

Projektová strategie Nadace Terezy Maxové

Bc. Pavlína Sommerová

Diplomová práce



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací
Katedra marketingových komunikací
akademický rok: 2005/2006

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavlína SOMMEROVÁ**
Studijní program: **N 7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové a sociální komunikace**

Téma práce: **Projektová strategie Nadace Terezy Maxové**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte literární prameny v oblasti marketingových komunikací pro nekomerční sektor s důrazem na specifika získávání finančních zdrojů pro neziskové organizace. Formulujte teoretická východiska pro analýzu současných fundraisingových metod využívaných Nadací Terezy Maxové v oblasti charity pečující o děti.
2. Stanovte pracovní hypotézy a proveďte analýzu stávajícího stavu projektů Nadace Terezy Maxové ze strany příjemce pomoci i z pohledu financovatele pomoci, a to s možností využití teorií platných pro komerční i nekomerční marketingové komunikace.
3. Zhodnoťte výsledky analýzy, ověřte platnost stanovených pracovních hypotéz a vyvodte závěry.
4. Na základě získaných výsledků provedené analýzy navrhněte vlastní projektovou strategii pro Nadaci Terezy Maxové, která by ukázala nové cesty k dalším zdrojům financování činností neziskových organizací např. prostřednictvím vytváření nových metod pro zlepšení jejich řízení a současně zvýšení jejich profesionalizace., čímž by ve svém důsledku mohla být využita nejen NTM, ale i ostatními neziskovými organizacemi působícími v oblasti charity pečující o děti.
5. V závěrečné části zhodnoťte přínosy projektu, jeho efektivitu i případná rizika.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Rektořík, J. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Masarykova univerzita, Brno 1998.

Vajdová, T. *Česká občanská společnost 2004: po 15 letech rozvoje*, Cerm, Brno 2005

Kotler, P.: *Marketing Management.*, Victoria Publishing, 1997 10.vyd. Praha,

Kotler, P., & Andreasen, A. R. *Strategic marketing for nonprofit organizations (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.

Mališová, I., Malý, I.. *Hodnocení projektů*, ESF MU, Brno 1997.

Kažmierski, T., Pelcl, P. *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*, REC ČR a CpkP, Praha 2003.

Adamec, F. *Řízení projektů pomocí Projekt 2000*, Grada Publishing, Praha 2001.

Čepelka, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Nadace Omega, Liberec 1997. Čepelka, O. *Nestátní neziskové organizace v Evropské unii*. Nadace Omega, Liberec 2003.

Ledvinová, J., Pešta, K. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*, Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací za podpory Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1996.

Ledvinová, J., Pešta, K. *Základy fundraisingu*, ICN, Praha 1996.

Norton, M. *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*, Nadace VIA, Praha 2003.

Rektořík, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru*. EKOPRESS, Praha 2001.

Základní informace o neziskovém sektoru v ČR. Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1996.

Hero, P., *Venture Philanthropy: A New Dynamoc for High Impact Corporate Community Involvement*, Nadace VIA, Community Foundation Silicon Halley, Praha 2005.

Batra, R., *Strategic Brand Management and Marketing Communications*, University of Michigan Business School, CMC, Praha 2005.

Vedoucí diplomové práce:

PaedDr. Marcela Göttlichová

Katedra marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

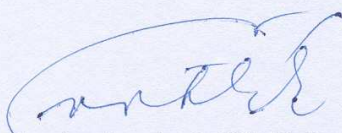
13. ledna 2006

Termín odevzdání diplomové práce:

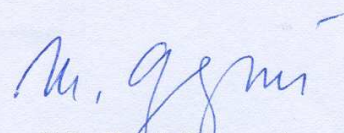
15. května 2006

13.1.06 Goup.

Ve Zlíně dne 13. ledna 2006


doc. Ing. Jaroslav Světlík, Ph.D.
děkan




PhDr. Magda Gregarová
vedoucí katedry

ABSTRAKT

Tato práce se zabývá projektovou strategií Nadace Terezy Maxové, která však může být nástrojem i pro jiné nestátní neziskové organizace při vytváření jejich vlastní projektové strategie. Strategie je založena na analýze tržního prostředí, ve kterém se Nadace Terezy Maxové pohybuje a na rozbořech stávajících nadačních projektů. Práce vychází z teorie komerčního marketingu s přihlédnutím k dostupným teoriím marketingu nestátních neziskových organizací, převážně s návazností na fundraising.

Klíčová slova:

projekt, projektová řada, projektová strategie, analýza trhu, analýza prostředí, fundraising, marketing, nestátní nezisková organizace, nadace, občanské sdružení, dětský domov, kojenecký ústav, děti.

ABSTRACT

This text contains project strategy for Tererza Maxová Foundation, which can be also used by other non profit organizations for creating their own project strategy. This strategy is grounded in the analysis of market enviroment, in which is Tereza Maxová Foundation operating and in the analysis of current projects of the foundation. The text is based on the Theory of Commercial Marketing with references to accesible marketing theories for non profit organizations, mainly within the context of foundraising.

Keywords:

project, project series, analysis of the market, analysis of the enviroment, fundraising, marketing, non profit organization, founadtion, cicvic association, children´s home, infant´s home, children.

„Existuje jedno staré pořekadlo, které praví, že hory neodstraníme dobrými úmysly, nýbrž buldozerem. V řízení neziskových institucí zůstanou poslání a plány – pokud dál nepokročíme – pouze dobrými úmysly. Tím buldozerem jsou strategie, které přeměňují úmysly ve výsledky. To je obzvláště důležité u neziskových organizací, které jsou plné dobrých úmyslů. „Modlíme se, aby se stal zázrak, avšak výsledků dosáhneme pouze tvrdou prací“ – jak řekl sv. Augustin. Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci.“ (P. F. Drucker, 1994, str. 60)

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucí této diplomové práce PaedDr. Marcela Göttlichové za odborné vedení, rady, konstruktivní připomínky a její cenný čas. Děkuji.

Prohlašuji, že jsem na celé bakalářské práci pracovala samostatně a použitou literaturu jsem citovala.

OBSAH

ÚVOD	8
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PROJEKTOVÁ STRATEGIE	11
1.1 CÍL PRÁCE, PRACOVNÍ HYPOTÉZY, METODOLOGICKÝ POSTUP	11
1.1.1 Cíl práce	11
1.1.2 Pracovní hypotéza I.	11
1.1.3 Pracovní hypotéza II.	11
1.1.4 Metodologie práce.....	11
1.2 PROJEKTY A KONKURENCE	12
1.3 PROJEKTY Z POHLEDU NNO	13
1.3.1 Projektový cyklus	14
1.3.2 Logický rámec	16
1.4 PRODUKT.....	17
1.4.1 Obecné pohledy na produkt.....	17
1.4.2 Produkt podle typu prodejního procesu.....	20
1.4.3 Vývoj nových produktů.....	22
1.5 KONKURENCE.....	23
1.5.1 Identifikace konkurence	23
1.5.2 Určení forem konkurence.....	25
1.5.3 Konkurenční strategie	28
1.5.4 Umíst'ování produktu – positioning	29
II PRAKTICKÁ ČÁST	33
2 ANALÝZA PROJEKTOVÝCH AKTIVIT NADACE TEREZY MAXOVÉ	34
2.1 O NADACI TEREZY MAXOVÉ.....	34
2.2 PROJEKTOVÁ ANALÝZA NADACE TEREZY MAXOVÉ.....	35
2.2.1 Projekty Nadace Terezy Maxové	35
2.2.2 Trh	40
Životní cyklus projektů NTM.....	42
2.3 ANALÝZA KONKURENCE.....	43
2.3.1 Problematika	43
2.3.2 Statut a cíle Nadace Terezy Maxové.....	44
2.3.3 Konkurence	45
III PROJEKTOVÁ ČÁST	50
3 PROJEKTOVÁ STRATEGIE NADACE TEREZY MAXOVÉ	51
3.1 ANALÝZA KONKURENCE.....	51
3.1.1 Trh a konkurence.....	51
3.1.2 Projekty a jejich řízení.....	54
3.2 PROJEKTOVÁ STRATEGIE NADACE TEREZY MAXOVÉ.....	58
3.2.1 Projektová strategie pro nové projekty.....	58
3.2.2 Projektová strategie pro stávající projekty	59

3.2.3	Projektová strategie z hlediska trhu	63
ZÁVĚR	64
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	66
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	68
SEZNAM GRAFŮ	69
SEZNAM TABULEK	70
SEZNAM PŘÍLOH	71

ÚVOD

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektové strategie pro Nadaci Terezy Maxové a na zpracování případové studie popisující možný směr koordinace činností, které mohou vytvořit, či změnit strukturu projektové řady nestátní neziskové organizace.

Využívání metod komerčního marketingu pro rozvoj marketingu neziskových organizací je jednou z možností, jak nacházet cesty k dalším zdrojům financování činností nestátních neziskových organizací prostřednictvím jejich profesionalizace a vytvářením metod pro zlepšení jejich řízení. Čím profesionálněji budou nestátní neziskové organizace pracovat, tím větší důvěra dárců se k nim bude obracet a tedy i jejich finanční podpora bude vyšší a dosah pomoci širší.

V současnosti se na poli nestátních neziskových organizací pohybuje okolo 93 700 subjektů. To je dost vysoké číslo. V jednotlivých oblastech pomoci se často dublují projekty, ve kterých se pracuje s konkrétními cílovými skupinami, pomoc se rozměňuje, stejně tak, jako komunikace o ní směrem k veřejnosti a tedy i obraz o činnosti celé neziskové sféry v očích potenciálních dárců je nejasný. Důvěra v neziskový sektor je stále velmi nízká a jen užívání metod komerčního marketingu a profesionálního řízení tuto situaci může začít měnit. V práci bude provedena analýza trhu a konkurence a tím vymezeno jasné pole působení projektů konkrétní nestátní neziskové organizace.

V nestátních neziskových organizacích hrají velkou roli osobní kontakty a přístup, a proto je také více než pravděpodobné, že některé z kroků, které se v oblasti vytváření projektů neziskové organizace iniciují a budou i nadále činit, vycházejí z uchopení nabízející se příležitosti a požadavků dárců hledajících spolehlivého partnera pro své charitativní záměry. Vzhledem k tomu je také možné, že nebude plně vyjasněno mnoho bodů, převážně v oblasti priorit, dodržení dané strategie a rychlosti rozhodování při takovémto vzniku projektů.

Projektová strategie pro Nadaci Terezy Maxové a postup, kterým se vytvářela je postaven tak, aby se i ostatní subjekty nestátního neziskového sektoru při vytváření projektů na míru mohly podle něj orientovat.

Očekávaným přínosem práce je také potvrzení hypotézy, že v oblasti charity pečující o děti vyrůstající mimo zázemí biologické rodiny se strukturou projektů a případnou kooperací

s ostatními nestátními neziskovými organizacemi doposud nikdo nezabýval a že vnese inovační prvky do chování a vedení těchto organizací.

Diplomová práce přinese jasný postup, jak vytvořit projektovou strategii nejen pro Nadaci Terezy Maxové (dále jen NTM), ale měla by se stát také vodítkem k profesionální práci s projekty pro ostatní nestátní neziskové organizace. Je tedy postavena tak, aby pomohla i laikovi dozvědět jak na to a také mu dala možnost užívat ji jako efektivní nástroj pro sestavení profesionální projektové strategie nestátní neziskové organizace, který je nezbytnou součástí celého strategického plánu nestátní neziskové organizace (dále jen NNO).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÁ STRATEGIE

1.1 Cíl práce, pracovní hypotézy, metodologický postup

1.1.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je vytvoření projektové strategie pro Nadaci Terezy Maxové, která ve svém výsledku bude sloužit i jiným NNO jako možný postup k vytvoření jejich vlastní projektové strategie. Jiným NNO pak pomůže v případě její aplikace k profesionalizaci v oblasti vedení projektů a tím k rozšíření jejich fundraiserských možností.

1.1.2 Pracovní hypotéza I.

První z hypotéz práce souvisí s klasifikace NTM jako organizace výrazně zastoupené na poli své působnosti. Můžeme tedy hovořit o vedoucí pozici na jejím trhu.

1.1.3 Pracovní hypotéza II.

Druhou hypotézou práce je, že se vytvořením projektové strategie jako takové doposud nikdo podrobně nezabýval a s tím související fakt, že projekty NNO zabývajících se stejnou problematikou jako NTM jsou vytvářeny téměř náhodně. Z tohoto také vyplývá, že vedení projektové řady či série je pro danou oblast inovační a potřebná pro celý sektor NNO.

1.1.4 Metodologie práce

Práce je postavena na teoretickém základu komerčního marketingu, který se týká projektů (produktů) a jejich strategického plánování jako jednoho ze 4 marketingových P (product, price, people, promotion). Každé strategii předchází analýza dostupných dat. V této práci bude analyzován trh působení NTM, projekty nadace a na tomto základu pak vytvořena strategie platná pro tři možné úhly pohledu. Z pohledu stávajících projektů NTM, plánování projektů do budoucnosti a z pohledu trhu.

1.2 Projekty a konkurence

Projekt je termín, se kterým se setkáváme v běžném životě poměrně dost často. Nestátní neziskové organizace (NNO), podnikatelské subjekty, obce, sdružení atd. předkládají své projekty grantovým agenturám, nadacím, krajům, ministerstvům, podnikům a očekávají, že získají na jeho realizaci finanční prostředky. Ale co to vlastně je projekt? Existují nějaká pravidla a zákonitosti při jeho tvorbě? Jak budeme měřit úspěšnost projektu? Máme si dát pozor na některá rizika?

Projekt je v zásadě jakýkoliv plánovaný zásah, jehož cílem je přivodit užitečnou změnu stavu na úrovni národa, komunity, instituce či organizace. Má jasné hranice, které jsou určeny jeho cíli; zdroji a časovým rozpětím. V praxi se změna měří zvýšením nebo snížením počtu, popř. poměrného zastoupení jednotky, která se měří.

Projekt musí být dobře naplánovaný a každý takový proces by měl být pod kontrolou týmu nebo organizace, která projekt připravuje. Pokud projekt necháte svému osudu a nemáte jeho řízení pevně v rukou, může se stát, že místo do bodu B se dojde třeba do bodu C.

Každý **projekt vyžaduje řízení**, a to jak při stanovování cílů, tak při rozvržení zdrojů, přidělení odpovědností a sledování jeho realizace za účelem zlepšení některé z prvních tří jmenovaných činností. Samozřejmě jako v každé jiné situaci spojené s řízením se může lišit styl, jakým manažer převezme svou roli počínaje vůdcem, který má stále náskok a nad vším drží palec, přes manažera, který si nechá poradit, deleguje pravomoci a má odstup od činností projektu, až po demokratického manažera, který klade důraz na rozvoj a ostatním usnadňuje dosahování cílů, ale názory na vedení z hlediska marketingu se liší.

