Jakub Slavík

MARKETING A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ve veřejných službách

MANAŽER

Jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby

GRADA®

GRADA®

Jakub Slavík

MARKETING A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ ve veřejných službách

MANAŽER

Jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy
Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude ***trestně stíháno****.*

Ing. Jakub Slavík, MBA

Marketing a strategické řízení ve veřejných službách

Jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5408. publikaci

Odpovědná redaktorka Eva Modrá
Grafická úprava a sazba Milan Vokál
Počet stran 192
První vydání, Praha 2014
Vytisklo TISK CENTRUM s.r.o., Moravany

© Grada Publishing, a.s., 2014
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4819-1

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8947-7 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8948-4 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi **9**

Úvod: Marketing není neslušné slovo **11**

1. Obecné principy marketingového a strategického řízení **15**
1.1 Marketing jako řídicí proces 16
1.2 Marketingový mix 17
1.2.1 Obsah a smysl marketingového mixu 17
1.2.2 Produkt a jeho tři rozměry 18
1.2.3 Cena a její tvorba 20
1.2.4 Marketing cílený na trh 23
1.2.5 Propagace a PR 26
1.3 Strategické řízení 30
1.3.1 Organizační strategie 30
1.3.2 Strategická analýza 31
1.3.3 Strategická volba 36
1.3.4 Realizace strategie – řízení změn 41
1.4 Shrnutí 47

2. Specifika řízení ve veřejných službách **49**
2.1 Veřejný sektor, veřejné služby, politika 50
2.2 Veřejnost jako zákazník 52
2.3 Veřejné služby a uspokojování lidských potřeb 53
2.4 Produkt veřejných služeb 54
2.4.1 Základní odlišnosti produktu veřejných služeb 54
2.4.2 Standardizace produktu a řízení kvality 57
2.5 Cena ve veřejných službách 60
2.5.1 Platby v penězích 60
2.5.2 Platby, náklady a objem služeb 62
2.5.3 Cena příležitosti 64
2.6 Specifika trhu ve veřejných službách 66
2.6.1 Vztah prodávajícího a kupujícího 66
2.6.2 Členitý trh 68
2.7 Propagace ve veřejných službách 72
2.8 Organizační kultura ve veřejných službách 75
2.8.1 Základní typy organizačních kultur 75
2.8.2 Moc v organizaci a její zdroje 76
2.8.3 Byrokracie 78

2.9 Veřejná služba jako předmět investičního projektu 80
2.9.1 Investiční projekt a jeho fáze 80
2.9.2 Investiční projekty ve veřejných službách a jejich hodnocení 82
2.10 Shrnutí 83

3. Manažerský přístup k veřejným službám 85
3.1 Smysl a cíl využití manažerských nástrojů ve veřejných službách 86
3.2 Užitečné nástroje a techniky analýzy informací 87
3.2.1 Údaje a informace 87
3.2.2 Sekundární data a jejich zdroje 88
3.2.3 Primární data a jejich výzkum 88
3.2.4 Metody kolektivního rozhodování 90
3.2.5 Některé další „měkké“ metody 90
3.2.6 Časté omyly při získávání a hodnocení dat 94
3.3 Strategická analýza ve veřejných službách 95
3.3.1 Analýza zákazníků 95
3.3.2 Analýza konkurence 97
3.3.3 Analýza ostatních součástí vnějšího prostředí 99
3.3.4 Analýza strategických zdrojů 100
3.3.5 Analýza organizační kultury 103
3.3.6 SWOT analýza 104
3.4 Příprava organizační strategie 105
3.4.1 Statické podmínky 105
3.4.2 Dynamické podmínky, scénáře, koncept „učící se organizace“ 107
3.4.3 Volba typu strategie 110
3.4.4 Poslání a vize organizace 112
3.5 Podnikový plán ve veřejných službách 114
3.5.1 Smysl a základní struktura podnikového plánu 114
3.5.2 Resumé a úvodní informace 115
3.5.3 Plán prodeje a marketingu 115
3.5.4 Provozní plán 116
3.5.5 Plán lidských zdrojů 117
3.5.6 Finanční plán 118
3.5.7 Plán řízení rizik 118
3.5.8 Plán organizace a řízení, časový harmonogram 119
3.6 Řízení změn ve veřejných službách 121
3.6.1 Podmínky úspěchu změny 121
3.6.2 Styl změny 122
3.6.3 Změny v organizační kultuře 123
3.6.4 Další nástroje změny 124

