, o tom, čeho se snaží dosáhnout, o vizi a hodnotách, na nichž staví. Je to prohlášení, které odlišuje organizaci o jiných podobně zaměřených organizací. Vyjasněné a dobře formulované poslání je základním vodítkem při rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích neziskových organizacích. Proto je nutné zhodnotit současné poslání odpovědí na otázky:

- Jaké jsou charakteristiky organizace?
- co usiluje?
- Kdo jsou klienti?
- Jaké programy, produkty nabízí?
- Jaká je působnost (územní či oborová)?
- Na jakých hodnotách staví svoji činnost?
- Jaká je její filosofie?
- Jaké jsou její přednosti?

Jak vidíte, poslání je pro NO zásadní, využijete ho v marketingové komunikaci, PR, fundraisingu i při strategickém plánování.

Poté by měla organizace buď zůstat u původního poslání nebo navrhnout nové znění poslání.

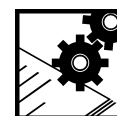
10.2.3 Tvorba strategie

V rámci tvorby strategie je nutné v první řadě **stanovit kritické faktory úspěchu**, které významným způsobem ovlivňují nebo podmiňují možnosti rozvoje organizace. Měly by odrážet nejvýznamnější zjištění z předcházejících analýz. Přestože se organizaci může zdát, že jsou pro ni „kritická“ všechna zjištění, měla by vytipovat pouze tři až osm faktorů, o kterých je přesvědčena, že jsou pro období dvou až pěti let nejpodstatnější. Organizace totiž bude s těmito faktory později pracovat, proto je nutné, aby jejich počet nebyl příliš velký. Jen tak bude schopna s kritickými faktory úspěchu účelně nakládat. Může je zformulovat buď jako otázku, nebo jako tvrzení.

Příklad: Např. organizace, která pocítuje jako jeden z klíčových problémů svou finanční situaci, tak může formulovat jeden ze svých klíčových faktorů úspěchu

Definice či redefinice poslání

Kritické faktory úspěchu



otázkou: „Jak můžeme v příštích třech letech zvýšit podíl výnosů z vlastní činnosti na celkových příjmech organizace?“. Stejný kritický faktor může být formulován jako tvrzení: „Zvýšit v příštích třech letech podíl výnosů z vlastní činnosti na celkových příjmech organizace.“

Dlouhodobé cíle

V druhé řadě je **třeba stanovit dlouhodobé cíle**, jenž by měly být konkrétní a srozumitelné, měřitelné a reálné, náročné, ale dosažitelné, hierarchické (od základního cíle odvozuje cíle dílčí), a pokud to lze, tak i kvantitativní, resp. exaktně vyjádřitelné.

Volba strategie

Poté následuje konečně volba strategie, tj. prostředků, díky kterým je možné dosáhnout dlouhodobých cílů. Jedna z nejpoužívanějších strategií, jsou strategie, sdružené do tzv. **TOWS matice**. Skládá se za čtyř typů strategií, opět odvozených ze SWOT analýzy:

matice TOWS

- *SO strategie* staví na silných stránkách organizace, aby využily příležitosti z vnějšího prostředí. Pokud má organizace reálnou šanci implementovat SO strategii, měla by ji v každém případě využít.
- *WO strategie* se zaměřuje na zlepšení slabých stránek organizace, aby mohly využít příležitosti z vnějšího prostředí.
- *ST strategie* staví na silných stránkách, aby omezily, případně se zcela vyhnuly hrozbám přicházejícím z vnějšího prostředí.
- *WT strategie* jsou defenzivní strategie, které se snaží minimalizovat slabé stránky organizace a vyhnout se hrozbám přicházejícím z vnějšího prostředí.

Obrázek 10.3: TOWS matice

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



Úkol: Pokud vás zajímají další možné strategie k dosažení dlouhodobých cílů, nalistujte v knize Báta, J. Strategické plánování pro neziskové organizace kapitolu 6.

QSPM matice

Když jsou vytvořeny strategie, je třeba je vyhodnotit a vybrat z nich několik nejslibnějších alternativních strategií. Protože je jak tvorba strategií tak výběr těch nejlepších z nich velice subjektivní proces, měla by organizace přistoupit alespoň v rámci výběru alternativních strategií ke kvantitativním metodám. Takovou je rozhodování pomocí **QSPM matice** (quantitative strategic planning matrix). Probíhá následujícím způsobem:

- Do řádku dlouhodobé cíle запиšte vámi stanovené cíle.
- Do řádku alternativní strategie запиšte pro každý dlouhodobý cíl dvě uvažované alternativní strategie, mezi kterými se rozhodujete.

- Do sloupce klíčové faktory zapište nejvýznamnější zjištění ze SWOT analýzy – tedy nejvýznamnější silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti.
- Klíčovými faktorům z analýzy vnějšího prostředí organizace – tedy příležitostem a hrozbám – přiřadte váhy podle jejich důležitosti – jejich součet musí rovnat 1.
- Klíčovými faktorům z analýzy vnitřního prostředí organizace – tedy silným a slabým stránkám – přiřadte váhy podle jejich důležitosti – jejich součet se opět musí rovnat 1.
- Součet všech hodnot ve sloupci „váha“ se musí rovnat 2.
- Z pohledu každého klíčového faktoru posuďte atraktivnost jednotlivých strategií a do sloupců SA (skóre atraktivnosti) jim přiřadte body, které mohou nabývat hodnot 1 až 4 s následujícím významem: 1 = neatraktivní; 2 = poněkud atraktivní; 3 = hodně atraktivní; 4 = vysoce atraktivní.
- Pro každou strategii vynásobte jednotlivé váhy ze sloupce „váha“ hodnotou ze sloupce SA a výsledek zapište do sloupce CSA (celkové skóre atraktivnosti).
- Pro každou strategii sečtěte všechny hodnoty ze sloupců CSA a výsledek zapište do posledního řádku matice nazvaného „celkem.“
- Pro každý cíl porovnejte výsledné hodnoty alternativních strategií z řádku „celkem“ a pro implementaci zvolte strategii, která dosáhla nejvyššího ocenění.

Tabulka 10.1: Matice QSPM

VYHODNOCOVÁNÍ A VOLBA ALTERNATIVNÍCH STRATEGIÍ – QSPM MATICE
<p>Instrukce</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Do vystínovaného levého sloupce matice zapište silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti vaší organizace. ● Do vystínovaných řádků matice zapište dlouhodobé cíle, které jste si stanovili, a pro každý cíl vyplňte také alternativní strategie, mezi kterými se chcete rozhodovat. ● Každému klíčovému faktoru v levém sloupci matice přiřadte jeho váhu, která odpovídá jeho důležitosti. Součet vah příležitostí a hrozeb se musí rovnat 1. Součet vah silných a slabých stránek se musí rovnat 1. Součet vah všech klíčových faktorů dohromady se tak musí rovnat 2. ● Pro každou strategii a všechny klíčové faktory přiřadte do sloupců SA tzv. skóre atraktivnosti. To ohodnotí strategii z pohledu každého klíčového faktoru a může nabývat hodnot 1 – neatraktivní strategie, 2 – poněkud atraktivní strategie, 3 – hodně atraktivní strategie, 4 – vysoce atraktivní strategie. Pro každou strategii a všechny klíčové faktory vynásobte váhy skórem atraktivnosti (SA) a výsledky zapište do sloupců CSA – celkové skóre atraktivnosti. ● Pro každou strategii sečtěte všechna celková skóre atraktivnosti (CSA) a výsledek zapište do posledního řádku matice s názvem „celkem“. ● Strategie s nejvyššími hodnotami „celkem“ jsou atraktivnějšími z pohledu klíčových faktorů a měly by být zvoleny pro dosažení dlouhodobých cílů.

VYHODNOCOVÁNÍ A VOLBA ALTERNATIVNÍCH STRATEGIÍ – QSPM MATICE																	
Dlouhodobé cíle																	
Alternativní strategie																	
Klířové faktory	Váha	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA	SA	CSA
PŘÍLEŽITOSTI																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
HROZBY																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
SILNÉ STRÁNKY																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
SLABÉ STRÁNKY																	
1.																	
2.																	
3.																	
4.																	
5.																	
CELKEM	2.00																

10.2.4 Zpracování implemetačního plánu

Implementační plán Implementační plán obvykle obsahuje následující části:

- Krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení, služby, programy a projekty organizace;
- Plán služeb, programů a projektů na období pokryté strategickým plánem;
- Personální plán zajištění služeb, programů, projektů a podpůrných činností organizace;
- Přehled významných implementačních akcí s vyznačením odpovědnosti a termínů, do kdy mají být splněny;
- Odhad výdajů spojených s uskutečněním implementačních akcí;
- Finanční plán na období implementace strategického plánu;
- „pravidla hry“ pro implementaci strategického plánu;
- alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí.

10.2.5 Zpracování a následná realizace strategického plánu

Na základě předchozích kroků se sestaví strategický plán, jehož strukturu můžete vidět v tabulce 10.2.

Tato verze strategického plánu by měla být konzultována s lidmi, na nichž organizaci záleží, poté by měla být zpracována konečná podoba plánu pro prezentaci těm, kteří o něm budou rozhodovat. Výsledný plán je nutné předložit ke schválení.

Tabulka 10.2: Obecný vzor strategického plánu

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

Během realizace strategického plánu je nutné kontrolovat jeho naplňování. V případě odchylek od plánu hledat operativní řešení, korigovat plán a zapracovávat korekce do akčních plánů. Strategický plán je tedy neustále kontrolován a monitorován a na základě toho aktualizován.

A na závěr pár dobře míněných rad:

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

Rady pro strategické plánování



Shrnutí kapitoly

New Public Management lze volně přeložit jako nové řízení organizací veřejného sektoru. Jeho heslem je šetřit, a současně zvyšovat efektivnost. Poprvé se objevil v Nizozemí, pronikl do Švýcarska i na Nový Zéland. Nelze ho použít univerzálně, z jeho metod je nutno poskládat mozaiku vlastních nástrojů, a to na základě podmínek, v nichž se ten který stát nachází. New Public management rozlišuje 2 roviny – v rovině cílů jde o základní filozofii, která souvisí s orientací na zákazníka, produkt, náklady a dopad poskytnuté služby. V rovině prostředků prosazuje řadu známých metod z podnikového hospodářství, jako banchmarketing a controlling, a zavádí řadu nových, jako globální rozpočet, metodu koncernu, princip subsidiarity apod. Pokud se organizace veřejné správy rozhodne model prosazovat, musí se smířit s tím, že jde vlastně o nikdy nekončící proces, že ho nelze zavést během krátké doby, protože jde o změnu celé filozofie organizací veřejného sektoru s cílem zefektivnit jejich činnost za současného snížení nákladů.

Strategický plán je psaný dokument, který organizaci slouží jako dlouhodobé (3 až 5leté vodítko). Je výsledkem plánovacího procesu a má odpovídat na otázky, proč organizace existuje, co dělá, kam by měla směřovat a jak se tam dostane. Úspěšný



strategický plán musí sestavovat min. 3, max. 8 manažersky významných lidí z organizace za připomínkování všech jejích členů. Měl by obsahovat poslání a hodnoty organizace, analýzu stávající situace organizace, její silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení (SWOT analýza), strategické a od nich odvozené dílčí, krátkodobé cíle, kterých by organizace chtěla v budoucnu dosáhnout, lhůtu pro splnění těchto cílů a hodnocení výsledků dosahování strategického plánu, jeho aktualizace a operativní změny.



Otázky k zamyšlení

1. Vysvětlete podstatu New Public managementu, jeho trendy, cíle a prostředky. Jaké jsou zdroje new public managementu?
2. Je zavedení modelu New Public Managementu reálné? Co si o jeho aplikaci myslí autoři modelu? Dokázali byste najít v reformě veřejné správy, tak jak proběhla v ČR, trendy New Public Managementu?
3. Jaký je význam strategického plánování pro organizaci obecně? Jaký je průběh strategického plánování?
4. **Případová studie – 8. úkol pro týmy v Marketingu veřejného sektoru II:**

Zpracujte postup strategického plánu vybrané neziskové organizace, naplánujte potřebné schůzky (kdy, kdo je svolá, kdo se jich zúčastní, co se na nich bude řešit apod.); (vzor viz příloha 3). Nezapomeňte přitom na následující činnosti:

- získání podpory, vyjasnění očekávání
- sestavení týmu
- ověření poslání organizace
- situační analýzy
- dlouhodobé cíle a kritické faktory
- vytvoření strategií
- zpracování strategického plánu
- schválení a implementace strategického plánu.

Shrnutí

Právě jste dočetli text, který si kladl za cíl seznámit Vás se základy marketingu a jeho specifiky ve veřejném sektoru. Poznali jste složky marketingového mixu, který je nutným předpokladem k vymezení pozice produktu či služby na trhu, stejně jako si už dovedete představit různé strategie vytvářející marketingové strategické plánování. Zjistili jste, že právě ve veřejném sektoru je vzhledem k vlastnostem produktu, resp. služeb nejdůležitější složkou marketingového mixu komunikace. Poznali jste její základy, stejně jako základy public relations, tedy komplexní práce s veřejností. Člověk totiž nežije sám na pustém ostrově. I v tom případě by se však dříve nebo později pokusil navázat spojení s okolním světem. Třeba vhozením pověstné láhve do moře se zprávou o tom, kde se nachází. Tím spíše je potřeba a nutnost styku a komunikace naprostou samozřejmostí v civilizovaném světě. Dokonce se považují za tak běžné a automatické, až si jejich nezbytnost často ani nepřipouštíme a neuvědomujeme. Marketing veřejného sektoru se však bez ní rozhodně neobejde. Kromě PR hrají v komunikační mixu významnou roli také reklama a sponzorství, do jejichž problematiky jste též nahlédli. Protože zásadním problémem v organizacích veřejného sektoru je nedostatek financí, bez nichž se nejen marketing ale organizace vůbec neobejde, byli jste seznámeni s fundraisingem, který představuje soubor nástrojů a metod, jak si neziskové organizace mohou získávat zdroje na svou činnost. Zcela na závěr jste získali základní představu o nových a již také překonaných trendech řízení ve veřejné správě, tj. o New Public Managementem, stejně jako o postupech strategického plánování v organizacích veřejného sektoru.

Pevně doufám, že jste po prostudování této distanční studijní opory její obsah nejen zvládli, ale i pochopili. Obětovali jste jistě mnoho energie, času i trpělivosti, abyste oblast marketingu ve veřejném sektoru nastudovali, a tak si rozšířili své dosavadní znalosti a dovednosti o nové poznatky a informace.

Věřím, že převážnou většinu toho, co jste si osvojili v tomto předmětu, využijete někdy v budoucnu, ať už v dalším studiu, v zaměstnání nebo v osobním životě.

Přeji Vám hodně úspěchů nejen ve studiu, ale hlavně ve Vašem dalším profesním růstu.

Simona Škarabelová

Přílohy

Příloha 1: Vzorový POT č. 1 – projekt marketingové studie

Třebíčská unie mládeže

Jiřina Nováková, květen 2005

Definice problému

Na základě statistických údajů a průzkumů mezinárodní organizace ACET a spolupráce s odborem dětské kriminality v Třebíči byla zjištěna nejen hroživě se zvyšující kriminalita mládeže za poslední dva roky o 15 %, ale zvláště alarmující je výsledek průzkumu organizace ACET, kde v roce 2001 nebyla evidována žádná osoba nakažená virem HIV a v letošním roce tj. 2004 je v tak malém městě jako je Třebíč zaevidováno již 9 infikovaných mladých lidí, načež zdrojem jejich nákazy je závislost na drogách.

Třebíčská unie mládeže provedla jasně vykazující průzkum, ve kterém bylo zjištěno, že 60 % dětí a mládeže neprovozuje žádnou pravidelnou aktivitu spojenou se vzděláváním, sportem, kulturou, ale toto procento dětí se v Třebíči zabývá určitým stylem zábavy, kdy jsou zvyklí posedávat na zastávkách, za kotelnou a za nejhodnější trávení volného času považují např. návštěvu pohostinských zařízení, heren, sprejství apod. Důvodem k těmto činnostem je fakt, že „nic jiného se v Třebíči dělat nedá“, jak odpovídala většina respondentů. To znamená, že děti se rády věnovaly nějaké plnohodnotné činnosti, ale nenacházejí k tomuto příslušný azyl a podporu ve svém městě.

Tyto děti a mládež jsou aktivně ohroženi drogovým experimentováním, alkoholismem, kriminalitou a zdravotními problémy. Pokud budeme této situaci jen přihlížet, pak tito mladí lidé tomuto ohrožení podlehnou.

Přicházíme s řešením, které se nazývá Klub pro neorganizovanou mládež, ve kterém budou mít možnost tyto děti provozovat činnost, o kterou mají zájem a která bude podporovat a rozvíjet hodnoty mladých lidí.

Příjemci našeho projektu budou nejen děti a mládež bezproblémová, ale právě tato primárně ohrožená, která nutně potřebuje mít možnost svůj volný čas vyplnit hodnotným způsobem. Paralelně budou mít prospěch i rodiče, obec a celá společnost, které nebudou přibývat drogově závislé a kriminálně založené děti.

Smyslem celého projektu je probudit v dětech a mládeži touhu po tom něco dokázat, touhu po dobrodružství (ne v podobě experimentů s alkoholem a drogami), podpořit jejich zapojení do systému volnočasových aktivit a kladným způsobem ovlivnit hodnotovou orientaci této věkové skupiny obyvatelstva.

Z těchto důvodů se hodláme zabývat konkrétními přáními, touhami a zájmy dětí a mládeže, o kterých budeme na konci celého marketingového projektu vědět vše potřebné, abychom dospěli k efektivnímu výsledku.

Podklady

V jakém prostředí pracujeme?

Analýza vnějšího prostředí – příležitosti a hrozby

Příležitosti:

- připravené a toužící děti a mládež po novém a nápaditěm vyplnění volného času, což vyplynulo z nedávného průzkumu
- každým dnem přibývající dobrovolníci (nárůst oproti roku 2002 je 45 %), kteří jsou pro tuto práci nadšeni a přicházejí s invencemi, které vycházejí přímo od potřeb dětí. Některé děti k nim budou mít větší důvěru, než k vedoucím, což je velkou příležitostí k získávání potřebných informací
- rodiče, kteří nemají čas se svým dětem aktivně věnovat, ale mají zájem je podpořit v činnostech, o kterých budou informováni a přesvědčeni o jejich kvalitách. Na základě nejrůznějších regionálních novinových příspěvků a ohlasů jsou tito rodiče ochotni podobné činnosti i finančně podpořit
- město Třebíč, které je otevřené takovýmto projektům, díky nimž se sníží kriminalita mládeže a zviditelní se tím naše město v celorepublikovém měřítku
- stát, resp. Ministerstvo školství a Ministerstvo vnitra, která vyhláší grantové programy na takovéto projekty, se kterými aktivně spolupracujeme a díky kterým se setkává tento pilotní program s podporou na celostátní úrovni
- jednotliví dárci, které oslovuje hodnotná práce s dětmi a kteří jsou připraveni vypomáhat v jakékoliv formě
- dodavatelé některých her a zábavních pomůcek, kteří projevíli zájem s námi spolupracovat
- rozvíjení nových výchovných metod

Hrozby

- nedostatek financí, které jsem již eliminovali partnerstvím s Městem Třebíč, Krajem Vysočina, Ministerstvy a sponzory
- nepříznivé okolnosti vzniklé při některých aktivitách jako např. nehody, zranění a apod., které by měly být minimalizovány proškolením personálu, bezpečným prostředím a spolumocností dětí a mládeže
- nedocnění potřeby těchto aktivit pro děti určitými skupinami lidí, kteří nechtějí vidět a vědět fakt, že už i dětská kriminalita a drogy přišly do našeho města. Tuto skutečnost odvrátí příslušná medializace a zviditelnění akutních problémů, se kterými se setkáváme

S čím musíme pracovat?

