



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt č. CZ.1.07/3.2.09/03.0015

PROHLoubENÍ NABÍDKY DALŠÍHO VZDĚLÁVÁNÍ NA VŠPJ A SVOŠS V JIHLAVĚ

<http://www.vspj.cz/skola/evropske/opvk>

Pilotní ověření modulu

Marketing neziskových organizací a práce s novými informačními technologiemi

marketing neziskových organizací

Pilotní ověření v termínu: zimní semestr akadem. roku 2013/2014

Lektor: **Ing. Dagmar Frendlovská, Ph.D.**

Studijní opora k dispozici na elearning.vspj.cz

OBSAH



1. Marketing
2. Marketing v neziskových organizacích
3. Marketingové prostředí neziskových organizací
4. Specifikace marketingových procesů neziskových organizací
5. Cesta k prosperující neziskové organizaci

MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A PRÁCE S NOVÝMI INFORMAČNÍMI TECHNOLOGIEMI

Kapitola

1 MARKETING



1.1. MARKETING A JEHO CHARAKTERISTIKA

1.1.1 Definice marketingu

„Marketing lze charakterizovat jako souhrn ekonomických činností řídících tok zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli nebo uživateli. Je to společenský a řídicí proces, který identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky jednotlivců a skupin ve společnosti, definuje a mění jejich velikost, určuje cílové trhy, výrobky, služby a programy, které mají těmto trhům sloužit“.

Marketing není uměním prodeje toho, co se vyrábí, ale poznáním toho, co se má vyrábět.

1.1 MARKETING A JEHO CHARAKTERISTIKA - POKRAČOVÁNÍ

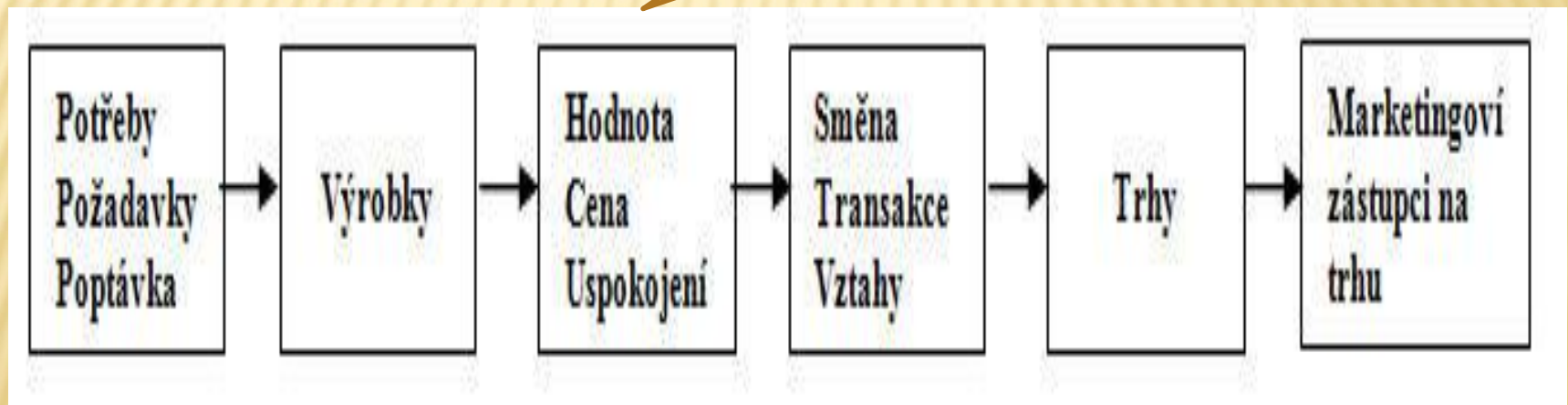
1.1.2 Funkce marketingu

Marketing má 2 základní funkce:

- ✗ ***Poznávací stránka marketingu*** – spočívající v působení trhu na výrobu a jeho tlaku na uspokojování potřeb spotřebitelů včetně sílícího tlaku na užité parametry vyráběných výrobků.
- ✗ ***Realizační stránka marketingu*** – spočívající v působení různých nástrojů aktivizace prodeje na potenciální zákazníky vytvářejících poptávku formou obchodní politiky, propagací, cenovou a platební strukturou, vlastní technikou prodeje a s ní souvisejícími službami jak při prodeji, tak i po koupi výrobků.

1.2 DÍLČÍ SLOŽKY MARKETINGU

1.2 Dílčí složky marketingu



1.3 ÚLOHA MARKETINGU V PODNIKU

1.3 Úloha marketingu v podniku

Veškerá činnost podniku je zaměřena na trh, jehož základním subjektem je zákazník.

V tomto směru stojí podniky před problémem a řešením otázek:

- ✓ co vyrábět?
- ✓ komu a jak prodávat své výrobky?



Objevuje se zde totiž nutnost vyhledávat především nové zákazníky, poznat jejich potřeby a podle toho koncipovat svůj výrobní program tak, že:

- ✗ bude řešit problémy zákazníků, registrovat a sledovat je a ne reagovat na ně až na předloženou objednávku.
- ✗ budou získávat nové informace o nových trzích s možnostmi prodeje a členit dosavadní cílové trhy na další mikro-trhy se speciální nabídkou;
- ✗ musí nacházet nové, účinné způsoby podpory prodeje a propagace svých výrobků;
- ✗ musí navazovat nové kontakty, jednat a rozhodovat se při projednávání obchodní, výrobní a finanční kapitálové spolupráci se zahraničními firmami;
- ✗ musí hledat další doplňkové funkce, které by jejich výrobky mohly uspokojit;
- ✗ nesmí vyrábět teprve to, co spotřebitel žádá, ale to, co potřebuje.

1.4 MARKETINGOVÁ KONCEPCE

„Klíčem k dosažení cílů organizace je určování potřeb a požadavků cílových trhů a jejich uspokojení efektivní formou“.

Marketingová koncepce pak sama o sobě spočívá na 4 hlavních principech:

- ✖ *Soustředění se na trh,*
- ✖ *Soustředění se na spokojenost zákazníka,*
- ✖ *Soustředění se na koordinovaný marketing,*
- ✖ *Soustředění se na zisk jako cíl veškeré činnosti,*

MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A PRÁCE S NOVÝMI INFORMAČNÍMI TECHNOLOGIEMI



Kapitola 2

MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

2.1 POTŘEBA A PŘEKÁŽKY ZAVÁDĚNÍ MARKETINGOVÉHO ŘÍZENÍ

Většina služeb neziskových organizací je jejich uživatelům poskytovány zdarma, nebo je jimi hrazena jen částečně, zatímco větší díl financí plyne z veřejných rozpočtů, od firem nebo od dárců z řad veřejnosti.

Oproti situaci v komerčním marketingu je tak marketingová komunikace s uživateli služeb neziskových organizací mnohem více informováním než přesvědčováním. Navíc morální postoje jejich pracovníkům většinou nedovolí komunikovat důrazně persuasivně. Pokud se takto některá organizace chová, může to být v daném kontextu okolím vnímáno negativně, ačkoliv v tomto případě pochopitelně většinou neexistují sankce.

