

Marketing a řízení NNO



Přednáška pro
Nestátní neziskový sektor, FSS
podzim 2012



Co je marketing?- Ph. Kotler:

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



Co je marketing?- obecně:

**„Dodání správných věcí na
správné místo za správnou
cenu ve správný čas“**



Marketing ve veřejném sektoru ?ANO či NE?

Řada rozporuplných názorů:

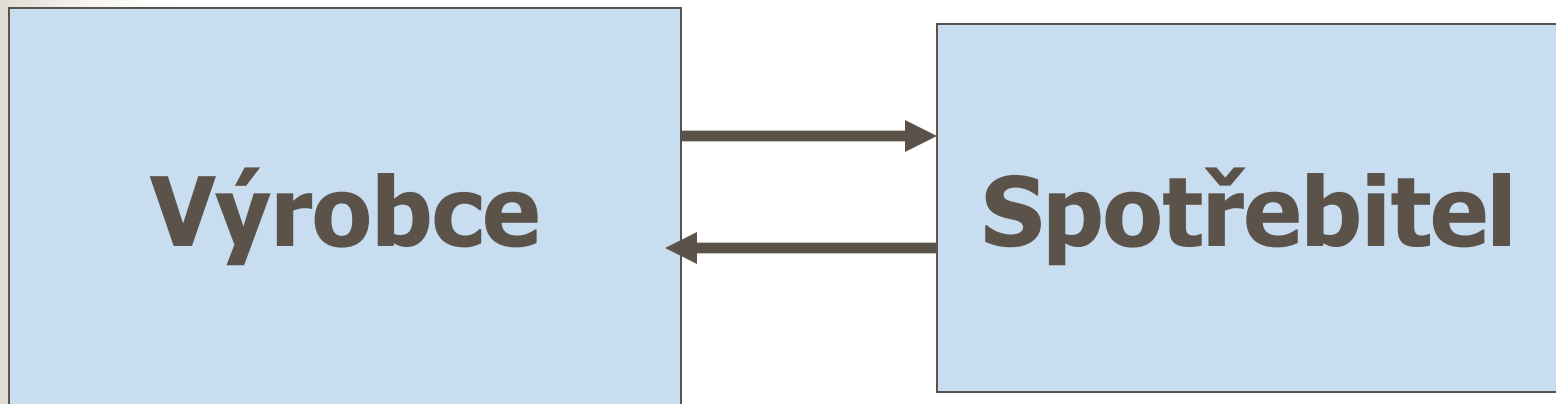


Specifika marketingu ve veřejném sektoru:

- Produkt = služba, navíc doprovázená externím užitekem.
- Díky externím užitekům lze obtížně identifikovat jediného uživatele, tzn. je více cílových skupin.
- Klienti často nemají svobodný výběr poskytovatele služeb (veřejná správa).
- Manažeři organizací VS mají menší volnost v rozhodování, ovlivňují je statutárně stanovené standardy.
- Cena, pokud se užívá, odráží centrálně stanovené společenské hodnoty, nikoliv hodnotu pro klienta.