Analýza zdrojů – silné a slabé stránky, zjišťované informace

Silné stránky

- specifická síla v širší záběru s jakou Unie funguje v poskytování služeb, díky níž dokáže propojit všechny její aktivity tak, že se stará o mládež komplexně, narozdíl od jiných organizací, které se věnují určité věkové skupině nebo zábavě

- organizace je partnerem pro velice náročné projekty města či ministerstev, je natolik schopná, že dokáže poskytovat kvalifikované informace a pomoc při zpracování a realizaci nejrůznějších projektů
- personál a členové Unie nejenže kvalifikované pracují pro organizaci, ale jsou také součástí společenského dění. Fungují jako političtí zástupci nebo členové různých komisí a mohou tak zkušenosti nabyté s dětmi aplikovat ve prospěch veřejnosti
- příznivé umístění klubu na největším a nejmladším sídlišti
- umístění v blízkosti sportovní haly a hřiště

Slabé stránky

- proškolení zaměstnanců a dobrovolníků doposud probíhá, ale je třeba je navýšit minimálně o 30 %, abychom se staly plnohodnotným partnerem i pro zahraniční organizace, se kterými hodláme spolupracovat v tomto projektu

Zásadní vypovídací schopnost bude mít struktura dotazníku a otázek, které budou předkládány respondentům, která je vytvořena na základě předběžného průzkumu konaného ve spolupráci s odborem kriminality v Třebíči.

Základním stavebním kamenem pro určení struktury respondentů bude nejen náhodný výběr ještě neoslovené mládeže, ale i databázové soubory členů Unie, databázové soubory občasných návštěvníků a databázové soubory informačního charakteru.

Výstupní analýzy marketingové studie budou mít podobu tabulek, ze kterých vyjdou konkrétní údaje o:

- mladistvích: věk, znalosti, dovednosti, vzdělání, sociální zázemí, bydliště
- zda naši organizaci znají či nikoliv
- údajích jakou činností se mladiství zabývali a zabývají
- jakou činností by se zabývat chtěli
- co jim brání v tom, aby této činnosti věnovali
- kde by tuto činnost chtěli vykonávat a co k tomu potřebují
- zda by chtěli tuto činnost provozovat sami nebo v kolektivu
- zda již nějakou podobnou činnost někde prováděli a proč jí zanechali
- jakým důvodem by bylo jejich členství v Unii aktivní mládeže
- zda existuje nějaká překážka, kvůli které by přestali navštěvovat klub
- oblasti zábavy, které odsuzují, nemají rádi a kterými by se vůbec nechtěli zabývat
- jakou zábavnou činnost by chtěli vykonávat s rodiči a jakou s kamarády

Na základě těchto tabulek bude vypracována předběžná analýza nápadů, provede se sondážní průzkum reakcí na tyto nápady a následně dojde k testování služeb na vzorku respondentů a následné vyhodnocení.

Toto vyhodnocení bude důležitým podkladem pro řešení nastíněného problému, které budeme znát na konci tohoto projektu a na základě, kterého se přejde ke konkrétnímu uspokojování potřeb dětí a mládeže.

Při nalezení těchto potřeb bude třeba provést trénink zaměstnanců v takové míře, aby byly potřeby dětí uspokojovány s určitou jedinečností, motivačním prvkem k další spolupráci a přilákáním aktivního se zapojení dětí do činností organizace. Je třeba, aby zaměstnanci konkrétně věděli, jakým způsobem mohou oslovit novou potenciální cílovou skupinu problémových a drogově ohrožených dětí. Tyto znalosti a zkušenosti získají na tréninkovém programu a workshopu v Londýně 2. 4. 2004 a ze kterého bude zpracována podrobná zpráva.

Dále bude provedena analýza, do jaké míry je Unie aktivní mládeže známá ve městě Třebíč (oslovením náhodných chodců), přehled prezentací a dosavadních aktivit provedených k propagaci organizace, ze které budou vyvozeny závěry o potřebě a struktuře aktivit v oblasti public relations a propagace.

Bude provedena analýza do jaké míry a s jakou efektivitou dochází ke spolupráci se školkami, školami, zájmovými organizacemi, NNO a kulturními institucemi.

Proč marketingová studie?

Marketingová studie pomáhá organizovat rozhodování o činnosti a při kontrole důsledků těchto rozhodnutí. Dostaneme odpověď na otázky:

- Kdo chce naše služby?
- Jaké služby lidé chtějí a jaké výhody očekávají?
- Kdy budou lidé tyto služby čerpat?
- Kde je budou čerpat?
- Jak budou platit?
- Proč budou lidé chtít naše služby, a ne služby konkurentů?

Na základě odpovědí na tyto otázky, které projdou sběrem informací mezi respondenty, se provede analýza a interpretace informací, ze kterých se vyvodí závěry a konečné řešení problému.

Výstupní analýzy marketingové studie budou mít podobu tabulek, ze kterých vyjdou konkrétní údaje o:

- mladistvích: věk, znalosti, dovednosti, vzdělání, sociální zázemí, bydliště
- údajích jakou činností se mladiství zabývali a zabývají
- jakou činností by se zabývat chtěli
- co jim brání v tom, aby této činnosti věnovali
- kde by tuto činnost chtěli vykonávat a co k tomu potřebují
- zda by chtěli tuto činnost provozovat sami nebo v kolektivu
- zda již nějakou podobnou činnost někde prováděli a proč jí zanechali
- jakým důvodem by bylo jejich členství v Unii aktivní mládeže
- zda existuje nějaká překážka, kvůli které by přestali navštěvovat klub
- oblasti zábavy, které odsuzují, nemají rádi a kterými by se vůbec nechtěli zabývat
- jakou zábavnou činnost by chtěli vykonávat s rodiči a jakou s kamarády

Marketingové úkoly, záměry, cíle a cílové skupiny

Cílem je určit, předvídat, identifikovat a zjistit požadavky dětí a mládeže, zda jsou se službami spokojeni a pozitivně reagovat na měnící se potřeby.

Ve všech výstupech tohoto projektu zohledňovat:

- orientaci na služby (na děti a mládež)
- věřit ve schopnosti jednotlivce
- být citliví a odpovědní
- věřit v kvalitu
- orientovat se na akceschopnost

tzn. Odpovědět na následující otázky:

- Jaká je cílová skupina našich marketingových aktivit?
- Kde jsou naši klienti a jací jsou?
- Jaké je jejich současné vnímání, potřeby a přání?
- Změní se v budoucnu jejich potřeby a přání, až budou provedeny naše změny?
- Jak jsou klienti spokojeni s naší nabídkou?

Cílové skupiny:

1. Prioritní cílovou skupinou jsou děti a mládež ve věku od 9 do 20 let. U této skupiny řeší projekt problematiku aktivního a hodnotného využívání volného času. V případě zájmu se mohou návštěvníci podílet na dalších akcích jako dobrovolníci a přispět tak ke kvalitnějším výstupům a relevantním očekávaním dětí a mládeže.
2. Druhou cílovou skupinou jsou mladí lidé, již působící v organizacích jako dobrovolníci. Projekt jim dává možnost širokého uplatnění a seberealizace, čímž nejen vyplní svůj volný čas, ale přispějí k rozvoji sebe sama a zároveň i ostatních.
3. Třetí cílovou skupinou jsou NNO. Projekt je propaguje na akcích a přivádí jim nové členy, seznamuje širokou veřejnost s jejich činností.

Hypotéza o pravděpodobném výsledku marketingové studie

Efekt této studie by měl být patrný nejen na Unii, ale i pro veřejnost města Třebíče.

Nárůst počtu návštěvníků centra dětí a mládeže se předpokládá z každodenních 100 na 200 v prvním měsíci po nastartování realizace rešerší analýz a výzkumu. Následně na 150 návštěvníků denně.

Počet návštěvníků nově otevřeného klubu po zahájení provozu se předpokládá cca 30–50 návštěvníků denně a v průběhu dvou až tří měsíců až 70–100 návštěvníků po proběhnutí propagační kampaně.

V prvních týdnech předpokládáme, že se návštěvnost centra dětí a mládeže zvedne až o 100 % procent, jelikož v průzkumu budou osloveni i členové a návštěvníci, kteří již utlumili svoji činnost v centru a budou zvědaví na změny a reakce jejich odpovědí. Po několika týdnech se návštěvnost ustálí na 150 % dřívější návštěvnosti po uchabnutí prvních nadšenců a zároveň po nárůstu těch, kteří našli co hledali a těch, kteří zareagují na propagační kampaň.

Co se týká nově otevřeného klubu v prvních dnech předpokládáme nižší návštěvnost z důvodu překonávání počátečních bariér jak informačních, tak osobnostních. A následně po fázi, kdy bude většina dětí „okukovat“ jen zvenci očekáváme ustálení na 70–100 návštěvníků za den opět díky propagaci a po zkontaktování, seznámením se s prostředím a navázáním spolupráce.

Vyhodnocování a interpretace výsledků

Veškeré výsledky studie a analýz budou mít strukturu tabulek s jasnými výstupy, vyhodnocením a doporučeními pro další realizační kroky.

Bude uspořádána porada realizačního teamu a zastupitelstva města Třebíče a následně zorganizována tisková konference. V průběhu 1 měsíce po vyhodnocení studie bude zahájen provoz v klubu a do 2 měsíců budou zrealizovány odsouhlasené doporučení.

1. Dotazník s odpověďmi respondentů
2. Seznamy respondentů rozdělené na nově oslovené a na stávající členy
3. Výstupní analýza marketingové studie
4. Analýza nápadů, provedená na základě sondážního průzkumu reakcí respondentů
5. Seznam potřeb dětí a mládeže
6. Podrobná zpráva z workshopu v Londýně
7. Analýza propagace

Časový harmonogram

Krok č. 1	Termín do
Vypracování vstupních SWOT analýz, vyhodnocení	31. 1. 2005
Vytvoření seznamu respondentů z řad členů	31. 1. 2005
Vytvoření dotazníku	25. 1. 2005
Krok č. 2	
Akce marketingového průzkumu	1. 2.–15. 2. 2005
Vyhodnocení průzkumu	28. 2. 2005
Analýza nápadů, vyhodnocení	31. 3. 2005
Vytvoření seznamu potřeb dětí a mládeže	31. 3. 2005
Krok č. 3	
Analýza propagace, vyhodnocení	1. 1. 2005–31. 3. 2005
Podrobná zpráva z workshopu v Londýně	15. 4. 2005
Výstupní analýza marketingové studie, vyhodnocení	31. 4. 2005
Krok č. 4	
Zahájení provozu klubu	30. 5. 2005
Realizace doporučení	30. 6. 2005

Personální zajištění

Krok č. 1	Za realizaci zodpovídá
Vypracování vstupních SWOT analýz, vyhodnocení	Výkonný ředitel
Vytvoření seznamu respondentů z řad členů	Asistentka ředitele
Vytvoření dotazníku	Personální oddělení
Krok č. 2	
Akce marketingového průzkumu	Personální oddělení
Vyhodnocení průzkumu	Personální oddělení
Analýza nápadů, vyhodnocení	Personální oddělení
Vytvoření seznamu potřeb dětí a mládeže	Personální oddělení
Krok č. 3	
Analýza propagace, vyhodnocení	Výkonný ředitel
Podrobná zpráva z workshopu v Londýně	Personální oddělení
Výstupní analýza marketingové studie, vyhodnocení	Výkonný ředitel Personální oddělení
Krok č. 4	
Zahájení provozu klubu	Výkonný ředitel
Realizace doporučení	Personální oddělení

Rozpočet nákladů

Náklady	Materiální	Ostatní	
	Kč	Kč	popis
Vytvoření potřebných dokumentů	2 000,-	40 000,-	odměny
Marketingový průzkum	5 000,-	10 000,-	odměny, občerstvení
Workshop v Londýně	2 000,-	150 000,-	školení, ubytování, strava
Tisková konference		10 000,-	prezentace, občerstvení
Náklady na propagaci		60 000,-	propagace
Náklady celkem	9 000,-	270 000,-	

Závěr

Marketing je funkcí organizace, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým klientům může nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných službách, programech, které mají sloužit těmto klientům, a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby „myslel na zákazníka a sloužil mu“. Ze společenského hlediska je marketing silou, která využívá industriální kapacitu národa k tomu, aby uspokojovala materiální potřeby společnosti.

Zná-li organizace svoji situaci na trhu, chápe-li správně své vnitřní podmínky a vnější postavení a má-li představu o tom, co její klienti potřebují, může rozvíjet svoji marketingovou strategii.

Výše uvedené platí jak v ziskovém, tak i neziskovém sektoru.

Použitá literatura

- TIM J. HANNAGAN: *Marketing pro neziskový sektor*. Management press, Praha 1996. ISBN 80-85943-07-7.
- PHILIPS KOTLER: *Marketing Management*. Victoria Publishing, Praha 1995. ISBN 80-85605-08-2.

Příloha 2: Vzorový POT č. 2 – žádost o grant

Jiřina Nováková

Průvodní dopis

Jiřina Nováková
Unie aktivní mládeže
Mládežnická 123
674 01 Třebíč

Ing. Petr Grantový
Fond Vysočina
Peněžní 12
678 00 Jihlava

V Třebíči 27. 11. 2004

Žádost o grant

Vážený pane Grantový,

Ráda bych Vám představila naši organizaci – Unii aktivní mládeže, která systematicky pracuje s dětmi a mládeží, provozuje informační centrum, centrum pro děti a mládež a zaměřuje se na provozování nepravidelných aktivit jako jsou nejrůznější výpravy, tábory, dětské dny a festivaly. Všechny tyto aktivity provozuje Unie již více než pět let a sekává se s velikou oblibou u veřejnosti.

Jelikož bychom rádi svoji činnost zdokonalili a rozšířili, tak aby mohla být ku prospěchu širokému spektru veřejnosti, Kraji i státu, zasílám Vám žádost o grant na Projekt Aktivní mládež jako reakci na vyhlášený grantový konkurz Fondu Vysočina.

Věřím, že naše organizace bude s tímto Projektem vhodným partnerem a že se nám společně podaří naplnit cíle Projektu.

S přátelským pozdravem a přáním příjemného dne

Jiřina Nováková
Statutární zástupce Unie aktivní mládeže

Žádost o grant

Název projektu žadatele

Projekt Aktivní mládež

Žadatel

Název: Unie aktivní mládeže
Právní statut: Občanské sdružení
Adresa: Mládežnická 123, 674 01 Třebíč
Tel./Fax: 00420 568 123 456
Email: aktivni.mladez@trebic.cz
WWW: www.aktivnimladez.cz
Kontaktní osoba: Jiřina Nováková, statutární zástupce
Bankovní spojení: 123 456 789/0111 Třebíčská banka
Stručná charakteristika: Unie mládeže je občanským sdružením, které se zaměřuje na práci s dětmi a mládeží. V současné době je jedním z největších organizátorů různých pravidelných mimořádných aktivit pro děti a mládež v Třebíči. Provozuje informační centrum a centrum dětí a mládeže. Nyní má dvanáct stálých zaměstnanců a čtyřicet dobrovolných spolupracovníků. Pořádá desítky zájmových, vzdělávacích, kulturních, sportovních a volnočasových aktivit zaměřených na zážitkovou pedagogiku a na práci s rizikovou mládeží.

Souhrn

Podle průzkumu, který realizoval DDM Hrádek Třebíč a Třebíčská unie mládeže bylo zjištěno, že více než 70 % dětí a mládeže nemá žádnou stálou volnočasovou aktivitu. Aktivní vyplnění volného času je jedním ze základních předpokladů zdravého rozvoje mladé osobnosti. Proto chce Třebíčská unie mládeže, která je jedním z největších organizátorů volnočasových aktivit na okrese Třebíč tento neuspokojivý stav změnit a pomocí Projektu Aktivní mládež systematicky navést děti a mládež na aktivní a hodnotné využívání volného času, především v oblasti vzdělávací, zájmové, kulturní a sportovní.

Třebíčská unie připravuje na období leden 2005 – prosinec 2005 soubor atraktivních aktivit pro děti a mládež nazvanou Projekt Aktivní mládež. Cílem projektu je uspořádání 10 hodnotných a atraktivních aktivit především pro neorganizovanou mládež z Třebíče a okolí určených pro děti a mládež. Celý projekt je postaven tak, aby sloužil jako primární prevence kriminality dětí a mládeže. Smyslem celého projektu je probudit v dětech a mládeži touhu po tom něco dokázat, touhu po dobrodružství, podpořit jejich zapojení do systému volnočasových aktivit a kladným způsobem ovlivnit hodnotovou orientaci této věkové skupiny obyvatelstva. Zároveň je projekt koncipován tak, aby nenabídl pouze jednorázovou akci, ale celý systém aktivit, kterými chtějí pořadatelé oslovit co nejširší skupinu dětí a mládeže. Především je však projekt zaměřen na ty děti a mládež, které dosud nemají žádné, nebo velmi

nepatrné hodnotné volnočasové aktivity, nebo tráví svůj volný čas způsobem, který není vhodný a žádoucí (vysedávání po autobusových zastávkách, bezcílným potulováním se po ulicích, trávením večerů v pohostinských zařízeních při konzumaci alkoholických nápojů apod.). Tento projekt má být atraktivním začátkem toho, aby se děti dobře pobavily a něco se také naučily, ale především jako základ pro to, co chceme budovat v dalších letech. Projekt je iniciačním, který má děti a mládež oslovit a získat, má je zvednout z křesla od několikahodinového sledování televize a stáhnout z ulic. Projekt má dětem a mládeži ukázat mnoho způsobů, jak lze aktivně a hodnotně nakládat s volným časem.

Celkové náklady projektu: 150 000 Kč

Požadovaná výše podpory: 75 000 Kč

Představení

Třebíčská unie mládeže je občanským sdružením systematicky pracujícím s dětmi a mládeží, provozující informační centrum a centrum dětí a mládeže.

Sekce pro centra pro děti a mládež – toto centrum se zabývá volnočasovými aktivitami dětí a mládeže na okrese Třebíč, patří mezi nejvýznamnější centra pro děti mládež. Aktivně spolupracuje s městem Třebíč a komisí prevence kriminality mládeže. Provozuje následující aktivity:

- 1) provoz centra dětí a mládeže v Třebíči s provozem od 9.00 do 18.00 hod., důraz je kladen především na práci s neorganizovanou mládeží, pořádání neperiodických kulturních, vzdělávacích, zájmových, sportovních a apod. aktivit,
- 2) pořádání volnočasových aktivit pro děti a mládež mimo centrum – těchto aktivit bylo v roce 2004 uspořádáno celkem 5 s průměrnou účastí 150 osob ve věku od 10 do 18 let:
 - Živý Betlém – divadelní hra v podání 45 dětí, hrána v šesti reprízách,
 - Festival Hurá na prázdniny – jednodenní akce s účastí 3 000 osob,
 - Festival Rozloučení s létem – třídní festival v indiánském stylu,
 - Dětský den s Popelkou – den plný atrakcí pro děti i rodiče,
 - Akce korzár – sportovní školení vedoucích a instruktorů,
- 3) pořádání táborů – v roce 2004 byly uspořádány 4 turnusy táborů, s celkovou účastí 150 osob v Koněšíně,
- 4) pořádání školení vedoucích – v roce 2004 byly uspořádány dvě školení.