2.2 – 2.3 MANAGEMENT/LEADERSHIP A MARKETING V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

2.2 Management a leadership v neziskových organizacích

Moderní manažerská teorie o něm zpravidla hovoří jako o leadershipu s tím, že **úspěšný manažer by neměl pouze „dělat věci správně“, ale měl by především „dělat správné věci“**, tzn., měl by umět vybrat ideální a „vítěznou“ cestu, kterou by se organizace měla vydat, a především by měl umět „strhnout“ své podřízené tak, aby na tuto cestu ochotně nastoupili s ním.

2.3 Marketing v životě neziskových organizací

Je potřeba také chápat, že marketing vystupuje v neziskových organizacích ve dvou polohách – ve smyslu **marketingového řízení** (mohlo by se projevit v tom, že všichni jejich pracovníci ať již zaměstnanci či dobrovolníci ctí „zákaznický“ princip) a také ve smyslu **sociálního marketingu** (je chápán jako realizace určitých cílených kampaní, které mají komunikovat společensky problematická témata).

2.4 FORMÁLNÍ POSTAVENÍ MARKETINGU V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Marketingové aktivity neziskových organizací vyžadují koordinaci. Většina z nich však není dostatečně silná na to, aby si mohla dovolit zaplatit marketingového odborníka, spousta menších neziskových organizací by jen stěží dokázala vytížit na plný úvazek. Uspokojivým řešením by mohla být spolupráce několika neziskových organizací (např. formou vytvoření samostatné servisní organizace specializující se na marketingové služby), či řešit marketingové aktivity například jako sponzorský dar komerční firmy, případně přímo komunikační/reklamní agentury, popřípadě by se dalo v určitých případech využít studenty příslušných oborů.

Optimálním řešením by nicméně bylo změnit myšlení lidí tak, aby pro angažmá marketingových specialistů v neziskových organizacích nebylo finančních ani „ideových“ překážek.

2.5 – 2.6 NEKOMERČNÍ PRODUKT/JEHO POVAHA A PROPAGACE

2.5 Nekomerční produkt a jeho povaha

Marketing služeb má určitá specifika, která se odvíjejí od samotné povahy služeb a jejich podstatných vlastností, jimiž jsou především nemateriální povaha, neoddělitelnost, variabilita a neskladovatelnost.

2.6 Propagace nekomerčního produktu

Zatímco služby se jejich producenti často snaží *zhmotňovat*, aby byly příjemci srozumitelnější, výrobci *hmotných produktů* se naopak snaží spojovat s *abstraktnějšími myšlenkami*, které mají představovat jakési komplexní řešení potřeb uživatele a posouvat produkt do vyšší roviny.

Mohli bychom dokonce tvrdit, že veškerý (moderní) marketing je *marketingem myšlenek*: buď řeší, jak myšlenky distribuovat a zhmotňovat, nebo s jejich pomocí daný hmotný produkt činí více abstraktním a přinášejícím spotřebiteli vyšší „přidanou“ hodnotu.

MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A PRÁCE S NOVÝMI INFORMAČNÍMI TECHNOLOGIEMI

Kapitola

3. MARKETINGOVÉ PROSTŘEDÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ



3.1 MIKROPROSTŘEDÍ

Neziskové organizace se pohybují podobně jako komerční firmy v určitém *marketingovém prostředí*:

- ❑ mikroprostředí
- ❑ markoprostředí

Mikroprostředí můžeme rozdělit na ***vnitřní a vnější***.

- ✗ *Vnitřním mikroprostředím* se rozumějí především zaměstnanci a dobrovolníci neziskových organizací, případně jejich členové, *vnějším mikroprostředím* všechny bezprostředně působící prvky společensko-ekonomických okolí.

3.1 MIKROPROSTŘEDÍ - POKRAČOVÁNÍ

3.1.1. Vnitřní mikroprostředí

- **pracovníci** – jsou v neziskových organizacích navenek více než v jiných hospodářských sférách vnímáni jako jejich reprezentanti, bez ohledu na to, jak významné postavení v nich ve skutečnosti zaujímají, a pokud se o organizaci vyjadřují negativně, může to mít velký vliv na budoucí podporu organizace ať již v rovině veřejného mínění, nebo přímo objemu dotací a sponzorských darů.
- **členové** – u různých typů organizací se předpokládá různý stupeň loajality, různá míra zapojení do jejich aktivit a tudíž různá míra participace na marketingové komunikaci organizace.

3.1.2. Vnější mikroprostředí

- **uživatelé služeb** (zákazníci, odběratelé, návštěvníci, klienti);
- **veřejnost** (veřejné mínění);
- **státní správa** (parlament, vláda, ministerstva, další pověřené instituce);
- **místní samospráva** (krajské, magistrátní, městské a obecní úřady);
- **komerční firmy** (podnikatelé – právnické a fyzické osoby);
- **ostatní neziskové organizace;**
- **média.**

3.2 MAKROPROSTŘEDÍ



- **demografické faktory** – demografická skladba a charakteristika obyvatelstva určuje potřebnost služeb neziskových organizací pro jejich uživatele i strukturu a charakter služeb samotných;
- **ekonomické faktory** – ekonomické prostředí státu včetně veškeré příslušné legislativy tvoří rámce, v němž jsou všechny organizace včetně neziskových nuceny se pohybovat;
- **přírodní faktory** – je možné chápat jako zdroj či ekonomický vstup pro lidské aktivity, což z něj činí entitu lidskou činností operovanou, využívanou a zároveň potenciálně velmi ohroženou;
- **technologické faktory** – rozvoj technologií ovlivňuje život takřka všech neziskových organizací, pro některé z nich ovšem zároveň vytváří hlavní pole působnosti (např. školení práce s výpočetní technikou pro seniory);
- **politické faktory** – formulují podmínky pro existenci neziskových organizací (např. tvorba zákonů na ochranu spotřebitelů či životního prostředí);
- **kulturní faktory** – v širším slova smyslu je kulturou vše, co člověk vytvořil na své cestě od stavu zvířecího do stavu civilizovaného či socializovaného, tedy i společenské a komunikační zvyklosti, obvyklé názory a myšlenková schémata, apod.

3.3 ZÁKAZNÍCI NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V marketingově orientované organizaci jsou *zákazníci* ústředním bodem veškerého uvažování a jednání.

Pokud neexistuje cílová skupina zákazníků pro určitý výrobek nebo službu, nemá smysl jej produkovat a nemá smysl ani existence samotné organizace.

Tato základní marketingová pravda ovšem v nekomerčním marketingu někdy naráží: pracovníci neziskových organizací jsou natolik přesvědčeni o potřebnosti svého produktu, že se jej snaží udržet i v situaci, kdy je o něj minimální zájem.

MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A PRÁCE S NOVÝMI INFORMAČNÍMI TECHNOLOGIEMI

Kapitola

4. SPECIFIKACE MARKETINGOVÝCH PROCESŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ



4.1 – 4.2. VIZE A POSLÁNÍ

Vize je představou organizace o výsledném stavu, kterého by chtěla dosáhnout, nebo ke kterému by se měla dobrat společnost či její část, které se aktivity neziskové organizace týkají.

Poslání neziskové organizace vypovídá o tom, komu, jakým způsobem a s jakým cílem chce sloužit. Navazuje tedy na vizi, která představuje cílový stav, zatímco poslání říká přesněji, koho se vize (a tedy i činnost organizace) týká a v jakém konkrétním smyslu.