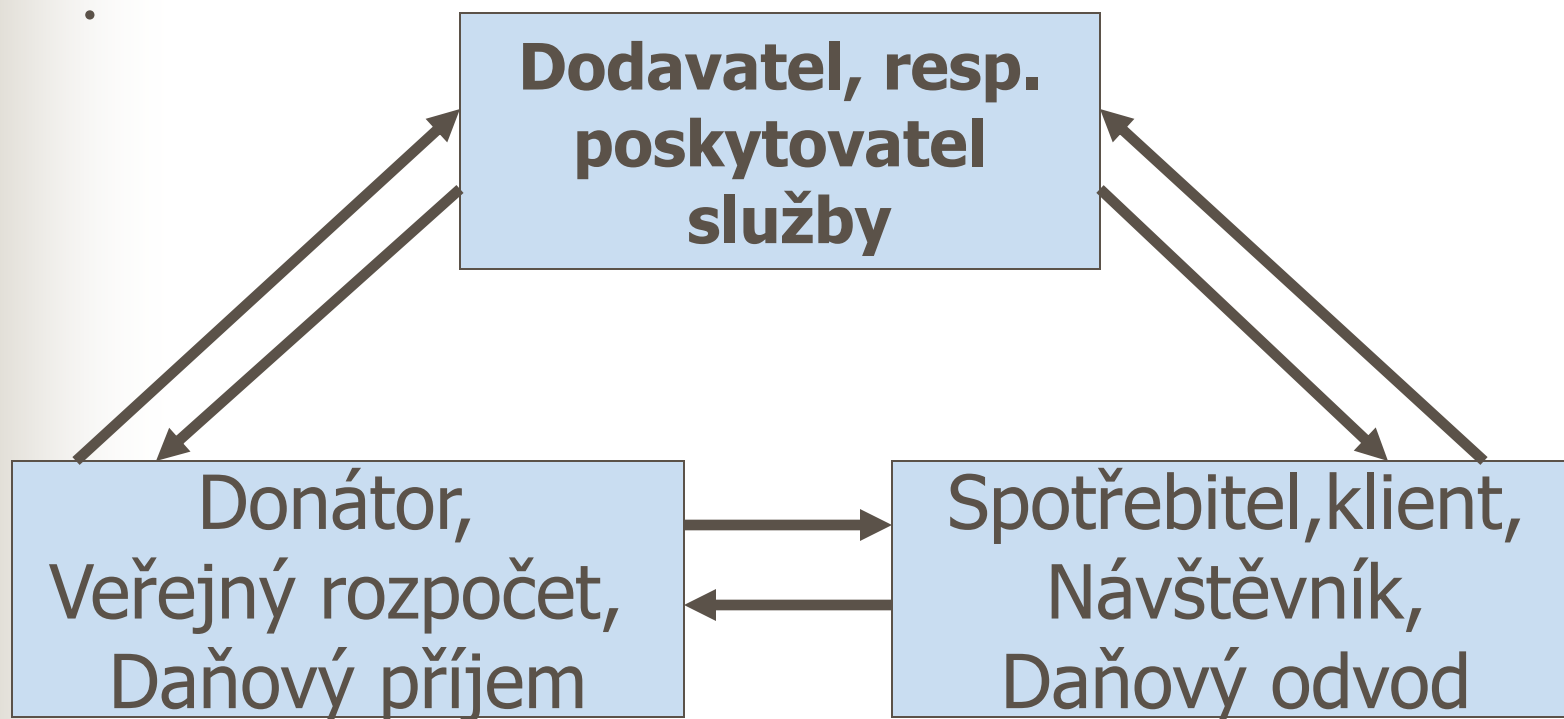
Marketingové směnné transakce v ziskové organizaci:

Zboží, služby



Peníze

Marketingové směnné transakce v neziskové organizaci:



The header features a collage of abstract patterns and colors. On the left, there's a textured orange and yellow background. In the center, there's a green and yellow pattern with a white star-like shape. On the right, there's a blue and white pattern with a yellow and orange pattern below it.

MARKETINGOVÝ POSTUP NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

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

1. Určení vazby mezi marketingovým a strategickým plánem organizace

Strategický plán:



K určení této vazby se používá:

- **SWOT analýza** = „odrazový můstek“ celého marketingového procesu i strategického řízení.
- **Marketingový průzkum** – zjišťuje různé inf.
 - **Potřeby a přání klientů**
 - **Postoje a uznávané hodnoty**
 - **Efektivitu marketingové komunikace**
 - **Efektivitu nabízených služeb**
 - **Oprávněnost/smysluplnost nabízených služeb**
 - **Velikost a rozdělení/segmentaci trhu**



SWOT analýza

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

+

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



MIKROPROSTŘEDÍ – tvořeno

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



MAKROPROSTŘEDÍ tvořeno:

- Prostředí: demografické, ekonomické prostředí, technologické a ekologické, politické a legislativní, kulturní a sociální
- Tržní prostředí, resp. blízké okolí podniku, tj. konkurence, zákazníci, dodavatelé.