„PHILIP KOTLER: Šéfem marketingu musí být v každém případě šéf celé organizace. Pokud tento člověk marketingu nerozumí a nezajímá se o něj, potom se marketing v organizaci daleko nedostane. Šéf organizace nemůže samozřejmě vykonávat funkci výkonného vedoucího marketingu. Musí tuto práci delegovat. Většina institucí, například nemocnice, to řeší jmenováním ředitele nebo viceprezidenta pro marketing. Mezi těmito tituly je však určitý rozdíl. Ředitel marketingu je chápán spíše jako výkonný pracovník odpovědný za plnění provozních úkolů, který nerozhoduje o koncepcích, ani se nepodílí na jejich tvorbě. Proto dávám přednost titulu viceprezident, který opravňuje rozhodovat, spolu s ostatními.“ (Drucker, 1994, str. 77)

„**Projekt** je trajektorie po které dosáhneme svého cíle. Projekt je řízenou změnou stavu a jeho omezení se týkají cílů, zdrojů (lidských, finančních) a času.“ (Kažmiersky, Pelcl, 2003, str. 9)

1.3 Projekty z pohledu NNO

„**Projektem není udržování stávajícího stavu.**“ (Kažmierski, Pelcl, 2003, str. 9) Na udržení stávajícího stavu věcí ve většině případů žádná donorská či komerční organizace peníze nedá. Základem pro získání financí je dobře strukturovaný a kvalitně postavený projekt, který naopak vnáší změnu do stávajícího stavu a který je dobře komunikovatelný směrem k veřejnosti.

Nestátní neziskové organizace (NNO) se snaží na základě koncepcí svých projektů získat pro jejich realizaci finance.

Jak tedy NNO s projekty pracují?

Po vymezení konkrétního problému vzniká stručná **projektová koncepce**, v níž je nastíněn účel projektu, příjemci, pravděpodobné náklady a určité zvážení rizik.

Tento dokument slouží financujícímu subjektu k tomu, aby posoudil potřebnost projektového záměru a případně poskytl odpovídající prostředky pro vypracování podrobnějšího projektu. Tato fáze je označována termínem schválení projektového záměru. Následně je ustaven tým (většinou mezioborový), jehož úkolem je provést pečlivou analýzu a připravit oficiální memorandum projektu. Tento tým používá mnoho metod, včetně sociální analýzy, analýzy zainteresovaných skupin, analýzy problému, rizik a analýzy vlivu projektu na okolní prostředí.

Výsledky analýz udávají směr další části projektového cyklu, která je označována jako plán nebo posouzení. V této fázi je připraven dokument projektu, který je založen na dřívějších analýzách a je shrnutý v metodě logického rámce, či jiného rámce pro řízení projektů. Tým by měl prokázat otevřenost v myšlení, která dovolí provést změny v zaměření projektu oproti původní koncepci tam, kde je to podle provedených analýz nutné.

Tento dokument projektu je poté předložen ke schválení příslušné financující instituci, jehož schválení je vlastně jejím příslibem, že projekt podpoří ze svých zdrojů. Poté následuje určení organizace, která bude řídit a vést práci (často cestou veřejného výběrového řízení), a to pak vede k samotné realizaci. Ta je obvykle založená na pracovních plánech, podrobných rozpočtech a zadáních pro určené projektové pracovníky. Všechny tyto složky tvoří součást projektového návrhu a často jsou definitivně zpracovány až během počáteční fáze projektu. Během realizace projektu probíhá častý monitoring vývoje vzhledem ke stanoveným ukazatelům a průběžné revize.

Zainteresované skupiny jsou o vývoji projektu informovány prostřednictvím pravidelných zpráv.

Mnoho projektů NNO je řízeno metodou logického rámce, který je povinnou přílohou žádostí o grant či u výběrových řízení u významných mezinárodních organizací (např. Evropská unie). Hodnotitelé projektů kladou na zpracování logického rámce velký důraz, často se mu věnují ještě dříve, než rozsáhlé obsahové části projektů. Tato metoda řízení projektů NNO je používána hodnotiteli většiny organizací bilaterální podpory a multilaterálních institucí.

„Projekt je možné chápat jako **trajektorii**, po které se přemísťujeme ze současného stavu (bod A) do stavu cílového (bod B). Aby takové přemísťování bylo co nejúčinnější, volíme takové činnosti (nebo prostředky), které jsou pro řešenou situaci co nejvhodnější a mají maximální dopad, popř. jejich kombinaci.“ (Kažmierski, Pelcl, 2003, str. 8)

1.3.1 Projektový cyklus

Každý projekt má svůj začátek a konec. Na začátku většinou stojíme před problémem, který potřebujeme vyřešit, a na konci máme za sebou spoustu práce, se kterou jsme někdy více, někdy méně spokojeni. Zdá se tedy, že život projektu připomíná jakousi pomyslnou časovou přímku s jednotlivými dílčími fázemi, během kterých se snažíme náš problém vyřešit. Při ukončení projektu se však často stane, že nalezneme ještě další související problémy, které jsou velmi podobné a blízké tomu našemu prvnímu, a proto následně zkusíme navrhnout projekt na vyřešení i těchto problémů. Místo přímky tak vzniká uza-

vřená smyčka (cyklus), kdy se vracíme opět na začátek celého procesu a identifikujeme nový problém. Proto při plánování, realizaci a hodnocení projektu mluvíme často o projektovém cyklu, neboť jednotlivé fáze se u rozdílných projektů opakují a realizace jednoho projektu často podnítlá uskutečnění projektu dalšího.

Projektový cyklus je popis jednotlivých dílčích kroků projektu od fáze plánování, přes realizaci až po vyhodnocení. Následkem fáze hodnocení úspěšnosti projektu ve většině případů dochází k identifikaci nových problémů, které považujeme za nutné řešit. Tak se kruh uzavírá a my jsme na počátku nového projektu.

Začíná **určením (identifikací) konkrétního problému**, který nás právě trápí a potřebujeme jej vyřešit. Tato fáze patří mezi nejdůležitější, protože se rozhoduje o zaměření celé naší budoucí práce na projektu. Tato fáze též určuje oblast realizace projektu (např. zdravotní péče, vzdělávání, životní prostředí, sociální rozvoj, infrastruktura), zamýšlené příjemce výstupů projektu, popř. i zeměpisnou polohu, kde budeme projekt realizovat. Tyto údaje mohou být již uvedeny v grantových směrnících, které stanovuje vláda, dárce, případně další organizace, které projekt podporují.

Ukončení představuje konec aktivit vedoucích k dosažení cílů projektu a je spojeno se zprávou, která komentuje splnění účelu projektu a jeho dopad. Tato fáze znamená také začátek konečného vyhodnocení jak dosažených výstupů, tak procesu realizace projektu. Výsledkem těchto posledních dvou fází mohou být návrhy, které následně povedou k identifikaci dalších projektů.

Důležité je během celého projektového cyklu klást důraz na proces reflexe, neboli "učení" v průběhu realizace projektu, umožňuje upravit aktivity, ukazatele a znovu posoudit rizika.

Proces řízení projektového cyklu spočívá především ve spoluúčasti dalších lidí na rozhodování, jde o důslednou práci s primárními zainteresovanými skupinami, a především o proces učení se všech zúčastněných v průběhu realizace projektu.

1.3.2 Logický rámec

Logický rámec je jedna z metod, která nám pomáhá při plánování, realizaci a vyhodnocení projektu. Jedná se tedy o velmi účinný nástroj, který nám pomůže zvládnout řízení celého projektového cyklu.

Logický rámec je pomůckou, která slouží ke:

- stanovení konkrétních cílů realizace projektu,
- zjištění efektivity nákladů projektu ve vztahu k očekávaným výsledkům,
- stanovení ukazatelů úspěšnosti projektu,
- rozdělení zodpovědnosti,
- výstižnému, stručnému a jednoznačnému vyjádření, co chceme uskutečnit,
- shrnutí všech aktivit, které potřebujeme pro úspěšnou realizaci projektu.

Základem metody logického rámce je jasně ohraničená tabulka (rámec), který pracuje se čtyřmi úrovněmi cílů. Běžně můžeme pracovat až se sedmi úrovněmi, ovšem pro tuto metodu byly z praktických důvodů stanoveny pouze čtyři. Tabulková forma je též velice vhodná pro přehlednost a jasné uspořádání obsahu projektu. Podle logického rámce by každý měl velmi rychle pochopit, proč projekt realizujeme, co pro to musíme udělat a jak to budeme dělat. Uspořádání jednotlivých úrovní by na sebe mělo logicky navazovat a jednotlivé činnosti, výstupy, účel a obecné cíle by měly být v přímé příčinné souvislosti.

Hlavní výhody logického rámce:

„Na jednom místě shromáždí všechny stanovené klíčové součásti projektu či programu. Pokud máme všechny klíčové součásti projektu či programu systematicky, zhuštěně a souvisle uspořádány, pomůže nám logický rámec k vyjasnění a znázornění logiky očekávaného vývoje daných projektů či programů. Může nám také pomoci oddělit různé úrovně v hierarchii cílů, a zajistit tak, aby bylo jasno v tom, které vstupy a aktivity směřují k jednotlivým výstupům, aby nebyly vzájemně pomíchány (a aby každý v týmu věděl, co se dělá, k čemu to směřuje a proč)“ ((Kaźmierski, Pelcl, 2003, str. 22).

To může být obzvláště užitečné v situaci, kdy se mění zaměstnanci pracující na realizaci projektu.

1.4 Produkt

K vymezení teoretického rámce pro tuto práci je podstatné si položit otázku, co je projekt a jak ho můžeme popsat. Z určitého úhlu pohledu, hlavně marketingového, lze projekt posuzovat jako produkt NNO, projekt je tedy shodný s produktem, v mnoha ohledech je produkt projektem přesahován, hlavně ve své částečné nehmotnosti, ale v rámci integrovaného marketingového pojetí se dá nahlížet na projekt a na produkt v mnoha ohledech shodně.

Pro správné stanovení cílů a strategií firmy i NNO musí marketingový odborník zanalyzovat všechny čtyři nástroje marketingového mixu: produkt, cenu, propagaci a distribuci. Protože nejdůležitějším nástrojem je bezpochyby produkt (pro NNO projekt), jelikož bez produktu nemůže existovat marketingový mix, níže tedy charakterizují produkt (projekt) z hlediska přístupu marketérů. Produkty (pro NNO projekty) mají různé charakteristické znaky, jako je značka, název druhu, služby a záruky.

1.4.1 Obecné pohledy na produkt

Co je to tedy produkt (projekt)?

Může být zvažován, přinejmenším, ze tří hledisek:

- jako předmět směny
- jako filozofie vrstev
- jako jednota instrumentálních a expresivních (výrazových) charakteristických rysů

Produkt jako předmět směny je něco, co může uspokojovat potřebu, něco, pro co existuje trh, něco, po čem je poptávka, něco, co může být nabídnuto na trhu na prodej, pro užívání nebo pro informace (např. charitativní myšlenky). Může se týkat jak materiálních věcí (výrobek), tak nemateriálních služeb. Produkty mohou tedy být materiální (káva), služby (pojištění), lidé (kandidát na prezidenta), myšlenky (pomoc potřebným) a oblasti (Itálie jako místo dovolené). Z pohledu NNO je produkt jistě předmětem směny, vždyť takový projekt je nabízen za realizační cenu partnerům k financování, výhody, které dárce z „koupení projektu“ vyplývají, jako např. posílení společnosti z pohledu dobrého korporátního občana, posílení image společnosti z pohledu jejích zaměstnanců.

Produkt jako filozofie vrstev

Holandský profesor Leeflang vychází z teze popisu produkce na několika úrovních:

- základ (jádro) produktu = fyzický produkt se svými fyzikálními vlastnostmi,
- rozšířený produkt jako výsledek působení marketingového mixu,
- totální produkt jako výsledek vnímaný zákazníkem.

Fyzické charakteristické rysy se zabývají objektivně kvantifikovatelnými a tudíž fyzickými charakteristickými rysy produktu jako je velikost, tvar, váha, barva, chuť, vůně. Říkáme tomu „*produkt v úzkém smyslu slova*“.

Rozšířený produkt s přidanými charakteristickými rysy (jako značka, obal, služby, záruky, poprodejní služby poskytované produktu), které výrobce (obchodník) poskytuje jako součást politiky produktu. S pomocí dalších nástrojů marketingového mixu tak přistupují charakteristické rysy jako je cena, stupeň dosažitelnosti (distribuce) a stupeň známosti (strategie marketingové komunikace).

Totální produkt se symbolickými nebo připisovanými charakteristickými rysy, které mu připisuje zákazník. Zákazníkovi vznikají z užívání daného produktu různé výhody. Pomysleme na „*přátelskost*“ výrobku vůči uživateli, na vnímanou délku životnosti výrobku, na image (mladistvost, status). Fyzické, přidané a připisované charakteristické rysy tvoří společně totální produkt.

První dva charakteristické rysy mohou být v rámci některých omezení řízeny firmou (např. průmyslové normy nebo požadavky, vyplývající ze zákona). Nicméně, charakteristické rysy, které produktu připisuje zákazník, mohou být ovlivněny pouze marketingovou komunikací stejně tak v komerční sféře i v působení NNO, kde je zákazníkem jak příjemce pomoci tak potenciální financovatel.

Philip Kotler zaujímá podobný přístup a rozlišuje mezi třemi úrovněmi výrobku:

- základní výrobek - základní užitek nebo služby - jádro produktu
- vnímatelný - hmatatelný produkt
- rozšířený - obohacený produkt

Jádro produktu je konečná potřeba, kterou zákazník chce tímto produktem uspokojit, nebo konečný prospěch, kterého se snaží dosáhnout prostřednictvím jeho používání. Užíváme slovo "konečný", protože zákazník nepotřebuje kosmetiku, ale naději, že bude vypadat dobře. Tady je jasná paralela k působení NNO, pro které je jádro produktu hlavním cílem.

Hmatatelný výrobek je materializovaná forma, kterou marketingoví specialisté nabízejí k uspokojování potřeb nebo k poskytování prospěchu. Tento vnímatelný produkt má fyzické a přidané charakteristické rysy jako je styl, značka a obal. I projekty NNO jsou vnímány jako hmatatelný produkt, proto je i zde velmi důležité, jak budou vypadat např. studijní materiály, z kterých se cílová skupina bude učit a tím dosáhne patřičné cílené změny, jaké bude mít projekt logo a komunikační prostředky atp.

Obohacený produkt je materializovaný výrobek a všechny druhy okrajových služeb, jako je záruka, instalace a poprodejní služby, v praxi NNO lze na obohacený produkt nahlížet jako na aktivity zpětné vazby, závěrečné zprávy, akce v rámci projektu apod.

Produkt jako jednota instrumentálních a expresivních charakteristických rysů. Můžeme rozlišovat charakteristické rysy produktu podle druhu funkce, kterou splňují:

- instrumentální funkce
- expresivní funkce

Instrumentální funkce jsou charakteristické rysy, které ukazují, „co produkt dělá“, tj. nabízí řešení požadavků zákazníka. Nabízené auto je prostředek cestování, který je nezávislý na ostatních lidech, nebo studijní kurz, který pomůže dětem orientovat se v mezilidských vztazích a tím být schopnější samostatné existence po odchodu z ústavní péče.

Expresivní funkce jsou charakteristické rysy produktu, jimiž je zákazník schopen vyjádřit svou osobnost nebo také určité charakteristické rysy, které umožňují výraz expresivních potřeb spotřebitele. Například obyčejný zapalovač vykonává přesně stejnou funkci jako značkový zapalovač, ale uživatel jeho prostřednictvím potřebuje vyjádřit i něco jiného: „*Já mám styl.*“

Produkty mohou být téměř stoprocentně instrumentální (např. benzin) nebo téměř stoprocentně expresivní (dekorativní kosmetika, vázanka). Většina produktů však má jak expresivní, tak instrumentální funkci.