4.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE

Je obraz toho, co bude podnik dělat na určitém trhu. Je to kontinuální (nepřetržitý) proces: **cílového trhu**, tj. poměrně homogenní skupiny zákazníků, na kterou bude podnik působit **amarketingového mixu**, tj. kontrolovatelných proměnných, které podnik shromáždí, aby uspokojil cílovou skupinu zákazníků.

Tento proces je významný jak pro podniky, připravující změny zaměření podnikatelské činnosti, tak pro podniky konsolidované, které svou úspěšnost musí prakticky denně obhajovat. Pro pochopení marketingové strategie uvádíme alespoň minimální počet kroků, které musí podnik za tím účelem podstoupit.

Systematicky lze je shrnout takto:

Kroky marketingové strategie

- 1. krok:** výchozí analýza, hodnotí a identifikuje vnitřní situaci podniku z hlediska jeho poslání a vrcholových cílů;
- 2. krok:** identifikace tržní situace, tj. především poptávky, potřeb, nasycenosti cílového trhu, konkurence, odbytových a distribučních cest;
- 3. krok:** analýza marketingových zdrojů podniku, tzn. jeho slabých a silných stránek zejména výroby, prodeje a financí;
- 4. krok:** portfoliová analýza - cílem je identifikovat podnikatelský prostor a nalézt optimální rozdělování zdrojů. Mezi jednotlivé jednotky a výrobky podniku s cílem nalézt vztah mezi tempem růstu obchodů a konkurenční pozicí podniku vyjádřenou pomocí podílu na trhu;
- 5. krok:** analýza životního cyklu dominantních výrobků, tzn. identifikaci jejich pozice, stadií cyklu jejich životnosti a tržních podmínek prodeje;
- 6. krok:** formulace finální varianty marketingové strategie.

4.3 MARKETINGOVÁ STRATEGIE - POKRAČOVÁNÍ

4.3.1. Tvorba marketingové strategie

Podnik potřebujeme vymezit z tohoto trhu nejatraktivnější segmenty, které může efektivně uspokojovat. Segmentace trhu pak definuje cílové trhy.

4.3.2. Marketingové cíle

Vycházejí z cílů strategických, jsou spíše krátkodobé (horizont 1 roku) a týkají se konkrétního projektu, aktivity, produktu, jeho zavádění či inovace (na rozdíl od strategických, které se týkají spíše celé organizace).

4.3.3. Tvorba segmentace trhu

Pokud se rozhodneme, že rozdělíme trh podle více charakteristik (např. ekonomický segment rozdělený dle příjmových skupin), pohybuje se toto rozdělení od tržních segmentů k tržním výklenkům.

Podmínky efektivní segmentace:

- ✗ **Měřitelnost** – měří se velikost a kupní síla segmentu.
- ✗ **Významnost** – je určována stupněm dostatečné velikosti (obrat) nebo ziskovosti segmentu.
- ✗ **Akceschopnost** – určuje se podle toho, zda lze pro uvedený segment přijmout marketingový program.

4.4 MARKETINGOVÉ ŘÍZENÍ



4.4.1. Marketingové plánování

V prostředí neziskových organizací se zpravidla nehovoří o marketingových plánech, ale o projektech. Jedním z největších úskalí marketingového plánování v neziskových organizacích bývá stanovení měřitelných cílů.

4.4.2. Řízení realizace plánů

Uvádí plán do života tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů. Pro manažery to znamená především výběr pracovníků, obchodníků, výběr propagačního materiálu a získání potřebné podpory od ostatních útvarů podniku.

4.4.3. Kontrola plnění plánů

Úkolem marketingové kontroly je vyhodnocování naplňování cílů marketingového plánu (tedy zjišťování shody či rozdílu mezi plánovaným a skutečně dosaženým stavem) a jeho dílčích součástí (např. časového a finančního plánu, za něž jsou zodpovědné osoby uvedené v marketingovém plánu). **Aby mohlo být plnění marketingových cílů vyhodnocováno, je potřeba, aby tyto cíle byly stanoveny jako měřitelné, a to v kvantitativním i kvalitativním smyslu.**

4.5 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM (MIS)

Standardní informační potřeby neziskových organizací se v zásadě také příliš neliší od potřeb subjektů jiných ekonomických typů a zahrnují zejména informace o vnějším mikroprostředí a makroprostředí, tedy o svých zákaznících, konkurentech, dodavatelích, veřejnosti, médiích, ekonomickém a společenském prostředí.

Marketingový výzkum v neziskových organizacích

Definuje problém a cíl výzkumu, zpracování plánu výzkumu a sběru informací, realizace i samotné výzkumné metody /průzkum od stolu, terénní průzkum/, způsoby zjišťování údajů (pozorování, dotazování, experiment), kontaktní metody (přímý osobní individuální nebo skupinový, nepřímý telefonický, poštovní, prostřednictvím médií apod.).

4.7 MARKETINGOVÝ MIX U NEKOMERČNÍCH PRODUKTŮ - POKRAČOVÁNÍ

4.7.1. Produkt, zákaznická a společenská hodnota

Z hlediska marketingové koncepce je třeba pohlížet na výrobek jako na nástroj podnikání ze dvou hledisek:

- ✘ **úrovně podnikatelské** v tom směru objektem zájmu na trhu není výrobek jen proto, že má určité fyzikální nebo jiné vlastnosti (řeší jeho základní užitek), ale také především proto, že má i řadu ostatních funkcí, které výrobek dotváří (komplexní výrobek). Je to jeho tzv. produktový mix, který tvoří jeho nutné vlastnosti jako je kvalita, balení, záruky, doplňky, služby, design, poradenství a jeho image (značka).
- ✘ **úrovně spotřebitelské**, kde jde o názor zákazníka, co od zakoupeného výrobku očekává (mimo jeho základní užitek), jaký problém řeší, pro který tento výrobek kupuje (styl, módnost, společenské postavení atd.)

Vytváří se tak struktura výrobku tzv. **komplexního výrobku**, kterou můžeme rozdělit do 4 úrovní:

úroveň 1 - tvoří základ výrobku, který je totožný s jeho hlavní funkcí, charakterizuje jeho základní použití, tj. to co si zákazník kupuje pro svou potřebu, kterou se rozhodl uspokojit (možnost poslechu radia, televize, apod.) a uvádí jeho souhrn základních fyzikálních a chemických vlastností, které jsou objektivně měřitelné.

úroveň 2 - vyjadřuje jeho obsah jako formálního výrobku. Zahrnuje vlastnosti, které zákazník očekává mimo základní uspokojení potřeby, tj. doplňkové funkce jako kvalitu, design, obal jako ochranu a nositele informací.

úroveň 3 - jej charakterizuje jako rozšířený výrobek, který tvoří především široce pojaté služby (poradenství, servis, podmínky záruky, dopravu, platební podmínky atd.), zvyšuje svou přitažlivost představou, jak bude výrobek prodáván, instalován, využíván apod.

úroveň 4 - komplexní výrobek tvoří jeho image jako představu o výrobku (firmě, značce), která vzniká ve vědomí spotřebitelů a je založena na tom, co o výrobku vědí a co k němu cítí, nejvýznamnější úroveň.