Makroprostředí

- další používané analýzy

- STEP - sociální, technologické, ekonomické a politické vlivy
- Porterova analýza pěti sil
 - a) pozice mezi konkurenty = „jízdni prostor“
 - b) síla zákazníků
 - c) síla dodavatelů
 - d) hrozba nově vstupujících na trh
 - e) hrozba substituce výrobků a služeb

SWOT analýza

<p>STRENGTHS Silné stránky</p>	<p>WEAKNESSES Slabé stránky</p>
<p>OPPORTUNITIES Příležitosti</p>	<p>THREATS Hrozby</p>

2. Stanovení marketingových cílů

- **Akční cíle** = konkrétní, specificky zaměřené měřitelné výsledky. Většinou se týkají věcí, které lze spočítat, např. počet lidí, kteří se zúčastní akce, množství získaných peněz či počet nových členů, apod.
- **Cíle v oblasti image** = neměřitelné, podobné prohlášení, vizi, či poslání organizace, např. *„Dolnoslezská cyklistická společnost chce být vnímána jako pokroková občansky orientovaná organizace, která prosazuje ježdění na kole jako efektivní způsob, jak zbavit město exhalací.“*

3. Představení organizace na trhu

je vhodné hlavně tehdy, když organizace vstupuje na trh poprvé, nebo změnila-li v průběhu své existence cíl své činnosti, nabízený produkt nebo službu. Měla by však vždy usilovat v rámci svého představení na trhu o **jasná a pravdivá sdělení, která bude opírat o vysokou kvalitu jí poskytovaných služeb, nebo nabízených produktů.**

4. Marketingový audit = poměr mezi jednotlivými složkami mark. mixu (4 P)

Zisková sféra:

- **CENA** (price) = odpovídá situaci na trhu, v neziskové sféře se pro ni hledají zdroje dotování, aby služby byly klientům dostupné,
- **VÝROBEK/SLUŽBA** (product) = služba, produkt nebo program, který naplňuje potřeby klientů,
- **MÍSTO/DISTRIBUCE** (place) = produkt, služba nebo program jsou dostupné,
- **PROPAGACE/KOMUNIKACE** (promotion) = jak oslovují vybrané cílové skupiny a dárce.



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

- **CÍLOVÁ SKUPINA** (public) =
zákazníci/klienti, dárci, zaměstnanci,
dobrovolníci, aj.
- **PRODUKČNÍ KAPACITA** = organizace
je schopna efektivně uspokojit poptávku po
svých službách, produktech nebo
programech.

Freiburská škola

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

- **POLITIKA** (politics) = lobování, nátlakové skupiny neziskových organizací,
- **LIDÉ** (people) = zaměstnanci, dobrovolníci, členové, dárci, klienti, ostatní veřejnost.



Marketing služeb:

- LIDÉ – zaměstnanci, klienti.
- MATERIÁLNÍ PROSTŘEDÍ - zařízení, barevnost, čistota, rozmístění, hlučnost, apod.
- PROCESY – politika, postupy, mechanizace, prostor pro rozhodování podřízených, spolupráce se zákazníky, usměrňování zákazníka, průběh poskytnutí služby.



5. Marketingový plán

- **realizační shrnutí** – načrtne nejvýznamnější body, strategické návrhy a jejich důsledky. Poskytuje stručné shrnutí celého návrhu.
- **analýzu současné situace** – čerpá se ze SWOT analýzy,
- **cíle** - kam se chce organizace dostat.
- **postupy** - jak tam dojde,
- **uvedení do praxe** - kdo, co a do kdy udělá,
- **!!! ROZPOČET !!!** - kolik všechno bude stát.




6. Vypracování marketingové komunikační kampaně

- = mechanismus, který organizaci spojuje s jejími cílovými skupinami.
- = zahrnuje všechny způsoby komunikace, kterými organizace vytváří svůj image nebo motivuje lidi k pro ni potřebným směnám.



Techniky/nástroje komunikace:

- inzeráty,
- výroční zprávy,
- billboardy,
- informační brožury,
- přímý prodej,
- podpora prodeje,
- plakáty,
- tiskové zprávy,
- návštěvní hodiny v kanceláři,
- veletrhy,
- články v novinách apod.



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

- Dosáhla organizace skutečně svých akčních cílů či cílů v oblasti image?
- Co fungovalo dobře?
- Co fungovalo špatně?
- Co by se dalo příště udělat jinak?
- Co by se mohlo zopakovat?