Životní cyklus produktu

Životní cyklus výrobku se vyznačuje odlišnými etapami v historii prodeje výrobku. V těchto etapách se vyskytují různé příležitosti a problémy ovlivňující marketingovou strategii a ziskový potenciál. Životní cyklus výrobku se nejčastěji popisuje pomocí tzv. S-křivky, která vykazuje čtyři etapy známých jako zavádění, růst, zralost a pokles. Označení okamžiku, kde jedna etapa končí a druhá začíná, je problematické, obvykle se jednotlivé etapy označují na základě zřetelného tempa růstu nebo poklesu prodeje. V neziskovém sektoru nejde o získání zisku ale dárcovské základny pro projekt a jelikož cílem je udržet existenci již stávajícího projektu co nejdéle, je s tímto rámcem možné pracovat, ale je těžké stanovit v jaké fázi vývoje se ten který projekt právě nachází.

Zavádění - období pomalého růstu prodeje po zavedení výrobku na trh, kdy je dosahováno ztrát nebo nízkého zisku, protože jsou vynakládány vysoké náklady spojené se zaváděním výrobku na trh

Růst - období rychlé adaptace výrobku na trhu a významného růstu zisku - cílem je co nejdéle udržet prudký růst trhu

Zralost - období poklesu růstu prodeje v důsledku přijetí výrobku většinou potenciálních zákazníků, kdy zisk je stabilní nebo klesá v důsledku zvýšených marketingových výdajů na obranu proti konkurenci

Pokles - období, kdy zisk klesá směrem k nule a začíná mizet - příčiny: technologický pokrok, přesun zákaznických zájmů, zvýšení konkurence, přebytek kapacit, snižování cen, snižování zisku

Více o užití marketingových strategiích v jednotlivých fázích životnosti produktu (viz. Tabulka 1).

1.4.2 Produkt podle typu prodejního procesu

Spotřební zboží je často klasifikováno podle rozdílů specifikovaných Copelandem:

- zboží denní potřeby
- nákupní zboží
- speciální zboží

- nevyhledávané zboží

Tabulka 1. Marketingová strategie v jednotlivých fázích cyklu životnosti produktu

<i>Fáze</i>	<i>Počet konkurentů</i>	<i>Strategie produktu</i>	<i>Cenová strategie</i>	<i>Komunikační strategie</i>	<i>Distribuční strategie</i>
<i>zavádění</i>	omezený, snižuje se monopolní postavení dodavatele	omezený sortiment, průměrná kvalita	velmi vysoká nebo vhodně nízká (skimming, penetration)	intenzivní, zaměření na primární potřebu, na inovatory	omezená
<i>růstu</i>	zvyšování počtu (oligopol)	rozšiřování sortimentu, zlepšování kvality produktů B třídy, tvorba nových modelů	klesající cena	propagace se zesiluje, přednost značce, zobrazení kupních motivů	rozšíření, nové tržní segmenty
<i>zralosti</i>	rychle rostoucí	další rozšiřování sortimentu – nové varianty výrobků (modifikace)	klesající cena	mírný růst, aktivní stimulace prodeje, přednost značce, možnost využít i nové formy propagace	využívání aktivit v rámci stávajícího distrib. kanálu
	monopolistická konkurence	zlepšování kvality, modifikace, nový produkt	stabilizace	klesající, důraz na spotřebu	nové formy nebo ztráta menšího počtu kanálů
<i>poklesu</i>	klesající	obnovení sortimentu, nový produkt	stabilní	pokles	omezená

Hranice mezi různými kategoriemi produktu není vždy přesná. To proto, že některý zákazník může považovat kategorii zboží denní potřeby za něco jiného než ostatní.

Zboží denní potřeby je zboží často kupované, jako cigarety, noviny a chléb. Zákazník nechce tímto nakupováním ztrácet čas a vůbec nevěnuje pozornost srovnávání cen nebo kvality. Zboží denní potřeby také zahrnuje zboží koupené impulsivně, koupené bez předchozích kupních záměrů (jako žvýkačky a časopisy) a zboží koupené z naléhavé potřeby (deštník, když prší). Zboží denní potřeby by mělo být volně dostupné (vysoká intenzita distribuce) a mělo by mít výrazný obal. Tento poslední bod je důležitý, protože se toto zboží prodává často v samoobsluhách.

Nákupní zboží je takové, jehož druhy zákazníci před koupí srovnávají a pozornost věnují zejména kvalitě, stylu a ceně (například oblečení, nábytek). Zákazníci často považují kvalitu a styl produktu za důležitější než je cena. Dodavatelé proto mají obvykle nákupní zboží v několika variantách.

Speciální zboží je výjimečné (pokud se týče charakteristických rysů a image), jako například auta a stereofonní vybavení. Zákazníci jsou ochotni vynaložit mnoho času a úsilí na jejich nákup.

Nevyhledávané zboží je například životní pojistka nebo encyklopedie, které normálně zákazníci nekupují. K tomu, aby si zákazník tohoto druhu produktu všiml, je nutná intenzivní komunikace.

1.4.3 Vývoj nových produktů

Každá firma i NNO, aby si udržela stabilní místo na trhu, musí na tento trh přicházet neustále s různými inovacemi či zlepšeními. Tyto inovace musí především respektovat preference jednotlivých zákazníků, technologický vývoj a rostoucí okolní konkurenci. Firma si tudíž nemůže dovolit zanedbávat vývoj nových produktů, jinak se vystavuje poměrně velkému riziku ztráty konkurenceschopnosti, jak v oblasti prodeje tak vnímání image firmy.

Na druhou stranu ani v případě, že se firma bude snažit uvádět na trh stále nové výrobky, jí to automaticky nezaručuje její úspěšnost. Mnoho nových výrobků totiž při svém zavádění na trh selhává. Samotné úspěšnosti nových výrobků brání celá řada faktorů:

- nedostatek nových významných nápadů v určitých oblastech
- fragmentové trhy následkem silné konkurence firmy zaměří své produkty na úzký tržní segment, což vede k menšímu zisku
- sociální a vládní omezení splnění různých kritérií (bezpečnost, ekologie atd.), finanční náročnost procesů vývoje nových výrobků
- nedostatek kapitálu
- zkracování doby vývoje - vyhrává ten, kdo je nejrychlejší
- zkracování životního cyklu výrobku - úspěšný výrobek je často napodobován konkurencí, což firmě nestačí k navrácení investic do vývoje nového produktu

Pro firmu, která chce dosahovat úspěchů při zavádění nových produktů, je klíčové dosáhnout špičkové kvality, spotřebitelské hodnoty a výjimečnosti svých produktů. Pokud firma přijde na trh s takovým produktem, ten se stává automaticky konkurenční výhodou a jeho úspěšnost na trhu roste. Produkt se stává úspěšnějším, pokud firma dokáže přesně identifikovat potřeby a přání zákazníků. Důležitá je i týmová spolupráce od samotného počátku vývoje nového produktu.

1.5 Konkurence

Pro marketingově orientované řízení firmy se základní orientací na zákazníka je nezbytné vědět, jak pracuje konkurence. Předpokládá-li úspěšné podnikání dynamiku růstu, je tento růst v mnoha případech závislý na velikosti tržního podílu, který se podnikateli podaří vytvořit a udržet na úkor jeho konkurentů, a tak je tomu i v organizacích NNO. Pro správnou strategii NNO je nezbytné získat co nejvíce informací o trhu na kterém působí, o cílových skupinách a to zejména proto, aby se nerealizovaly podobné záměry v několika institucích a pomoc se tím neprodražovala a nerozměňovala.

1.5.1 Identifikace konkurence

Identifikace konkurence slouží k vytvoření a udržení prostoru pro vlastní aktivity na úkor konkurentů. Další zvětšení tržního podílu v trzích, které dále nerostou, (tzv. stagnující trhy), je možné pouze ukrajováním podílu existující konkurence. Vyžaduje to ovšem

důkladnou analýzu tzv. přímých i nepřímých konkurentů, a to jak stávajících, tak i těch, kteří se mohou objevit v blízké či vzdálené budoucnosti.

Z pohledu NNO jde o udržení a posílení prostoru pro efektivní pomoc.

Při marketingovém plánování je třeba vzít v úvahu několik úrovní konkurence v závislosti na způsobu a rozsahu uspokojení potřeby zákazníka prostřednictvím produktů (projektů). Rozlišujeme proto následující kategorie konkurence:

- Konkurence variant výrobku

Mnoho dodavatelů produkuje celou řadu různých variant téhož produktu (projektu). Jedná se také o vnitřní konkurenci, kdy jednotlivé varianty výrobku jsou chápány jako vzájemní konkurenti. V tomto případě je konkurenční strategie nahrazena prodejním plánem dodavatele, kde je přesně stanoveno množství, cena, místo i rozsah podpory prodeje pro jednotlivé varianty produktu.

- Konkurence značek (výrobců a dodavatelů)

Základní forma konkurence, způsobená možností výběru zákazníka mezi obdobnými produkty různých dodavatelů, uspokojujícími potřeby zákazníka stejným způsobem.

- Konkurence různých technologií uspokojujících stejnou potřebu zákazníka odlišným způsobem

V tomto případě jsou jako konkurenti chápáni všichni dodavatelé, jejichž produkty je možno navzájem zaměňovat (tzv. substituty), přičemž potřeba uživatele je uspokojena ve stejném rozsahu.

- Konkurence průmyslového odvětví

Všichni producenti a dodavatelé produktů z určitého oboru jsou chápáni jako konkurenti.

- Rozpočtová konkurence

Konkurenci mohou způsobit producenti surovin, které potřebujeme pro své výrobky, dodavatelé polotovarů nebo odběratelé. Teorie průmyslového řetězce (sloupce) předpokládá, že každý jeho článek je potenciálním zdrojem konkurenčního

prostředí. Přitom pevnost a trvání těchto obchodních spojení je závislá na možnosti výběru obchodních partnerů a na jimi nabízených či požadovaných podmínkách obchodu.

Podle teorie průmyslového řetězce může nyní vzniknout (neočekávaná) konkurence, protože na každé úrovni průmyslového řetězce dochází k procesu integrace, diferenciaci a specializace. Proto je třeba mít na paměti tyto procesy při analýze konkurence.

Integrace je proces, při kterém se společnost rozhodne přibrat některé funkce z průmyslového řetězce. Při **integraci dopředu** výrobce přibírá funkci směrem ke konci průmyslového řetězce. Výrobce pánského oblečení se např. rozhodne ho sám distribuovat. Při **zpětné integraci** si společnost přibere předcházející funkci směrem k počátku řetězce. Výše uvedený výrobce se např. rozhodne produkovat vlastní vlákna. Při **horizontální integraci** přibere společnost (boční) funkci z paralelního průmyslového řetězce.

Diferenciaci je proces, při kterém se společnost rozhodne zbavit se některých funkcí v rámci specifického průmyslového řetězce. Výrobce oblečení se rozhodne najmout distributora a sjedná kontrakty na dodávky vláken.

Specializace je proces, při kterém se společnost rozhodne setrvat jen v jediném průmyslovém řetězci, tj. s jedním výrobkem nebo s jednou skupinou výrobků.

1.5.2 Určení forem konkurence

Vznik a existence konkurenčního prostředí jsou do značné míry ovlivněny chováním spotřebitele. Výsledkem toho je, že dodavatelé v různých trzích volí různé formy konkurence. Je např. možné konkurovat nižšími cenami, vyšší kvalitou, či v případě stejných produktů intenzivnější reklamou.

Formy konkurence - skutečnost, že společnosti konkurují na některých trzích cenou a na jiných pomocí reklamy je způsobena tržními podmínkami (strukturou zákazníků i konkurence). K určení struktury konkurence se využívá:

- Teorie tržních forem podle klasických ekonomů
- Teorie tržních sil průmyslového ekonomy Portera

Teorie tržních forem

Klasičtí ekonomové uvádějí, že chování dodavatele je určováno počtem konkurujících si dodavatelů a tím, do jaké míry se jejich dodávky liší.

Co se týká počtu dodavatelů rozlišují klasičtí ekonomové situaci: a/ jednoho dodavatele (monopol), b/ několika dodavatelů (oligopol), c/ mnoha dodavatelů (polypol).

Co se týká povahy dodávek, rozlišují dvě situace: d/ výrobky dodávané výrobcí jsou totožné (homogenní dodávka) a e/ dodávané výrobky se liší co do kvality, úrovně služeb a záruk (heterogenní dodávka).

Klasičtí ekonomové tedy rozlišují pět tržních forem:

a/ Monopolem rozumíme tržní situaci, při které pouze jeden dodavatel (monopolista) dodává jeden výrobek řadě zákazníků (pojem monopol pochází z řeckých slov monos a polein - jedinoprodejce). Dodavatel může mít monopolní pozici z důvodů ochranné legislativy, patentu nebo licence (technologie kopírování - xerografie) nebo z důvodu tzv. práhu pro vstup na trh, který si sám vytvoří.

b/ Homogenním oligopolem rozumíme tržní situaci s omezeným počtem dodavatelů obtížně rozlišitelných výrobků. V podstatě každý dodavatel zde může získat rozumný podíl na trhu. Podle teorie tržních forem si proto za takové situace dodavatelé nebudou konkurovat cenou - jestli jedna firma sníží cenu, konkurence bude následovat a všichni dodavatelé „zchudnou“. Individuální zvýšení ceny má rovněž malý význam. Jestliže jedna firma zvýší cenu a konkurence nereaguje, pak se sama cenově vytlačí a nakonec ztratí svůj podíl na trhu. Změny cen na takovémto trhu jsou možné jen po vzájemných konzultacích. Na těchto trzích dochází ke konkurenci a obsazování trhu zejména prostřednictvím propagačních kampaní.

c/ Heterogenní oligopol - tato forma trhu se vytváří při několika dodavatelích s mírně odchylnou nabídkou. Cenové rozdíly jsou možné v určitém rozsahu, protože každý dodavatel je napojen na samostatný tržní segment a usiluje o preferenci své značky u konkrétní cílové skupiny.

d/ Dokonalá konkurence je tržní situace, kde je dostatečné množství dodavatelů, takže jednotlivci nemají žádný vliv na své konkurenty a jejich ceny. Tržní cena vzniká v důsledku existence mnoha zákazníků a dodavatelů.

e/ Monopolistická konkurence (také neúplná konkurence či heterogenní polypol). Protože jsou dodávky různorodé, cítí se v této situaci dodavatelé ve svém obvykle omezeném tržním segmentu jako monopolisté. Ve srovnání s dokonalou konkurencí zde existuje výrobová diferenciace.

Analýza konkurence

Analýza konkurence se zabývá analýzováním chování konkurence. Je zde uvedena celá řada otázek, na které je třeba přesně odpovědět, chceme-li pochopit a předvídat jednání konkurence.

Dosud se práce zabývala obecnou rovinou konkurence - proč je analýza konkurence důležitá, kdo jsou konkurenti, jak se konkurence prezentuje a které strukturální okolnosti trhu nutí konkurenci k určitému chování. Analýza konkurence však předpokládá i analýzu chování individuálních konkurentů. Tyto informace mají zásadní význam při sestavování krátkodobých a dlouhodobých marketingových plánů.