Sekce informační – informační centrum patří mezi členy Asociace informační center mládeže ČR. Zprostředkovává mládeži následující informace v oblastech: vzdělávání, školských systémů v ČR a zahraničí, práce, brigád, volného času, neziskového sektoru, cestování a mnoho dalších okruhů. Je určeno nejširší veřejnosti a eviduje několik tisíc stran nejrůznějších informačních databází. Dále poskytuje přístup na internet, tisk z PC, práci s texty a další podpůrné programy pro studenty. Provoz je každý pracovní den od 8.00 do 18.00 hod. s počtem 7 000 obslužených klientů v roce 2004.

Třebíčská unie mládeže má pro své další projekty a programy potvrzené finanční zdroje od níže uvedených institucí, se kterými ve finančních záležitostech aktivně spolupracuje již několik let, konkrétně s:

- Úřadem práce Třebíč (v roce 2004 refundace mezd 500 000 Kč)
- Městem Třebíč (v roce 2004 příspěvek na činnost 20 000 Kč)
- Městem Třebíč (v roce 2004 příspěvek na vydávání Zpravodaje 10 000 Kč)
- Městem Třebíč – prevence kriminality (v roce 2004 zpracování sborníku 5 000 Kč)
- Ministerstvem školství (v roce 2004 příspěvek na tábory a školení 250 000 Kč)
- CBC Phare (v roce 2004 příspěvek na festival Kána 100 000 Kč)
- Fondem Renovabis (v roce 2004 finance na opravu střechy centra 300 000 Kč)

Na financování Projektu Aktivní mládež se budou podílet:

- Vlastní zdroje Třebíčské unie mládeže (30 000 Kč)
- Komise prevence kriminality města Třebíč (20 000 Kč)
- Příslib od stálých soukromých sponzorů (45 000 Kč)
- Fond Vysočina (75 000 Kč)

Definice problému

Na základě statistických údajů a průzkumů mezinárodní organizace ACET a spolupráce s odborem dětské kriminality v Třebíči byla zjištěna nejen hrozivě se zvyšující kriminalita mládeže za poslední dva roky o 15 %, ale zvláště alarmující je výsledek průzkumu organizace ACET, kde v roce 2001 nebyla evidována žádná osoba nakažená virem HIV a v letošním roce tj. 2004 je v tak malém městě jako je Třebíč zaevidováno již 9 infikovaných mladých lidí, načež zdrojem jejich nákazy je závislost na drogách.

Třebíčská unie mládeže provedla jasně vykazující průzkum, ve kterém bylo zjištěno, že 60 % dětí a mládeže neprovozuje žádnou pravidelnou aktivitu spojenou se vzděláváním, sportem, kulturou, ale toto procento dětí se v Třebíči zabývá určitým stylem zábavy, kdy jsou zvyklí posedávat na zastávkách, za kotelnou a za nejvhodnější trávení volného času považují např. návštěvu pohostinských zařízení, heren, sprejerství apod. Důvodem k těmto činnostem je fakt, že „nic jiného se v Třebíči dělat nedá“, jak odpovídala většina respondentů.

Tyto děti a mládež jsou aktivně ohroženi drogovým experimentováním, alkoholismem, kriminalitou a zdravotními problémy. Pokud budeme této situaci jen přihlížet, pak tito mladí lidé tomuto ohrožení podlehnou.

Příjemci našeho projektu budou nejen děti a mládež bezproblémová, ale právě tato primárně ohrožená, která nutně potřebuje mít možnost svůj volný čas vyplnit hodnotným způsobem. Paralelně budou mít prospěch i rodiče, obec a celá společnost, které nebudou přibývat drogově závislé a kriminálně založené děti.

Smyslem celého projektu je probudit v dětech a mládeži touhu po tom něco dokázat, touhu po dobrodružství (ne v podobě experimentů s alkoholem a drogami), podpořit

jejich zapojení do systému volnočasových aktivit a kladným způsobem ovlivnit hodnotovou orientaci této věkové skupiny obyvatelstva.

Cíl

1. Získání neorganizované mládeže pro hodnotné a aktivní využívání volného času
2. Přínos pro NNO v podobě možnosti dobře prezentovat svoji činnost participací na některé aktivitě Projektu Aktivní mládež a tím získat nové členy za řad mládeže

Dílčí cíle, metody jejich dosažení, vyhodnocení

1a) pokračovat v organizování nepravidelných akcí s rozmanitým zaměřením a navýšením o 100 %

Festival Kána – dvoudenní festival v zámeckém stylu na třebíčském zámku

Termín: 1. 2.–2. 2. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Král

Akce Loupežníci – sportovní školení vedoucích a instruktorů

Termín: 5. 3. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Pirát

Divadelní Pašije – divadelní hra pro Velikonoční čas, na které se bude podílet předpokládaných 50 dětí, proběhne ve čtyřech reprízách

Termín: 12. 4.–16. 4. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Herečková

Dětský den s Kačery – den plný atrakcí pro děti i rodiče

Termín: 1. 6. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Kačka

Festival Hurá na prázdniny – jednodenní akce na městském koupališti

Termín: 28. 6. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Plavčík

Festival Rozloučení s létem – třídní festival v indiánském stylu

Termín: 3. 9.–5. 9. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Vinettou

Cesta pohádkových lesem – trasa pro rodiny s plněním různých úkolů

Termín: 5. 11. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Pohádková

Evropské setkání mládeže konané v Barceloně

Termín: 1. 2.–2. 2. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Nováková

Živý Betlém – divadelní hra v podání 45 dětí, hrána v šesti reprízách

Termín: 12. 12.–18. 12. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Herečková

Vánoce přede dveřmi – vánoční večírek se soutěží a ochutnávkou cukroví

Termín: 1. 2.–2. 2. 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Kuchaříková

1b) Zahájit provoz v klubu v rámci centra pro mládež, který bude vybaven tak, aby jeho prostředí bylo pro děti a mládež co nejatraktivnější a to na základě výsledků ankety, která proběhne v lednu 2004 mezi dětmi a mládeží s cílem zjistit oblasti zájmů, přání a aktivit, kterým se chtěli cílové skupiny problémových i neproblémových dětí zabývat a které jim v Třebíči chybí.

Termín ankety: leden 2004

Termín zahájení provozu: duben 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Podnikavá

2. Zkontaktovat veškeré známé NNO na okrese Třebíč s cílem aktivní spolupráce.

Termín: leden 2004

Za realizaci a podrobnou zprávu o výsledku zodpovídá: p. Nováková

Cílové skupiny:

1. Prioritní cílovou skupinou jsou děti a mládež ve věku od 9 do 20 let. U této skupiny řeší projekt problematiku aktivního a hodnotného využívání volného času. V případě zájmu se mohou návštěvníci podílet na dalších akcích jako dobrovolníci a přispět tak ke kvalitnějším výstupům a relevantním očekávaním dětí a mládeže.
2. Druhou cílovou skupinou jsou mladí lidé, již působící v organizacích jako dobrovolníci. Projekt jim dává možnost širokého uplatnění a seberealizace, čímž nejen vyplní svůj volný čas, ale přispějí k rozvoji sebe sama a zároveň i ostatních.
3. Třetí cílovou skupinou jsou NNO. Projekt je propaguje na akcích a přivádí jim nové členy, seznamuje širokou veřejnost s jejich činností.

Jednotlivé cíle, metody měření výsledku, očekávaný konečný stav a ohodnocení v případě splnění či nesplnění má každý odpovědný vedoucí vypsán v dodatku pracovní smlouvy.

Veškeré výstupy z projektu budou zpracovány v závěrečné zprávě obsahující interní statistiky vypovídající o úspěšnosti a návštěvnosti jednotlivých aktivit projektu i projektu celého, trend v návštěvnosti akcí – růst, stagnaci, pokles, počet zapojených dobrovolníků a počet participujících organizací.

Závěrečná zpráva bude zveřejněna ve výroční zprávě Unie, předána všem stranám, které se finančně podílely na projektu, prezentována na tiskové konferenci, která každoročně probíhá s partnery a předána Zastupitelstvu města Třebíče.

Personálně je realizační team sestaven z vedoucích pracovníků Třebíčské unie mládeže, kteří více než pět let trvale pracují s mládeží.

Rozpočet

Popis nákladů	Náklady	Žadatel + jiné zdroje	Fond Vysočina
<i>Materiální náklady</i>			
Sportovní potřeby	40 000	40 000	
Papírnické potřeby	15 000		15 000
<i>Propagace</i>			
Internetová prezentace	7 000		7 000
Tisk plakátů	8 000		8 000
Tisk letáků	8 000		8 000
<i>Komunikační náklady</i>			
Telefonní poplatky	5 000		5 000
Poštovné	7 000		7 000
Cestovné	12 000		12 000
Přeprava	8 000		8 000
<i>Ostatní náklady</i>			
OPPP	10 000	10 000	
Ubytování	10 000	10 000	
Stravování	12 000	15 000	5 000
Celkem	150 000	75 000	75 000

Minulé financování akcí a budoucí financování projektu

Akce Unie aktivní mládeže byly v minulosti financovány z následujících zdrojů:

Dotace na mzdy od Úřadu práce v Třebíči	10 %
Příjmy z vlastní činnosti	15 %
Granty a dotace(město Třebíč, MSMaT, Phare, Renovabis)	70 %
Příspěvky města	15 %

Pro budoucí financování projektu byly osloveny mimo stávajících níže uvedeného instituce s příslibem finanční pomoci:

Ministerstvo vnitra	50 000,-
Německá nadace Kirche in Not	100 000,-
Německá nadace Renovabis	40 000,-
Společnost ČEZ	30 000,-
Nadace OSF Open society found	20 000,-

Přílohy

Průvodní dopis
 Prohlášení o pravdivosti údajů a zajištění podílu na spolufinancování projektu
 Výroční zpráva Unie aktivní mládeže
 Stanovy Unie aktivní mládeže
 Sborník aktivit
 Zpravodaj dětí a mládeže
 Životopis každého člena realizačního teamu
 Listy Vysočiny – články z novin
 Horácké noviny – články z novin
 Doporučení ministra školství, mládeže a tělovýchovy

Příloha 3: Podklady pro marketingový plán

Nadace Veronica

Autorský kolektiv:

Martin Křivánek
Radka Matějková
Svatava Tesáčková
Michaela Boudová
Jana Čípková
Jarmila Neshybová
Jana Streitová
Jana Hrašková

Brno, květen 2005

Obsah

Úvod	171
1.1 Východiska	172
1.2 Analýza	172
1.3 Matice plus–minus	173
1.4 Hodnocení	174
2. Produktová strategie	175
2.1 Ansoffova matice	175
2.2 Matice širší sortimentu	177
3. Strategie positioningu	178
3.1 Úvod	178
3.2 Nadace působící na území celé ČR	178
3.3 Nadace s regionální působností	179
3.4 Ostatní nadace, jejichž podpora směřuje mimo jiné také do oblasti péče o životní prostředí	179
4. Fundraising	182
4.1 Seznam možných zdrojů	182
4.2 Okruh možných dárců	182
4.3 Nejvhodnější fundraisingové metody	182
4.4 Roční rozpočet	183
5. Mediální plán	185
5.1 Cílové publikum	185
5.2 Výběr mediálního mixu, tedy jaká média budeme využívat:	185
6. Plán komunikační kampaně	188
6.1 Identifikace zájmů Nadace, její role	188
6.2 Identifikace cílových skupin (pro PR audit)	188
6.3 Principy kampaně	191
6.4 1. fáze (přípravná)	191
6.4.1 Nástroje a prostředky	192
6.4.2 Náklady	193
6.5 2. fáze (nadstavbová)	194
7. Sponzorský plán	195
7.1 Návrhy sponzorství pro současné akce	195
7.1.1 Tradiční oslava Dne Země v Pouzdřanech	195
7.1.2 Vyhlašování ceny Jablko roku v Hostětíně	196
7.2 Návrhy sponzorství pro nové akce	196
8. Strategický plán	198
8.1 Úvod	198
8.2. Postup strategického plánování	198
8.2.1 Sestavení týmu, získání podpory, vyjasnění očekávání	198
8.2.2 Strategická situační analýza	200
8.2.3 Formulace a tvorba strategie	201

Úvod

Materiál, který se vám právě dostal do rukou vznikl v autorském kolektivu sestaveném ze studentů 4. ročníku Ekonomicko-správní fakulty Masarykovy univerzity v Brně, kteří se sešli v rámci předmětu „Marketing ve veřejném sektoru“.

Zadáním pro vypracování této práce bylo vypracovat jednotlivé aspekty marketingového plánu rozdělené na osm tematických oblastí. Za objekt zkoumání, popisu a aplikace byla lektorkou předmětu vybrána Nadace Veronica.

Celý materiál, respektive jeho jednotlivé kapitoly, byl zpracován na základě několika pramenů. Významným bylo nastínění poměrů, vazeb a činnosti Nadace Veronica, které nám v přednášce poskytla ředitelka Nadace – paní Mgr. Jasna Flamiková. Neméně důležité však byly i ostatní zdroje informací o Nadaci, jako Výroční zprávy z let 2002 a 2003, webové stránky Nadace a webové stránky Fóra dárců.

Forma zpracování a informační obsah byl volen se zaměřením na čtenáře zasvěceného do chodu a činnosti Nadace, nebo takovému, který má k dispozici podobné informace o Nadaci, jaké jsme měli možnost získat během zpracování my. Z uvedeného tedy vyplývá, že materiál není primárně určen pro čtenáře se zájmem o úvodní seznámení se s Nadací.

Zároveň věříme, že závěry ke kterým jsme v naší práci dospěli, budou pro čtenáře srozumitelné a přínosné. A pokud přispějí navíc k vylepšení image a úspěšnému rozvoji Nadace Veronica, bude to znamenat, že naše úsilí mělo smysl.

Přejeme Nadaci Veronica v dalších letech mnoho úspěchů a čtenáři přínosné a inspirativní čtení.

kolektiv autorů

1. Swot analýza

1.1 Východiska

Na základě informací získaných z dostupných zdrojů, které zahrnují výroční zprávy Nadace z let 2002 a 2003, výpověď ředitelky Nadace Mgr. Jasný Flamikové a internetové stránky Nadace, jsme analyzovali vnitřní a vnější prostředí Nadace. Výsledky jsme v souladu s principy SWOT analýzy setřídili na silné (S) a slabé (W) stránky vnitřního prostředí. Dále pak příležitosti (O) a hrozby (T) vyplývající z vnějšího prostředí.

V další fázi jsme k podrobnějšímu rozboru SWOT analýzy použili „Plus minus matici“. Tato metoda porovnává vzájemné vazby mezi námi vytipovanými komponenty vnitřního prostředí v souvislosti s komponenty vnějšího prostředí. Zjištěný vzájemný vztah je ohodnocen následovně:

- silná oboustranně pozitivní vazba: „++“,
- silná oboustranně negativní vazba: „--“,
- slabší pozitivní vazba: „+“,
- slabší negativní vazba: „-“,
- žádný vzájemný vztah: „0“.

Výstupem této matice jsou součty řádků a sloupců matice a na základě nich určené pořadí. Takto lze získat přehled klíčových faktorů, o který lze dále využít např. při zpracování strategických programů.

1.2 Analýza

Pozn.: číslování jednotlivých bodů je sestupné a vyjadřuje pouze pořadí zápisu, nikoliv důležitost.

Silné stránky (S):

- S1 dobrá spolupráce se známými osobnostmi
(např.: patronka Nadace M. Kožená, B. Polívka, osobnosti i ve správní radě, aj.)
- S2 úspěšná realizace podpořených projektů
(existence projektů, které se staly centrem pozornosti Nadace a staly se díky podpoře úspěšnými; např.: záchrana lesa, výroba (bio)moštu)
- S3 kvalifikované vedení a správa nadace
(spatřujeme mimo jiné v osobě pí. ředitelky, správní radě)
- S4 finančně úsporná správa nadace
(ukazatel velikosti správních nákladů v poměru k nadačnímu jmění je nízký)
- S5 pořádání kulturně-ekologických a společenských akcí
- S6 atraktivní cíle nadace
(cíle, které má Nadace stanoveny, se dotýkají ožehavých témat současnosti)
- S7 neotřelé nápady
(potenciál úspěšnosti, např. pronájem nemovitosti pro výrobu moštu)
- S8 publikační činnost

- S9 delší období fungování
(lze čerpat ze zkušeností)

Slabé stránky (W):

- W1 absence zkušeného, samostatného fundraisera
W2 nedostatek financí
(je jistě obecný problém v NNO)
W3 nízká míra a kvalita vlastní prezentace
(nepřehledné webové stránky, nedostatečné pokrytí jiných kanálů)
W4 malý okruh stálých dárců
W5 malá prezentace zpětné vazby
(výsledky, úspěchy dosažené příjemcem příspěvku)
W6 provázanost na ZO ČSOP Veronika
(sklon k paternalismu a protekcionismu, který může být přisuzován i neprávem)

Příležitosti (O):

- O1 získání dárců z řad prosperujících podnikatelských subjektů
O2 spolupráce s podobně zaměřenými nadacemi v jiných regionech ČR i v rámci EU (výměna zkušeností, vzájemná podpora, . . .)
O3 příliv dárců z řad „přesvědčených“ a „vychovaných“
(přesvědčený je působením a výsledky Nadace, vychovaný je díky udělení grantu na projekt(y), které pomohly ukázat smysl existence Nadace)

Hrozby (T):

- T1 růst konkurence v „boji“ o dary a příspěvky (subjekty ucházející se o dary a příspěvky)
T2 spojování nadace v očích veřejnosti s radikálními ekology
T3 pokles zájmu dárců, veřejnosti o danou problematiku
(v důsledku orientace na témata naléhavější, medializovanější problémy – např.: velké přírodní katastrofy)

1.3 Matice plus–minus

Z matice na další straně vychází následující pořadí podle důležitosti jednoznačně:

Silné stránky: 1. S4

Slabé stránky: 1. W3, 2. W1,

Příležitosti: 1. O3, 2. O1, 3. O2,

Hrozby: 1. T1, 2. T2, 3. T3,

SWOT	O1	O2	O3	T1	T2	T3	Σ	pořadí
S1	+	+	+	0	-	0	2	2.-5.
S2	++	0	+	-	0	0	2	2.-5.
S3	+	+	0	0	0	0	2	2.-5.
S4	++	+	+	0	0	0	4	1.
S5	+	0	0	0	0	0	1	6.-7.
S6	+	0	+	0	-	-	0	
S7	+	0	+	0	0	0	2	2.-5.
S8	0	0	+	-	0	0	0	
S9	0	+	0	0	0	0	1	6.-7.
W1	--	0	0	--	0	0	-4	2.
W2	0	-	0	0	0	0	-1	3.-5.
W3	--	-	-	-	--	0	-7	1.
W4	0	0	0	0	0	0	0	
W5	-	0	0	0	0	0	-1	3.-5.
W6	0	-	0	0	0	0	-1	3.-5.
Σ	5	2	6	-6	-5	-2		
pořadí	2.	3.	1.	1.	2.	3.		

1.4 Hodnocení

Při plánování další strategií Nadace doporučujeme zohlednit výsledky SWOT analýzy s následným doplněním o plus-minus matici. Z analýzy vyplynulo v rámci slabých stránek jednoznačně především nízká míra a kvalita vlastní prezentace, a také absence zkušeného samostatného fundraisera. Jako nejvíce hodnocená silná stránka vyplynula finančně úsporná správa Nadace. Výsledky vnějšího prostředí vyznívají nejvíce ve prospěch přílivu nových dárců jako příležitosti, a v kategorii hrozeb se na prvním místě umístil růst konkurence mezi subjekty ucházejícími se o dary a příspěvky.