Řízení

uvědomělá lidská činnost, pomocí níž jsou:

- **poznávány a stanovovány cíle, kterých má být dosaženo;**
- **stanovovány a realizovány postupy vedoucí k dosažení těchto cílů;**
- **poznávány cíle další.**



Teorie řízení

samostatná vědní disciplína, zabývající se zkoumáním a formulováním obecných poznatků o řízení těch systémů, které člověk sám cíleně vytváří a současně je jejich součástí, resp. v nich hraje určující úlohu (tj. systémy sociálně-ekonomické, nikoliv přírodní či věcné systémy).



Management

- **konkrétní aplikace obecných poznatků při praktickém řízení;**
- **soustřed'uje se tedy spíše na konkrétní činnost řídicího pracovníka, tzn. na řídicí práce.**



Management means
to have things
done by other people.



2 dimenze managementu:

- Všeobecná - formálně přesahující.
- Obsahová - materiálně operativní.



Všeobecná dimenze

tzv. formálně přesahující - jde vlastně o nauku o úlohách a funkcích managementu, jako je:

- rozhodování
- plánování
- organizace/organizační struktury
- koordinace
- motivování, aj.



Obsahová dimenze

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

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

Formální prvky pojmu management

Úkoly	Cíle	Lidé	Nástroje
Vedení lidí (leadership)	Efektivita (dělat správné věci)	Profesionálové	Plánování
Řízení (management)	Efektivnost (dělat věci správně)	Nadřízení/ podřízení	Regulace
Organizace	Výkon	Členové	Motivace
Inovace	Spokojenost	Dobrovolníci	Controlling
Rozhodování	Existence a rozvoj organizace	Dělba práce	Připravenost

Obsahové prvky pojmu management

Potenciály	Produkty	Projekty	Procesy
Výrobní faktory	Vytváření	Plánování	Utváření
Jejich zapojování	Realizace produkce	Organizování	Organizace
Jejich správa	Rozvoj	Vytyčování nových úkolů	Koordinace průběhu produkce, práce a informací
Zásobování výrobními faktory	Inovace		
Komunikace	Předání výsledků produkce		



Řízení v podmínkách veřejného sektoru

obecná teorie řízení, resp.

poznatky praktického

management v prostředí

veřejného sektoru



Rozdíl je jen ve:

- vymezení cílů
- schopnosti brát v potaz specifika řízeného subjektu, tj. veřejného sektoru

Předpoklady pro efektivní řízení ve VS:

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

Specifika veřejného sektoru nalézáme v následujících oblastech:

- vlastnictví
- financování
- vymezení pojmů “veřejnost” a “veřejný zájem”
- produkce - poskytování služeb
- úroveň řízení
- politická dimenze
- vzdělanost pracovníků.



Konkretizace vlivu specifík VS, a to na:

1. formy řízení
2. rozhodovací cyklus
3. nástroje řízení
4. metody řízení
5. výstavbu organizačních struktur
6. řídicího pracovníka



Specifika řízení NNO

I přes různost organizací lze stanovit společné vlastnosti ziskového a neziskového podnikání, resp. aktivit , které jsou důvodem pro uplatňování managementu.

Společné vlastnosti a problémy ziskového i neziskového podnikání

Na cíl orientované systémy	Produktivní systémy	Sociální systémy
Cíl	Zdroje	Dělbba práce
Orientace na budoucnost	Procesy	Spolupráce
Efektivita	Struktury	Motivace
Efektivnost	Produkce výkonu	Schopnost výkonu



Zvláštní strukturální aspekty NNO

- účelově orientovaná produkce výkonu, resp. služby – důležitost komunikace
- členská struktura a systém dobrovolníků - mohou plnit roli poskytovatelů, klientů, plátců, dodavatelů, spolupracovníku, vedoucích i podřízených
- profesionálové jako dokončení, resp. pokračování systémů dobrovolníků - odbornost versus nedostatek času, zkušeností a informací
- komplexnost struktur - jednotnost vystupování, jednání i působení navenek.
- chybějící trhy – tržní rozhodování nahrazeno politickým



Nedostatky managementu NNO

se konkretizují v :

- **chtění managementu** (mng. je pro ziskové firmy)
- **znalosti managementu** (proto ho neznáme)
- **vykonávání managementu** (odvání nás od hlavní činnosti, poslání)



Organizační struktury v NS

- Funkcionální
- Maticová
- Projektová

obr. viz učebnice Rektořík, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: Ekopress, 2004

Strategické plánování



Co to je strategické plánování

1.