Při analýze chování individuální konkurence by měly být zkoumány čtyři oblasti:

- výkon konkurence - jaké jsou její výsledky vyjádřené podílem na trhu, obratem, ziskem a podílem nákupů
- strategie marketingového mixu u konkurence - jakým marketingovým úsilím realizuje svůj výkon u cílových skupin? Jaký je její rozpočet? Jak ho využívá? Má široký nebo úzký sortiment výrobků, vysokou nebo nízkou kvalitu, vysokou nebo nízkou cenu? Je její distribuce prováděna mnoha nebo málo kanály?
- komerční síla/slabost konkurence - jaké jsou relativně silné a slabé stránky konkurence? Jaké jsou jejich výhody a nevýhody?

1.5.3 Konkurenční strategie

Pohledů na strategii je mnoho, základem je Porterova konkurenční strategie a Kotlerova teorie pozice konkurence a konkurenční strategie na základě umístění produktu (pozice značky).

Porterovy strategie konkurence

Podle Portera by každá organizace měla hledat diferenční výhody, které má ve srovnání s konkurencí. Mohou to být nižší náklady, vyšší kvalita či lepší image u zákazníků.

Firmy, které se neliší ani cenou ani kvalitou, by měly usilovat o jedno nebo druhé. Porter definuje tři konkurenční strategie:

- **Strategie nejlepšího v oblasti nákladů** (cost leadership), znamená, že firma usiluje o to, aby se stala dodavatelem s nejnižšími náklady. Aby toho dosáhla, snaží se produkovat co nejlevněji, soustřeďuje se na efektivní organizaci, maximální objem výroby a nejvýhodnější trhy.
- **Diferenciační strategie** znamená, že se firma snaží odlišit kvalitou produktu či imagem značky, ne jenom nákladovou cenou. Tato strategie naznačuje, že dodavatel hledá způsob, jak se odlišit s cílem nabídnout zákazníkovi vyšší hodnotu, což mu umožňuje stanovit vyšší cenu bez ovlivnění výše poptávky.
- **Strategie tržního výklenku** se od předcházejících výrazně odlišuje. V tomto případě je dodavatel napojen na malé segmenty trhu, které velcí dodavatelé z nejrůznějších důvodů opomíjejí.

Kotlerova teorie pozice konkurenta

Kotler přistupuje k problému konkurenční strategie z tržní pozice, kterou si firma pro sebe vymezuje. Rozeznává čtyři pozice konkurence a čtyři jim odpovídající strategie:

- vedoucí firma na trhu
- vyzyvatel
- následovatel
- výklenkář

- **Vedoucí firma na trhu** je dodavatel s největším tržním podílem, bedlivě sleduje aktivity konkurence, snaží se stále zdokonalovat ve všech oblastech (vývoj produktů, loyality systémy pro zákazníky atp.).
- **Tržní vyzyvatel** je dodavatel na druhé, třetí nebo čtvrté pozici, který má také velký podíl na trhu. Tento následovník obvykle užívá ofenzivní strategii. To znamená, že hledá slabá místa ve službách nebo cenách ostatních dodavatelů na trhu s cílem zaútočit na slabého konkurenta a získat část jeho tržního podílu. Někdy je tato strategie zaměřena na vedoucí firmu, ale obvykle spíše na malé a střední dodavatele.
- **Následovatel** je dodavatel s menším podílem na trhu ve srovnání s vedoucí firmou nebo vyzyvatelem. Takoví dodavatelé se snaží vyhýbat se střetům s konkurencí, přičemž jejich obchodní strategie vychází z kopírování úspěšných obchodů předcházejících dvou typů dodavatelů.
- **Výklenkářem** je dodavatel, který se soustřeďuje na tržní výklenky (niky). Rovněž se vyhýbá bitvám a vyloženě se zaměřuje na určitý segment, geograficky vymezenou skupinu zákazníků nebo na specifický typ výrobku.

1.5.4 Umíst'ování produktu – positioning

Zaujímání tržní pozice také vychází ze situace, v níž se spotřebitel rozhoduje mezi různými produkty. Nicméně při zaujímání pozice na trhu, se firma nespokojuje s tím, co spotřebitel považuje za „odlišné“. Snaží se, aby spotřebitel dával přednost jejím produktům před produkty konkurence. Spotřebitel musí být schopen „stanovit produktu konkrétní místo“ na základě konkrétních důležitých hodnotových kritérií vzhledem k produktům konkurence. Vytváření tržní pozice produktu tak stojí na dvou opěrných sloupech:

- na vnímání rozdílů mezi produkty,
- na tom, čemu dává spotřebitel přednost z hlediska těchto rozdílů.

Vytváření tržní pozice se často chápe také jako zaujetí pozice ve vědomí spotřebitele: co konkrétně produkt dělá s určitými relevantními hodnotovými kritérii a pro koho je určen? Vytváření pozice vede k tomu, že se vytvoří konkrétní vztah respektování produktu, nebo že se vytvoří konkrétní image produktu.

Možnosti vytváření tržní pozice

Firma může vytvářet tržní pozici svého produktu různými způsoby. Například:

- Vytvářením tržní pozice na trhu na základě konkrétních charakteristických rysů produktu. Určité charakteristické rysy produktu (chuť, trvanlivost) pomáhají spotřebiteli, aby produkt zaujal určitou tržní pozici.
- Zaujímáním tržní pozice produktu na trhu směrem k uživateli. Často se poukazuje na přijatelné vlastnosti, např. sportovní či mladický vzhled proto, aby si produkt vytvořil pozici ve vědomí uživatele.
- Zaujímáním tržní pozice na trhu směrem ke konkurenci. K vybudování vlastní pozice může firma využít konkurenční značky. Existují dvě možnosti:
 - fixace na pozici konkurenční značky - odmítnutí pozice konkurenční značky
 - vytváření tržní pozice produktu na trhu vzhledem k třídě produktů, firma se může zaměřit na jinou třídu produktů, nebo naopak zvětšit odstup mezi vlastním a konkurenčním produktem.

Následující faktory, kromě dalších, hrají roli při výběru výše uvedených možností vytváření tržní pozice.

Vytváření tržní pozice produktu a segmentace trhu

Firma si musí vybrat pozici na konkrétním segmentu trhu. Obecně tedy vytváření pozice produktu na trhu následuje po segmentaci trhu.

„PHILIP KOTLER: Marketing je dnes chápán jako proces segmentace, cílení a diferenciacce. Já tomu říkám *SCD marketing*. To je něco úplně jiného než *OGV marketing* - tj. oběd, golf, večere, což také může někdy být na místě, ale se segmentací, cílením a diferenciací to nemá nic společného.

Diferenciace nás staví před otázku: „Jak se uvedeme na trh, který nás zajímá? Jak se odlišíme? Většina organizací se proto snaží o to, být jedinečné, osobité, mít konkurenční přednosti nebo výhody, i tak to lze nazvat. To znamená rozvíjet své silné stránky a vhodně je uvést na trh. Dám příklad. Nemocnice může nabízet standardní zdravotní péči, čímž

se nijak neliší od kterékoli jiné nemocnice. Setkal jsem se však s nemocnicemi, které se snaží identifikovat potřeby komunity, které nejsou zatím uspokojeny, například oddělení sportovní medicíny, oddělení léčby popálenin atd. Manažeři takových nemocnic se potom snaží posoudit, která z těchto potřeb je skutečně silná a zda ji mohou profesionálně uspokojit. Uspokojením některé specifické potřeby se nemocnice *odlišují* od všech ostatních. To je cesta diferenciací. Jinak nemá zákazník pádny důvod dát přednost jedné instituci před druhou.“ (Drucker, 1994, str. 74)

Diferenciace produktu a segmentace

Diferenciace produktu a segmentace trhu jdou obvykle ruku v ruce. Výrobci operují s diferencovaným produktem na konkrétním marketingovém segmentu. Mezi oběma koncepcemi existují tyto rozdíly:

- diferenciace produktu je založena na odlišení produktu. Ústředním problémem je, jak odlišíme náš produkt od produktu konkurence, když jsou v podstatě stejné?
- segmentace trhu je založena na zákazníkovi. Ústředním problémem je, jak rozeznáme homogenní skupinu na trhu, u které předpokládáme odlišnosti v potřebách?
- segmentace trhu může vést k vývoji nového produktu. Diferenciace produktu je založena na existujícím produktu, který je obvykle minimálně modifikován.

Segmentace trhu je jak analytickým, tak strategickým problémem, který má v podstatě dvě části:

- segmentace trhu jako způsob analýzy - hledá rozdíly mezi zákazníky a vysvětluje tyto rozdíly. Z tohoto důvodu se při výzkumu trhu neptáme pouze na to, jak se zákazníci orientují a na to, jak nakupují a jak zboží spotřebovávají, ale také na proměnné jako je věk a pohlaví. Navíc je třeba znát a analyzovat vztahy mezi těmito proměnnými.
- segmentace trhu jako marketingová strategie - jestliže byl vztah „specifikován“, musíme se rozhodnout - uděláme něco, nebo budeme tento vztah ignorovat? To je strategická záležitost, a vzhledem k ní musejí být zváženy i strategické možnosti.

„Myslím si, že s podobným problémem se potýká celá řada institucí. Dokonce i kostely a synagogy. Mnoho mých přátel působících v církevní oblasti má velké problémy, aby snaha o diferenciaci nebyla považována za separatismus. Typickým příkladem jsou problémy univerzit, kde se ukazuje, že nejučinnější marketing dělají univerzity specializující se na základní humanitní vzdělání. Opakem jsou univerzity s výrazným výzkumným programem. Všeobecně vzdělávací univerzity, jimž se tak dobře dařilo v 50. a 60. letech, začínají ztrácet na významu. To je důvod, proč malé humanitní univerzity, o kterých si každý před patnácti lety myslel, že budou mít vážné problémy v důsledku slabých populačních ročníků, dodnes tak dobře prosperují. Přitom univerzita, která má 2500 studentů, není až tak malá. Tato univerzita má svůj charakter a student ji může intelektuálně obsáhnout, zatímco univerzity, jako je Minnesotská, jsou jen velmi obtížně zvládnutelné. Myslím si, že se u neziskových institucí budeme stále více setkávat s diferenciací jejich služeb, a to podle požadavků trhu. Proč se vlastně nezisková instituce musí zabývat marketingem? Proto, aby si byla jista, že se skutečně zaměřuje na správnou potřebu?“ (Drucker, 1994, str.76)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2 ANALÝZA PROJEKTOVÝCH AKTIVIT NADACE TEREZY MAXOVÉ

2.1 O Nadaci Terezy Maxové

- Nadace Terezy Maxové byla založena českou topmodelkou 22. ledna 1997 s cílem všestranné podpory a **pomoci opuštěným dětem**. Pod svým patronátem má více než 200 kojeneckých ústavů a dětských domovů České republiky.
- Patří k **etablovaným profesionálním subjektům** českého neziskového sektoru. Od roku 1999 je aktivním členem prestižní asociace nadací Fóra dárců.
- Podle výzkumů veřejného mínění realizovaného v roce 2002 **se těší 97% důvěře** veřejnosti.
- Základní princip pomoci, na nějž klade nadace prioritní důraz je jednoduchá formulace – **konkrétní dítě – konkrétní potřeba – konkrétní dárci**. Konkrétnost, transparentnost, adresnost a efektivita jsou pak základní parametry její charitativní činnosti.
- O své rozsáhlé činnosti **pravidelně** komunikuje s médii, a to jak prostřednictvím patronky nadace, paní Terezy Maxové, tak i projektů a akcí, které pořádá.
- Jednotlivé děti a jejich potřeby jsou podporovány standardním grantovým řízením se 74 grantovými programy. Ročně nadace přerozdělí přibližně **16 000 000,-Kč**, což představuje cca **880 příspěvků** dětem.
- Nadace Terezy Maxové vítá **spolupráci** s ostatními neziskovými organizacemi a významně podporuje jejich nejrůznější smysluplné projekty a aktivity.

2.2 Projektová analýza Nadace Terezy Maxové

2.2.1 Projekty Nadace Terezy Maxové

Adopce – Srí Lanka (www.adopce-srilanka.com)

Realizován od: 2005

Cílem projektu Adopce Srí Lanka je pomoc dětem, které přišly o své rodiny a domovy loni v prosinci při přírodní katastrofě tsunami. Ačkoli se činnost NTM primárně zaměřuje na podporu českých dětí bez rodičů, v případě takto rozsáhlé potřeby pomoci, rozšířila speciální výjimkou svůj statut. Pomoc NTM se zaměřuje dvěma směry – na podporu **vzdělávání** jednotlivých dětí a následně dle možností na **materiální pomoc sirotčinci**, ve kterém opuštěné děti na Srí Lance žijí. Prostřednictvím internetových stránek www.adopce-srilanka.com, které pro nadaci bezplatně provozuje a technicky zajišťuje společnost Explorer, koordinuje NTM možnosti pomoci v rámci projektu. Cílem projektu je především zprostředkovat přístup ke vzdělání. Kromě příspěvku na školné, či školní potřeby, je příspěvek určen i na další potřeby dítěte, tedy například na léky, lékařskou pomoc, stravu, oblečení a podobně.

Pod křídly ČSA

Realizován od: 2005

Projekt „Pod křídly ČSA“ je založen na speciálních kurzech vedených terapeutickou metodou směřujících k odstranění komunikačních bariér, tedy vnitřních strachů, nízkého sebevědomí a pocitů nedostatečnosti, který je u mnoha dětí vytvořen již tím, že ho rodiče odložili, že nebyl pro ně dost dobrý, hoden péče a lásky. Sedm pedagogů pracuje s dětmi speciální výukovou metodou dvakrát týdně ve dvou devadesáti minutových blocích. Celoroční výuce předcházely dva víkendové motivační kurzy, které projekt odstartovaly. Během víkendů se děti navzájem seznámily s pedagogy a zároveň s novou metodikou. V rámci projektu probíhá motivační soutěž pro všechny zúčastněné děti. Projekt bude v tomto školním roce zakončen setkáním všech dětí v Praze, kde všichni budou společně prezentovat výsledky projektu.

EQUAL – „Najdi svůj směr“

Realizován od: 2004

Projekt „Najdi svůj směr“ spadá do Programu Iniciativy společenství EQUAL (www.equalcr.cz), který tvoří součást Evropské strategie zaměstnanosti a představuje prosazování nových nástrojů boje s různými formami diskriminace a s nerovnostmi na trhu práce. Představuje také významný prostředek sociálního začleňování znevýhodněných osob na trh práce. Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu a z prostředků státního rozpočtu České republiky. Řídícím orgánem v České republice je Ministerstvo práce a sociálních věcí, realizátorem Národní vzdělávací fond.

Cílovou skupinou projektu „Najdi svůj směr“ jsou opuštěné děti vyrůstající v ústavní péči ve věku 6 – 18 let. Záměrem projektu je zvýšení vzdělanosti a tím zaměstnanosti těchto dětí. Projekt si klade za cíl vykompenzovat nedostatečný individuální přístup a pomoci především v oblasti vzdělávání, seberealizace a způsobu obživy. Projekt bude realizován každodenním dvouletým docházením proškolených externích pedagogů do vybraných sedmnácti Dětských domovů České republiky. Přímá pedagogická práce s dětmi je individuálního charakteru, soustředí se zejména na školní doučování, odstraňování různých dysfunkcí či podporu při výběru vhodného povolání. Projekt je realizován v 17 dětských domovech po celé České republice.