2. Produktová strategie

2.1 Ansoffova matice

Každá organizace si musí zvolit svůj cíl, kterého bude chtít dosáhnout. K dosažení daných cílů pak použije několik možných přístupů – strategií. Ansoffova matice vychází ze strategie zaměřené na růst organizace. Růst organizace lze analyzovat pomocí dvou základních rozvojových prvků: rozvoj trhu a rozvoj produktu. Matice je založena na kombinaci „novosti“ výrobků a trhů. Každá ze čtyř takto vzniklých kombinací nabízí různé alternativy strategického vývoje.

Strategie upevnění současné pozice je založena na současných produktech a kompetencích s tím, že mohou být zlepšeny směrem k získání většího podílu na existujícím trhu. Vede k tomu několik cest:

1. *Ústup* – opuštění některých aktivit za účelem koncentrace na ty, kde je větší předpoklad využití zdrojů a kvalifikací organizace.
2. *Konsolidace* – ochrana a posilování současných pozic rozvíjením zdrojů a kvalifikací, tak aby neustále vyhovovaly měnící se situaci na trhu a udržely tempo s konkurencí.
3. *Průnik na trh* – směřuje k získání většího tržního podílu inovací, zvýšením kvalifikací nebo novým marketingovým přístupem.

Strategie rozvoje a expanze na nové trhy v případě, že organizace má převyšující potenciál než jsou možnosti existujících trhů. Opět je několik způsobů rozvoje trhu:

1. *Rozšíření do oblastí, které nejsou obsazeny* – může znamenat modifikaci produktu tak, aby vyhověl potřebám nového segmentu
2. *Nalezení nových možností pro stávající produkty*
3. *Geografické rozšíření*

Strategie rozvoje produktu je většinou diktována měnícími se potřebami trhu. Klíčovou kompetencí vhodnou pro tento druh strategie může být právě schopnost porozumění vývoji a schopnost rychlé reakce. Je-li životní cyklus výrobku krátký, je vývoj produktu základní strategickou alternativou.

Strategie paralelního vývoje oblasti současných trhů a současných výrobků (diverzifikace) může být dvojitá – příbuzná a nepříbuzná. Příbuzná diverzifikace znamená vývoj mimo současný produkt a trh, ale stále uvnitř širších hranic odvětví. Někdy se užívá pojem vertikální integrace, která zahrnuje obě tyto formy. Horizontální integrace představuje rozšiřování aktivit, které jsou konkurenční nebo přímo doplňující současné aktivity.

Nepříbuzná diverzifikace úzce souvisí se zdroji a schopnostmi organizace. Může mít podobu:

1. Rozšíření oblastí trhů a výrobků prostřednictvím využití současných klíčových způsobilostí
2. Vytvoření nových trhů prostřednictvím současných klíčových způsobilostí
3. Získání nových schopností za účelem vytvoření nových trhů a výrobků.

Náš tým vytvořil dvě Ansoffovy matice. Jedna je pro produkt hmotný – tedy normální statek, kterým mošt, na jehož výrobě se Nadace finančně podílí, bezesporu je. Druhá matice se týká nehmotné služby ekologické výchovy.

Poměrně těžko jsme hledali informace týkající se toho, na jakých trzích je mošt nabízen, kde ho mají možnost spotřebitelé koupit. Po prohledání různých internetových stránek jsme nakonec našli odbytiště moštu. Překvapilo nás, že je zařazen do sortimentu hypermarketu a supermarketu a přitom to není až tak známé. Nikdo z našeho pracovního týmu o tom nevěděl. Proto bychom doporučovali soustředit se i na propagaci a určitou znatelnější a známější spojovací linii mezi Nadací a výrobou moštu. Určitě by to nalákalo další možné spotřebitele tím, že zakoupením jistě výtečného moštu aspoň trochu pomáhají v ekologických aktivitách.

Ansoffova matice: Mošt

	Existující výrobky	Nové výrobky
Existující trhy	Rozšíření výroby, tržního podílu ve stávající distribuční síti obchodních společností: PRO-BIO, s. r. o., Staré Město pod Sněžníkem a Country Life a v hypermarketech Carrefour a supermarketech Delvita	Dětské jablečné biovýživy rozšířit na stávající trhy, do distribuční sítě prodejen ze zdravou výživou a do oddělení s biopotravinami hypermarketů Carrefour a supermarketů Delvita.
Nové trhy	Mošt nabídnout do škol, zjistit možnosti dotování biomoštu pro školy, rozšíření distribuční sítě i do dalších distribucí zaměřených na zdravou výživu – například do restaurací, školních jídelen, studentských menz, závodních jídelen, atd. Nabídnout mošt do maloobchodní sítě i mimo region (popřípadě i na trhy EU, kde biopotraviny mají větší úspěchy)	Grand na výrobu dětské jablečné biovýživy, možnost rozšíření trhu zejména se zaměřit na maminky s dětmi, MŠ, ZŠ ale i nemocnice, domovy důchodců apod.

Ansoffova matice: Ekologická výchova

	Existující výrobky	Nové výrobky
Existující trhy	Rozšíření oblasti působnosti, více akcí na podporu ochrany přírody, větší propagace a reklama své činnosti na stávajících trzích	Grand na projekt týkající se třídění odpadů v rámci školní ekologické výchovy, umístění třídících kontejnerů ke školám. Seznámit děti s tím, co se děje s vyprodukovaným odpadem, návštěva zpracovatelů odpadu. Aktivně děti zapojit a vychovat tak z nich lidi uvědomující si následky způsobených produkcí odpadu.
Nové trhy	Ekologická výchova pro starší a střední generaci (přednášky pro seniorské kluby, domovy důchodců, . . .) – možnost získání nových přispěvatelů a také dobrovolníků pro své akce. Přednášky pro ziskové organizace – firmy s možností pomoci jim získat prostředky na odstranění jimi způsobených škod a tím odstranit negativní pohled veřejnosti (nejen odborné)	Grand na projekt týkající se třídění odpadů v ziskových firmách, které by mohli mít zájem na získání dobrého jména u určité skupiny zákazníků, jakožto firmy, které se aktivně zapojily do třídění a podporují a ekologizovaly svou činnost.

2.2 Matice šíře sortimentu

Tak jako většina ziskových organizací, tak i nezisková organizace nenabízí pouze jeden produkt či službu, ale snaží se maximálně vyhovět svým stávajících i potenciálním zákazníkům celou řadou svých služeb. O sortimentu služeb hovoříme jako o hloubce a šíře nabízených služeb.

Vytvoření optimálního portfolia služeb je jednou ze zásadních otázek, kterou musí organizace vyřešit. Proto je nutné vědět: komu budou naše služby určeny, jaká je po nich poptávka, jak intenzivní je potřeba, kdo poskytuje podobné služby, s jakým úspěchem, existuje na trhu segment, který není uspokojen naší konkurencí ať už z jakýkoliv důvodů. Poté je nutné sestavit takový produkční mix, který by co nejlépe vyhovoval našemu vybranému segmentu poptávky a vytvořit pro svou nabídku co nejpříznivější pozici na trhu.

Informace do matice šíře sortimentu Nadace Veronica jsme sbírali z dostupných materiálů uveřejněných na jejich internetových stránkách. Nejprve jsme se zaměřili na rozmanitost poptávajících osob – tedy, kdo všechno má užitek z existence nadace, kdo je příjemcem jejich nabízených služeb. Čerpali jsme hlavně z dostupných informací o udělených nadačních příspěvcích za roky 2003 a 2004 a také ze seznamu příjemců grantových programů Nadace Veronica z NIFu. Poté jsme si vypsalí všechny služby (respektive granty, příspěvky, programy a další činnosti), které jsou Nadací poskytovány.

Znaménko plus (+) v matici značí, že služba či produkt je určena, nebo je spotřebovávána právě daným segmentem trhu. Znaménko mínus (–) označuje opak.

		Šíře sortimentu služeb					
		MŠ + ZŠ	Veřejnost	Nezisk. org.	Jednotlivci	Umělci	
Hloubka produkční řady	Grantové programy z toho						
	– Místní a regionální projekty	–	–	+	+	–	2
	– Ekologická výchova	+	+	+	+	–	4
	– Výroční cena Nadace	+	–	+	+	–	3
	Výstavy v domě ochránců přírody	+	+	–	+	–	3
	Den Země v Pouzdřanech	+	+	+	+	–	4
	Výroba moštu	–	+	–	+	–	2
	Program podpory pozemkových spolků	–	–	+	+	–	2
	Publikační činnost	+	+	–	+	+	4
	Propagace umělců	–	–	–	–	+	1
	Podpora ekologických nápadů	–	–	+	+	–	2
Hloubka produkční řady		5	5	6	9	2	

3. Strategie positioningu

3.1 Úvod

Nadace Veronica se profiluje jako nadace, která si klade za cíl podporovat místní a regionální projekty na zachování přírodních a kulturních hodnot krajiny Moravy a Slezska. Svojí činností se snaží obnovit uvědomění si, že v životě člověka sehrává krajina nezastupitelnou roli, a proto je třeba respektovat její nepsané zákony. Všímá si skutečnosti, že ústředním motivem prací výtvarných umělců bývá mnohdy příroda, což se odráží také v její činnosti.

Poslání rozvíjet harmonický vztah člověka k přírodě není ovšem u nadací nikterak ojedinělé. Ačkoliv se v tomto směru Česká republika stále ještě nemůže srovnávat s ostatními vyspělými zeměmi západní Evropy, v posledních letech u nás v této oblasti došlo k významnému posunu.

Nadace usilují o přízeň veřejnosti a její ochotu financovat nejrůznější „obecně prospěšné“ aktivity podobně jako se např. politické strany ucházejí o hlasy voličů. I zde tedy vzniká konkurenční tlak, kterému musí čelit. Ekologicky zaměřené nadace jsou jen zlomkem z jejich velkého množství, a proto je nutné, aby si své místo uhájily i do budoucna. Jaké vyhlídky má v tomto směru Nadace Veronica?

Nebudeme-li brát v úvahu nadační investiční fondy (např. Česko-německý fond budoucnosti, Český nadační fond pro vydrů, Nadační fond Zelený poklad, Nadační fond Most naděje), na území České republiky dnes fungují následující nadace s ekologickým zaměřením (je možné, že jsme některé z nich opomenuly, neboť se nám jejich jména poměrně těžko hledala):

3.2 Nadace působící na území celé ČR

- **Nadace Partnerství** – jejím posláním je pomáhat nevládním organizacím, obcím a dalším partnerům v péči o životní prostředí, stimulovat trvale udržitelný rozvoj a účast občanů na věcech veřejných. Svých cílů dosahuje udělováním grantů, organizováním stáží, školení, seminářů a jiných vzdělávacích modulů, aktivním propojováním obdobných projektů doma i v zahraničí a zprostředkováváním informací a kontaktů z oblasti životního prostředí. V současnosti je to bezesporu největší a nejvýznamnější nadace zabývající se životním prostředím na území ČR, hospodaří s majetkem ve výši 102 583 300 Kč.
- **Nadace Via** – není nadací výhradně se věnující životnímu prostředí. Jejím smyslem je přispět k tomu, aby se veřejně prospěšná činnost stala méně závislou na veřejných zdrojích či zahraniční pomoci. Prostřednictvím seminářů a diskusí se snaží přiblížit firemním manažerům možnosti, jež jim nabízí spolupráce s neziskovými organizacemi. Nejlepším dárcům uděluje jako satisfakci ceny. Granty, které vypisuje, se vztahují také k přírodě, a proto ji nelze opomenout v našem stručném přehledu.
- **Nadace Sluníčko** – se prezentuje jako nadace pro ochranu životního prostředí a podporu obnovitelných zdrojů energie. Jejím hlavním cílem je podpora úsilí a činností vedoucích ke snížení emisí znečišťujících (lidem nebo životnímu prostředí škodlivých) látek do ovzduší, snižování spotřeby energie

z fosilních paliv, snižování zátěže životního prostředí působeného dopravou či těžbou surovin a dalšími lidskými aktivitami. Nadace podporuje využívání obnovitelných zdrojů energie jako alternativy k fosilním palivům. Podpora má formu poskytování finančních příspěvků. Poslední zpráva o stavu jejího majetku jsme našli z roku 2002 (tehdy její nadační jmění činilo 500 000 Kč). Již třetím rokem nevypisuje nové granty.

3.3 Nadace s regionální působností

- **Nadace města Letovice** – jejím základním posláním je podpora kulturně osvětové a výchovně vzdělávací činnosti a veřejně prospěšných aktivit v oblasti rozvoje kultury a životního prostředí ve prospěch města Letovice a obcí mikroregionu Letovicko. Celkový stav aktiv činil ke konci roku 2003 13 749 839,09 Kč.
- **Nadace pro záchranu a obnovu Jizerských hor** – patří k předním nadacím věnujícím se ekologické problematice na našem území. Její grantové řízení probíhá neomezeně během celého roku – jediným omezením jsou finanční možnosti Nadace. O poskytnutí nadačního příspěvku je tedy možné požádat kdykoliv. Žádosti, o kterých správní rada nestihne rozhodnout v daném kalendářním roce, se automaticky přesouvají do roku dalšího. Hospodaří s majetkem okolo 40 milionů Kč. Do budoucna si klade tyto cíle: stát se hlavním donátorem obnovy Jizerských hor mimo veřejné rozpočty, podporovat výzkum a jeho realizaci v Jizerských horách, rozšířit působnost nadace na ochranu historického a kulturního dědictví ve vztahu ke krajině Jizerských hor, podněcovat zájem o Jizerské hory u veřejnosti.
- **Nadace Landek** – je regionální nadací, která svoji činnost směřuje k záchraně a údržbě hornických památek a dokumentů ostravsko-karvinského revíru, seznamování veřejnosti s historií hornictví, jeho vývojem a významem, zachování a obnovování starých hornických tradic a zvyků, podpoře kultury v regionu i mimo něj. Čtvrtinu svých zdrojů přerozděluje mezi projekty s ekologickou problematikou. Hospodaří s majetkem okolo 13 000 000 Kč.

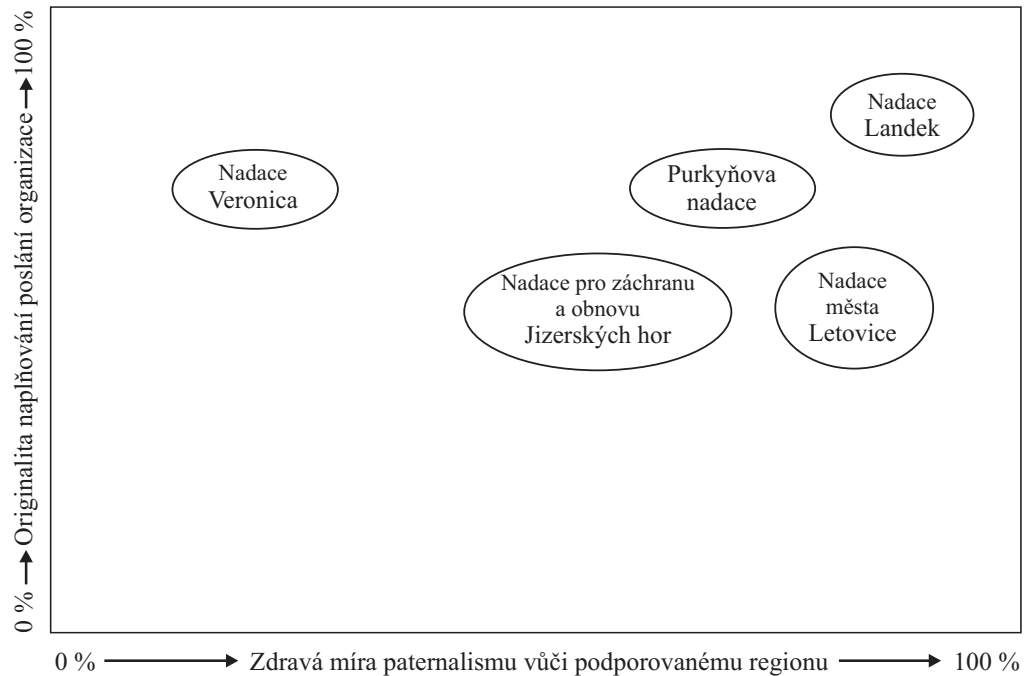
3.4 Ostatní nadace, jejichž podpora směřuje mimo jiné také do oblasti péče o životní prostředí

Nadace zdraví pro Moravu – jejím cílem je zajistit finanční podporu organizacím pomáhajícím zlepšovat zdraví každého jednotlivce. Jednou z cest dosahování jí vytčeného cíle je podpora různých forem propagace a ekologicky zdravého způsobu života včetně osvětové činnosti.

Purkyňova nadace – jejím posláním je veškerá humanitární činnost a ochrana kulturních, uměleckých i církevních památek a tradic včetně životního prostředí.

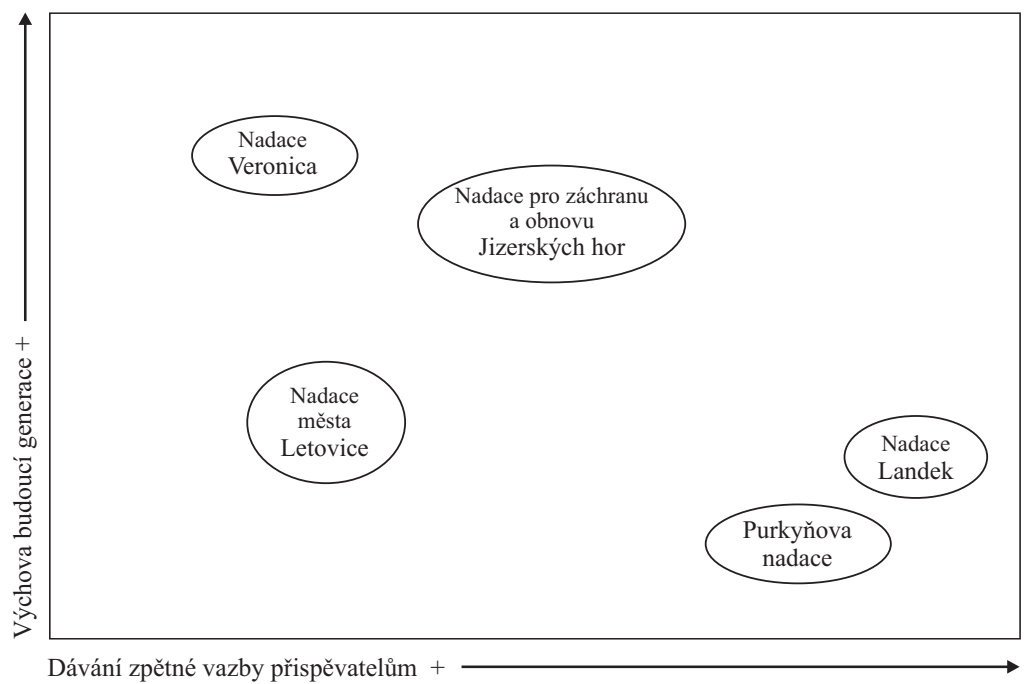
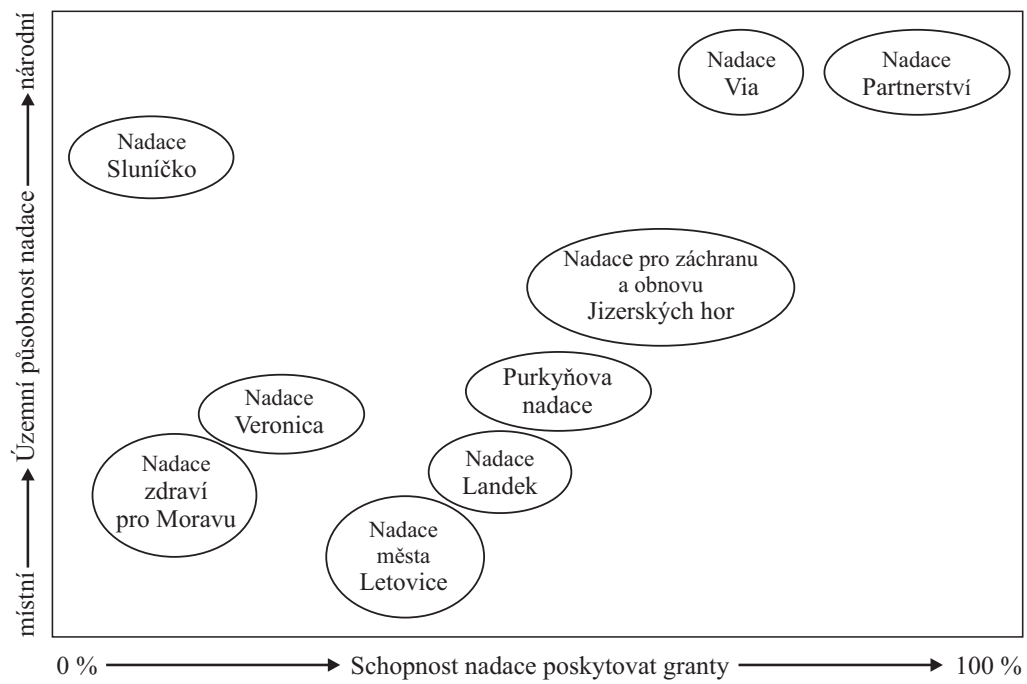
Jednou z možných cest, kterých může Nadace Veronica využít pro upevnění svého místa mezi ostatními nadacemi, je využití vlastních předností k prezentování sebe sama. Jinými slovy jde o to, aby si dokázala vytvořit jistou „konkurenční výhodu“ vůči ostatním nadacím s obdobným zaměřením. K tomu je třeba znát formy prezentování se svých „konkurentů“ a zjištění své aktuální pozice mezi nimi. Za tímto účelem lze vypracovat tzv. poziční mapu.