4.7 MARKETINGOVÝ MIX U NEKOMERČNÍCH PRODUKTŮ - POKRAČOVÁNÍ

4.7.2. Cena, zákaznické a společenské náklady

Cena je jednou z hlavních proměnných, kterou musí marketingový manažer kontrolovat, je to v podstatě částka peněz, kterou musí zákazník za výrobek zaplatit. Cena má mnoho dimenzí, ale vždy má vztah k určitému sortimentu výrobku či služeb, může to být fyzický produkt v různých stádiích dokončenosti s doplňkovými službami nebo bez nich, se zárukami za kvalitu nebo bez nich atd.

V neziskovém marketingu je pojetí ceny poněkud složitější: v první řadě je to také částka, kterou uživatel zaplatí za služby neziskové organizace a která zpravidla nepokrývá celé náklady.

4.7 MARKETINGOVÝ MIX U NEKOMERČNÍCH PRODUKTŮ - POKRAČOVÁNÍ

4.7.3. Místo, distribuce a pohodlí

Místo prodeje výrobků, tj. cílový trh, na který je nutno výrobek dopravit, patří do komplexu činností a operací souvisejících s distribuční politikou podniku. Je to v podstatě způsob, jakým se produkt dostane k zákazníkovi. Obecně je možné v nekomerčním marketingu vymezit pět základních typů míst poskytování služeb:

Základní typy míst poskytování služeb:

- ✗ **zařízení poskytovatele** (kultura – divadlo, galerie; sport – hřiště, vzdělání – škola; sociální a zdravotní služby – nemocnice, stacionář; náboženství - kostel);
- ✗ **sídlo** (domácnost);
- ✗ **uživatele** (kultura – televize, rozhlas; sociální a zdravotní služby – ošetrovatelská a pečovatelská služba v domácnosti);
- ✗ **pracoviště uživatele** (sociální služby – podporované zaměstnávání);
- ✗ **terén** (kultura – pouliční divadlo; sociální a zdravotní služby – streetwork);
- ✗ **bez vazby na místo** (komunitní rozvoj – rozvoj občasně společnosti; filantropie – rozvoj dárcovství).

4.7 MARKETINGOVÝ MIX U NEKOMERČNÍCH PRODUKTŮ - POKRAČOVÁNÍ



4.7.4. Propagace a komunikace

Termín propagace (promotion) nebo marketingová komunikace označují za způsob, jakým se zákazník (uživatel) může dozvědět o produktu, a možnosti, jak jej při nákupním rozhodovacím procesu ovlivnit.

Pro marketingovou komunikaci v neziskových organizacích mají velký význam public relations, osobní prodej (jednání s uživatelem) a některé netradiční formy podpory prodeje k propagaci určitého typu akcí nebo v sociální reklamě.

Velké možnosti pro marketingovou komunikaci neziskových organizací přinášejí nová elektronická média, zejména internet a e-mail.

4.7 MARKETINGOVÝ MIX U NEKOMERČNÍCH PRODUKTŮ - POKRAČOVÁNÍ

4.7.5. Rozšířený marketingový mix v nekomerčním marketingu

K těmto základním **4 P** (produkt, cena, propagace, místo) marketingového mixu bývají různými autory přidávány ještě další prvky.

Obecně v marketingu služeb bývá podle některých literatur přidáváno jako páté **P lidé** (people), čímž se myslí především **kvalifikace poskytovatele služby** a jeho odborná způsobilost, souhrn jeho psychických vlastností, schopnost vystupovat, komunikovat s lidmi, nabízet službu, vysvětlit ji uživatelům apod.

K dalším prvkům marketingového mixu služeb v nekomerčním marketingu se doplňují ještě **materiálové předpoklady** (to, co umožňuje zákazníkovi vytvořit si představu o důvěryhodnosti poskytovatele, a tudíž kvalitě služby – budova, kancelář, barevnost, úroveň hluku, informační brožury nebo třeba nabídka divadelního předplatného jako bonus ke službě) a **procesy** (vše, co ovlivňuje způsob interakce mezi poskytovatelem a uživatelem – například řešení dlouhodobého čekání u lékaře nebo na úřadě).

MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A PRÁCE S NOVÝMI INFORMAČNÍMI TECHNOLOGIEMI

Kapitola

5. CESTA K PROSPERUJÍCÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACI



5.1 ZALOŽENÍ ORGANIZACE – VÝCHODISKA A ZÁKLADY

5.1.1 Poslání a jeho charakteristické znaky

Proč potřebujeme silné a výstižné poslání?

- ✗ Poslání předurčuje právní formu organizace.
- ✗ Reaguje na společenskou potřebu, kterou organizace naplňuje.
- ✗ Silné a výstižné poslání
- ✗ Vychází z něj hodnoty, které organizace vyznává. Poslání informuje veřejnost a podporovatele organizace o jejím přínosu.
- ✗ Vymezuje prostor pro produkty organizace.
- ✗ Umožňuje fundraising.
- ✗ Motivuje zaměstnance, dobrovolníky i podporovatele neziskových organizací.
- ✗ Určuje tvář a image organizace.

5.1 ZALOŽENÍ ORGANIZACE – VÝCHODISKA A ZÁKLADY

5.1.2 Právní forma organizace

Doporučuje investovat a vyhledat právníka a daňového poradce, s nimiž se proberou veškeré možnosti, které nabízí aktuální legislativa.

Výběr právní formy se vyplatí nepodcenit, protože v budoucnu ovlivňuje veškeré fungování organizace.

5.1.3 Statutární orgán

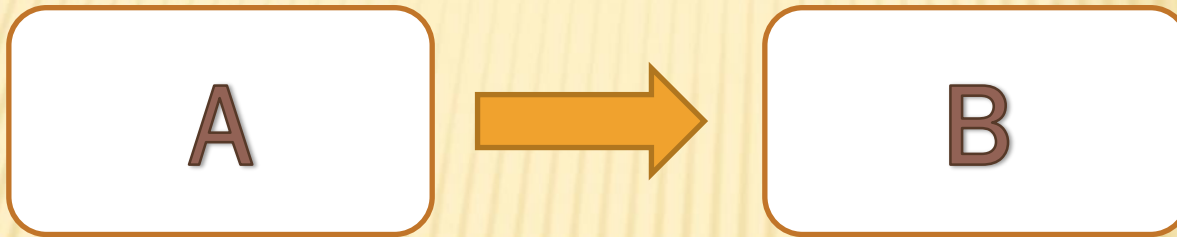
Kromě zákonných povinností vyplývajících z jednotlivých právních norem mají statutární orgány včetně správních rad odpovědnost za celkovou existenci a fungování neziskové organizace. ***Tu lze shrnout do deseti základních oblastí:***

1. Stanovení poslání a cílů organizace.
2. Výběr výkonného ředitele.
3. Podpora výkonného ředitele organizace a hodnocení jeho výkonu.
4. Zabezpečení efektivního plánování organizace.
5. Zabezpečení potřebných zdrojů.
6. Zajištění efektivního řízení zdrojů.
7. Definování, monitorování a zdokonalování programů a nabízených služeb organizace.
8. Posilování pozitivního vnímání organizace na veřejnosti – public relations.
9. Zabezpečování právní a etické bezúhonnosti organizace.
10. Přijímání a zaškolení nových členů správní rady a hodnocení vlastní činnosti.

5.2 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI

5.2.1 Strategické plánování

Smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu chtěla nacházet.



Kdy potřebuje nezisková organizace strategický plán?

- Když potřebuje nastavit fungování na delší období v horizontu několika let.
- V případě významných externích vlivů (ekonomická krize, ministerstva změni politiku přerozdělování financí, bankrot dominantního dárce...).
- Změní-li se významně interní prostředí neziskové organizace (výměna ředitele, správní rady).
- Jestliže organizace naplní své poslání a vizi.