Můj byt (www.mujbyt.org)

Realizován od: 2004

Cílem projektu je vtáhnout mladší děti aktivněji do problematiky související s hledáním samostatného bydlení. Ukázat, jak situaci řešili „ti před nimi“. Pomůckou se stala stejnojmenná publikace, která vedle informací o jednotlivých typech bydlení či kontaktech na ubytovací zařízení přináší i inspirativní životní příběhy získané v průběhu projektu. Starším pak pomoci dle jejich aktuálních potřeb a situace. Projekt je koncipován jako víceletý. Začal vyhlášením výtvarně-literární soutěže pro děti z domovů a mladé lidi, kteří v době dospělosti z domovů odešli. Tématem bylo bydlení. Ať už vysněné nebo reálné. Zkušenosti z praxe mohli popsat i pracovníci dětských domovů. V roce 2005 proběhlo vyhodnocení a vydání nejlepších prací tiskem v publikaci „Můj byt“. Zástupci dětských domovů si přijeli do Prahy převzít svá ocenění. Bylo uděleno 44 cen. V říjnu projekt v dětských

domovech pokračoval ověřením znalostí popsané problematiky. Prosincové vyhlášení vítězů a předání cen uzavřelo první rok trvání projektu. V roce 2006 projekt začal informačně-motivační formou, kterou letos rozšíří o aktivity směrem ke konkrétnější pomoci. Zprostředkuje pohled do míst, která se mohou na přechodnou dobu stát některým mladým lidem útočištěm, přinese další informačně-motivační soutěže a v neposlední řadě chce adresnou pomocí reagovat na konkrétní potřeby mládeže, která řeší bydlení po odchodu z dětského domova. Žádat o pomoc lze podat prostřednictvím webových stránek.

Veselejší dětské domovy

Realizován od: 2004

Cílem projektu je výtvarná realizace interiérů, především dětských pokojů v dětském domově v Dolním Lánově. Ve spolupráci s partnery projektu NTM zútulňuje a přetváříme pokoje na základě představ a přání dětí. Prostředí domova je důležitou součástí vývoje dětí, projekt má zároveň i terapeutický charakter. V neposlední řadě je pro realizaci projektu podstatná spoluúčast a zapojení dětí a domova do samotné realizace. Zároveň jsou do projektu zapojeni dobrovolníci.

Otevřená náruč

Realizován od: 2003

Cílem projektu je obyčejným lidským dotekem (pohlazení, úsměv, oční kontakt, hraní si, pochování v náruči) zmírnit psychickou deprivaci dětí tak, aby byly schopny rozvinout své možnosti, schopnosti a dostaly dobrý základ do celého jejich života a to za pomoci proškolených dobrovolníků, které děti pravidelně navštěvují. Projekt byl prioritně aplikován v Kojeneckém ústavu v Aši. V současné době je projekt realizován jako projekt GS Otevřená náruč v Praze-Krči a v Aši, a to za podpory společnosti Green-Swan Pharmaceuticals CR a dále jako projekt Otevřená náruč ve Veské a v Milovicích, a to za podpory společnosti Konica Minolta. Jedním z cílů je v jednotlivých domovech projekt osamostatnit tak, aby měl každý domov konkrétní pozornost a mohly se pak připojit i další domovy. Nyní se projednává spolupráce s dalšími domovy.

Život rozkvétá v tvých rukou

Realizován od: 2003

Cílem projektu je hravou a poznávací formou předat dětem zkušenosti ze světa podnikání, dát jim možnost tvořit a získat dovednosti, které dožijí použijí v samostatném životě mimo dětský domov. Projekt má tři hlavní fáze: V první fázi jsou osloveny dětské domovy v České republice s konkrétní nabídkou účasti v projektu. Ty domovy, které se do projektu přihlásí, pošlou svůj „podnikatelský záměr“ a pak následně projdou školením – kde se seznámí s principy týmové práce, prodeje a propagace. Druhá, realizační fáze, probíhá v jednotlivých dětských domovech, kde děti vyrábí nejrůznější výrobky např. ze skla, keramiky, dřeva, korálků a připravují se na jednotlivé soutěžní jarmarky, které byly nazvány Jarmarky pro šikovné ručičky. Tyto jarmarky, jež tvoří třetí, finální část projektu, probíhají nejprve regionálně a ti nejlepší se zúčastní celostátního jarmarku. V roce 2006 bude probíhat III. ročník projektu.

Adopce.com (www.adopce.com)

Realizován od: 2002

Ve spolupráci se společností Nestlé Česko s. r. o. vznikl projekt, který zájemcům o adopci či pěstounskou péči nabídne kvalitně zpracované informace formou brožury distribuované v okruhu pohybu cílových skupin, informačního portálu na adrese **www.adopce.com** a telefonní linky **233 356 701**. Na projektu NTM spolupracuje se Střediskem náhradní rodinné péče. Jednotlivé části projektu:

Informační webová stránka **www.adopce.com**: jedná se o informační portál obsahující všechny důležité informace o náhradní rodinné péči – osvojení a pěstounské péči. Jde hlavně o vysvětlení základních pojmů, právní úpravu, názory odborníků, důležité kontakty, příběhy, doporučenou literaturu a statistické údaje. Informační telefonní linka **233 356 701** - linka je k dispozici každé pondělí od 13-18 hodin a každou středu od 9 do 13 hodin. Dotazy zodpovídají sociální pracovníce a odbornice na právo z oblasti náhradní rodinné péče.

Informační plakáty – o vzniku projektu se informovalo pomocí 5.000 ks plakátu formátu A2, které byly distribuovány na krajské úřady (od 1. 1. 2003 pověřené obce třetího typu),

do dětských domovů a kojeneckých ústavů, lékáren, gynekologií, pediatrií, odborných organizací, porodnic.

Informační brožury (20 000 ks) – jedná se o příručku žadatelů o náhradní rodinnou péči, jež jim má usnadnit cestu celým procesem a zodpovědět mnoho důležitých otázek. Objednat ji lze zdarma na www.adopce.com.

Kultura pro dětské domovy

Realizován od: 2002

Projekt se zaměřuje na zprostředkování účasti dětí z dětských domovů na kulturních a sportovních akcích. Dětské domovy si vzhledem ke stále se krátícím rozpočtům nemožou dovolit financovat kulturní a sportovní akce v takovém rozsahu, jak je v běžné populaci standardní. NTM se snaží minimalizovat tento nedostatek tím, že oslovuje divadla a další kulturní a sportovní zařízení a získává darem bezplatné vstupy pro dětské domovy.

Make a Connection – Připoj se (www.pripojse.cz)

Realizován od: 2002

Společnost Nokia a Nadace rozvoje občanské společnosti zrealizovaly tento projekt, jež je součástí celosvětové iniciativy, v České republice. NTM program aplikuje v síti dětských domovů již čtvrtým rokem. Formou grantů (do výše 50 000,- Kč) a víkendových školení umožňuje tento program účastníkům (mladým lidem ve věku 16 - 24 let) přispět svou aktivitou do života okolní komunity a zároveň rozvinout praktické životní znalosti a dovednosti na základě realizace svých projektů.

Dejme šanci dětem (www.sance.cz)

Realizován od: září 1999

Na internetové adrese www.sance.cz nadace vytvořila svůj virtuální dětský domov, který potenciálním dárcům umožňuje přispět libovolně vysokou finanční částkou na potřebu či přání konkrétního opuštěného dítěte. Projekt „Dejme šanci dětem“ nemá za cíl

shromažďovat finanční prostředky na zábavu nebo materiální zajištění vrtkavých dětských přání typu kazetové magnetofony, CD disky nebo auta na dálková ovládání. Děti totiž do projektu přicházejí s konkrétními představami o aktivitách, které souvisejí s rozvojem jejich schopností nebo talentu a mají jim být podporou při jejich budoucím profesním uplatnění. Přání dětí se dělí do těchto kategorií: Šance pro umělce, Šance pro podnikavce, Šance pro sportovce, Šance pro profíky.

Hvězda plná přání

Realizace od: 1997

NTM každý rok spolupřádá vánoční charitativní akci zaměřenou na děti, vyrůstající v ústavní výchově. Původně projekt probíhal pod názvem Strom splněných přání ve spolupráci s Vinohradským pavilonem. Od roku 2002 nese projekt název Hvězda plná přání a je pořádán ve spolupráci s nákupním střediskem Metropole Zlčín. V projektu je zapojeno mnoho dobrovolníků nadace.

2.2.2 Trh

Tabulka 2. Zobrazení oblastí pomoci v rámci projektů NTM

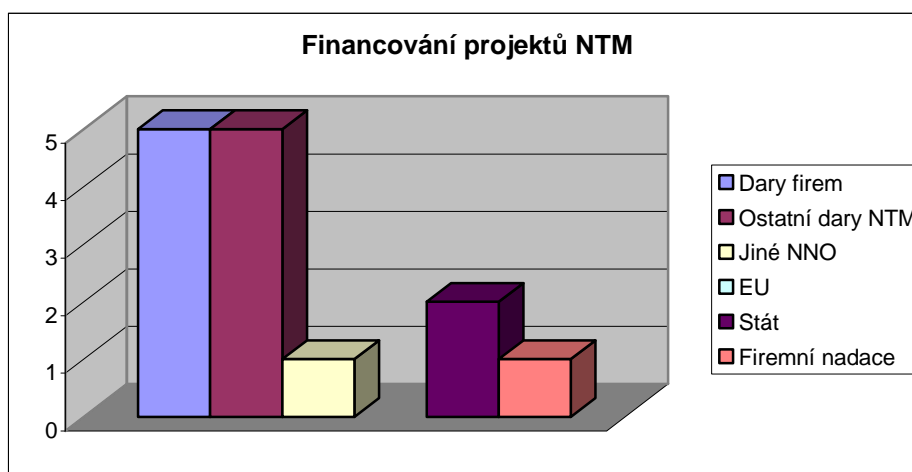
oblast problému							projekt
životní prostředí	zdraví	vzdělání a informovanost	osobnostní vybava	vztahy a komunikace	existence	volný čas	
				x			Adopce Srí-Lanka
		x		x			Dejme šanci dětem
				x			Hvězda plná přání
						x	Kultura v dětských domovech
		x		x	x		Můj byt
		x					Najdi svůj směr
	x			x			Otevřená náruč
		x			x		Připoj se-Make connection
	x				x		Veselejší dětské domovy
		x		x			Život rozkvétá v tvých rukou

Tabulka 2. zobrazuje oblasti, v kterých projekty NTM pomáhají. Nejčastěji zastoupenými oblastmi pomoci v projektech NTM jsou vzdělání a informovanost a vztahy a komunikace, je často pomoc v oblasti podpory budoucí existenční výbavy dětí, dále oblasti zdraví a volného času. Žádný ze stávajících projektů nepůsobí v oblasti životního prostředí a jeho vztahu k němu a v oblasti osobnostní výbavy, pokud je uvažována samostatně. Vyskytuje se pouze jako součást projektů, stejně tak v projektech zaměřených na vzdělání, vztahy, komunikaci, existenci.

Tabulka 3. Finanční nároky projektů NTM

Projekt	Částka k realizaci
Adopce Sri Lanka	30 000
Adopce. com	300 000
Dejme šanci dětem	200 000
Hvězda plná přání	100 000
Kultura pro DD	200 000
Můj byt	450 000
Najdi svůj směr, Equal	22 000 000
Otevřená náruč	500 000
Pod křídly ČSA	1 000 000
Připoj se	600 000
Veselejší DD	300 000
Život rozkvétá	2 500 000

Z Tabulky 3. vyplývá, že finanční nároky na realizaci projektů NTM se pohybují převážně v řádech statisíců až milionů korun českých, výše potřebných financí je plně odvislá od konečného počtu příjemců pomoci. Z dostupných dat tedy není jasně zřejmý finanční rozsah pro realizaci projektů.



Graf 1. Přehled zdrojů financování projektů NTM

Životní cyklus projektů NTM

Jelikož projekty NTM nejsou orientovány na zisk a celá koncepce životnosti produktů je na této orientaci postavena, vyplývá rozložení jednotlivých projektů spíše z ostatních ukazatelů uvedených v Tabulce 1.

Tabulka 4. Marketingová strategie v jednotlivých fázích cyklu životnosti projektů NTM.

<i>Fáze</i>	<i>Počet konkurentů</i>	<i>Strategie produktu</i>	<i>Cenová strategie</i>	<i>Komunikační strategie</i>	<i>Distribuční strategie</i>	<i>Projekt NTM</i>
<i>zavádění</i>	omezený, snižuje se monopolní postavení dodavatele	omezený sortiment, průměrná kvalita	velmi vysoká nebo vhodně nízká	intenzivní, zaměřený na primární potřebu, na inovátory	omezená	NTM nemá projekt v této fázi.
<i>růstu</i>	zvyšování počtu (oligopol)	rozšiřování sortimentu, zlepšování kvality produktů B třídy, tvorba nových modelů	klesající cena	propagace se zesiluje, přednost značce, zobrazení kupních motivů	rozšíření, nové tržní segmenty	Adopce – Srí Lanka, Pod křídly, Můj byt, Veselejší DD,
<i>zralosti</i>	rychle rostoucí	další rozšiřování sortimentu – nové varianty výrobků (modifikace)	klesající cena až stabilizace cen	mírný růst, aktivní stimulace prodeje, přednost značce, možnost využít i nové formy propagace	využívání aktivit v rámci stávajícího distrib. Kanálu, nové formy nebo ztráta menšího počtu kanálů	Equal-Najdi svůj směr, Adopce.com, Otevřená náruč, Život rozkvétá v Tvých rukou, Kultura pro DD
<i>poklesu</i>	klesající	obnovení sortimentu, nový produkt	stabilní	pokles	omezená	Hvězda plná přání, Šance Make a Connection

2.3 Analýza konkurence

Cílový trh NTM je vymezen jejím statutem, cíly a problematikou s tím spojenou ale také tím, do jakých projektů NTM alokuje finance v grantovém řízení mimo svoje vlastní projekty.

2.3.1 Problematika

Shrnutí problematiky vychází ze zdrojů Programu Daphne 2002, projekt č. 2002/017/C a z Národní zprávy o rodině 2004 Ministerstva práce a sociálních věcí a popisuje cílový trh pro činnost NTM.

- v ochranné péči je v ČR více než **12 500 dětí**, z toho cca 10 000 v dětských domovech, 2 000 v kojeneckých ústavech, zbytek pak v jiných typech ochranné či jiné péče,
- pro srovnání s EU např. Nizozemí má 10 000 opuštěných dětí na 17 mil. obyvatel, ČR má umístěno 12 500 dětí na 20 mil. obyvatel, tedy jednou tolik téměř na stejný počet obyvatel,
- v ČR je 63 dětí na 10000 obyvatel v péči státu, tento počet stále roste, ČR je první z nově přijatých států do EU v ročním nárůstu dětí do ústavní péče, problémem je také rostoucí počet ústavů. v roce 2003 – 136, v roce 2004 – 148,
- 1 dítě v ústavu stojí stát 250 000,- Kč ročně, 55 000,-Kč dostane pro péči pěstounská rodina, rozvoj pěstounských rodin není státem podporován,
- pouhé 2 % umístěných dětí jsou sirotci nebo mají nemocné rodiče, kteří se o ně nemohou postarat, **98 % dětí v dětských domovech jsou sociální sirotci**, tzn. děti které mají rodiče ale ti nejsou schopni se o ně dle platných zákonů starat.
- v ČR neexistuje sociální systém zajišťující sanaci rodiny, tedy systém podporující to, aby rodina zůstala rodinou a nemuseli její členové být rozděleni Např. v Nizozemí se pracuje s vytipovanými rodinami např. mladými lidmi bez sociálních kontaktů, první kontakty s ohroženými již navázaly před narozením dítěte, v případě problému nastupují speciální program pro rozvoj rodiny.