S využitím informací o výše uvedených nadacích jsme se rozhodli sestavit nejprve komplexní poziční mapu všech výše jmenovaných ekologických nadací v ČR. Ta nám poslouží jako východisko pro další analýzu a vytyčení směru, kterým by se Nadace Veronica mohla ubírat v budoucnu.



Na této poziční mapě vidíme, že by s velkou pravděpodobností nemělo smysl srovnávat Nadaci Veronica s Nadacemi Via a Partnerství (jsou již na velmi dobré úrovni a bylo by vhodné je porovnávat spíše s nadacemi zahraničními), Nadací Sluníčko (ta by podle našeho názoru měla usilovat o navázání velmi blízké spolupráce či dokonce o spojení s Nadací Partnerství). Nadále se nebudeme zabývat také Nadací zdraví pro Moravu, která se profiluje především v oblasti péče o lidské zdraví a pro dosahování svých cílů se opírá o předpoklad zdravého životního stylu a přírody. Náš okruh zkoumání se tak výrazně eliminuje nejen co do množství, ale také variability cílů zbylých nadací.

Po zralé úvaze jsme se pokusili vytvořit dvě další poziční mapy Nadace Veronika, v nichž se snažíme vyhodnotit postavení této nadace mezi zbývajícími čtyřmi nadacemi z naší původní analýzy. Dospěli jsme k závěru, že Nadace Veronika k problematice životního prostředí přistupuje velmi zajímavou (vazba na kulturu a umění, výroba biomoštu), smysluplnou (důraz na výchovu budoucích generací) formou. Na druhé straně se nám zdá, že na rozdíl od svých „konkurentů“ dostatečně nedbá na prezentaci výsledků své práce a postrádáme též systematický a trvalý kontakt s dárci. Současně se domníváme, že by své aktivity měla směřovat cíleněji do svého regionu a vzít si v tomto směru příklad ze svých „protivníků“.



4. Fundraising

Jak jsme uvedli již v SWOT analýze, Nadace Veronika postrádá osobu, která by se věnovala samotnému fundraisingu. Podle našeho názoru by se tím vyřešila část problému, který spočívá v nedostatečném využití možností na získání finančních zdrojů od možných dárců. Nadace v uplynulých dvou letech začala se získáváním dárců z řad občanů Jihomoravského kraje, zejména lidí titulovaných. Líbí se nám tento návrh a doporučujeme, aby se tato síť rozšířila o další občany našeho kraje. Hlavním cílem by mělo být získání nových pravidelných přispěvatelů.

4.1 Seznam možných zdrojů

- dary od jednotlivců
- dary od podnikatelských subjektů – firmy, které se zabývají ekologickou tematikou i firmy, které znečišťují přírodu a snaží se alespoň o částečnou nápravu
- dotace z nadací a nadačních fondů
- příspěvky a dotace z veřejných rozpočtů – státního rozpočtu, ministerstev, kraje a Magistrátu města Brna
- granty
- sponzoring
- sbírky
- aukce
- zdroje z mezinárodních institucí
- zdroje z vlastní činnosti – publikační činnost, prodej biomoštu

4.2 Okruh možných dárců

- obyvatelé zejména Jihomoravského kraje
- studenti – studující obor s ekologickou tematikou, uměleckých oborů
- rodiny s dětmi
- odborníci z praxe
- umělci – zejména pro spolupráci při akcích
- firmy – spolupracující s nadací, tzv. „znečišťovatelé“, zabývající se ekologií
- Nadace Partnerství
- Nadace Via
- Magistrát města Brna
- Krajský úřad Jihomoravského kraje
- Ministerstvo kultury
- Ministerstvo pro místní rozvoj
- Ministerstvo zemědělství
- Ministerstvo životního prostředí
- Fondy EU – jen ve spolupráci s jinou ekologickou organizací

4.3 Nejvhodnější fundraisingové metody

- direct mail – pokračovat se stávajícími dárci a snažit se o získání nových
- inzerce u vybraných časopisů – Kam v Brně, Downtown, Rovnost

- letáky
- benefiční akce
- aukce – doporučujeme pokračovat
- písemná žádost o grant
- osobní návštěva u podnikatelských subjektů
- internet
- dobrovolné vstupné
- prodej losů (Den Země v Pouzdřanech,)
- tombola – v souvislosti s jinou pořádanou akcí jako doplňková činnost

Naopak nedoporučujeme s používáním metod: telefonní fundraising, fundraising „od dveří ke dveřím“, „testament fundraising“, protože tyto metody jsou v současné době nevhodné a neúčinné, náklady neodpovídají výsledkům, které získáme. Lidé jsou, všichni to známe z vlastní zkušenosti, na tyto pokusy dnes už značně „alergičtí“.

4.4 Roční rozpočet

V roce 2003 činily náklady celkem 1 478 528 Kč a výnosy činily 1 955 938 Kč.

Výnosy

■ Prodej publikací	0,1 %
■ Nájem moštárny a montovacích strojů	17 %
■ Předfakturace energie	2,3 %
■ Dary tvoří ve výnosech zhruba	30 %,
■ Úroky a jiné finanční výnosy	23 %
■ Jiné ostatní výnosy	0,6 %
■ Aktivace materiálu	0,51 %
■ Tržby za prodej dřeva	0,49 %
■ Ostatní výnosy	26 %

Náklady

■ Kancelářské potřeby	0,9 %
■ Drobný hmotný dlouhodobý majetek	1,6 %
■ Spotřeba energie	3 %
■ Prodané publikace	0,07 %
■ Cestovné	0,8 %
■ Náklady na reprezentaci	0,3 %
■ Poštovné	1,4 %
■ Telefony	0,4 %
■ Ostatní Služby	4,1 %
■ Zpracování účetnictví	1,7 %
■ Právní poradenství	2,7 %
■ Tisk, grafické úpravy	2,0 %
■ Semináře, vzdělávání	0,5 %
■ Nájem	0,4 %

■ Mzdové náklady	10,8 %
■ Daň z nemovitosti	0,23 %
■ Nadační příspěvky	31 %
■ Ostatní náklady	38 %

Prostředky, které by nadace měla získat od nových dárců by se měly použít na účinnější propagaci Nadace Veronika, tím by se měly zvýšit zejména náklady na reprezentaci, poštovné, cestovné, kancelářské potřeby telefony, ... Dále doporučujeme nové finanční prostředky použít na rozvoj moštárny a do nových projektů, které by měly sloužit k prezentaci organizace.

Největší zvýšení nákladů se bude týkat položky mzdové náklady, v souvislosti s najmutím nového zaměstnance – fundraisera. Jeho hlavní náplní práce by mělo být získávání nových dárců, zejména firem. Fundraiser by měl mít fixní mzdu, zhruba ve výši minimální mzdy, a procentní podíl ze získaných finančních prostředků. Pokud by se nezměnily současné náklady a výnosy tak se tyto náklady zvýší ze současných 10,8 % na cca 20 %.

Částky ostatních nákladů a výnosů by měly zůstat ve stejné výši, tzn. že se sníží jejich procentní podíl na celkových nákladech a výnosech.

5. Mediální plán

Mediální plán nadace Veronica jsme vypracovali pro akci Den země v Pouzdřanech, kterou nadace pořádá 16. 4. 2005.

5.1 Cílové publikum

Jako cílové publikum, tedy tu část veřejnosti, pro kterou je akce určena, jsme zvolili následující skupiny:

- odborná veřejnost
- současní dárci
- umělci spolupracující s nadací
- mateřské a základní školy
- neziskové organizace s podobným zaměřením
- ostatní veřejnost jako potenciální dárci

Pro správné stanovení mediálního plánu je nezbytné stanovit si i **mediální cíle**. Sem patří:

- 1) **Frekvence:** příjemce v cílové skupině bude vystaven působení reklamy průměrně 2–3 krát
- 2) **Dosah:** zaměřili jsme se na obyvatele Pouzdřan a okolních obcí, přičemž předpokládáme 100% zasažení obyvatel Pouzdřan (752 obyvatel) a 89% zasažení obyvatel okolních obcí (Uherčice 10185 ob., Vranovice 1924 ob., Příbice 1 000 ob., Popice 951 ob., Strachotín 759 ob., Šakvice 1 406 ob., Hus-topeče 5 889 ob.). Dále jsme se zaměřili na obyvatele Brna, kde předpoklá-dáme 30% zasažení (369 299 ob.). Celkem tedy bude vystaveno 123 061 osob působení naší reklamy.
- 3) **Kontinuita:** reklamní kampaň by měla mít pulsující průběh. Alespoň půl roku před uskutečněním akce zveřejnit informace na internetových stránkách nadace, případně dalších stránkách, ostatní média se začnou využívat asi měsíc před konáním akce, přičemž intenzita využití se bude postupně zvětšovat.
- 4) **Pokrytí:** Brno + Pouzdřany a okolí
- 5) **Náklady** na prezentaci vzhledem k finančním možnostem nadace by ne-měly být příliš vysoké, doporučujeme využívat také bezplatných možností propagace, jako jsou informace na oficiálních internetových stránkách obcí z blízkého okolí apod.

5.2 Výběr mediálního mixu, tedy jaká média budeme využívat

5.2.1 Internetové stránky

Na internetových stránkách www.nadace.veronica.cz a www.veronica.cz navrhujeme umístění informací o akci do kalendáře akcí. Výhodou je, že jsou zde zároveň všechny důležité informace o nadaci a také žádost a dary.

Stručné informace o akci Den země v Pouzdřanech jsou již uvedeny na internetových stránkách www.brno.cz/toCP1250/download/ozp/program_dz2005.pdf a www.biokontakt.cz/kalendar/?akce=476-den_zeme_v_pouzdranech.

Dále by bylo určitě vhodné požádat okolní obce o umístění informací o akci na jejich internetové stránky. Problémem je, že některé menší obce na svých oficiálních internetových stránkách uvádí jen základní informace o obecním úřadu a informace dále neaktualizují. Kalendář akcí mají zveřejněny obce na těchto internetových stránkách: www.vranovice.org, www.pribice.cz, www.sakvice.cz, www.hustopece-city.cz/.

5.2.2 Noviny

Nadace již v současnosti využívá tiskových zpráv ČTK, které potom přebírají noviny.

Další možností je využít např. jihomoravského deníku Rovnost. Inzeráty v novinách sice nejsou levné, řešením by ale bylo požádat deník o spolupráci a uvádět ho potom jako mediálního partnera na plakátech a internetových stránkách.

5.2.3 Rozhlas

O spolupráci by mohla nadace také požádat Český rozhlas Brno, které je nejpolslouchanějším rádiem v regionu. To by mohlo zveřejnit pozvánku nebo rozhovor s ředitelkou případně jinou osobou z nadace.

Mezi nejúčinnější informování občanů na malé vesnici určitě patří místní rozhlas. Náklady na tuto reklamu nedosahují závratných částek, proto navrhujeme pozvat občany Pouzdřan a okolních obcí pomocí tohoto média. Pozvánka by měla být zveřejněna 9. 4. a 14. 4. Cenu za reklamu v místním rozhlase si každá obec stanoví individuálně, jeho cena se ale nebude vyšší jak 50 Kč za jedno vyhlášení, přičemž dále předpokládáme možnou slevu pro neziskovou organizaci. Maximální náklady tedy budou asi ($2 \times 8 \text{ obcí} \times 50 \text{ Kč}$) 800 Kč.

5.2.4 Časopisy

Informace o akci v nadačním Časopisu Veronica

Pozvánka v časopise Kam v Brně, který vydává informační centrum Brna. Tady předpokládáme, že bude informační centrum ochotné inzerát zveřejnit zdarma.

5.2.5 Venkovní reklama

Obyvatele Pouzdřan a blízkého okolí informujeme také pomocí plakátů, které vyvěsíme na obecní nástěnce, na nástěnkách u autobusových zastávek a případně v mateřských a základních školách.

Obyvatele Brna budeme informovat pomocí 30 reklamních letáků umístěných v tramvajích. Leták bude mít velikost A4 a ve vozidlech bude umístěn 2 týdny.

Náklady:

	Náklady za ks	Počet ks	Náklady celkem
Umístění letáku	48 Kč	30	1 440 Kč
Instalace	8 Kč	30	240 Kč
Demontáž	8 Kč	30	240 Kč
Celkem			1 920 Kč

Dalším nákladem bude tisk těchto letáků. Předpokládáme černobílý tisk na barevný papír. Náklady se budou pohybovat okolo 1,50 Kč/leták. Náklady na tisk asi šedesáti letáků budou 90 Kč.

5.2.6 Direct mail

Tato možnost reklamy je vhodná pro stávající dárce a další přátele nadace, ke kterým má nadace kontakt. Pozvánka by byla rozesílána pomocí e-mailu.

5.2.7 Televize

Klasická reklama v televizi rozhodně nepřichází v úvahu. Nadace by ale mohla využít pořadu Dobré ráno s českou televizí a jejich pravidelných pozvánek na kulturní akce. Další velká příležitost pro nadaci by byla přímá účast ředitelky v televizi. Tento pořad má na každý den vybrané určité téma pro rozhovory. Pokud by se někdy shodovalo s určitou akcí nebo jinou aktivitou nadace, byla by to nejlepší možnost jak udělat reklamu nadaci u velkého počtu diváků a navíc zdarma.

5.2.8 Kino

Cena za reklamu v kině je velmi vysoká, proto toto médium nadaci nedoporučujeme.

6. Plán komunikační kampaně

6.1 Identifikace zájmů Nadace, její role

Tak jak Nadace definuje ve svých materiálech své poslání a cíle bereme jako základní východisko dalších analýz.

Nadace by dle našeho názoru měla všem skupinám veřejnosti (a zejména těm, na které míří s žádostí o příspěvek) snažit dokázat, že účel pro který byla založena, dokáže naplňovat lépe nejen v konkurenci s podobnými nadacemi, ale i v konkurenci s organizacemi, kterým přispívá (protože i ony mají nějaký fundraising). Proto by se měla snažit ve své komunikační kampani zaměřit na co nejlepší odpověď na otázku: „Jak můžeme být lepší než ostatní.“ Z odpovědi na tuto klíčovou otázku by v další fázi měly vyplynout argumenty pro přesvědčení dárců a vytváření pozitivního PR.

6.2 Identifikace cílových skupin (pro PR audit)

Umělci

Jde o skupinu veřejnosti s kladným vztahem k přírodě a ochraně životního prostředí. Jejich tvorba odráží a ilustruje vztah k přírodě a pozitivní životní filosofii. Motivy uměleckých děl se přímo týkají přírodních výjevů, výjevů souladu lidí s přírodou, mají pozitivní vztah k přírodě a navozují pozitivní emoce. Práce mohou mít různou podobu – grafiky, obrazy, fotografie, sochy, hudbu apod.

Potřeby: Jde o propagaci vlastních děl, vlastní osoby a to jak v případě málo známých, či začínajících umělců, tak i u renomovaných a populárních umělců. Jejich zájem lze najít v několika rovinách, zájem o problematiku spojení kultury s přírodou, zájem pomoci s realizací nebo podporou projektů. **Očekávání** souvisí s potřebami a zájmy, tedy zviditelnění se, naplnění vlastní potřeby pomoci dobré věci.

Odborná veřejnost

Skupina lidí zabývajících se prakticky anebo teoreticky ochranou přírody, jejím poznáváním, ochranou a propagací hodnot, které představuje pro člověka, kultivací vztahu člověka k přírodě a podobným aktivitám.

Potřeby, zájmy: Vzhledem k tématu své činnosti lze jejich zájem popsat jako snahu o prosazení svých myšlenek, šíření obecně platných zásad chování se k přírodě, zájem o předávání zkušeností a výchovu mladších generací k šetrnému zacházení s přírodou. Zájem o podporu subjektů a podílení se na programech spojených s přírodou, který může být spojen s potřebou aktivní pomoci.

Očekávání souvisí s naplněním potřeb. Lze předpokládat kritické uvažování a snaha podrobněji zkoumat účelnost svého příspěvku a hlavně jeho efekt v porovnání s vlastní představou. Jejich očekávaný užitek může být naplňován navíc i úspěchem celé organizace, jejího úspěšného obrazu ve společnosti a tím i potvrzení jejich myšlenek.

Děti (žáci a studenti)

Tuto skupinu lze také dále a podrobněji třídit, například podle věkových kategorií. Avšak mnoho znaků mají pro účely této analýzy společné. Jde o skupinu, která se účastní vzdělávacího procesu, je otevřená k získávání nových poznatků, které mohou utvářet jejich vnímání světa. Je pro ně charakteristické, že nové informace přijímají raději jinou formou než, kterou jsou zvyklí ze školy – např. interaktivně, hrou, provokací myšlení, napodobováním idolů/ autorit apod.

Potřeby, zájmy: jejich zájem je dobře se pobavit, užít si něco nového, neotřelého, zábavného. Zároveň jsou však vnímaví k okolí. Mají rádi přírodu a není jim lhostejný její stav. Jejich potřeba kontaktu s přírodou se naplňuje různým způsobem: od pravidelných vycházek s rodiči, až po vlastní aktivity v některém přírodovědném kroužku.

Očekávání souvisí hlavně s mírou zájmu a zainteresovanosti. Projevuje se snahou získat nové poznatky, zkušenosti, smysluplně se odreagovat, zažít a poznat něco nového.

Drobní, individuální dárci

Tato skupina je charakteristická z několika významných hledisek. Jejich počet se ve vztahu k Nadaci (stejně tak k ostatním neziskovým organizacím) může v čase měnit v závislosti na mnoha faktorech, z nichž některé nemusí být přímo Nadací ovlivnitelné. Popis skupiny snad příliš nezkreslíme, vybereme-li průměrného zástupce. Hodnotící znaky jsou: životní styl, životní úroveň, vztah k přírodě, míra solidarity (nad rámec placených daní), zájem o kulturu apod.