5.2 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI -

5.2.1 Strategické plánování - pokračování

Jádrem strategického plánování jsou analýzy, kterých je k dispozici velké množství. Pro inspiraci uvádíme ty nejčastější:

- STEEP ANALÝZA
- SWOT ANALÝZA
- ANALÝZA KONKURENCE
- ANALÝZA ZAJÍMAJÍCÍCH SKUPIN
- ANALÝZA RIZIK
- ANALÝZA PORTFOLIA – GRUBEROVA A MOHROVA MATICE

Výsledkem analýz jsou informace a data, která jsou potřebná pro stanovení již zmíněného strategického plánu, který dále vychází z hodnot organizace a její vize.

5.2 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI

5.2.2 Hodnoty

Hodnotám je třeba věnovat nemalou pozornost, protože z nich vychází image organizace a na jejich základě se buduje firemní kultura.

5.2.3 Vize

Vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř.

5.2.4 Diferenciátor

Je důvod, pro který budou lidé vyhledávat právě vás a pro který budou zrovna vás podporovat dárči. Ujasněte si, kdo jsou oni „ostatní“, vůči kterým se chcete vymezit (např. konkurence, spolupracující organizace, partnerské organizace, organizace z jiných regionů nebo zahraničí organizace).

5.2.5 Cílová skupina a podporovatelé

Platí, že čím lépe a konkrétněji zanalyzujete cílovou skupinu i podporovatele, tím lépe pro ně připravíte vaši nabídku a tím budete nakonec úspěšnější.

5.2 STRATEGIE DLOUHODOBÉ UDRŽITELNOSTI

5.2.6 Konkurence

Úspěšná nezisková organizace cíleně sleduje, co konkurence dělá.

5.2.7 Produkt

Aby nezisková organizace mohla naplnit své poslání, musí nabídnout reálný produkt, který vychází z potřeb cílové skupiny a naplňuje je.

5.2.8 Zdroje – finance, materiál a lidé

Finance, materiál a lidé jsou 3 zdrojové oblasti potřebné pro fungování organizace.

5.2.9 Dlouhodobé cíle

Na základě hodnot a vize, znalosti cílových skupin a podporovatelů, znalosti zdrojového zázemí organizace a výstupů jednotlivých analýz stanovuje nezisková organizace strategické cíle organizace.

Aby byly cíle naplněny a šly rovněž dobře vyhodnotit, je vhodné použít **metodu SMART**:

- ✗ **Specifické** – cíle musejí mít konkrétní, jasné, dostatečně podrobné zadání.
- ✗ **Měřitelné** – potřebujete metriky, kritéria, tedy způsob, jak zjistíte, že cíle byly splněny.
- ✗ **Akceptovatelné** – cíle musejí být přijatelné, pracovník s nimi má být srozuměn a být ochoten je vykonat.
- ✗ **Reálné** – neboli dosažitelné, a to v daném čase a možnostech lidí.
- ✗ **Termínované** – mají koncový termín, který je známý, a všichni jsou s ním srozuměni.

5.3 ZPŮSOBILOSTI



Aby si nezisková organizace mohla být jistá v naplňování svého poslání, **potřebuje mít silnou značku a pozitivní image.** Obojí pak u dárců, příznivců, klientů, dodavatelů a dalších potencionálních partnerů vyvolává důvěru a jistotu jednak v plnění daného poslání, ale i v oblasti využití finančních prostředků.

Silná značka a pozitivní image je majetkem organizace, jejím *takříkajíc* rodinným stříbrem.

5.3.1 Public relations – vztahy s veřejností (PR)

5.3.1.1 Co to je public relations?

Public relations – je důležitý komunikačně propagační nástroj. Pod tímto pojmem rozumíme *péči o vztahy podniku a veřejnosti*.

Konkrétními cíli public relations (PR) jsou:

- *Budování značky organizace.*
- *Posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace.*

Výstupy aktivit organizace v oblasti PR se dají shrnout do 6 oblastí:

1. Posilování firemní kultury a image organizace.
2. Provoz webových stránek.
3. Vydávání tištěných materiálů.
4. Pořádání akcí.
5. Komunikace s důležitými partnery a subjekty.
6. Komunikace s médii.

5.3.1 PUBLIC R - RELATIONS – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PR) - POKRAČOVÁNÍ

5.3.1.2 Dějiny public relations?

5.3.1.3 Teorie, etika a profesionalita public relations



Existuje nesčetné množství názorů, výkladů či pojednání, které se zabývají úlohou public relations ve společnosti. Pestré škále nazírání na PR odpovídá také řada teorií, jež se snaží jejich úlohu ve společnosti vysvětlit (Systémová teorie, Rétorická teorie, Vztahová teorie, Kritická teorie, Teorie politicko-ekonomická).

Společnosti si v průběhu svého vývoje vytvořily různé druhy pravidel. Morální pravidla pomáhají strukturovat společenské vztahy a jednotlivci i organizace je při svých rozhodováních většinou berou v úvahu. Otázka morálky totiž těsně souvisí s poměrně vzácnou komoditou, kterou je **důvěra**. Důvěra je produktem morálního podvědomí a etických dimenzí.

Profesionální organizace a asociace fungují v celé řadě zemí a přispívají významně k rozvoji etických standardů, profesionálních praktik, vzdělání i popularizace úlohy PR ve společnosti.

5.3.1 PUBLIC R - RELATIONS – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PR) - POKRAČOVÁNÍ

5.3.1.4 Organizace a odměňování v public relations

V mnoha firmách jsou PR vnímány spíše jako žurnalistická a technická funkce týkající se vztahů s médii a publicity, public relations se v průběhu svého vývoje posunuly v organizačních strukturách velkých firem a organizací do vyšších pater, k vrcholovým řídicím funkcím.

5.3.1.5 Průzkum, měření a vyhodnocování činnosti

Jakýkoliv **průzkum** znamená vynaložení nemalých finančních prostředků, a tak je důležité eliminovat všechny okolnosti, jež mohou vést k myslným závěrům a zbytečnému plýtvání.

Měření a vyhodnocení tvoří závěrečnou fázi procesu PR, kdy dochází k porovnávání docílených výsledků proti stanoveným cílům.

Stanovení záměrů a cílů hraje při efektivním hodnocení PR klíčovou roli. Stanovit správné záměry znamená, že tyto záměry jsou zřetelně definovány, že jsou měřitelné a že je lze kvantifikovat.

5.3.1 PUBLIC R - RELATIONS – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PR) - POKRAČOVÁNÍ

5.3.1.6 *Plánování a realizace PR procesu*

Ke tvorbě PR plánu patří dvě základní komponenty, kterými jsou strategie a taktika. Strategie a taktika bývají občas zaměňovány, přestože jde o zcela odlišné záležitosti. Druhým krokem v PR procesu, který následuje bezprostředně po provedení průzkumu, je **plánování**.

Realizace je po úvodní fázi průzkumu a navazujícím plánováním třetím, základním krokem v PR procesu a obsahuje veškeré náležitosti komunikačního programu.

Cílem komunikačního procesu je informovat, přesvědčit, motivovat nebo dosáhnout vzájemného porozumění.