- dle výzkumu Equal 2004 je pouhé 1 % dětí v ochranné péči z celkového počtu schopno studovat VŠ, cca 280 dětí z dětských domovů – nejde o roční číslo ale o stabilní (5 let na VŠ),
- v dětských domovech neexistuje pravidelná povinná péče v oblasti psychického zdraví dětí, do života po dětském domově jsou státem vysílány nezralé a mnohdy narušené osobnosti,
- děti z dětských domovů přicházejí do společnosti v 18 letech se slabým biologickým ale hlavně sociálním kapitálem - z dítěte v doktorské rodině bude nakonec pravděpodobně také lékař, kam povedou kroky dítěte z dětského domova?
- asistence dětem odcházejícím z domovů není v podstatě žádná, dětem pomáhají zaměstnanci či okolí dětského domova, sociální pracovníci díky své vyčerpání a organizaci minimálně, často tedy situaci nezvládnou a rekrutují se z nich uživatelé dalších sociálních služeb (bezdomovectví, alkoholismus, toxikomanie, vězeňství).

2.3.2 Statut a cíle Nadace Terezy Maxové

Statut NTM vymezuje aktivity, kterými NTM chce řešit problémy popsané výše jako cílový trh a to v návaznosti na získávání zdrojů pro řešení.

Posláním Nadace Terezy Maxové je řešení problematiky opuštěných dětí, tedy dětí vyrůstajících mimo rámec přirozeného prostředí biologické rodiny. Prvořadým zájmem Nadace Terezy Maxové je proto úsilí o celistvé uchopení dané problematiky spolu s úsilím o její věrohodné zveřejnění, úsilí o harmonické partnerství a zodpovědné rodičovství spolu s úsilím o realizaci náhradní rodinné péče, stejně jako úsilí o kompenzaci nedostatku rodičovské péče, zájmu a pozornosti. Nadace Terezy Maxové tak deklaruje snahu o obnovu úcty ke každému narozenému lidskému životu, pomoc při probouzení zájmu o osud a úděl těchto dětí, podporu uvědomování si sounáležitosti lidské rodiny, v níž jeden nese odpovědnost za druhého i patronát na těmi, jež vyrůstají v prostředí ústavní výchovy. Nadace Terezy Maxové představuje všestrannou finanční i materiální pomoc a podporu takových aktivit a činností, jež jsou s jejím posláním v souladu a účinně jej naplňují.

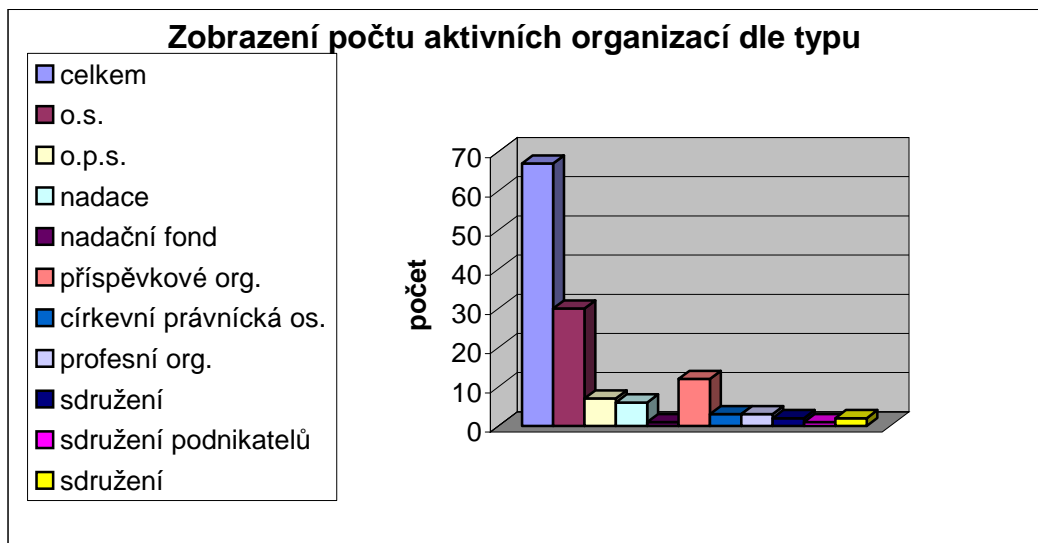
Cíle nadace

- Necht' problematika opuštěných dětí nachází a definuje své aktuální cíle a účinné prostředky jejich řešení v podobě dostatečných finančních a materiálních zdrojů a kompetentních řešitelských kapacit.
- Necht' se problematika opuštěných dětí stane veřejně prezentovaným a diskutovaným tématem, který si občanská společnost plně uvědomí a upřímně osvojí a vytvoří tak příznivé podmínky k jejímu úspěšnému řešení.
- Necht' se žádné dítě nestane dítětem opuštěným, ať již z důvodu rodičovského selhání, či díky nechtěnému početí.
- Necht' opuštěné dítě nalezne své náhradní rodiče v podobě adopce, pěstounské, či alespoň hostitelské péče a poznává a prožívá tak to nejdůležitější – lidskou lásku.
- Necht' opuštěné dítě odkázané na ústavní výchovu má co nejvíce možností nedostatek rodičovské péče, zájmu a pozornosti poznat a prožít jiným, náhradním způsobem.

2.3.3 Konkurence

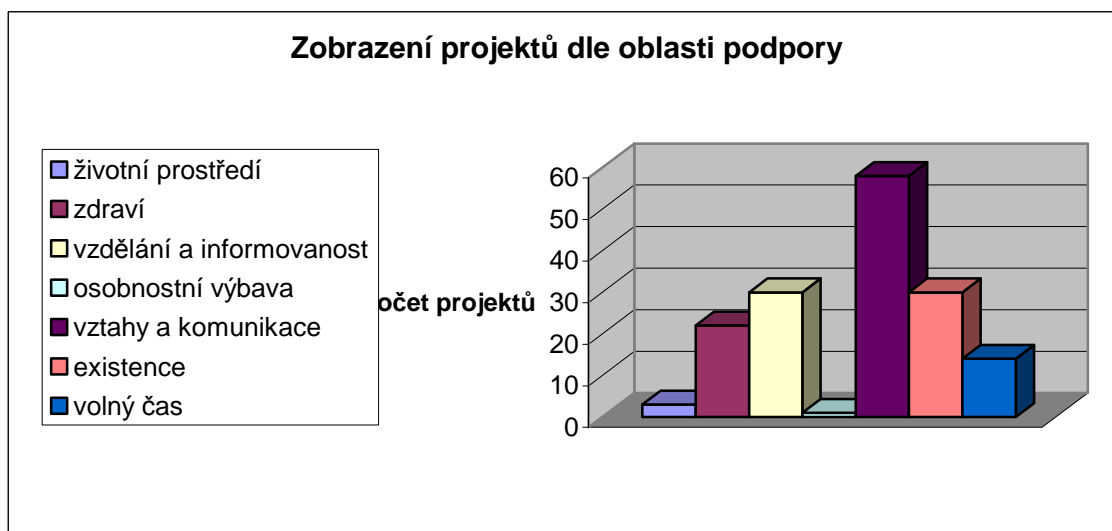
V neziskovém sektoru jako takovém není vnímaná další pomáhající organizace jako konkurence v pravém slova smyslu, ale pokud se na problém podíváme z hlediska marketingu, jsou ostatní působící organizace v oblasti pomoci dětem v ústavní péči konkurencí a to hlavně z hlediska získávání zdrojů pro své aktivity.

Při uvažování o konkurenci mezi těmito organizacemi musíme brát v úvahu možnosti jednotlivých typů organizace přerozdělovat finanční prostředky dále na neziskové organizace nižšího řádu a také jejich možnost realizace vlastních přímo působících projektů na cílovém trhu.



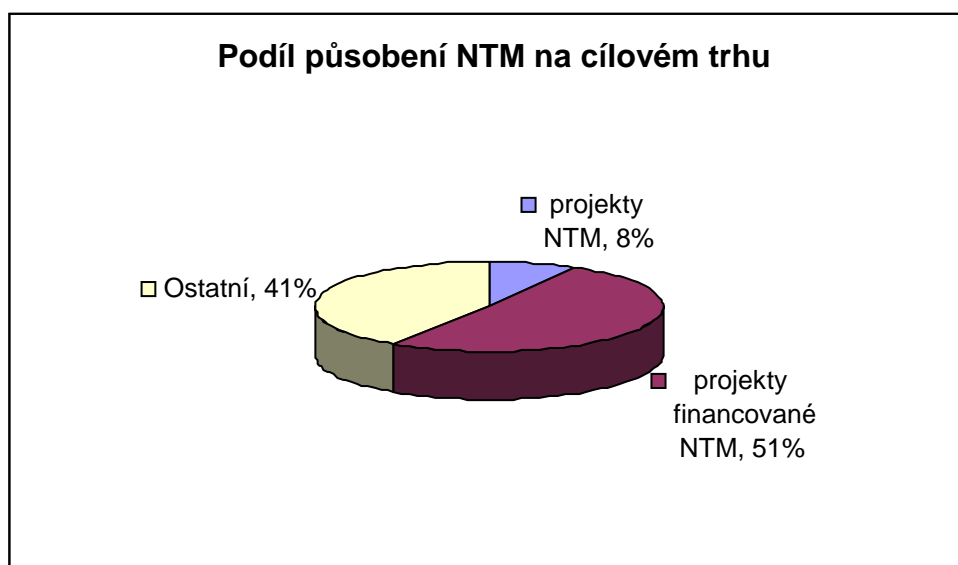
Graf 2. Zobrazení počtu aktivních organizací na cílovém trhu NTM a jejich typ

Na trhu NTM pracuje 67 organizací z toho je téměř polovina (30) občanských sdružení, které jsou tedy nejefektivnějšími pomáhajícími organizacemi v této oblasti. Další v pořadí jsou příspěvkové organizace, číslo 12 je poměrně vysoké a to z důvodu zapojení aktivních dětských domovů, které sami realizují projekty. Dále je na trhu 7 nadací a 6 nadačních fondů.



Graf 3. Zobrazení projektů konkurence dle oblastí podpory

Graf č. 3 zobrazuje v jakých oblastech a v jakém počtu působí všechny organizace v rámci cílového trhu. Toto zobrazení odráží mimo jiné také ochotu investovat finance do jednotlivých oblastí podpory. Také nastiňuje, které oblasti jsou v pomoci zanedbávány. Nejvíce projektů je realizováno pro podporu vztahů a komunikace, stejně se pak pomáhá v oblasti vzdělání a informovanosti a existence. Výrazně pak v oblasti zdraví a volného času, minimálně pak v oblasti životního prostředí a osobnostní výbavy. V podstatě je zapojení v jednotlivých oblastech na celém trhu pomoci shodný jako struktura oblastí pomoci, v kterých působí NTM.



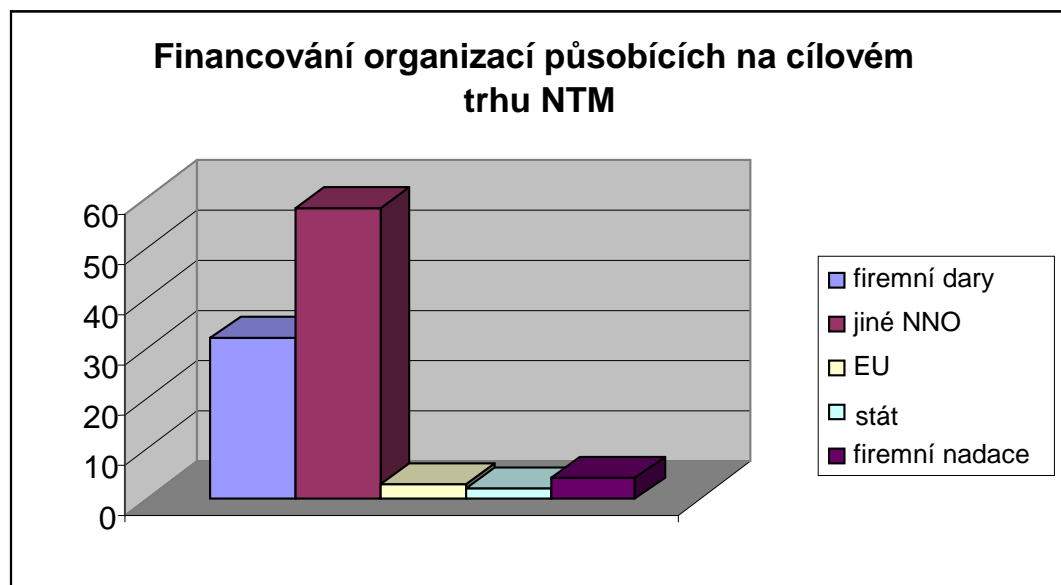
Graf 4. Podíl působení NTM na cílovém trhu v oblasti projektů

Graf č. 4 mapuje to, jak je NTM aktivní v realizaci a podpoře řešení problematiky na cílovém trhu. Naznačuje, jaký záběr NTM v podpoře opuštěných dětí prostřednictvím projektů, vlastních i konkurenčních má. Z marketingového hlediska jde tedy o podíl na cílovém trhu projektové podpory.



Graf 5. Zobrazení vývoje vzniku organizací působících na cílovém trhu NTM

Graf č. 5 pojímá vývoj, kterým procházel vznik organizací řešících problematiku dětí v ústavní péči. Mapuje tedy vývoj konkurenčních organizací realizujících projekty zasahující působení NTM.



Graf 6. Financování organizací působících na cílovém trhu NTM

Graf č. 6 ukazuje jak jsou financovány organizace realizující projekty v oblasti péče o děti vyrůstající v ústavní péči. Pojímá souhrn financování v daném sektoru. Z Grafu č. 6 vyplývá, že většinu aktivit v tomto sektoru pomoci financují sami NNO, téměř třetinu pak firemní dary a firemní nadace a jen malé procento státní instituce a EU. Toto vychází je dle počtu přispívajících organizací, ne dle výše příspěvků, tam by jistě měla EU lepší pozici.

Graf č.2, Graf č. 3, Graf č. 4, Graf č. 5., Graf č. 6. vychází z výsledků výzkumu Výzkumného centra Mikuláš, o.p.s., který vznikl na popud NTM. Tento výzkum byl realizován v roce 2005, jako výzkum sekundární z externích i interních zdrojů (viz. Příloha PI).

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

3 PROJEKTOVÁ STRATEGIE NADACE TEREZY MAXOVÉ

3.1 Analýza konkurence

Z analýz a popisu situace, ve které se NTM nyní nachází a která byla popsána v praktické části práce, vycházejí níže uvedené závěry na jejichž základě bude stanovena projektová strategie v další části této kapitoly.

3.1.1 Trh a konkurence

Cílové skupiny NTM:

1. děti vyrůstající mimo rámec biologické rodiny a problematika s nimi spojená
2. dárci

Cílový trh lze pojímat ze dvou stran:

A/ trh pomoci - jde o trh, na kterém mají projekty působit na cílovou skupinu pomoci, tedy z hlediska první cílové skupiny.

B/ trh rádcovský - jde o trh, na kterém se NTM snaží získat financovatele projektů, tedy z hlediska druhé cílové skupiny.