Zvážíme-li tyto charakteristiky vyjde nám jako zástupce skupiny člověk pozitivního myšlení, žijící zdravým životním stylem, spokojený s dosaženou životní úrovní, veskrze s kladným vztahem k přírodě a zájmem o kulturu. Kladná míra solidarity (tedy ochota přispívat) je sice rozhodující pro zařazení do této cílové skupiny, avšak podstatnější vliv bude mít u fundraisingu. Pro představu ji můžeme vyjádřit velikostí finanční částky, nebo jiného plnění (např. dobrovolnou práci).

Potřeby a zájmy: Jejich potřeby a zvláště zájmy jsou velmi různorodé, avšak splňují charakteristiku cílové skupiny. Jde o potřebu estetických a kulturních zážitků v přírodě nebo s tématem přírody, potřeba uspokojení pocitu spoluodpovědnosti za stav a kultivaci přírody, potřeba aktivní pomoci při řešení problémů přírody. Zájem na kompenzaci svých výdajů (darů, pomoci) může být naplněn materiální protihodnotou jen z části (zbytek se předpokládá ve formě dobrého pocitu). Zvláštností je velikost dobrého pocitu v porovnání s velikostí újmy (daru).

Očekávání: Je nutné předpokládat zcela racionálně, že jednou z hlavních očekávání této skupiny bude adekvátní kompenzace jejich újmy (materiální).

Příjemci grantů a podpor

Zajímavá cílová skupina, která může být složena i z členů ostatních cílových skupin. Samostatný popis a definice je však nutná, jelikož má na fungování Nadace podstatný vliv – pokud by neexistovala, Nadace by ztratila svůj smysl. Skupina se stává cílem pro Nadaci, a zároveň (nutno dobře uvědomit) prostředkem k získání

podpory u ostatních cílových skupin. **Potřeby a zájmy:** Předpokládají se totožné nebo alespoň velmi blízké zájmy se zájmy Nadace – tedy kultura, příroda, krajina, . . . Potřeba, jako pocítený nedostatek vlastních prostředků na realizaci své činnosti, nápadu, programu. Měli by si být vědomi toho, že je v jejich zájmu (chtějí-li s žádostí o podporu uspět), aby nabídli dobře promyšlený a zpracovaný nápad (projekt), poskytl záruky jeho naplnění a byli ochotni s Nadací spolupracovat (minimálně v rovině zpětné vazby).

Očekávání: očekávají pochopení důležitosti vlastní činnosti a z toho odvozenou podporu.

Prosperující firmy

Skupina těch firem, které pravidelně přispívají do neziskového sektoru. Může přitom jít o firmy se zájmem o konkrétní oblast (kultura, ekologie) nebo, co se týče rozhodování o umístění daru, indiferentní a rozhodují se na základě jiných kritérií (např. renomé, nabídka).

Potřeby a zájmy: Firmy jsou skupinou, která má zájem se více zviditelnit, popř. vybudovat svoji image a získat dobré jméno u veřejnosti (tj. firmy, které počítají s tím, že se jejich současní i budoucí zákazníci mohou o firmě získat jisté povědomí při účasti na akcích podporovaných Nadací). Na těchto akcích mají zájem zviditelnit svůj předmět podnikání, své logo.

Očekávání: zvýšení povědomí veřejnosti o firmě, snaha o změnu vnímání firmy veřejností, zlepšení vztahu se zaměstnanci a jejich motivace.

Jaké jsou tedy cíle, které by měla Nadace sledovat vůči výše definovaným skupinám? Klíčem je naplnění jejich očekávání. Rozeberme si nyní jednotlivé skupiny postupně.

- **umělci:** posilování spolupráce se stávajícími umělci, vyhodnocení jejich zpětné vazby na proběhnuté výstavy, dražby, přehlídky ve vztahu k jejich předpokládaným očekáváním. Jde o to, aby se spolupráce mohla fungovat dlouhodobě tak, aby obě strany měly užitek (Nadace – lákadlo pro veřejnost, umělci – dostatečnou publicitu, dobrý pocit z pomoci). Dalším cílem by mělo být vyhledávání dalších umělců a snaha o spolupráci.
- **odborná veřejnost:** při zaměření se na tuto skupinu by mělo být prioritou spolupráce na vyhledávání vhodných témat a oblastí, kde by se s podporou Nadace dalo udělat něco prospěšného. Dát jim prostor k publikaci vlastních příspěvků k právě řešeným problematikám a okruhu grantovaných projektů. Uspořádat besedu s veřejností nad aktuálními tématy. Cílem je získat pomocí této skupiny vyšší kredit v širší veřejnosti (a zároveň i uvnitř samotné skupiny).
- **děti (žáci, studenti):** zde je cílem hlavně zapůsobit, udělat dojem – ukázat, že k přírodě šetrný způsob uvažování se může vyplatit. Mladší ke způsobu myšlení motivovat, starším poskytovat témata k zamyšlení, snadno představitelnou formou (příklady) nepřímo působit. Pořádáním besed, soutěží na školách nepřímou a nenásilnou formou budovat pocit vlastní odpovědnosti k problémům přírody.
- **drobní, individuální dárci:** jde o to zaujmout tuto skupinu a tím, dosáhnout trvalejší pozornosti a spříznění.

- **prosperující firmy:** v případě stávající spolupráce bude jejich očekávání naplněno pokud dojde k celkově většímu zviditelnění Nadace a žádoucího PR. Cílem bude posilování vzájemné spolupráce, poskytovat jako protihodnotu k finančním i věcným darům propagační a reklamní služby, zpracovat kvalitní záměry a kvalifikovaně seznámit firmy s potřebností sponzorských darů, vyhledávání dalších sponzorů, dokázat zaujmout a získat firmy pro své účely

Pokud předpokládáme alespoň malou provázanost mezi skupinami (např. děti drobných dárců), pak lze očekávat synergický efekt a výsledný účinek kampaně může být větší, než prostý součet výsledků za jednotlivé skupiny.

6.3 Principy kampaně

Jednoznačnou prioritou je zvýšit kladné povědomí cílových skupin o činnosti Nadace. Zajistit si určitou jedinečnost v tom, co vlastně produkuje. Nadace ve své podstatě dle jistého klíče přerozděluje finanční prostředky (zdroje). To jaké zdroje na jaký účel je podstatné, avšak pouhé vyjádření výše částky do značné míry málo představitelné, každý si pod cifrou může představit něco jiného (někdo si to přepočítá na rohlíky, někdo na pivo, někdo na návštěvu kina). Je proto žádoucí, aby si lidé uměli představit to „správné“, tedy kolik je to stromů, počet besed, aj. Je vhodné zdůraznit, že prostředky přišly do rukou lidem, kteří mají odpovídající nadšení pro věc, důvěru a že jsou to schopní často udělat dobrovolně nebo s nižšími náklady, než jiné alternativy. I u jednorázových příspěvků by měla fungovat zpětná vazba – kontrola toho jak byly prostředky využity. Zpětná vazba by měla mít nejrůznější podobu – srovnávací fotografie stavu před/ po, děkovné dopisy, ohlasy uživatelů atd. Tyto materiály by neměly sloužit pouze pro kontrolu Nadaci, zda došlo k účelnému vynaložení prostředků, ale hlavně dále pro práci s cílovými skupinami – názorná prezentace výsledků práce Nadace (rozumně umístěné prostředky), zpětná vazba pro dárce a příspěvovatele (současní členové cílových skupin) a navíc, což považujeme za důležité, dobrý signál pro potenciálně nové členy cílových skupin. Klíčovým pojmem by se měla stát transparentnost (a nejen pojmem, ale v konečném důsledku realitou).

6.4 1. fáze (přípravná)

- zde je nutné zpracovat do Nadace zmiňované prvky transparentnosti. Vypracovat a zveřejnit základní kritéria výběru projektů v grantových řízeních (kromě vztahu s posláním Nadace zmínit i spolufinancování, či jiné formy podílu – svépomoc, režijní náklady), součástí by měly být i požadavky na zpětnou vazbu a adekvátní zviditelnění Nadace jako podílníka na projektu (příklad za všechny – u žádosti na obnovu poškozených naučných cedulí chtít umístění loga Nadace s poznámkou typu: „Za podporu děkujeme Nadaci Veronica“).
- Navrhujeme zamyslet se nad stávající grafickou úpravou loga Nadace. Logo je velice citlivá věc, protože se může stát velmi silným podpůrným nástrojem celé komunikační kampaně respektive PR. Dovedeme si představit v konzervativnější variantě doplnění loga o symbol nebo grafickou složku, v radikálnější variantě lze koncipovat logo úplně nové, tak aby alespoň z části

evokovalo činnost a poslání Nadace, a aby bylo jedinečné a nepřehlédnutelné (pozn. původně si naše skupina vůbec nevšimla, že nějaké logo Nadace existuje, nicméně po cíleném pátrání jsme „to“, co se v současnosti jako logo prezentuje našli). Ať tak, či onak, velmi doporučujeme v prezentaci Nadace využívat výhradně logo.

6.4.1 Nástroje a prostředky

Jde o média (v širším smyslu nosiče sdělení – tedy nejen noviny a televize), která jsou i v současné době Nadaci k dispozici, resp. které využívá, tak i některá nová, resp. lepší využití stávajících.

Internetové stránky

Výroční zpráva

Časopis Veronica

Internetové stránky

Považujeme je za hlavní nástroj. Co se týče vlastní domovské stránky měla by doznat řady změn v rozvržení: zpřehlednění obsahu, oživení formy sdělovaných informací, rozšíření množství poskytovaných informací, aktuálnost informací. Nyní blíže k jednotlivým položkám.

Zpřehlednění obsahu: doporučujeme změnit formu navigace na stránkách (současné „lovení“ pododkazu myši je nepřehledné a pro návštěvníka unavující), dále zvolit strukturu informací např. formou jakýchsi balíků, cíleněji zaměřených na některé cílové skupiny (např. na žadatele o grant, studenty a žáky, umělce, . . .), které by zrychlilo získání požadovaných informací. Tím ovšem nezavrhneme několik oddílů všeobecných informací určených „všem“.

Oživení formy: máme zato, že informace by se měly předávat v několika úrovních. V základě jde o to, zapojit kromě rozumu (verbální složka) i složku pocitovou. Ta je jistě obtížně uchopitelná, ale při předávání informací hraje důležitou roli. Konkrétně máme na mysli vyvážené barevné prostředí v optimistických barvách, zpestření ve formě grafických sdělení, nabídnout některé fotografie doplněné decentně o logo Nadace ke stažení jako pozadí na plochu Windows (v patřičném rozměru a kvalitě), zavést dialog s uživatelem ve formě např. anketní otázky, názorná propagace výsledků podpory Nadace např. formou srovnání fotografií stavu před a potom apod.

Rozšíření množství informací: zde máme na mysli hlavně širokou a podrobnou prezentaci úspěchů (zpětné vazby od podpořených žadatelů), každý úspěch náležitě zhodnotit – věnovat například již část úvodní strany (s odkazem na podrobnosti v dalších částech stránek), u projektů s dlouhodobějším časovým horizontem podávat průběžné informace a prezentace dílčích výsledků,

Aktuálnost informací: koncipovat strukturu stránek tak, aby aktuální informace (novinky, aktuálně připravované akce) byly snadno přístupné a viditelné (není efektivní, když je kalendář akcí např. v polovině roku stále začíná lednovým programem). Doporučujeme také v rámci komunikace s cílovými skupinami zavést možnost upozorňování na novinky – ať již jako uzavřený systém (pro dárce) nebo otevřený (pro libovolného zájemce, který se zaregistruje). To předpokládá, že bude docházet k pravidelným aktualizacím, a že informace budou typu: připomenutí blížícího se termínu

akce pořádané Nadací, nový článek odborníka pana X k současné problematice Y, aj.

Jsme si vědomi určitého nárůstu nákladů s těmito změnami spojených (čas, nápady, možná specializovaný člověk), avšak nevyužití tohoto prostředku by se mohlo projevit ve slabém účinku celé komunikační kampaně. Vhodnou možností realizace se nám jeví vyhlášení soutěže pro studenty (oborů informatika) na vytvoření zajímavé formy stránek, nebo tuto možnost nabídnout na některou fakultu vysoké školy zaměřenou na informatiku za účelem zapojení do výuky jako semestrální projekt. V případě realizace (správa a aktualizace) formou samostatného správce-redaktora je možné zvážit nabídnutí tohoto místa studentům (opět asi informatiky) jako místo pro získání praxe (třeba s minimální odměnou).

Nesmíme však zapomenout zmínit se i o jiných internetových stránkách. Předpokládáme, že valná většina žadatelů o příspěvek disponuje vlastními internetovými stránkami. Nabízí se tudíž, jako jedna z podmínek udělení příspěvku, umístění loga Nadace na jejich stránkách s krátkým popisem (např.: na projektu X se podílela Nadace Veronica), logo (či jiný prvek sdělení) by měl být také opatřen hypertextovým odkazem na domovskou stránku Nadace.

Výroční zpráva

Další výrazný nástroj komunikace, který je sice tradiční, avšak oproti internetovým stránkám má některé nevýhody (perioda vydávání 1x ročně), ale i výhody (zhodnocení roku, činnosti na jednom místě). Doporučujeme při vytváření výroční zprávy dbát na kompletnost informací, přehlednost a srozumitelnost. Při posuzování výroční zprávy jsme v té z roku 2003 našli poznámku: „Úplná výroční zpráva Nadace Veronica . . . je uložena . . . “. Tato poznámka evokuje domněnku, že v této zprávě nemusí být obsaženy všechny informace, a že existuje ještě jedna – úplnější. Domníváme se, že tato dualita (pokud skutečně existuje) je z hlediska transparentnosti nevýhodná. Čtenář se může (i neprávem) cítit ochuzen o některé informace, navíc by na získání těch chybějících musel vynaložit dodatečné náklady. Proto doporučujeme vypracovávat jen jednu verzi výroční zprávy, která by však měla být vhodně strukturována např.: podle obsahu sdělení jednotlivým cílovým skupinám. Ač jde o Nadaci s vysoce ekologickým cítěním, a provedení výroční zprávy to napovídá, přesto doporučujeme umístit to tiráže informaci o použití recyklovaného, neběleného papíru a ekologicky šetrném tisku (je-li to tak).

Časopis Veronica

S ohledem na komunikaci může být tento časopis vhodným doplněním tištěné výroční zprávy, po stránce informační (vyšší periodicita = aktuálnost informací). Za vhodné a účelné považujeme vyhrazení např. 1 stránky Nadaci. Zde by se čtenář mohl dozvědět některé zajímavosti z chodu Nadace např. formou „rozhovoru“ s pí. ředitelkou nebo členem správní rady, průběžné hodnocení úspěšnosti vybraných projektů apod.

6.4.2 Náklady

Předpokládáme, že změny provedené v této fázi navržené nejsou z hlediska finančních prostředků (obecně) nijak zvlášť náročné. Jde hlavně o změnu a optimalizaci

některých činností. Proto kromě případných odměn pro vítěze soutěže o webové stránky, popř. nového člověka, který je bude spravovat, počítáme s náklady v přímém finančním vyjádření téměř nulovými. Také jsme finančně neohodnotili čas (pracovníků Nadace) strávený realizací kampaně.

6.5 2. fáze (nadstavbová)

Po fázi nazvané jako přípravná následuje nadstavbová fáze. Představujeme si ji jako budování přímého kontaktu s cílovými skupinami. Navrhujeme k této fázi přistoupit až po dostatečném provedení přípravné fáze optimálně v dalším roce. Jde o uspořádání nové akce, kterou lze pracovně nazvat: „Den pro Nadaci Veronica“. Jak název napovídá, jde o propagační akci samotné Nadace, která bude mít jasný cíl (informovat o Nadaci). Jako formu si lze představit akci na odpoledne ve větším městě (Brno – sídlo Nadace, Olomouc). Koncepce vychází ze snahy zkoncentrované prezentace, jde tedy o akci zaměřenou na více cílových skupin (děti, drobní individuální dárci, odborná veřejnost). Konkrétně v městě Brně se jako vhodný prostor nabízí park v Lužánkách. Podílet se na celé akci je možné nabídnout vybraným neziskovým organizacím, které dostaly grant na projekt.

Program pro jednotlivé cílové skupiny:

- umělci: v rámci domluvy je s nimi počítáno v podpoře programu, kde mohou své umění prezentovat (hudebník vystoupí).
- Odborná veřejnost: seznámení s programem a plněním cílů Nadace formou tématických briefingů, informovat o možnostech spolupráce, zapojení,
- Děti: připravit soutěže (vědomostní, dovedností) s ekologickou tematikou (ve spolupráci např. se ZO ČSOP Veronica, Skaut, . . .)
- Ostatní: kulturní program (vystoupení umělců), účast na tématických seminářích, . . .

7. Sponzorský plán

Sponzorství by mělo být v souladu s marketingovými a komunikačními cíly firmy. Z tohoto pohledu jsme vycházeli při vytipování vhodných sponzorů pro Nadaci Veronica. Z našeho pohledu, je vhodné zaměřit se na oslovení středních a menších sponzorských firem, jejichž zájmy budou v souladu se zájmy Nadace (tudíž upřednostňujeme firmy zabývající se ekologií, produkcí ekologických výrobků či mající vztah k přírodě a životnímu prostředí). Aby byly cíle Nadace atraktivní i pro firmy a aby je tak měly zájem podpořit formou sponzoringu, zaměříme se na dvě úrovně:

nejprve se pokusíme navrhnout vhodné formy sponzorství pro současné nejvýznamnější akce, které Nadace Veronica pořádá,

a poté stručně nastíníme naše nápady na nové akce a programy, u kterých by se dalo využít sponzorství.

7.1 Návrhy sponzorství pro současné akce

7.1.1 Tradiční oslava Dne Země v Pouzdřanech

- zde by bylo vhodné získat soukromou firmu zabývající se ekologií pro dlouhodobou spolupráci.

Návrh: ECO-BUILDING BRNO, s. r. o.
Ing. Miroslav Bílý, CSc., Ing. Jan Holubec
Příční 29, 602 00 Brno
Tel.: +420 545 215 375
Fax: +420 545 215 374
e-mail: info@eco-building.cz

Popis firmy: ECO-BUILDING BRNO, s. r. o. je soukromá specializovaná firma založená v říjnu 1992, která se stala jednou z menších dynamicky se rozvíjejících společností zaměřených na realizaci nových progresivních technologií v oblasti ekonomicky efektivního a ekologicky nezávadného zpracování zejména energetických odpadů a druhotných surovin.

Druh sponzorství: finanční prostředky na zajištění akce

Výhody pro sponzora: zde by se mohlo jednat o tzv. hodnotový sponzoring, kdy firma i Nadace mají zájem vnést ekologické cítění a vztah k přírodě do podvědomí široké veřejnosti. Firma by byla dlouhodobě spojována s touto akcí, což by se mohlo odrazit v pozitivním image firmy, získání kontaktů především mezi odbornými účastníky akce. Firma by měla možnost v rámci akce pořádat vlastní krátkou přednášku o důležitosti třídění a o recyklaci odpadů.

- Návrhy na oslovení dalších možných sponzorů na tuto akci:

Akuna CZ, s. r. o., Vídeňská 116, Brno-město, www.akuna.cz

Popis činnosti: firma se zabývá vývojem, výrobou a prodejem přírodních potravinových doplňků, biopotravin a rostlinných výtažků.

Druh sponzorství: zde by se mohlo jednat o sponzorství založené na transakcích. Firma by na akci umístila prodejní stánek, kde by nabízela své produkty – biopotraviny. Návštěvníci by byly upozorněni na to, že zakoupením těchto produktů přispějí

na Nadaci Veronica a na ochranu přírody. Firma by pak určitý výtěžek z prodeje věnovala Nadaci.