3.6.5 Role odborů při řízení změn 127
3.7 Shrnutí 128

4. Veřejně soukromá partnerství – PPP 131
4.1 Veřejně soukromé partnerství jako veřejná služba 132
4.2 Platební mechanismus 133
4.2.1 Typy platebního mechanismu 133
4.2.2 Přímé zpoplatnění 134
4.2.3 Poplatky za dostupnost 134
4.2.4 Poplatky za užívání 135
4.2.5 Předpoklady úspěchu platebního mechanismu 135
4.3 Příjmy a výdaje veřejného zadavatele u PPP 137
4.4 Předpoklady úspěšnosti PPP 138
4.4.1 Vhodnost investičního projektu pro PPP 138
4.4.2 Další podmínky úspěšnosti PPP 140
4.5 Další formy spolupráce veřejného a soukromého sektoru 143
4.5.1 Spolupráce v oblasti údržby zařízení 143
4.5.2 Energy performance contracting – EPC 145
4.6 Shrnutí 147

Závěrem 149

Literatura 150

Přílohy 151
Příloha 1 Příklad standardizace poskytování veřejných služeb: Ukazatele řízení kvality v Dopravním podniku hl. m. Prahy – jednotka Provoz metro 152
Příloha 2 Hromadný dopis elektrotechnické fakulty jedné z českých vysokých škol (zde označena smyšlenou zkratkou „ELF“) 157
Příloha 3 Případová studie úspěšné technické univerzity – The Rensselaer Polytechnic Institute 160
Příloha 4 Příklad přípravy podnikového a marketingového plánu pro provozovatele městské hromadné dopravy 163
Příloha 5 Příklad úspěšného a neúspěšného PPP 172

Definice důležitých pojmů 177

Rejstřík 181

O autorovi

Ing. Jakub Slavík, MBA

Absolvoval Vysokou školu ekonomickou v Praze a britskou Sheffield Hallam University. Po dvanácti letech odborné a manažerské praxe na železnici působí od roku 1997 jako manažerský konzultant pro domácí i zahraniční zákazníky, specializovaný na veřejnou dopravu, energetiku, spolupráci veřejného a soukromého sektoru a manažerské vzdělávání. Jeho dosavadní odborná činnost tak zahrnuje pestrou škálu projektů od rozvoje elektrobusů, trolejbusů, železnic a metra doma i v zahraničí přes přípravu veřejně soukromých partnerství nebo propagaci hospodaření s energií po manažerské vzdělávání ve veřejných službách. Jeho soukromá konzultační firma také provozuje odborný informační portál Proelektrotechniky.cz, zaměřený na nové projekty a technologie z elektromobility, energetiky a elektrotechniky. Jakub Slavík dlouhodobě spolupracuje s profesními sdruženími a organizacemi ve veřejných službách, zejména s Asociací pro rozvoj infrastruktury, jíž je čestným členem, s Českou asociací MBA škol a s ČVUT Praha. Je autorem učebnic Z inženýra manažerem a Finanční průvodce nefinančního manažera i bezpočtu odborných článků, zabývajících se zejména praktickými otázkami spolupráce veřejného a soukromého sektoru. Ve volném čase se spolu se svojí manželkou a zároveň spolupracovnicí věnuje turistice, lyžování, irským a skotským písničkám a jejich překladům do češtiny.

Úvod: Marketing není neslušné slovo

„Propagovat vlaky je zbytečné. Kdo má auto, jede autem. Kdo nemá, ten s námi jet musí."
(nejmenovaný referent Českých drah)

„Pro stát by nakonec bylo nejvýhodnější, kdyby vlaky žádné cestující nevozily. Když je dotované jízdné, znamená přece každý cestující navíc zvýšení ztráty."
(jiný nejmenovaný referent Českých drah)

„Přece se nebudeme podbízet zájemcům o studium."
(řídící pracovník nejmenované státní vzdělávací instituce)

„Tady nejste v americkém seriálu! My tu takové věci netrpíme."
(ošetřovatelka v nejmenované nemocnici k návštěvě, která přisedla na pacientovo lůžko)

„Já přece nebudu ze svých daní přispívat na něčí zisky!"
(nejmenovaný technik k návrhu veřejně soukromého partnerství)

Tyto „moudrosti" pocházejí ze světa **veřejných služeb**, tedy takových služeb, jejichž cílem je **sloužit nejen individuálním zákazníkům, ale společnosti či jiné komunitě jakožto celku, a jsou proto financovány či spolufinancovány z veřejných prostředků k tomu určených**. Mezi veřejné služby patří nejtypičtěji zdravotnictví, školství, veřejná doprava nebo sociální péče. Veřejnou službou je ale také například celá státní správa.