A/ Trh pomoci

- Ze srovnání stavu problematiky a aktivit NNO v této oblasti jasně vyplývá, že nejvíce opomíjenou oblastí pomoci je prevence, konkrétně realizace pomáhajících projektů v rámci **sanace rodiny**. O potřebnosti těchto aktivit jasně hovoří to, že 98 % dětí v DD jsou sirotky sociálními.
- Problematika také jasně zobrazuje, jakých úspor by stát dosáhl podporou aktivit pěstounských rodin, což znamená, že je tedy třeba cíleně podporovat tuto oblast a to nejen prostřednictvím příspěvků v rámci grantového řízení NTM

- Ze stavu problematiky a zaměření projektů NTM dále vyplývá absence projektů vedoucích k psychologické či psychiatrické podpoře dětí, které do dětských domovů přicházejí s nejrůznějšími traumaty, jež nejsou povinně nikterak ošetřena.
- Žádný ze stávajících projektu NTM nepůsobí v oblasti životního prostředí a jeho vztahu k němu a v oblasti osobnostní výbavy (viz. Tabulka 2).
- Celý sektor zabývající se problematikou opuštěných dětí pomáhá přibližně ve stejných oblastech jako NTM, stejně tak s absencí v oblasti životního prostředí a osobnostní výbavy (viz. Graf č. 3).
- Na trhu pracuje 67 organizací z toho je téměř polovina (30) občanských sdružení, které jsou tedy nejefektivnějšími pomáhajícími organizacemi v této oblasti (viz. Graf č. 2).
- Projekty NTM zabírají cca 8 % trhu, projekty, které v rámci trhu NTM finančně podporuje obsazují 51 % z projektů pomoci, ostatní finance plynou do sektoru ze 41 % z jiných zdrojů. Dá se tedy shrnout, že NTM má na celkovém trhu financování projektů vliv na 59 % realizovaných projektů (viz. Graf č. 4).
- Pro celkový pohled na trh je nutné si také zobrazit jeho vývoj v minulosti. Je na něm patrný vývoj v počtu nových organizací působících na cílovém trhu. Vývoj v počtu organizací má vzestupný ráz a to od roku 1989, působením uvolněním trhu i v této oblasti po ukončení světové duality. Vývoj je pozvolný s vzestupnou tendencí. Nárůst konkurence na trhu je jistě pozitivní pouze na trhu NNO (viz. Graf č. 5).

B/ Trh dárcovský

- Projekty NTM, jsou financovány ze stejné části přímými financemi od firemních dárců a z ostatních darů jednotlivců či skupin, například zaměstnanců nějaké firmy. Dále pak z velké části financemi z grantů firemních nadací, např. Nadace Trangas. Stejný nízký podíl na financování projektů NTM má stát, EU a jiné NNO, které mohou grantovat finance nadacím (viz. Graf č.1).

- Většinu aktivit v tomto sektoru pomoci financují sami NNO, téměř třetinu pak firemní dary a firemní nadace a jen malé procento státní instituce a EU (viz. Graf č.6).
- Finanční nároky na realizaci projektů NTM se pohybují převážně v řádech statisíců až milionů korun českých, výše potřebných financí je plně odvislá od konečného počtu příjemců pomoci. Z dostupných dat tedy není jasně zřejmý finanční rozsah pro realizaci projektů (viz. Tabulka 3).

Analýza konkurence

Výkon konkurence není třeba více podrobně analyzovat, NTM svými aktivitami zasahuje do 59 % trhu projektů v oblasti působení NTM (viz. Graf č. 4).

Konkurenční strategii marketingového mixu nelze jednoznačně zobrazit, jelikož jen málo která z organizací NNO je vůbec marketingově řízená a tedy rozbor jednotlivých konkurentů není téměř možný.

Z určitého úhlu pohledu je možné specifikovat slabé a silné stránky konkurence, jejich výhody a nevýhody. Takové srovnání by ovšem bylo neefektivní bez tímto směrem zaměřeného výzkumu, na který NNO nemají nutné prostředky. Je tedy třeba hledat podporu ve výzkumných agenturách, v jejich ochotě zapojit se do řešení společensky závažných otázek.

Konkurenční strategie

Podle Portera by konkurenční strategie měla být založena na diferenčních výhodách.

Z jeho strategií pro NTM je užitečné zvážit strategii nejlepšího v oblasti nákladů, tzn. ze-
fektivnit výdaje, plánovat je a každou možnou odchylku konzultovat a řešit, nacházet nové a nové cesty k financování potřebných aktivit pro vytvoření projektu s co nejnižšími náklady.

Diferenciační strategie NTM v rámci druhého cílového trhu, se projevuje významnějším odlišením kvality produktů, posílením návaznosti na image organizace s cílem nabízet přidanou hodnotu v podobě služeb pro dárce a tím si zajistit možnost cenového rozsahu jednotlivých projektů pro potenciálního dárce.

Podle Kotlera je možné vymezit místo společnosti z hlediska tržní pozice. NTM, pokud pojmáme první cílový trh, je 59 %, se kterými ovlivňuje trh vedoucí firmou na trhu

v oblasti, v které pomáhá (viz. Graf č. 4). Pokud ale budeme chtít vymezit pozici NTM z pohledu cílového trhu druhé skupiny, tak se může jevit NTM jako tržní vyzyvatel a to hlavně z hlediska konkrétní projektové konkurence.

3.1.2 Projekty a jejich řízení

Vznik a vývoj projektů NTM

Postup v NTM:

1. Vytvoření projektové koncepce. Ta vzniká buď z potřeby první nebo druhé cílové skupiny.
2. Schválení projektového záměru financovatelem.
3. Svolání realizačního týmu a rozdělení oblastí kompetencí.
4. Vytvoření časového plánu projektu se stanovením kritických bodů.
5. Uzavření smlouvy o spolupráci s dárce na základě specifikované projektové koncepce, včetně komunikačního plánu projektu a dárcovství.
6. Vytváření průběžných zpráv k projektu.
7. Vznik závěrečné (většinou roční zprávy), která má zajistit ochotu financovatele zapojit se do projektu i v následujícím časovém období, případně rozšířit své působení v rámci projektového cyklu, pokud je projekt do něj rozšířen.

Projekty v NTM nejsou řízeny žádnou metodou projektového řízení, tedy ani metodou logického rámce.

Projektové řízení z hlediska lidských zdrojů

Vedení marketingu a tedy i projektů by se aktivně mělo věnovat vedení NNO, bohužel v NTM tomu tak není. V současné době se struktura projektového oddělení přetváří. Původně fungovalo jako skupina na sobě nezávislých koordinátorů s vedením manažera projektového oddělení. Problémy nastávaly a stále nastávají hlavně v oblasti vývoje nových projektů. Ty vznikají na základě informací fundraisera o potřebném zaměření projektu, které čerpá nesourodě z informací zaměstnanců o aktivitách dárce. Bohužel neexistuje zdrojová platforma pro efektivní zakládání projektů. Nejprve je většinou nalezen dárce

ochotný spolupracovat s NTM a teprve poté se mu šije projekt na míru. Pokud je dárce již kontaktován probíhají přípravy na projektu v postupu viz. výše.

Projekt v NTM z obecného pohledu marketingu

Projekt NNO jako předmět směny je pro cílovou skupinu 2. na trhu projektů NNO jako jeden z mnoha do kterého může investovat nebo může ho koupit a z hlediska předmětu směny by měl být také plánován. NTM se na projekt jako předmět směny se NTM nedívá. Uvažuje pouze z hlediska požadavků trhu pro cílovou skupinu 2. Kterým je vyhověno, ale data dostupná pro analýzu tohoto trhu nejsou zpracována a ani v rozpočtech jiných NNO nejsou alokovány. Požadavky trhu cílové skupiny 2. se také velmi rychle mění, stejně tak jako se mění jejich komunikační a marketingové plány a na aktuální průzkum trhu opravdu v NNO nejsou finanční zdroje. Lze tedy obecně spíše doporučit zaměřit strategii na tu část trhu cílové skupiny 2, která je stabilní a její cíle jsou plánovány dlouhodobě.

Jistě není zanedbatelný pohled na projekt z hlediska **filozofie jeho vrstev**.

Fyzické rysy ale také v tomto případě jádro projektů NTM jsou patrné z oblasti jejího působení. Jelikož nejde o vytváření reálného fyzického produktu, ale aktivit k uspokojení určité potřeby zapojením se do konkrétního projektu.

V rámci strategie projektů NTM je potřebné vytvářet široký obsah rozšířeného produktu (projektu), který je charakterizován vnímáním zákazníka (financovatele). Zákazník vnímá např. značku projektu (zda je propojena s jeho identifikačními znaky a zda silně komunikuje realizátora, tzn. image realizující organizace), služby (vytváření zpráv na míru na požádání, poradenství v otázkách aktivit NNO, koncepce komunikace dárcovství v rámci interní komunikace atd.), efektivní komunikaci (ke každému projektu individuální s efektivním spojením s komunikací realizující organizace jako takové). I projekty NNO jsou vnímány jako hmatatelný produkt, je i zde velmi důležité, jak budou vypadat např. studijní materiály, ze kterých se cílová skupina bude učit.

Totálním produktem pak ideálně bude projekt, který efektivně pomáhá a působí na první cílovou skupinu ve spojení s rozšířeným projektem, který jako celek pozitivně působí na okolí a tím pomáhá budovat finanční základnu NTM a působí rovněž na druhou cílovou skupinu.

Strategie dle funkce projektů

Instrumentální funkcí můžeme vnímat to, jak projekty působí na první cílovou skupinu a při realizaci či tvorbě koncepce k tomu přihlížet.

Expresivní funkce v rámci trhu druhé cílové skupiny je jasně stanovená. S jakou organizací a s jakým jejím projektem se financovatel spojí, posiluje jeho image odpovědné společnosti a image neziskové organizace částečně přechází i na něj.

Typ produktu dle prodejního procesu

Všechny projekty NNO patří mezi projekty nevyhledávané z pohledu druhé cílové skupiny. Je proto nutné, aby tyto projekty provázela rozsáhlá komunikace směrem k členům cílové skupiny.

Konkurence variant projektu

I na poli, na kterém NTM působí, se objevují konkurenční projekty takřka shodné s projekty NTM a to i v rámci aktivit NTM (využívání grantů). NTM podporuje i aktivity jiných NNO, které mají stejné zaměření jako její projekty. V tomto ohledu NTM nevnímá tyto projekty jako konkurenční a vítá veškeré aktivity. Měla by s nimi ovšem počítat v rámci vytváření nových projektů.

Podobných projektů je mnoho a tedy v rámci strategie by se nadace jako taková měla nejdříve přesvědčit, jestli některá z NNO nižšího řádu již nerealizuje zamýšlenou aktivitu, případně tuto NNO zvolit jako realizátora namísto podpory jeho snahy finančními prostředky v rámci grantového řízení. Otázkou ale zůstává, do jaké míry je potom možné do projektu zasahovat, udržet jeho kontinuitu, kvalitu a komunikační atraktivnost.

Konkurence značek

Konkurence značek je v NNO vnímána jako konkurence institucí, které jsou nositelem pomoci a mají jistou pozici v očích obou cílových skupin. Speciálně cílová skupina 2. je na image organizace a její vnímání ze strany veřejnosti velmi citlivá. Příkladem je projekt „Hvězda plná přání“ které konkuruje podobná varianta projektu – „Strom splněných přání“, jehož realizátorem je Unicef. Zde existuje konkurenční napětí jak v rámci projektu tak v rámci realizujících institucí.

Konkurence technologií

V tomto ohledu je konkurence mezi projekty v oblasti působení NTM velmi nízká, žádný z projektů nepůsobí na cílovou skupinu naprosto stejně, nemá stejné části a nepoužívá stejné profesní zázemí odborníků.

Je teda třeba aktivně spolupracovat s mezioborovými odborníky, zajímavý pohled na tuto spolupráci uvedl Peter deCourcy Hero z Community Foundation Silicon Valley, v rámci své přednášky *Venture Philantropy* v říjnu loňského roku v Praze v rámci aktivit Nadace Via, kde popsal rozdíl mezi vnímáním dárcovství jako charity nebo filantropie. Právě aktivní propojování odborníků a proaktivní přístup dárců nazýval filantropií. Pouhé dárcovství a očekávání veškeré aktivity ze strany obdarovaného nazýval charitou, *Venture Philantropy* je tedy pojem nový a v našich podmínkách a úrovni korporací bohužel těžko prosaditelný.

Rozpočtová konkurence

I v rámci neziskového sektoru je bohužel velmi těžké zjistit, jak finančně je náročný projekt konkurence. Lze pouze provést analýzu toho, zda projektové rozpočty NTM nelze snížit či náklady jinak zefektivnit a to přihlédnutím k teoriím průmyslového řetězce.

Integrace - v rámci integrace některé dodavatelské části do aktivit NTM je jistě prostor pro snížení nákladů na projekt. Nalezení co nejlevnější náhrady která by nezatěžovala provozní části rozpočtu NTM není možné naplánovat, jelikož si jimi nemůže organizace být jistá, a tedy lze pouze aktivně vyhledávat tyto možnosti, bohužel ani na to nejsou v NTM personální kapacity.

Diferenciace je pravým opakem integrace. I projektový koordinátoři se snaží nalézt z externích zdrojů dodavatele některých částí projektu, kteří by jako stabilní část organizace zatěžovali nákladový rozpočet.

Specializace na pomoc jen v jedné oblasti by vnesla do činností efektivitu a možnost přesnějšího měření zásahu projektů, ale zúžila by celkový dosah pomoci NTM je pomáhat aktuálně tam, kde je třeba.

Formy konkurence

Dle tržních forem, podle počtu dodavatelů projektů na cílovém trhu 1, se NTM nachází v heterogenním oligopolu, kdy existuje několik dodavatelů podobných projektů. Cenové rozdíly jsou možné v určitém rozsahu, neboť každý z dodavatelů je napojen na svůj tržní

segment v rámci trhu druhé cílové skupiny. Zde NTM usiluje posílení značky a její preference.

Trh NTM z hlediska dodávky služeb a projektů je vymezen jako heterogenní dodávka, kdy se jednotlivé projekty od sebe liší kvalitou a úrovní služeb.

Positioning

Právě positioning je slabým místem v plánování projektů NTM a to především ve vztahu k druhému cílovému trhu, kdy potenciální dárce zvažuje nabídku projektu i od jiného subjektu. NTM by měla na počátku jasně specifikovat rozdíly mezi svými projekty a projekty ostatních NNO. Dárce totiž mnohdy zvažuje úplně odlišné projekty, které mají společné pouze to, že pomáhají dětem. NTM musí mít tedy přesnou specifikaci v čem je jejich projekt odlišný a tím pádem lepší, a to z hlediska dárce. Je tedy třeba mít také jasnou představu o tom co dárce preferuje a co je pro něj nezbytnou součástí projektu. Touto specifikací se jasně vymezí pozice projektu i organizace samotné na druhém cílovém trhu. Positioning bych postavila mimo jiné na stabilitě projektů a důvěryhodnosti značky, tzn. organizace jako takové.

Ke správnému positioningu je třeba si vytvořit představu o diferenciaci produktu a segmentaci trhu. Ke správné segmentaci trhu je třeba také pohlížet na osobnost dárce jako takového.