5.3.1.7 *Právní aspekty PR*

PR se pohybuje v prostoru, který je regulován zákony a právními úpravami. V rámci těchto regulí a úprav je třeba problémy řešit.

Právníkům PR obvykle stačí základní orientace a znalosti právních aspektů. Jakékoliv záležitosti, kde je zapotřebí hlubší expertiza a profesionální asistence, se řeší pomocí interních právních útvarů nebo externí spoluprací s právníky, kteří průběžně informují o novelách a úpravách zákonů týkajících se PR v místním i mezinárodním kontextu.

5.3.1 PUBLIC R - RELATIONS – VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ (PR) - POKRAČOVÁNÍ

5.3.1.8 Řešení krize a řízení konfliktu

Krize je výjimečná událost nebo série událostí, které ohrožují integritu výrobku či služby, reputaci a finanční stabilitu firmy nebo zdraví a životní podmínky veřejnosti. Bohužel mnoho organizací se v krizové situaci stáhne do nehybnosti a vytvoří informační vakuum, jakousi černou díru, která se rychle naplní zprávami konkurence, opozice nebo pouhými spekulacemi.

Prvním příkazem řešení krizové situace je přijít okamžitě se zodpovědným prohlášením o tom, co se stalo, po němž by měl následovat uvedení do chodu strategie. Efektivní řízení krize vyžaduje rychlou reakci, přesnost informací a transparentnost celého procesu.

5.3.1.9 Nové technologie v PR

Historie internetu začala v šedesátých letech minulého století. Primární využitím internetu v začátcích digitální éry byl e-mail jako nástroj pro distribuci zpráv a informací. Web stránky byly nástrojem, jehož prostřednictvím firmy prezentovaly svou činnost a profil.

5.3.1 Public - Relations – vztahy s veřejností (PR) -

5.3.1.9 *Nové technologie v PR - pokračování*

5.3.1.9.1 *Internet a world wide web (www)*

Dynamický nástup internetu a www (World wide webu) v devadesátých letech minulého století vytvořil způsob globálního propojení a masové komunikace, jenž nemá obdobu. Internet přispěl v mnoha směrech k rozvoji obchodu, médií a tím také k public relations. Posílil tendence ke globalizaci.

5.3.1.9.2 *„Nová“ a tradiční*

U **tradičních masových médií** je třeba brát zřetel na geografická vymezení, na místní, regionální nebo nadnárodní cíl. Obslužnost v tradičních médiích je zajištěna většinou odborníky školenými podle profesionálních standardů. S nastartováním tradičních médií jsou spojeny vysoké vstupní náklady. U **nových médií** vzdálenosti a geografické limity neexistují, mají globální přesah. Dostupnost z jakéhokoli místa sítě nabízí flexibilitu, rychlost, propojuje bydlení a práci a tím mění životní styl. Jednou z výrazných vlastností je interaktivita zajišťující zpětnou vazbu a dialog, výměnu názorů a odpověď.

5.3.1.9.3 *Sociální sítě*

Sociální sítě jsou propojenou skupinou lidí, která spolu udržuje on-line komunikaci těmi nejrůznějšími nástroji a prostředky. Mezi nejznámější sociální sítě patří **Facebook** (FB) jako platforma pro vytváření osobních, firemních a skupinových profilů, propojování přátel a zájmových skupin, která slouží také jako server pro internetová fóra a pro ukládání a sdílení médií. Počtem předplatitelů, jenž v roce 2012 dosáhl jedné miliardy, bývá s nadsázkou označován za třetí nejlidnatější zemi světa. Myspace slouží jako síť pro internetové profily lidí, pro ukládání a sdílení multimédií, Twitter je záležitostí mikrologů a LinkedIn slouží spíše jako profesionální, pracovní síť, která nabízí profily účastníků, reference a odkazy na jejich zaměření a práci.

5.3.1 Public - Relations – vztahy s veřejností (PR) -

5.3.1.9 *Nové technologie v PR - pokračování*

5.3.1.9.4 *Blog, blogger, blogování*

Blog (web BLOG) je webová aplikace, která má většinou formu aktualizovaného zápisníku či komentáře a obsahuje příspěvky editora na jedné webové stránce. Blog může být záležitostí jednoho autora nebo do něj vstupují další přispěvatelé, názorové skupiny i širší komunity. Blogy mohou fungovat jako interaktivní čtenářská a přispívající komunita či jako autorsky výlučná a neinteraktivní záležitost. Formáty blogů jsou různé, od souvislých textů, přes výměny názorů k webovým odkazům. Příspěvky jsou označeny datem a časem, bývají archivovány a označeny URL adresou.

Blogy motivují ke sdílení informací svými neotřelými přístupy a názory.

Mají schopnost šířit veškeré informace rychle.

Většina blogem získaná informace na webu mnohdy pocházejí z tradičních médií.

5.3.1.9.5 *Digitální media relations*

Základním elementem on-line komunikace institucí a firem jsou web-stránky a servis pro média jako jejich nedílná součást (press office, press room). Web stránky jsou pro média často prvotním a hlavním zdrojem informací.

Servis pro média nabízí tiskové zprávy, prezentace pro novináře, autorské články, rozhovory, komentáře, vystoupení, konference, audio-video, kontakty pro média a odkazy.

Většina firemních web stránek dnes stále kvalitní mediální servis postrádá, a pokud jej deklaruje, tak schází některé základní elementy, jako je firemní logo a prvky firemní identity pro publikační účely, media kits, firemní profil, biografie nebo základní foto nabídka.

5.3.1 Public - Relations – vztahy s veřejností (PR) -

5.3.1.9 Nové technologie v PR - pokračování



5.3.1.9.6 Kritické hlasy

Nové technologie nabízejí kromě nesporných výhod jako vždy také prostor k nekalým praktikám. „Tvítování“ jménem klientů nebo placení blogem za pozitivní komentáře jsou pouze malou ukázkou.

5.3.1.9.7 Defenzivní branding

Skutečnost, že do zóny PR dnes může vstoupit a působit prakticky kdokoli, vede často k názoru, že lidé vybaveni nejrůznějšími komunikačními nástroji se mohou stát marketéry. Sociální sítě nabízejí komunikátorům veřejnost, se kterou mohou probírat politiku, celebrity, sport, mohou zatracovat produkty a služby s kýmkoliv, kdo je ochoten naslouchat a klábosit. **Významným úkolem** novodobých marketérů je chránit reputaci značky v prostředí, jež je výrazně řízené spotřebiteli.

V případě defenzivního brandingu je jednou z hlavních zásad stát v první linii, být prvním kontaktem, nárazníkem, který absorbuje šok, ať už jde o 800 linku, e-mail či telefon.