Podobné citáty by možná vydaly na samostatnou knížku. Ať už je pronesl kdokoliv a kdykoliv, mají jedno společné. Svědčí o tom, s jakou spoustou nepochopení na nejrůznějších úrovních se setkávají všichni, kdo se snaží o zdánlivě neřešitelný úkol: přiblížit veřejné služby co nejvíce jejich uživatelům a zároveň se vejít do rozpočtů, které k tomu mají k dispozici. Přijde-li přitom řeč na marketing, tváří se jejich okolí často podezíravě až nepřátelsky: Službu národu přece nelze degradovat na úroveň podnikání za mrzký peníz!

Je přitom zřejmé, že vyléčení pacienta, přeprava cestujícího v tramvaji nebo vzdělání studenta mají přese všechny odlišnosti cosi společného s ostříháním zákazníkovy hlavy nebo s onou pověstnou houskou na krámě: Uživateli je potřeba dodat potřebný užitek a někdo to celé musí zaplatit.

Marketing jako manažerská disciplína může proto dát veřejným službám a jejich řízení mnoho užitečného v oblasti řízení zákaznických vztahů. Podobně je tomu se strategickým řízením, které dále rozšiřuje marketing o vnitřní prostředí a procesy organizace i o širší okolí, než je pouze zákaznický vztah. Co si tedy mohou veřejné služby z podnikatelského řízení vzít?

Je to především ona **perspektiva spokojeného uživatele**, který je základní (byť zdaleka ne jedinou) podmínkou dlouhodobé úspěšnosti, a to i u veřejných služeb.

Dále je to **systematický rámec** pro řízení zákaznických vztahů a organizační strategie. Jak se dovíme níže, je to především koncept tzv. marketingového mixu a základní nástroje strategického řízení v podnicích.

A konečně jsou to některé **konkrétní manažerské metody a techniky**, které lze uplatnit ve všech hospodářských odvětvích – například metody průzkumu trhu nebo nejrůznější jednoduché, ale názorné modely pro řízení a plánování (například SWOT analýza).

Ti upracovaní lidé, o nichž tu byla řeč, jsou moji kolegové a zákazníci. V organizaci a řízení veřejných služeb včetně jejich marketingu se pohybuji už skoro třicet let, více než polovinu z té doby jako manažerský poradce a lektor managementu. Touhle knížkou bych jim rád usnadnil život tím, že ukážu:

- **Jak funguje marketingové řízení a strategické řízení v podnikatelské sféře** – tím se budeme zabývat v první, obecnější kapitole; z pestré škály nástrojů a modelů, které nabízí manažerská věda, se zde zaměříme na ty, které jsou využitelné ve veřejných službách.
- **V čem jsou veřejné služby odlišné**, a v čem je k nim tedy potřeba přistupovat trochu jinak než k běžnému podnikání nebo na které věci si dát zvláště pozor – to si ukážeme ve druhé kapitole.
- **Jak lze uplatnit principy marketingového a strategického řízení** při přípravě a realizaci organizační strategie ve veřejných službách – o tom je třetí kapitola.
- **Jak lze propojit provozování veřejných služeb a podnikatelský přístup soukromých firem** v rámci veřejně soukromých partnerství – to si přiblížíme ve čtvrté kapitole.

Veřejné služby pokrývají široké spektrum činností a není v silách jedné útlé knížky do detailů pokrýt všechna specifika konkrétních odvětví. Poučky učebnicového ražení jsem se proto snažil formulovat natolik univerzálně, aby je šlo využít všude nebo téměř všude.

Tyto poučky jsem v textu knihy proložil jednoduchými příklady a „příběhy ze života" – vlastně krátkými případovými studiemi. Všechny jsem buď zažil sám, nebo získal z důvěryhodných zdrojů, většinou od svých zákazníků nebo kolegů z praxe. Některé jsem mírně upravil či zjednodušil tak, aby množství podrobností neodvádělo čtenáře od děje a vyznění, případně abych skryl identitu zúčastněných – ne každý, kdo by se v nich poznal, by z toho měl radost. V přílohách pak

najdete několik delších příkladů a případových studií, včetně mých vlastních zkušeností a zážitků z přípravy podnikového plánu pro jednoho asijského trolejbusového dopravce.