Kde jsme?

3.

Jak se tam
dostaneme?

2.

Kam se chceme
dostat?

Smyslem strategického plánování není pěkně vypadající dokument (ozdoba stolů jeho tvůrců), ale sdílená vize budoucnosti organizace a jasná představa o tom, jakými konkrétními kroky se k ní organizace může přiblížit.



Doporučená literatura

- Strategické plánování pro neziskové organizace (Jiří Bárta, NROS 1997)
- Čítanka pre neziskové organizácie I. (kolektiv, Partners for democratic change Slovakia – www.pdcs.sk)



Kroky strategického plánování

- Příprava procesu
- Analýza prostředí
- Tvorba strategie
- Zpracování strategického plánu
- Realizace strategického plánu

Příprava procesu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Zda a kdy strategické plánování provést; očekávané přínosy a rizika
- Potřeba konzultantů
- Dohodnutí plánovacího procesu
- Vytvoření plánovacího týmu

Přínosy, obavy a omezení strategického plánování

Očekávané přínosy

Obavy a omezení

Jak překonat obavy a omezení

Způsob, jakým chcete postupovat:

- zahájit proces strategického plánování
- počkat se strategickým plánováním a začít s ním za příhodnějších podmínek
- ustoupit od myšlenky strategického plánování

Potřeba odborné pomoci

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- samostudium - články a publikace
- zkušenosti jiných organizací
- odborný poradce
 - návrh postupu
 - vyškolení vlastního týmu
 - vedení procesu v organizaci
 - vyvedení z krize
 - vypracování dílčích analýz
 - konzultace v průběhu SP

...výsledný plán by měl být vaším plánem, ne plánem vašeho poradce...

Věcný a časový postup

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- kolik času chcete a můžete SP věnovat
- s kým a kolikrát se sejdete, co budete na schůzkách řešit

Príslušné Murphyho zákony:

„Prvních 80% práce na projektu vám zabere 80% času a posledních 20% práce vám zabere dalších 80% času“

*

„Práce vyplní veškerý čas, který na ni máte k dispozici“

Vytvoření plánovacího týmu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- alespoň 3 lidé, optimum do 5-8
- důležité skupiny lidí
 - rozhodující členové správní rady
 - výkonný ředitel/ka
 - klíčoví pracovníci
 - lidé mimo organizaci – klienti, významní dárci, odborníci z oboru apod.
 - odborní poradci (procesní)

Analýza prostředí

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Zhodnotit minulost a současnost organizace
- Definovat či redefinovat poslání
- Provést SWOT analýzu
- Provést další analýzy

Definování/redefinování poslání

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

1. současné poslání
2. charakteristiky organizace
 - o 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?
3. návržení nového znění poslání

Možné analýzy

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Současní a potenciální klienti
 - jejich potřeby
 - jak je organizace uspokojuje
 - jak je organizace chce uspokojovat
- Konkurenti a spolupracující organizace (současní/potenciální)
 - v čem je konkurence
 - relativní výhody/nevýhody organizace
 - oblasti spolupráce
 - oblasti možné spolupráce
- Analýza finančních zdrojů (struktura příjmů, výdajů; srovnání za více let – procentní)

Tvorba strategie

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Stanovení kritických faktorů
- Stanovení dlouhodobých cílů
- Využití TOWS matice
- Využití QSPM (quantitative strategic planning matrix) matice
- a další metody výběru strategie

TOWS

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

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

Zpracování strategického plánu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Mise (poslání) a strategie
- Plán zaměstnanců a dobrovolníků (lidské zdroje)
- Finanční plán
- Implementační plán
- Plán PR a marketingu
- a jiné podle potřeby



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

Naplňování strategického plánu

Kroky strategického plánování

Příprava procesu

Analýza prostředí

Tvorba strategie

Zpracování
strategického plánu

Realizace
strategického plánu

- Akční plány
- Monitorování a vyhodnocování
- Korekce
- Aktualizace



Dobře míněné rady

- 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.