5.3.1 Public - Relations – vztahy s veřejností (PR) -

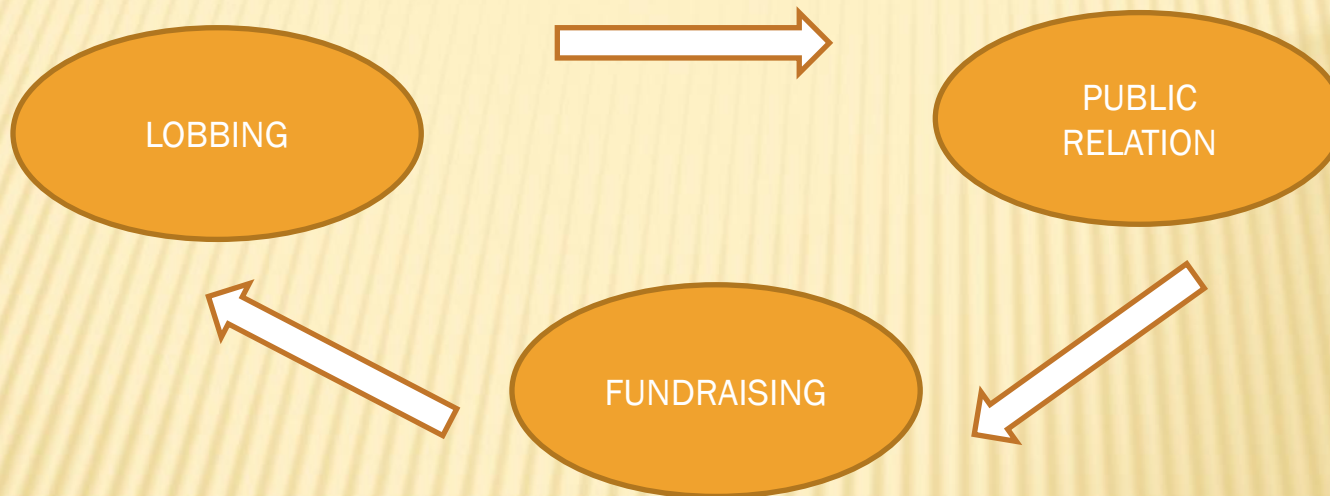
5.3.1.9 Nové technologie v PR - pokračování

5.3.1.9.8 Digitální budoucnost PR

K celé oblasti digitálních PR a jejich budoucímu rozvoji máme zatím příliš malý odstup. Předvídat další vývoj digitálních PR není snadné, ale některé signály, které se objevují:

- ✗ **Informační přetížení**
 - + Enormní objem informací navíc obsahuje zastaralá a nepoužitelná data.
- ✗ **Obavy o soukromí**
 - + Organizace potřebují chránit nejenom svá vlastní data, ale mít i jistotu, že jakákoliv data poskytnutá účastníky procesů budou v bezpečí.
- ✗ **Cenzura**
 - + Je zdánlivě nemožné, aby se v jejich ohromném on-linovém objemu zabránilo doručení informací, ale jsou vlády a různé organizace, které rozvoj technologií k cenzurování informací v digitálním prostoru podporují.
- ✗ **Mikrosítě**
 - + Jedním z řešení pro sféru internetu se ukazuje rozvoj specializovaných, bezpečných a osobních sítí..
- ✗ **Nové vlivy**
 - + S nárůstem širokého spektra názorů a informací pochybné kvality bude narůstat stále citelnější potřeba obracet se na věrohodné zdroje.
- ✗ **Návratnost investic**
 - + Cokoliv, co probíhá on-line, lze měřit, a to převážně kvantitativně. Rozvoj nových technologií nevylučuje ani výraznější posun k měření kvantitativnímu.
- ✗ **Etika**
 - + Při limitovaných možnostech kontroly kriminální činnosti a kontroly chování, které je společensky přijatelné a nebezpečné, hovoří kritické hlasy a vize o chaotickém světě, v němž je možné cokoliv.

5.3.2. Fundraising – komunikace s dárci



Fundraisingové řízení

Fundraising je proces. Je tvořen provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje – peníze, zázemí a lidi.

Fundraising ale není v organizaci samostatný proces. Stejně jako jsou v byznysu úspěšné ty podniky, které umějí uplatnit marketingové řízení, tak i úspěch neziskové organizace má souvislost s fundraisingovým řízením.

5.3.2. FUNDRAISING – KOMUNIKACE S DÁRCI

Do Fundraisingu patří:

- ✖ 5.3.2.1. Individuální dárcovství
- ✖ 5.3.2.2. Firemní dárcovství
- ✖ 5.3.2.3. Nadace a nadační fondy
- ✖ 5.3.2.4. Veřejná zpráva
- ✖ 5.3.2.5. Dobrovolníci
- ✖ 5.3.2.6. Příjmy z vlastní činnosti

5.3. ZPŮSOBILOSTI - POKRAČOVÁNÍ

5.3.3. Marketing

5.3.4. Ekonomika a finanční řízení

Každá nezisková organizace, která funguje a naplňuje své poslání, vykonává činnosti a aktivity. V neziskové organizaci by neměl chybět celkový rozpočet skládající se z nákladového a zdrojového rozpočtu. Celkový finanční plán a rozpočet musí reflektovat strategické plány v organizaci.

5.3.5. Vedení a řízení lidí

Manažer je profesionální řídící pracovník, jehož úkolem je na různých úrovních nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit, informovat a posuzovat.

Vedení (leadership) se vyznačuje těmito znaky:

Je soustředěno nahoru, strategicky, míří vpřed.
Jeho moc je odvozena od hodnot a principů.
Je na nejvyšším stupni řízení, má co do činění s vizí a strategií, hodnotami a cíli.

Řízení (management) se vyznačuje těmito znaky:

Je zaměřeno dolů, na spodní linie.
Organizuje lidské, finanční a časové zdroje k tomu, aby se uskutečnila vize vedení, inspiruje a motivuje lidi pracovat společně ke společnému cíli. Základní rolí řídicího pracovníka je využít svůj vliv k zefektivnění práce v týmu. Rolí členů týmu je dělat to, co je nezbytné k řešení problému a k dosažení žádoucích výsledků.

5.4 ROZVOJ

5.4.1 Volba strategie rozvoje organizace

Klíčové je zvážit aktuální situaci organizace a podle ní vybrat správnou strategii.

Vodítkem může být níže uvedená tabulka.

	Existující programy a služby	Nové programy a služby
Současné trhy	Pronikání na trh	Rozvoj produktu
Nové trh	Rozvoj trhu	Diverzifikace

5.4 ROZVOJ

5.4.1 Volba strategie rozvoje organizace – pokračování

Strategie rozvoje produktu – cílem je vytvářet a nabízet nové produkty pro dosavadní cílové skupiny.

Kdy k tomu dochází?

Strategie diverzifikace (rozdružňování, rozšiřování počtu) – cílem je vytvářet a nabízet nové produkty novým cílovým skupinám.

Strategie pronikání na trh – cílem je posílit nabídku a odbyt existujících produktů současným cílovým skupinám.

Strategie rozvoje trhu – cílem je nabídnout a posílit odbyt stávajících produktů novým cílovým skupinám.

Při každé volbě strategie je klíčové myslet na poslání organizace a zvážit, zda navrhovaná strategie a další rozvoj bude v souladu právě s ním.

5.4 ROZVOJ - POKRAČOVÁNÍ

5.4.2 Zesilování vlivu neziskové organizace

Aby nezisková organizace byla efektivní, potom k tomu potřebuje být spíš vlivná než mocná. Co je zdrojem vlivu? Jestliže máme něco, co ostatní chtějí nebo potřebují, máme možnost uplatnit nad nimi vliv.

5.4.3 Upevnění značky a image organizace

Značka je výpověď o organizaci. Tvoří ji název organizace, logo se sloganem a ostatní vizuály. Vyvolává v nás určitý pocit, nese poselství o organizaci. V praxi se setkáváme i s termínem brand. Jde o unikátní způsob fungování značky. Značkou může být cokoliv, ale brandem se značka stává až po jisté době svého fungování.