Výhody pro sponzora: firma umístěním svého stánku s logem, reklamou a se svými produkty, tak na sebe upozorní návštěvníky akce. Navíc získá dobré jméno tím, že podpoří Nadaci a díky tomu, že návštěvníci budou moci přímo ochutnat její produkty, se lze domnívat, že si získá i řadu budoucích zákazníků. Nadace by pak mohla její činnost propagovat i na svých internetových stránkách.

7.1.2 Vyhlášení ceny Jablko roku v Hostětíně

- Slavnostní program s vyhlášením a udělením ceny, spojený s např. hudebním představením apod. Program by mohla moderovat známá osobnost, např. využít již osvědčené spolupráce s Bolkem Polívkou. Tento program by se tak stal atraktivní pro potenciální sponzory. Navrhovali bychom využít známé firmy z blízkého okolí:

Návrh sponzora: firma Green ways,
Mariánské náměstí 81,
Uherské Hradiště,
www.ways.cz

Popis činnosti: jedná se o maloobchod s biopotravinami, motto firmy: zelené potraviny nejsou lékem a přece léčí

Druh sponzorství: jedná se o sponzorování jednorázové akce (sponzoring událostí), sponzorství formou financování akce

Výhody pro sponzora: uvedený program by mohl být prestižní již tím, že by byl spojený se slavnostním vyhlášením ceny Jablko roku a s moderováním známou osobností. Firma by byla uvedena na začátku akce jako sponzor, měla by zde vystaveno své logo a určitě by zapůsobila svým prezentováním jako distributor zdravé výživy a biopotravin. Účastníci této slavnostní akce by mohli být motivováni a nepřímo vyzváni k vyzkoušení jejích produktů.

7.2 Návrhy sponzorství pro nové akce

Dále bychom se pokusili navrhnout některé další akce Nadace, které by mohly získat podporu formou sponzoringu. Jako vhodná činnost pro oslovení sponzorů se nám jeví benefiční akce, či určitý program spojený s veřejnou sbírkou.

I. Návrh:

- zábavný program pro děti i dospělé spojený s veřejnou sbírkou na pomoc Černovickému hájku (Nadace sice již pro tento účel pořádala benefiční aukci uměleckých děl, ale tento návrh by měl dopomoci k tomu, aby se o této vzácné lokalitě dozvědělo více lidí a nadace by tak mohla získat další peněžitou podporu).

Sponzor: obchodní řetězec Delvita či Carrefour

Forma sponzorství: bezplatný pronájem ploch před budovou supermarketu, zapůjčení prezentačních stánků, věnování cen do soutěže

Popis akce: Před konáním akce by Nadace ve spolupráci s řediteli vytipovaných ZŠ zadala dětem úkol (např. v rámci výtvarné výchovy) vyrobit či namalovat nějaký symbol přírody (např. strom). Děti by pak byly informovány, že mohou své výtvary přinést na tuto akci, která se bude konat ve venkovním areálu obchodního domu a kde se bude pořádat soutěž o nejlepší výrobek a kde budou tyto výtvary prodávány těm, kdo budou chtít přispět peněžitou částkou na záchranu Černovického hájku v Brně.

Výhody pro sponzora: obchodní řetězec Delvita (Carrefour) bude přímo svázán s touto benefiční akcí. Přitáhne zákazníky tím, že rodiče s dětmi, kteří sem přijedou si spíše při té příležitosti nakoupí. Zmíněná akce může být rovněž předem uveřejněna v brněnském zpravodaji. Na akci mohou být rovněž prezentovány (např. formou letáků) údaje o tom, že v daných řetězcích lze zakoupit výtečný mošt z Hostětína. Předpokládá se, že uvedená akce může přitáhnout či ovlivnit tyto cílové skupiny obchodního řetězce: potenciální zákazníci (tj. rodiče s dětmi, kteří se akce aktivně zúčastní), představitele komunity i vlastní zaměstnance.

II. Návrh:

- gala večer s udílením cen za nejlepší výsledky a nelépe investované prostředky ekologických projektů, které Nadace Veronica v rámci svých programů finančně podpořila. Doprovodným programem by mohla být hudba v podání cimbálové kapely Veronica a vystoupení známé osobnosti či odborníků v oblasti ekologie.

Návrh sponzora: Jelikož předpokládáme, že by se akce mohla konat v Brně, dala by se využít pro oslovení vhodného sponzora, stávající spolupráce Nadace s firmami Gity, a. s., Disa, v. o. s., LHProjekt, a. s. či Ateliér Fontes, s. r. o. (všechny uvedené firmy mají své sídlo v Brně).

Forma sponzorství: opět se jedná o sponzoring událostí, kromě poskytnutí finančních prostředků, by mohlo být pro firmy atraktivní i věnování svých produktů jako ceny pro vítěze nejlepšího podpořeného projektu v oblasti ekologie v uplynulém roce.

Výhody pro sponzora: firma by tak prezentovala své produkty, měla by možnost využít další spolupráce s držitelem vítězného projektu (ať už by se jednalo o jednotlivce či občanské sdružení), díky této prezentaci by mohla oslovit další své zákazníky a odběratele. Z dlouhodobého hlediska by se dalo očekávat zvýšení prodeje jejích produktů či zvýšení zájmu o její služby.

Další formy sponzorství, jako je například výpomoc s informační kampaní, tištění letáků, plakátů, tisknutí pozvánek, bezplatný pronájem apod., spíše nedoporučujeme z hlediska malého přínosu pro sponzorské firmy. U těchto forem není tolik zřejmé zviditelnění sponzorů ani výrazný přínos pro firemní marketingové a komunikační strategie.

8. Strategický plán

8.1 Úvod

Nadace, stejně jako firma, by měla mít svoji vizi o fungování nadace a jejím hlavním cílem by mělo být tuto vizi, poslání dostatečně naplnit. Je důležité aby nadace věděla nejen kam a kudy chce jít, neboť cílů a cest jejich dosažení je mnoho, ale také kde se na své cestě nachází a co musí udělat proto, aby se k cíli své cesty dostala. Rovněž se musí zajímat o to, jaké je její postavení na trhu, v rámci oblastí, ve které působí, jaké je povědomí okolí o její činnosti. Z rozboru uvedených údajů může nadace lépe pochopit svoji současnou pozici, ale také to, kam by měly být směřovány její budoucí aktivity.

Zahájit proces strategického plánování se nám v současnosti jeví jako málo vhodné s ohledem na některé aspekty současné situace Nadace. Jde hlavně o neúplnost dle nás vhodné struktury managementu Nadace.

Prioritní by v současné době pro Nadaci Veronica mělo být přijmout dalšího pracovníka do svého týmu a to na pozici fundraisera. Fundraiser je důležitým předpokladem pro možnost získat pro nadaci větší objem prostředků i pro zlepšení povědomí okolí o činnosti nadace. Fundraiser by se měl zaměřit především na komunikaci s firmami, s institucemi veřejné správy, státní správy i samosprávy. Pozn. k pozici a důvodům přijetí samostatného fundraisera jsme se vyjadřovali dříve v textu (viz také kapitola Fundraising).

Po určité době, navrhujeme přibližně jeden dva roky, by mohla Nadace Veronica přistoupit k možnosti strategického plánování. Tato doba je dle našeho názoru nutná k tomu, aby nový fundraiser našel v managementu Nadace své místo, dokonale se seznámil s její problematikou a stal se tak nepostradatelnou součástí týmu zabývajícím se strategickým plánováním.

8.2 Postup strategického plánování

8.2.1 Sestavení týmu, získání podpory, vyjasnění očekávání

Měl by být sestaven hlavní tým s těmito členy:

- Mgr. Jasna Flamiková – ředitelka Nadace Veronica
Ředitelka nadace je jakýmsi samozřejmým členem týmu, jejím hlavní zájmem je prosperita nadace a také zachování její činnosti. Bude pověřena sestavením týmu, bude vést přesvědčovací kampaň proto, aby se další osobnosti zapojili do této časově náročné a zdlouhavé činnosti. V rámci týmu bude mít funkci koordinátora schůzek a případných úkolů, které si tým bude stanovovat.
- Ing. Jana Tomaníčková – ekonomka Nadace Veronica
Ekonomka nadace bude pro tým přínosem ve finanční oblasti, zpracovávání finančních analýz nadace a v rámci jednotlivých strategií nadace rozpracování jejich rozpočtu pro možnosti posuzování variantních řešení. Paní Ing. Jana Tomaníčková je již s nadací svázána svou funkcí ekonomky, pomáhala také jako dobrovolník s přípravou benefiční aukce, proto si myslíme,

že by nebyl problém získat ji do týmu. Její očekávání by bylo spíše v ulehčení své budoucí práce. Pokud bude spolupracovat na přípravě strategického plánu, bude informována o jednotlivých možnostech, variantách a bude moci z ekonomického hlediska do příprav lépe zasáhnout.

■ **Fundraiser**

Jako zaměstnanec nadace, s již předpokládanými zkušenostmi, by byl jako člen týmu také koordinátorem hlasu firem do přípravy strategického plánu. Jako osoba, která je s vedením firem, jako případnými dárci v užším kontaktu a zná jejich případné požadavky, co od nadace očekávají, pokud ji finančně nebo věcně podporují. Tento hlas by měl také zaznít. Pro fundraisera je tato spolupráce velkým přínosem do budoucna. Bude moci na základě budoucího strategického plánu lépe jednotlivé firmy (dárce) informovat o budoucnosti nadace a může mu to i ulehčit budoucí získávání prostředků.

■ **Vybraní (ochotní) členové správní rady**

Bylo by dobré přesvědčit alespoň jednoho člena správní rady z řady specialistů na biologii, ekologii a jednoho z řady specialistů v oblasti kultury. Například: Ing. Aleš Máchal – ekopedagog, PhDr. Jitka Vitásková – kurátorka domu mění města Brna a zástupkyně ředitele.

Pokud jsou již s nadací spojeni, jako členové správní rady, mají už z tohoto titulu určitý zájem se v této oblasti realizovat, tudíž by mohli být přístupní. Zvolená kombinace ekolog a kulturolog je zřejmá z poslání nadace: spojení ekologie a kultury. Ovšem je jisté možné a vhodné, aby se aktivitách spojených se strategickým plánováním podílelo více členů Správní rady, dle jejich možností.

Dále by byly do přípravy strategického plánu zapojeni, jako pomocné nekoordinované skupiny:

- **Dobrovolníci** – zapojení v podobě dotazníkových šetření na pořádaných akcích. Dotazníky by zjišťovaly povědomí o nadaci mezi účastníky (cílovými skupinami), spokojenost s akcemi nadace, případné návrhy další činnosti a zlepšení nadace apod. Navíc je dle našeho názoru vhodné využít tuto skupinu jako takovou, tedy dotazem, dotazníkem či jinak zjistit jejich bezprostřední názor na uplynulou akci a popřípadě na celou Nadaci. Cenné jsou tyto informace proto, že jde o skupinu, která přichází „z venku“, ale je částečně zasvěcena do chodu Nadace.
- **Firmy** – jak již bylo uvedeno, v koordinaci fundraisera by mohly vyjádřit svůj názor na činnost nadace. Povaha takto získaných informací by měla být odrazem stávající komunikační strategie (kampaně), tedy hlavně získání zpětné vazby, snaha o získání „dobré rady“. Je nutné dodat, že i nulový názor na činnost Nadace je nutno brát ve zřetel, neboť může svědčit o nízké úrovni sebepropagace či nedostatečné komunikaci s touto cílovou skupinou.
- **Neziskové organizace, kterým jsou poskytovány od nadace granty** – mohly by v rámci i svých plánu směřovat nadaci k vypsání dalších grantů, aby se zajímala např. o novou oblast v rámci ekologie. Měly by takto možnost ovlivnit směřování prostředků směrem k jejich neziskové organizaci. Jejich názory a podněty by mohly být prezentovány prostřednictvím konference svolané ředitelkou nadace. Z konference by byl vypracován elaborát složený

z připomínek, námětu neziskových organizací a projednal by se na jedné z připravovaných schůzek týmu.

V rámci přesvědčovací kampaně se předpokládá, že budou jednotliví členové týmu předem informováni o činnosti nadace, o jejím poslání, cílech a o doposud konaných akcích. Očekává se živá diskuse nad smyslem budování strategického plánu. Zde závisí mnoho na vedoucím týmu, který by pomocí vhodných argumentů (vyznačení předností) měl ostatním členům týmu představit celý proces. Pro další pokračování v námi navrhovaném schématu je na tomto místě zcela klíčové, aby došlo k jednoznačné shodě mezi členy týmu o užitečnosti následujících aktivit. Zde není místo na uzavírání kompromisních stanovisek, neboť nebude-li jednoznačná shoda již od počátku není jisté, zda se cíl celého úsilí vůbec podaří naplnit.

Po sestavení týmu se budou jeho členové scházet na předem stanovených schůzkách, které budou dopředu časově určeny, s předem naplánovaným programem, který bude každou schůzku provázet. Schůzky by se měly konat v budově sídla nadace, ale lze samozřejmě po vzájemné dohodě vybrat i místo jiné.

8.2.2 Strategická situační analýza

Součástí této fáze je definování poslání a cílů, externí a interní analýza a syntéza zjištěných poznatků

1. schůzka

účastníci: členové hlavního týmu

- schválení základního cíle, tedy toho, jestli je pro nadaci skutečně vhodné začít vytvářet strategický plán (všichni členové mají pro toto rozhodnutí předem dostatečné informace) rozdělení kompetencí – kdo bude jakou činnost koordinovat, kdo bude dělat zápisy ze setkání, apod.
 - ředitelka – koordinace schůzek a komunikace s neziskovými organizacemi, pořádání konference se zástupci neziskovek (viz výše)
 - fundraiser – komunikace s firmami
 - vpracování dotazníku a zajištění jejich distribuce na akcích
 - možnosti nových ekologických i kulturních produktů nadace
- zhodnocení změny původních cílů s poslání nadace (každý člen zná původní cíle a poslání a může je zhodnotit)
- zadání externí a interní analýzy
 - externí analýza – dotazníková šetření, jednání z firmami (s dárci, sponzory), s neziskovými organizacemi v rámci konference, postavení nadace na trhu, konkurence s ostatními nadacemi, neziskovými organizacemi podobného zaměření
 - interní analýza – finanční analýza (kde je možno ušetřit, kolik může být uvolněno prostředků a odkud apod.), vyhodnocení dosavadních akcí (co přinesly, kolik se získalo finančních prostředků od dárců, jak byly úspěšné apod.)

Předpokládaná časová náročnost na jednání: 2–4 hodiny (bez času nutného na vpracování analýz). Z toho důvodu je možné rozdělit schůzku do menších časových úseků.

2. schůzka 2–3 týdny po 1. schůzce

- každý člen týmu přednese výsledky svých zjišťování,
- na základě jednotlivých poznatku vytvoření SWOT analýzy
- diskuse
- časová náročnost: 2–3 hodiny

8.2.3 Formulace a tvorba strategie

Dále se po zpracování interní a externí analýzy využije získaných informací pro formování krátkodobých a dlouhodobých cílů, stanovení kritických oblastí v jejich realizaci a navrhnout řešení, jak tyto kritické faktory eliminovat

3. schůzka do jednoho týdne od 2. schůzky

- Definování dlouhodobých cílů – z vytvořené SWOT analýzy jsou viditelné jednotlivé oblasti, které definují příležitosti a silné stránky pro nadaci. Ty by se měly stát určitým vodítkem pro krátkodobé, případně pro střednědobé cíle, které samozřejmě vedou k dosažení dlouhodobého cíle, což je podpora místních a regionálních projektů a zachování přírodních a kulturních hodnot krajiny, zejména na Moravě a ve Slezsku.
 - Krátkodobé cíle – prosazení většího povědomí o nadaci, pořádání akcí, oslovení většího okruhu potenciálních dárců, získání dotací, grantů od státu, kraje popřípadě i z EU (ve spojení s nějakou větší nadací)
- Kritické faktory – vyplývají také z již připravené SWOT analýzy, tentokrát v oblasti slabých stránek a hrozeb. Podle našeho názoru je jednoznačně hlavním kritickým bodem nízké povědomí okolí o Nadaci Veronica, které by mohlo ohrozit významným způsobem plnění krátkodobých cílů směřujících k cíli dlouhodobému
- Řešení – je obsaženo v již výše uvedeném mediálním plánu a je také úkolem nově přijatého fundraisera (podle našeho návrhu), který se pro tuto oblast stává klíčovou osobou

Na základě ujasnění těchto základních bodů vytvoří členové týmu různé varianty strategií. Navrhujeme nadaci vytvoření většího množství variant, které budou například různě finančně náročné nebo budou obsahovat různé nápady na odlišné řešení akcí. Tato práce by byla rozdělena mezi členy týmu. Bylo by časově náročné, kdyby se na tvorbě jednotlivých strategií podíleli všichni členové týmu.

Na první pohled se může zdát, že je zbytečné tvořit tolik variant strategií, ale myslíme si, že pokud chce nadace dosáhnout, pro ni nejefektivnějšího řešení stávající situace, je dobré nahlížet na možná řešení z více stran a potom může mít nadace větší jistotu, že vybrala z potenciálních variant tu nejlepší.

V této fázi by bylo také vhodné, pokud by se tým necítil na vytvoření varianty strategií, přizvat ke spolupráci nějakou poradenskou agenturu. Vzhledem k tomu, že byly v 1. fázi v rámci strategické situační analýzy provedeny externí i interní analýzy, bylo by možné výsledky těchto analýz této agentuře poskytnout a agentura by na základě těchto podkladů vytvořila pouze varianty možných strategií.

Možnost využití poradenské agentury se samozřejmě nabízí i pro 1. fázi plánování. Záleží ovšem na finančních prostředcích nadace, které by byla schopna na plánování vyčlenit.

Pro případné přizvání poradenské agentury navrhuje například agenturu:

ATTN Colsulting
Sídlo: Krapkova 1159/3
779 00 Olomouc
Poštovní adresa: Babíčková 1123/6
779 00 Olomouc
IČO: 25894978
DIČ: CZ25894978

Banka: banka, a. s., pobočka Olomouc
Č.Ú.: 533 417 001/2400

tel.: +420 585 751 601

fax: +420 585 751 600

mail: attn@attnweb.cz

Agentura nabízí v rámci svých služeb: Strategické plánování
analýza SWOT
vize firmy
strategické vnitřní zdroje firmy
strategické cíle
strategický plán

Nadace by mohla také využít možnosti zvolit si jako poradní orgán Ekonomicko-správní fakultu Masarykovy university nebo také požádat o radu některou spřízněnou nadaci, např. Nadaci Via nebo Nadaci Partnerství.

V rámci této třetí schůzky předpokládáme, že by dostal každý člen týmu dostatek času na pomyšlení svých návrhů strategie. Schůzka by byla tímto ukončena a by byl stanoven termín další schůzky.

Časová náročnost: 5–6 hodin bez času na zpracování analýz

4. schůzka 3–4 týdny po 3. schůzce

- Předložení jednotlivých strategií členy týmu nebo vypracované poradenskou agenturou
- Na základě výběru strategie vytvoření strategického plánu (pokud není zpracován agenturou)
 - Práce by měla probíhat týmově, rozpracování jednotlivých částí vybrané strategie
 - Rozpracování do přesně stanovených cílů s jasným časovým harmonogramem, zvolení případného koordinátora daného cíle
 - Stanovení kritické oblasti jednotlivých cílů, které by mohlo pomoci v případné implementaci cíle
- Schválení tohoto strategického plánu bychom navrhovali až na další schůzku

Časová náročnost: asi 10–15 hodin v případě týmové práce, jinak lze počítat méně pokud bude prováděno jednotlivě formou „domácích úkolů“.