Na konec úvodní kapitoly bych rád poděkoval všem, kdo se o napsání téhle knížky zasloužili. Jsou to především zmínění kolegové a zákazníci, bez nichž by praxe ve veřejných službách zdaleka nebyla tak pestrá a bohatá na příběhy, takové i onaké. Dále je to profesor David Chapman, můj sheffieldský učitel a později rovněž kolega, z jehož bohaté teorie i celoživotní praxe vychází spousta zde uváděných pouček a pravidel. A konečně je to Pavla – moje manželka, trpělivá spolupracovnice a neméně trpělivá první čtenářka.

Jakub Slavík

1 Obecné principy marketingového a strategického řízení

V této kapitole se dozvíte:

- co je to marketingové řízení;
- co je to marketingový mix a jak se používá;
- co jsou to strategické řízení a organizační strategie a jaký mají vztah k marketingovému řízení;
- jakou lze volit organizační strategii z pohledu dodávaných služeb (nebo výrobků) a trhu, na němž se organizace pohybuje;
- jaké jsou základní principy a podmínky úspěchu při realizaci organizační strategie kdykoliv a kdekoliv.

Delegace firmy vyrábějící elektrospotřebiče se vrátila z Tichomoří. Výrobní ředitel konstatoval: „Nic pro nás. Elektrospotřebiče nepoužívají, na ostrově nemají ani elektřinu." Ředitel prodeje jásal: „Žádné elektrospotřebiče tam nemají a vůči cizincům jsou velmi důvěřiví! Určitě se nám podaří jim nějaké vnutit." Finanční ředitel oponoval: „Jejich peníze jsou nesměnitelné, nemají čím zaplatit." Nakonec promluvil ředitel marketingu: „Obyvatelé jsou velmi vstřícní a chybí jim vzdělání, zvláště technické. Nabídneme jim služby naší podnikové školy. Platit prozatím můžou tropickým ovocem, které je tam velmi lahodné. Se vzděláním přijde určitě rozvoj hospodářství včetně financí a s ním i elektrifikace a zájem o spotřebiče. My u toho budeme první." Tak, v kostce, funguje strategický marketing.

> 1.1 Marketing jako řídicí proces

Jak vidět, marketing neznamená rozdávání firemních tužek ani prodej čehokoliv za každou cenu, jak se to někdy traduje v obecném povědomí.

V této kapitole si ukážeme, jak funguje marketing v **podniku**, který lze definovat jako **funkční celek, schopný přinášet užitek a založený za účelem trvalého vytváření finančního přínosu v současnosti a v budoucnosti**. Tento funkční celek je tvořen **hmotnými a nehmotnými zdroji** podniku, k nimž přistupuje lidský činitel jakožto lidský zdroj (upraveno podle [7]).

Jak se později dovíme, organizace dodávající veřejné služby má, nebo může mít, některé rysy odlišné od této definice. Princip přinášení užitku, finanční aspekty fungování a vymezení základních zdrojů jsou však společné. Proto budeme-li v této kapitole hovořit o „podniku", mějme na paměti, že uváděné principy a zákonitosti mohou platit v organizacích obecně.

Slovo „marketing" pochází z anglického „*market*", trh, nebo „*to market*", umístit či „udat" na trhu. Doslova by se vlastně dalo přeložit jako „trhování". Jde tedy o tu oblast podnikového řízení, kde se firma setkává s trhem, na nějž dodává své výrobky či služby.

Pro **marketing** existuje více různých definic. Britský Chartered Institute of Marketing, profesní organizace sdružující odborníky na marketing, jej vymezuje jako „řídicí proces pro identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků za účelem dosažení zisku" [5].

Z tohoto pohledu lze bez nadsázky konstatovat, že marketing, podobně jako finanční či personální řízení, není zdaleka jen náplní činnosti příslušného organizačního útvaru, nýbrž funkcí či rysem řízení podniku na všech úrovních. Za uspokojování potřeb zákazníků a následný zisk firmy totiž odpovídá ve své funkci každý manažer.