3.2 Projektová strategie Nadace Terezy Maxové

3.2.1 Projektová strategie pro nové projekty

- vytvářet nové projekty, z analýzy fází projektů z hlediska zralosti vyplývá, že NTM nemá žádný projekt v první fázi – zavádění
- vytvořit projekt poskytující pomoc rodinám v krizi a to z hlediska prevence umístování dětí do DD
- vytvořit projekt podporující psychologickou a psychiatrickou péči o děti v DD a KÚ
- vytvořit projekt působící v oblasti rozvoje osobnostní výbavy
- posílit podporu projektů pomáhajícím pěstounským rodinám
- podporovat projekty vychovávající děti v DD ke vztahu k životnímu prostředí

- projekty plánovat v několika finančních rovinách, tak aby případný dárcce pochopil souvislost mezi výší daru a dosahem pomoci, čím více financí, tím více zapojených dětí
- zavedení metody projektového řízení např. metodou logického rámce
- aktivní zapojení vedení NTM do marketingu i projektového řízení
- zavedení jednotného informačního zdroje (i personálního), který by souhrnně vypovídal o stavu problematiky, trhu, projektů s cílem zefektivnit vznik nových projektů
- u všech projektů se zaměřit na jich pojetí jako rozšířeného produktu, zavést přídavnou hodnotu projektů NTM v podobě získání i něčeho navíc než spolupráce na projektu možnost poradenství atd.
- projekty vytvářet jako totální produkt, tzn. aby efektivně pomáhaly cílové skupině pomoci a zároveň byly komunikovatelné tak, aby zaujaly potenciální dárcce
- pokračovat ve vytváření originálního vzhledu hmatatelné části projektů
- všechny projekty výrazně komunikovat, jelikož jde o projekty nevyhledávané
- pro efektivní realizaci i plánování projektů spolupracovat mezioborově s odborníky
- hledat co nejméně nákladné zdroje pro jednotlivé realizační fáze projektu, např. nalezením možnosti, jak některé z činností přesunout na jinou organizaci
- jasně vymezit rozdíly v projektech a přístupu k dárci ve vztahu ke konkurenci jiných NNO
- projekty stavět na jejich jedinečnosti, např. „Dejme šanci dětem“, byl prvním internetovým projektem pomáhajícím dětem v DD

3.2.2 Projektová strategie pro stávající projekty

Níže uvedená východiska vycházejí z nalezení stádia životnosti jednotlivých projektů NTM a z toho vyplývajících strategických cest.

Růst

Adopce Srí Lanka – je lehce za fází zvýšení počtu konkurenčních projektů, byl zaveden v nedávné době, s jeho vedením nejsou téměř žádné náklady, snižuje se tedy jeho cena na trhu druhé cílové skupiny.

Strategie:

- Aktivní práce s již stávajícími dárci
- Navrhnout nové služby pro ně a tím rozšířit projekt
- Aktivně projekt komunikovat prostřednictvím aktivit NTM
- Zaměřit se nejen na individuální dárcovskou základnu ale hlavně na nalezení jednoho většího financovatele celoročního provozu z řad malých firem, vzhledem k ceně (financím potřebným k vedení) projektu

Pod křídly ČSA – realizace projektů byla započata teprve nedávno, původní cena za kterou se dal projekt zrealizovat se snížila téměř na polovinu, obsah projektu se rozšiřuje mnoha ohledech a byl úspěšně nabídnut menším firemním dárcům, kteří zajistili jeho další financování.

Strategie:

- Posílení komunikace projektu

Můj byt – projekt se stále modifikuje a rozšiřuje, cena na jeho realizaci klesá, na trhu je téměř jedinečný a byl realizován v nedávném časovém horizontu.

Strategie:

- Aktivně zmapovat možnou konkurenci a přizvat ji k projektu
- Aktivně komunikovat projekt v rámci aktivit NTM prostřednictvím popisu toho, jak funguje
- Nalezení nového dárce, nejlépe z řad konkurentů stávajícího

Veselejší DD – zvyšuje se počet NNO realizujících podobné aktivity, projekt je rozšiřován od malování po vybavení pokojů, cena na jeho realizaci klesá.

Strategie:

- Nalezení nového financovatele s přihlédnutím k jednoduché komunikovatelnosti a nutností zapojení dobrovolníků obrátit pozornost na oddělení interní komunikace větších společností a na veřejnost
- Spojení se s dalšími NNO ke společné práci v této oblasti

- Uvedení projektu na všech komunikačních výstupech NTM

Zralost

Egual – Najdi svůj směr – projekt má jasně stanovené roční cíle a aktivity, jelikož jde o projekt financovaný ze zdrojů EU a MPSV.

Strategie:

- Soustředit se na komunikaci již dosažených výsledků,
- Pracovat na dílčích částech projektu, které přímo nesouvisí s jeho náplní, například na analýzy a shrnutí, které z aktivit vyplývají

Život rozkvétá v Tvých rukou – projekt dospěl ve svých modifikacích do uspokojivé fáze, zvyšuje se počet zapojených DD, konkurence není v podstatě žádná díky rozsahu projektu, cena za realizaci je stabilní.

Strategie:

- Aktivní komunikace potřebnosti těchto aktivit
- Aktivní práce s dosavadními dárci

Otevřená náruč – projekt je realizován již delší dobu, byl rozšířen z jednoho místa působení do dalších 4 oblastí, jeho cena stále klesá, v oblasti působení má velmi malou konkurenci.

Strategie:

- Komunikaci zaměřit na potřebnost těchto aktivit a na nutné zapojení dobrovolníků.

Adopce.com – projekt je na realizován již několik let, má stálé pole působnosti a dostatečné informační pokrytí. Konkurenci nemá díky spojení se se Střediskem náhradní péče žádnou. Cena je stabilní již několik let.

Strategie:

- Aktivní práce s dárci a podporovateli
- Aktivní komunikace na internetu

Kultura pro DD – takto souhrnně tyto aktivity žádná NNO neposkytuje, cena za realizaci je stále stejná, komunikace není nutná.

Strategie:

- Modifikace projektu - uzavření partnerství s dopravci dle regionů
- Zaměřit se na kvalitu kulturních akcí, ne na kvantitu

Pokles

Hvězda plná přání – jeden z nejstarších počínů NTM, cenově stabilizovaný projekt, díky novému místu působení a nové podobě nakupování v posledních letech vynikající výsledky, každý rok více dárců, každý rok více příspěvků v kasičce.

Strategie:

- Projekt přesunout do fáze zralosti či ještě výše prostřednictvím nalezení dalšího místa realizace

Dejme šanci dětem – jeden z nejstarších projektů. Modifikací skupin k příspěvkům v loňském roce nebylo dosaženo zvýšení dárcovské aktivity. Projekt je stabilní v oblasti ceny, nemá konkurenci.

Strategie:

- Nová modifikace projektu
- Komunikační kampaň zaměřená na kvalitu a jedinečnost projektu, a to nejen k hlavní dárcovské základně ze strany veřejnosti ale i na firmy

Make a Connection – projekt je realizován stále stejným způsobem, jeho cena, kterou platí EU je stabilní, konkurence žádná, komunikace minimální.

Strategie:

- Pracovat se zapojením DD do projektu prostřednictvím NTM jako s případovou studií v rámci aktivit PR

3.2.3 Projektová strategie z hlediska trhu

- aktivně spolupracovat při realizaci projektů s občanskými sdruženími
- aktivně spolupracovat s ostatními nadacemi a nadačními fondy, převážně v oblasti vzdělávání
- posílit komunikaci vlastní finanční podpory projektů jiných subjektů, vytvořit pro tuto komunikaci jednotný rámec
- nastavit informační kanály směrem k nově vznikajícím NNO, z dostupnit výzkumy, dotazování, zrealizovat projektové semináře, a stát se tak leaderem v očích ostatních NNO v oblasti působení
- nalezení partnera pro výzkum trhu na kterém se NTM pohybuje
- pokud nebude partner nalezen zaměřit se na stabilní rádcovské subjekty, jejichž chování se dá dlouhodobě očekávat
- zaměřit se ve fundraisingu více na veřejnost, komunikovat jí projekty do kterých se může aktivně zapojit
- z Porterových konkurenčních strategií zvolit strategii nejlepšího v oblasti nákladů v kombinaci s jasnou diferenciací strategii tak, aby cenový rozsah mohl být co nejširší
- podle pohledu Kotlera je NTM vedoucí firmou na trhu z pohledu příjemců pomoci ale z pohledu potenciálních dárců by měla zvolit strategii tržního vyzývatele
- neustále komunikačně posilovat image nadace, a to jak prostřednictvím patronky tak i projektů, které realizuje
- vyhledávat na trhu možné realizátory pro své projekty

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřena na analýzu prostředí, ve kterém se pohybuje Nadace Terezy Maxové při vedení svých projektů a při vytváření nových tak, aby výsledkem byla projektová strategie, která v případě její aplikace v praxi povede k profesionálnějšímu vedení projektů nadace, ale také k efektivnější práci na trhu NNO, které pomáhají ve stejné oblasti jako Nadace Terezy Maxové.

Jedním z cílů práce bylo vypracování strategie pro stávající projekty nadace tak, aby v budoucnu jejich působení na cílovou skupinu pomoci bylo co nejefektivnější.

Po zpracování teoretického základu a dostupného informačního materiálu, vztahujících se k projektům, byla vytvořena strategie založená na umístění projektů do jednotlivých stádií projektu z hlediska fáze jejich životnosti. Tento cíl práce byl splněn, přestože základním kritériem byl pohled vycházející přímo ze znalosti prostředí nadace, přičemž externí pohled by mohl být trochu jiný.

Z dostupných materiálů bylo zmapováno prostředí, ve kterém Nadace Terezy Maxové svoje aktivity realizuje, a to jak z pohledu trhu tak z pohledu konkurence, a ze zjištěných údajů byly vyvozeny závěry, které shrnuje do dalších částí projektová strategie.

Při získávání zdrojů pro potřebnou analýzu jednotlivých oblastí a v rámci samotného krátkého dotazování v nadacích působících na stejném trhu (6 institucí) se potvrdila hypotéza, že stanovením projektové strategie se v konkurenčních organizacích NTM nikdo nezabýval a projekty jsou realizovány a vedeny na základě finančního zabezpečení projektů před jejich realizací a ty jsou také potom přizpůsobovány požadavkům dárce a ne strategii NNO.

Jedním z dalších cílů práce, bylo vytvořit rámec pro ostatní NNO, které se budou zabývat projektovou strategií. Teoretická východiska týkající se produktů, tedy pro NNO, jsou tak rozsáhlá a různorodá, že zpracovat postup a výsledky do přehledného jednotného návodu, což znamená vymezit, jak na to, nebylo vzhledem k uvedeným faktům možné. Organizace však mohou získat potřebná zpracovaná data k vlastním analýzám pro dané oblasti, což jim umožní tím pádem zpracovávat méně dat a projektů, postup pak bude jasnější a praktičtější. Důvody vedoucí k tomuto závěru jsou dva. Prvním je bezesporu to, že každá instituce působí na jiných cílových trzích a tedy ne všechna teoretická vymezení jsou pro ně užitečnou cestou k analýze, druhým pak to, že NNO stále ještě nemají k dispozici potřebná data a finance k jejich získání.

Postupem v jednotlivých analýzách bylo zamýšlení se nad marketingovou teorií a hledání souvislostí a možnosti její aplikace pro NNO. Základní analýza byla zpracována dostatečně, ale jistě na věc existuje ještě mnoho dalších pohledů z hlediska jiného úhlu pohledu teorií komerčního marketingu, které se produkty zabývají.

Analýzami se také potvrdila jedna z hypotéz, že NTM je jednou z nejsilnějších institucí na svém poli působení a že pro ni je nejužitečnější strategie, která povede k udržení vedoucí pozice na trhu a k prohloubení povědomí o ni v očích veřejnosti. Touto cestou si lépe zabezpečí širší základnu dárců, partnerů, profesionálů a dobrovolníků, tím tedy i bezproblémově řízený provoz.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Vajdová, T., *Česká občanská společnost 2004: po 15 letech rozvoje*, Cerm, Brno 2005
- [2] Hero, P., *Venture Philantrophy: A New Dynamoc for High Ipmact Corporate Commu-nity Involvement*, Nadace VIA, Community Foundation Silicon Valley, Praha 2005.
- [3] Batra, R., *Strategic Brand Management and Marketing Communications*, University of Michigan Business Schoul, CMC, Praha 2005.
- [4] Kažmierski, T., Pelcl, P., *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*, REC ČR a CpKP, Praha 2003.
- [5] Čepelka, O., *Nestátní neziskové organizace v Evropské unii*. Nadace Omega, Liberec 2003.
- [6] Norton, M, *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*, Nadace VIA, Praha 2003.
- [7] Rektořík, J. a kol., *Organizace neziskového sektoru*. EKOPRESS, Praha 2001.
- [8] Adamec, F., *Řízení projektů pomocí Projekt 2000*, Grada Publishing, Praha 2001.
- [9] Kotler, P., & Andreasen, A. R., *Strategic marketing for nonprofit organizations* (3rd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- [10] Rektořík, J., *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. Masarykova univerzita , Brno 1998.
- [11] Mališová, I., Malý, I. *Hodnocení projektů*, ESF MU, Brno 1997.
- [12] Kotler, P., *Marketing Management.*, Victoria Publishing, 10.vyd. Praha 1997
- [13] Čepelka, O. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Nadace Omega, Liberec 1997.
- [14] Ledvinová, J., Pešta, K. *Základy fundraisingu aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*, Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací za podpory Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1996.
- [15] Ledvinová, J., Pešta, K., *Základy fundraisingu*, ICN, Praha 1996.
- [16] Kolektiv autorů, *Základní informace o neziskovém sektoru v ČR*. Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1996.

[17] Drucker, P.F., *Řízení neziskových organizací, praxe a principy*, Management Press, Praha 1994.

Další zdroje

[1] *Národní zpráva o rodině 2004*, MPSV

[2] *Program Daphne 2002*, projekt č. 2002/017/c

[3] *Studijní materiály CIMA*, Institut certifikovaného vzdělávání, 2005

[4] <http://www.nadacetm.cz>

[5] <http://www.adopce.com>

[6] <http://www.sance.cz>

[7] <http://www.30minut.cz>

[8] <http://www.marketingovenoviny.cz>

[9] Výroční zprávy NTM 2000, 2001, 2002, 2003, 2004

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

NTM	Nadace Terezy Maxové
NNO	nestátní nezisková organizace
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky
o.s.	občanské sdružení
o.p.s.	obecně prospěšná organizace
KÚ	kojenecký ústav
DD	dětský domov

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Přehled zdrojů financování projektů NTM	41
Graf 2. Zobrazení počtu aktivních organizací na cílovém trhu NTM a jejich typ	46
Graf 3. Zobrazení projektů konkurence dle oblastí podpory	46
Graf 4. Podíl působení NTM na cílovém trhu v oblasti projektů	47
Graf 5. Zobrazení vývoje vzniku organizací působících na cílovém trhu NTM	48
Graf 6. Financování organizací působících na cílovém trhu NTM	48

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. Marketingová strategie v jednotlivých fázích cyklu životnosti produktu	21
Tabulka 2. Zobrazení oblastí pomoci v rámci projektů NTM	40
Tabulka 3. Finanční nároky projektů NTM	41
Tabulka 4. Marketingová strategie v jednotlivých fázích cyklu životnosti projektů NTM	42

SEZNAM PŘÍLOH

PI – Výsledky výzkumu trhu pomáhajících organizací dětem vyrůstajících mimo biologickou rodinu, Výzkumné centrum Mikuláš, o.p.s.