Co odlišuje brand od značky?

- Je snadné si ho zapamatovat, je srozumitelný.
- Je jedinečný, dobře viditelný na trhu.
- Vzniká v čase – nese s sebou tradici, historii.
- Je preferovanější – klienti a podporovatelé jsou ochotni zaplatit/darovat víc.
- Vzbuzuje emoce – lidé vůči němu nejsou lhostejní.

5.4 ROZVOJ - POKRAČOVÁNÍ

5.4.4 Lobbying - 5.4.4.1 Historie Lobbyingu a 5.4.4.2. Pojmy

Lobbying je vnímán jako ovlivňování, přesvědčování, reprezentace zájmů, součást komunikačního procesu od lobbyisty k rozhodovateli, kterým je nejčastěji poslanec nebo jiný politik.

Rozdíl mezi lobbyingem a fundraisingem – v obou případech jde o ovlivňování, ale – v případě lobbyingu jde o ovlivňování na úrovni vlivu a prosazování myšlenek ve prospěch organizace, kdežto u fundraisingu jde o přímé získávání financí, hmotných darů, služeb a dobrovolníků.

- ✗ **Lobbying** – proces cíleného ovlivňování poslanců – politiků, decision makerů (osob s rozhodovací pravomocí).
- ✗ **Lobby** – foyer, kuloár, vestibul, předsíň; jiný význam – zájmová skupina nebo seskupení sledující a prosazující společný zájem.
- ✗ **Lobbista** – prostředník, ovlivňovač.

Prvotně se lobbying jako proces ovlivňování nějakého subjektu jiným subjektem objevuje patrně už ve starém Římě, kde se prosebníci shromažďovali v předsíních vlivných osob – senátorů, panovníků atd. – a snažili se je získat, o něco je žádat či je ovlivňovat ve prospěch svůj, své rodiny nebo obce.

5.4 ROZVOJ - POKRAČOVÁNÍ



5.4.4 Lobbying - 5.4.4.4 Lobbying a etika

Cílem lobbyingu v businessu je vytvořit podmínky pro to, aby majitelé získali více peněz. Neziskové organizace lobbují za ochranu životního prostředí, ve kterém žijeme, za ochranu práv občanů, zdravých i handicapovaných, za nastavení vzdělávacího systému, za transparentnost sektoru apod.

Mnoho pracovníků neziskových organizací (a nejen v nich - je to názor velké části veřejnosti) považuje lobbying automaticky za neetický. Často mají problém prosazovat zájmy vlastní organizace na úkor jiných a stále sami v sobě řeší, kde je hranice mezi prosazením dobré věci a korupcí.

Žijeme v demokratické společnosti, kde můžeme svobodně prezentovat své názory a požadavky. Je pak na zákonodárcích, které názory, požadavky a pravidla vyberou z nabídky, která se jim sejde. Lobbying je o tom, jak zviditelnit vlastní potřeby a zájmy, protože pokud to neuděláte vy, udělají to jiní. Je to otázka morálního vědomí, svědomí a jednání – co je ještě součástí vašeho poslání.

5.4 ROZVOJ - POKRAČOVÁNÍ

5.4.4 Lobbying - 5.4.4.5 Osoba lobbisty, jeho kompetence a obsah práce

Obsah práce lobbisty, jeho postavení ve společnosti, jeho práva a povinnosti, stejně tak i práva a povinnosti lobbovaných osob má vymezit zákon o lobbingu, protože tyto skutečnosti u nás doposud jasně nebyly upraveny.

Obsah jednotlivých kompetencí lobbisty:

- × Navazování kontaktů
- × Samostatnost
- × Flexibilita
- × Komunikativní dovednosti
- × Schopnosti analýzy
- × Myšlení v souvislostech
- × Prezentace a sebe prezentace
- × Všeobecný přehled
- × Orientace ve věci
- × Společenské chování
- × Jazyková vybavenost

5.4 ROZVOJ - POKRAČOVÁNÍ

5.4.5 Rozvoj lidí



Individualizovaný přístup k rozvoji lidí v organizaci předpokládá jejich důkladnou znalost, rozmyšlený systém rozvoje a vzdělávání, stálou aktualizaci systému podle potřeb pracovníků a jasný dlouhodobý záměr.

Pokud dobře fungují hodnoticí pohovory, lidé většinou řeknou, co by v oblasti svého rozvoje potřebovali. Systém vzdělávání vzniká tehdy, když lidé v organizaci (zaměstnanci i management) cítí potřebu dát svému profesnímu růstu určitý řád. Strategii vzdělávání vytváří organizace, která myslí nejenom v současnosti, ale orientuje se na budoucí potřeby svých lidí a trhu.

5.4 ROZVOJ - POKRAČOVÁNÍ

5.4.6 Nové zdroje a příležitosti

K tomu, aby se mohla organizace posouvat dopředu, potřebuje napřed informace o situaci na trhu a ve společnosti. Někdo musí dané získané informace zanalyzovat a vyhodnotit. Na základě těchto výstupů organizace plánuje další kroky.

Co organizaci zajímá:

- **zpětná vazba od klientů a podporovatelů** (dotazníky, evidence pochval a stížností – e-mail, telefon, osobně, ceny a umístění v soutěžích);
- **co dělá konkurence** (monitoring nabídky včetně sledování cen);
- **domácí a zahraniční novinky v oblasti, ve které nezisková organizace působí** (monitoring nabídky organizací, účast na konferencích, stážích);
- **trendy ve filantropii** (specializované časopisy, internet, rozhovory s dárci);
- **aktuální témata v médiích** (monitoring tisku, sledování médií včetně internetu);
- **aktuální zaměření veřejných grantových a dotačních programů** (sledování databáze finančních zdrojů, grantového kalendáře, internet);
- **komunitní plány a záměry kraje, města nebo obce** (sledování vývěsek a věstníků, účast v komunitním plánování);
- **změny zaměstnání nebo pracovních pozic u důležitých kontaktů** (specializované časopisy, osobní kontakt, aktualizace interní databáze kontaktů).

DOPORUČENÁ STUDIJNÍ LITERATURA A STUDIJNÍ POMŮCKY:

- ✗ BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín, VeRBuM 2010, 190 s., ISBN 978-80-87500-01-9.
- ✗ KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.
- ✗ KOPECKÝ, Ladislav. *Public relations, Dějiny-teorie-praxe*. Praha, Grada Publishing 2013, 240 s., ISBN 978-80-247-4229-8.
- ✗ KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. *Marketing*. Praha: Grada Publishing 2004, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
- ✗ KŘEŠŤAN, Vladimír. *Marketing*. Jihlava, 2008. Učební text. Vysoká škola polytechnická Jihlava.
- ✗ ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha, Grada Publishing 2011, 160 s., ISBN 978-80-247-4041-6.
- ✗ ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ Olga. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha, Grada Publishing 2012, 144 s., ISBN 978-80-247-4040-9.
- ✗ TREADAWAY, Chris, SMITHOVÁ, Mari. *Marketing na Facebooku – výukový kurz*. Brno, Computer Press, 2011, s. 300, SBNO 978-80-251-3337-8.

Děkuji za pozornost a vyplnění anonymního hodnotícího dotazníku.

Ing. Dagmar Frendlovská, Ph.D.

Kontakt: dagmar.frendlovska@vspj.cz