5. schůzka do 1 týdne od ukončení 4. schůzky

- Prvním bodem by byly případné další připomínky a návrhy do již zpracovaného strategického plánu
- Schválení nebo neschválení těchto připomínek, návrhů
- **Schválení strategického plánu a „odstartování“ jeho implementace**

Časová náročnost: 2–3 hodiny Další schůzky by se plánovaly vzhledem k tomu, jaký časový horizont je určen pro plnění jednotlivých cílů. Bylo by vhodné sejít se i v průběhu doby, kdy se jednotlivé cíle realizují, aby bylo možné strategii jednotlivých cílů operativně, vzhledem k situaci měnit.

Glosář

A

Akce – prostředky komunikace s cílovými skupinami, které jsou založeny na mimoslovním nebo komplexním jednání.

Analýza portfolia – model BCG, resp. Bostonský diagram – jde o strategii zaměřenou na vývoj portfolia. Vychází z názoru, že ziskovost je spojena s podílem organizace na trhu a s růstem tohoto trhu. Podíl na trhu přitom představuje poměr tržeb organizace v poměru k tržbám v daném odvětví služeb. Vypočítá se jako poměr tržeb organizace k tržbám alespoň tří nejvýznamnějších konkurentů v odvětví. Hranicí mezi vysokým a nízkým tržním podílem je hodnota 1. Tržní růst se měří v ročních přírůstcích tržeb z prodeje služby. Hranicí mezi pomalým a rychlým růstem činí hodnota 10 %. Jednotlivé části matice nazýváme otazníky, hvězdy, hladoví psi a dojně krávy. **Ansoffova matice** – je nástrojem strategie zaměřené na růst organizace. Růst organizace analyzuje pomocí dvou základních rozvojových prvků – rozvoj trhu a rozvoj produktu. Trhy a produkty jsou zkoumány na základě jejich novosti pro organizaci. Ansoffova tržní matice se skládá ze strategie tržní penetrace, strategie rozvoje trhu, strategie rozvoje produktu a strategie diverzifikace.

B

Benefiční akce – výzva předem neurčenému okruhu dárců. Jedna z fundraisingových metod.

Benchmarking – metoda z nauky o podniku, kterou využívá NPM. Umožňuje podat informace o kvalitě činnosti na základě srovnání služby takové správní jednotky s jinou jí odpovídající jednotkou či soukromým podnikáním, která určitou službu poskytuje nejlépe.

C

Cause marketing – marketing myšlenek.

Cílový segment – představuje tu část trhu, kterou si firma vybrala z širšího trhu. Je definován na základě jednoho nebo více kritérií.

Controlling – metoda z nauky o podniku, kterou využívá NPM. Předpokládá existenci interních nebo nezávislých vnějších grémíí, která pravidelně prověřují služby organizací veřejné správy a jejich působení, a navrhnou, pokud je to nutné, možná zlepšení.

Č

Členství – jedna z fundraisingových metod, která má velkou výhodu dlouhodobého vztahu mezi dárcem a naší organizací.

D

Diferenciace – patří mezi strategie směřující k dosažení tržní výhody. Jde v ní o snahu o zvýšení hodnoty nabízené služby, která spočívá především ve zvýšení kvality poskytované služby ve vztahu k její ceně. Vyšší hodnotu lze dosáhnout nabídkou zcela nových, doplňkových služeb nebo zjednodušením přístupu ke službě.

Direct mail, tj. přímý poštovní styk – hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď a/nebo s poštovní poukázkou. Jedna z fundraisingových metod.

Dosah (zásah) a váha – mediální cíl, kde rozlišujeme ještě celkový dosah a užitečný dosah. Celkový dosah lze definovat jako počet lidí, kteří byli vystaveni působení reklamy během určitého období. Užitečný dosah není o tom, jaké množství lidí vidělo reklamu, nýbrž kolik lidí z cílové skupiny vidělo tuto reklamu.

F

Fenomén nezkušeného zákazníka – zákazník, který si vybírá na základě důvěry, většinou se více spoléhá na to, co se o organizaci hovoří, při posuzování kvality se spoléhá na personál, ceny a převážně fyzické znaky organizace, resp. jejích služeb, pokud je zákazník se službou spokojený, zůstává poskytovateli služby věrný.

Frekvence – mediální cíl, který určuje, průměrně kolikrát bude příjemce v cílové skupině vystaven reklamě v určitém časovém období.

Fundraising – získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku financí. Zahnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskovým organizací.

G

Globální rozpočet – metoda NPM. Znamená, že pro předem definovaný výkon, resp. službu je k dispozici pevně stanovená finanční částka. Odpovědná politická instance dá k dispozici celkový rozpočet, s nímž musí veřejná správa nebo její jednotlivá pracoviště, resp. oddělení vyjít a přitom co nejefektivněji plnit předepsané úkoly. Na rozdíl od běžného rozpočtu neobsahuje globální rozpočet jednotlivé položky, ale smluvní částku.

H

Hodnotový marketing – (označované též jako value marketing) jde o strategii vztahů mezi zájmy firmy a celkovými zájmy společnosti, viz příklad firmy Body Shop.

I

Inzerce – nástroj, který používá reklama i fundraising. Placená forma prezentace organizace. Jedna z fundraisingových metod.

K

Kampaň – nástroj komunikačního mixu organizace, kterým lze velmi účinně řešit problémy ve vztahu s veřejností. Využívá ji fundraising.

Komunikace – vše, co děláme a co je vidět navenek.

Kontinuita reklamní kampaně – se dělí na trvale probíhající, pulsující a nepravidelně probíhající kampaň.

M

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

Marketing vztahů – představuje marketingovou koncepci, jenž klade důraz nejen na dobré vztahy organizace s trhem spotřebitelů, ale zaměřuje se i na vztahy s dalšími pěti trhy, které organizaci ovlivňují. Jedná se o trh dodavatelů, zaměstnanců, potenciálních zaměstnanců, ovlivňovatelů a referenční trh.

Marketing událostí – (označovaný též event marketing) se snaží prostřednictvím různých prvků podpůrného mixu organizovat příležitosti pro naplnění strategických marketingových cílů (např. závody Camel Trophy).

Marketingové řízení – je procesem plánování a provádění koncepce, tvorby cen, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce a organizací.

Marketingový mix – tzv. 4 P – tj. výrobku (produkt), ceny (price), distribuce (place) a komunikace (promotion).

Marketingový proces – zahrnuje zjištění, co zákazník potřebuje, vývoj výrobku, služby vedoucí k uspokojení této potřeby, stanovení ceny v souladu s požadavky dodavatele a představou zákazníka, distribuci výrobku nebo služby k zákazníkovi a dohodnutí směny, tj. prodej.

Marketingový výzkum – představuje systematické shromažďování a analýzu informací týkajících se marketingu.

Matice šíře sortimentu – udává přehledně hloubku a šířku nabízených produktů a služeb. Nástroj strategie produktu služeb.

Mediální plán – dokument, určující jaká média a kdy se nakoupí, za jakou cenu a jaké by měl přinést výsledky.

Mediální plánování – výběr vhodného média, definování cílové skupiny reklamní kampaně a charakteristika jednotlivých médií, a také technické aspekty, kdy se kalkulují a porovnávají součásti cílů médií, jimiž jsou frekvence, dosah, váha, spojitost, pokrytí a náklady.

Metoda ABC – jde o strategii zaměřenou na vývoj portfolia. Slouží k hodnocení produkce z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých složek portfolia. Vychází ze skutečnosti, že ne všechny služby, které organizace nabízí, přinášejí stejné příjmy či stejný zisk. Rozděluje výrobky do tří skupin – služby A = 60–80 % příjmů, jsou považovány za velmi důležité, počet těchto služeb je nejnižší, tvoří 10–15 % celkového portfolia; služby B = 15–20 % příjmů, jedná se o důležité služby, jejich podíl činí 15–20 % v celkovém portfoliu; služby C = 10–15 % příjmů, nejméně důležité, jejich podíl může dosáhnout 60–80 %. Přednostně je proto nutno rozvíjet služby typu A.

MUSH, resp. sponzorství na dobrý účel – zkratka MUSH označuje začáteční písmena „dobrých účelů“ – municipal–university–social–hospital. Očekává se pozitivní vliv na image značky. Jinými slovy jde o mecenášství dobrých účelů.

N

New Public Management (NPM) – nové řízení organizací veřejné správy.

O

Osobní prodej – určitá přímá forma komunikace mezi reprezentantem organizace a zákazníkem. Sdělení, které je obsahem této komunikace je přizpůsobeno zákazníkovi a uskutečňuje se osobně.

Osobní setkání – resp. návštěva předem vytípaných možných dárců. Jedna z fundraisingových metod.

P

Podpora prodej – další významný nástroj komunikace a stimulace ke koupi. Zákazníkům je nabízena po určitou dobu zvýhodněná cena produktu formou kuponů, premií, akcí, výhodných koupí, soutěží apod.

Portfolio produktů organizace – zpravidla výsledkem okamžité reakce na chování konkurence, historie kultury organizace, požadavky zákazníků, reakce na změny technologií či akvizici a slučování.

Positioning – vytvoření určité pozice výrobku na trhu prostřednictvím marketing mixu

Poslání organizace – je krátké, ale výstižné prohlášení o smyslu její existence, o tom, čeho se snaží dosáhnout, o vizi a hodnotách, na nichž staví. Je to prohlášení, které odlišuje organizaci o jiných podobně zaměřených organizací. Vyjasněné a dobře formulované poslání je základním vodítkem při rozhodování o dlouhodobých cílech a strategiích neziskových organizacích. Nutné též pro fundraising.

Poziční mapa – je nástroje strategie positioningu. Tvoří se pomocí ceny a kvality produktu.

PR – Public Relations – komplexní a cílená práce s veřejností, resp. průběžné vytváření a budování dobrých vztahů mezi organizací a veřejností, které jsou založeny na důvěře, porozumění a sladění zájmů obou stran.

„Přepínání“ – opak loajality ke značce. Zákazník je snadno ovlivnitelný reklamou, často mění značky.

Public affairs – nová reklamní strategie, která prodává se dobré jméno firmy jako celku, její pověst, důvěryhodnost. Účelem není přímo něco nabídnout, ale vytvářet u veřejnosti pozitivní image firmy.

Publicita – jedna z forem komunikace. Zahrnuje jakékoliv informace vztahující se k organizaci a jejím produktům. Objevuje se zpravidla ve sdělovacích prostředcích. Není zaměřena na stimulaci prodeje, ale spíše na vytváření

příznivé image a reputace organizace. Jejím výsledkem je obeznámenost příslušné části veřejnosti s organizací a jejími cíli, s jejími akcemi.

Pyramida dárců – jeden z fundraisingových principů, jehož význam spočívá v tom, že dokazuje, jak je nutná dlouhodobá práce s individuálním dárcem.

Q

QSPM matice – quantitative strategic planning matrix, která se používá pro objektivní rozhodnutí mezi alternativními strategiemi v procesu strategického plánování

R

Reklama – veřejné oznámení, které slouží k podpoře podnikání, jež sleduje zadavatel reklamy. Reklama se poskytuje za úplatu nebo jinou protihodnotu. Jakákoliv placená forma neosobní prezentace zaměřená na stimulaci prodeje určitého zboží, služeb či ideí. Realizuje se především prostřednictvím médií.

Repositioning – znamená úpravu postavení určité služby na trhu.

S

Služba – jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.

Sortiment (výrobků/služeb) – hloubka a šířka nabízených produktů a služeb.

Specializace – patří mezi strategie směřující k dosažení tržní výhody. Organizace se při ní zaměřuje na určité menší tržní segmenty, případně jednotlivý segment. V rámci tohoto segmentu, který dokonale zná, snáze uspoří náklady a „ušije“ službu přímo na míru spotřebiteli. Nebezpečí spočívá v příliš úzké specializaci, která znamená, že snížili se poptávka daného segmentu, nemá organizace po ruce jiný trh, který by nahradil snížení příjmů.

Spokojený zákazník – se objevuje v marketingové podnikatelské koncepci. Je klíčem k věrnosti zákazníka, protože jeho plné uspokojení jeho potřeb má za následek, fakt, že si zpravidla přijde opět výrobek koupit, že kupuje i jiné výrobky podniku, že nevěnuje tolik pozornosti výrobkům konkurenčním a že o podniku, resp. výrobku hovoří se svým okolím pozitivně, tj. dělá tu neúčinnější a nejlevnější reklamu, jakou si jen firma může přát.

Sponzorství – představuje jakýkoliv příspěvek, který je poskytnut k přímému nebo nepřímému financování pořadu za účelem propagace jména, tovární nebo obchodní známky, známky služeb, nebo postavení sponzora. Jde o nástroj tematické komunikace, kdy sponzor pomáhá sponzorovanému uskutečnit jeho projekt a sponzorovaný pomáhá sponzorovi naplnit jeho komunikační cíle.

Sponzorství spojené s určitou událostí – sponzor se spojí s událostí ve sportu, kultuře, umění či zábavě.

Sponzorství vysílání – značka sponzoruje sportovní programy, předpověď počasí nebo rodinné pořady.

Sponzorství založené na transakcích – (někdy nazývané také účelově zaměřený marketing nebo politika nákupního bodu) je typem sponzorství, kdy firma investuje určitou část peněz na dobrý účel pokaždé, když spotřebitelé koupí produkt.

STEP analýza – analýza sociálních, technických, ekonomických a politických podmínek pro činnost organizace. Používá se pro analýzu makroprostředí.

Strategické plánování – proces, během něhož vzniká (ve spolupráci s vedením organizací, jejich zaměstnanců, správní rady a případně dalších skupin, které mají k organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnu zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestu bude muset projít, aby mohla uskutečnit svoje záměry.

Strategický plán – psaný dokument, zachycující výsledky procesu strategického plánování. Dokument pak organizaci slouží, po jeho projednání a přijetí, jako zásadní podklad pro strategické řízení.

SWOT analýza – je spojením dvou analýz, analýzy vnitřního prostředí, tzv. mikroprostředí (tvořena z analýzy silných a slabých stránek organizace – strengths and weaknesses) a analýzy vnějšího prostředí, tzv. makroprostředí (tvořené analýzou příležitostí a hrozeb organizace – opportunities and threats).

T

Testament-fundraising – odkaz majetku, tj. získávání příslibu odkazu majetku. Jedna z fundraisingových metod.

TOWS matice – jedna ze strategií, s níž je možné dosáhnout dlouhodobých cílů. Skládá se ze čtyř typů strategií, odvozených ze SWOT analýzy.

Tržní segmentace – organizace určuje ty části trhu, resp. segmenty, které mají podobné vlastnosti a chování a kterým dokáže nejlépe v rámci své dané kvalifikace a zdrojů vyhovět.

V

Veřejná sbírka – výzva předem neurčenému okruhu dárců, která je vyhlášena sdělovacími prostředky (včetně plakátů a letáků). Jedna z fundraisingových metod.

Veřejné mínění – mínění, které může být vysloveno na veřejnosti, aniž by došlo k sankcím vůči mluvčímu, ze strany skupiny, v níž se toto mínění projevuje.

Veřejnost – ty skupiny, s nimiž potřebuje naše organizace komunikovat, protože s nimi potřebuje být v dobrých vztazích, mít jejich podporu, získávat jejich peníze, starat se o ně, informovat je.

Vlastnosti služeb – nehmotnost, neoddělitelnost, heterogenita, zničitelnost, nemožnost vlastnictví.

Výhoda nižších celkových nákladů – patří mezi strategie směřující k dosažení tržní výhody. Organizace sledující tuto strategii musí dosahovat efektivní produkce, např. hospodárností, plynoucí z rozsahu jejich operací.

Vyjednávání – prostředek k tomu, abyste získali od druhých to, co chcete. Je to forma komunikace vedené tak, aby vám umožnila dosáhnout dohody i tam, kde s druhou stranou nemáte společné zájmy.

Z

Značka služeb – napomáhá ke zhmotnění a vytváření představy o službě v mysli zákazníků.

Ž

Žádost o grant – písemné oslovení předem vytipovaných dárců. Jedna z fundraisingových metod.

Životní cyklus – produktu má 4 fáze - zrod, růst, zralost a útlum.

Rejstřík

A

Akce
Analýza portfolia – model BCG,
resp. Bostonský diagram
Ansoffova matice

B

Benefiční akce
Benchmarking

C

Cílový segment
Controlling

Č

Členství

D

Diferenciace
Direct mail, tj. přímý poštovní styk
Dosah (zásah) a váha

F

Fenomén nezkušeného zákazníka
Frekvence
Fundraising

G

Globální rozpočet

H

Hodnotový marketing

I

Inzerce

K

Kampaň
Komunikace
Kontinuita reklamní kampaně

M

Marketing
Marketing vztahů
Marketing událostí
Marketingové řízení
Marketingový mix
Marketingový proces
Marketingový výzkum
Matice šíře sortimentu
Mediální plán
Mediální plánování
Metoda ABC
MUSH, resp. sponzorství na dobrý účel

N

New Public Management (NPM)

O

Osobní prodej
Osobní setkání

P

Podpora prodej
Portfolio produktů organizace
Positioning
Poslání organizace
Poziční mapa
PR – Public Relations
„Přepínání“
Public affairs
Publicita
Pyramida dárců

Q

QSPM matice

R

Reklama
Repositioning

S

Služba
Sortiment (výrobků/služeb)
Specializace
Spokojený zákazník
Sponzorství
Sponzorství spojené s určitou událostí
Sponzorství vysílání
Sponzorství založené na transakcích
STEP analýza
Strategické plánování
Strategický plán
SWOT analýza

T

Testament-fundraising
TOWS matice
Tržní segmentace

V

Veřejná sbírka
Veřejné mínění
Veřejnost
Vlastnosti služeb
Výhoda nižších celkových nákladů
Vyjednávání

Z

Značka služeb

Ž

Žádost o grant
Životní cyklus

Literatura

- [1] BÁRTA, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: NROS 1997. ISBN 80-902302-0-2.
- [2] BUČKO M., GERSTLEY, L.: *Marketing: jak na to?* 1. vyd. Baltimore (USA): The John Hopkins University Institut for Policy Studies, 1997. ISBN 1-886333-30-0.
- [3] HANNAGAN, TIM J.: *Marketing pro neziskový sektor*. Translated by Jana Novotná. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
- [4] JANEČKOVÁ, L., VAŠÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2000. s. 179. ISBN 80-7169-995-0.
- [5] KOTLER, P.: *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. Kapitola 1.
- [6] KOTLER, P.: *Marketing management*. 10. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2001. 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [7] LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K.: *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: ICN 1996.
- [8] PELSMACKER, P. DE, GEUENS, M., BERGH, J. VAN DEN: *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.
- [9] *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*. Praha: Nadace Via, 2003. podle publikace Michaela Nortona: The Worldwide Fundraiser's Handbook.
- [10] SCHWARZ, P., PURTSCHERT, R., GIROUD, CH.: *Das Freiburger Management – Modell für Nonprofit-Organisationen*. Bern, Stuttgart, Wien 1999. ISBN 80-248-9467-X.
- [11] SMITH, P.: *Moderní marketing*. Vyd. 1. Praha : Computer Press, 2000, 518 s. ISBN 80-7226-252-1.
- [12] SVĚTLÍK, J.: *Marketing – cesta k trhu*. Zlín: Ekka, 1992. ISBN 80-900015-8-0.
- [13] ŠKARABELOVÁ, S.: *Komunikace a Public Relations*. 1 vydání. Brno: MU 2005.
- [14] VYSEKALOVÁ, J., KOMÁRKOVÁ, R.: *Psychologie reklamy*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-9067-X.