Takto vymezený marketing představuje řešení několika základních otázek:

- **Identifikace potřeb zákazníků** – jaké druhy zboží nebo služeb kupují, jak je kupují, u koho je kupují a proč je kupují.
- **Vymezení cílových segmentů trhu** – tedy skupin zákazníků sdružených podle společných charakteristik.
- **Vytváření konkurenční výhody** pro každý z cílových segmentů trhu, na nichž se podnik může vymezit vůči svým konkurentům a profitovat z tohoto vymezení.

> 1.2 Marketingový mix

1.2.1 OBSAH A SMYSL MARKETINGOVÉHO MIXU

K naplnění cílů marketingu slouží **marketingový mix**, tedy soubor marketingových nástrojů, který firma používá k tomu, aby dosáhla svých marketingových cílů.

Marketingový mix je vymezen v angličtině čtyřmi „P" (viz například [8]):

- **produkt** (P*roduct*) – tedy zboží či služba, kterou zákazník nakupuje;
- **cena** (P*rice*), za kterou je produkt prodáván a nakupován;
- **místo** (P*lace*) – zde se jím rozumí trh (anglicky *market place*), na který je produkt dodáván, a cesty, kterými se tam dostává;
- **propagace** (P*romotion*) – tedy způsob, jak dát vědět cílovému trhu o produktu a jeho dodavateli.

Někteří autoři, například Chapman [4], k těmto čtyřem P přidávají ještě dvě další:

- **plánování** (P*lanning*);
- **lidé** (P*eople*).

Tím je kladen důraz na marketing jako řídicí proces, kde řízením rozumíme **ovlivňování řízeného objektu řídícím subjektem za účelem dosažení stanoveného cíle**. Jinými slovy, marketingový mix sám o sobě zůstane pouhým přehledem metod a nástrojů, pokud se tyto nástroje nestanou součástí systematického procesu podnikového řízení, který budou uvádět v život lidé vybavení potřebnými znalostmi. Pro naši potřebu dále zůstaneme u původních čtyř P, ovšem s vědomím toho, co bylo řečeno o marketingu a podnikovém řízení.

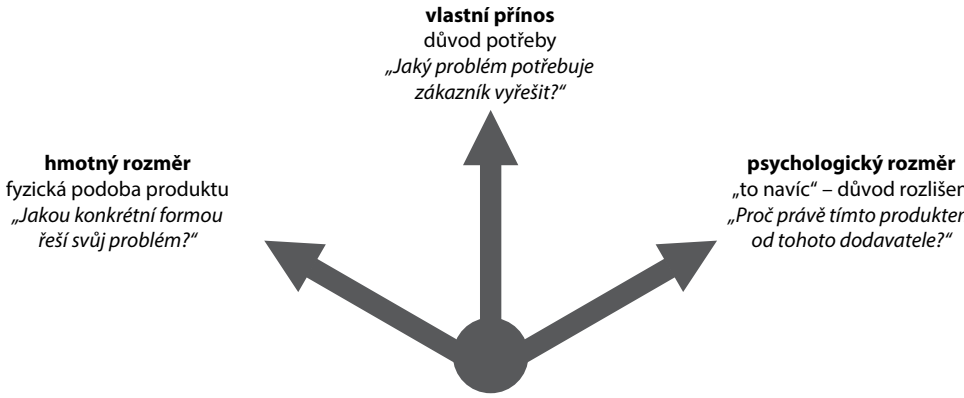
Podívejme se nyní na jednotlivé prvky marketingového mixu blíže.

1.2.2 PRODUKT A JEHO TŘI ROZMĚRY

Produktem budeme dále rozumět zboží či službu, které firma umisťuje na trh. Již zmiňovaný profesor Chapman [5] kdysi definoval pro každý produkt **tři základní rozměry**, které ukazuje obrázek 1.1:

- vlastní přínos;
- hmotný rozměr;
- psychologický rozměr, tzv. nástavba či aureola.

Posuzujeme-li zboží nebo službu, musíme se nejprve ptát: **Jaký přínos zákazník kupuje?** Jak potřebuje zákazník usnadnit život? Potřebuje například více tepla? Tento rozměr je klíčový pro nalezení správného trhu, jemuž je produkt určen, pro správnou identifikaci konkurence, a tím i pro úspěch produktu na trhu.



Obr. 1.1 *Produkt a jeho tři rozměry*

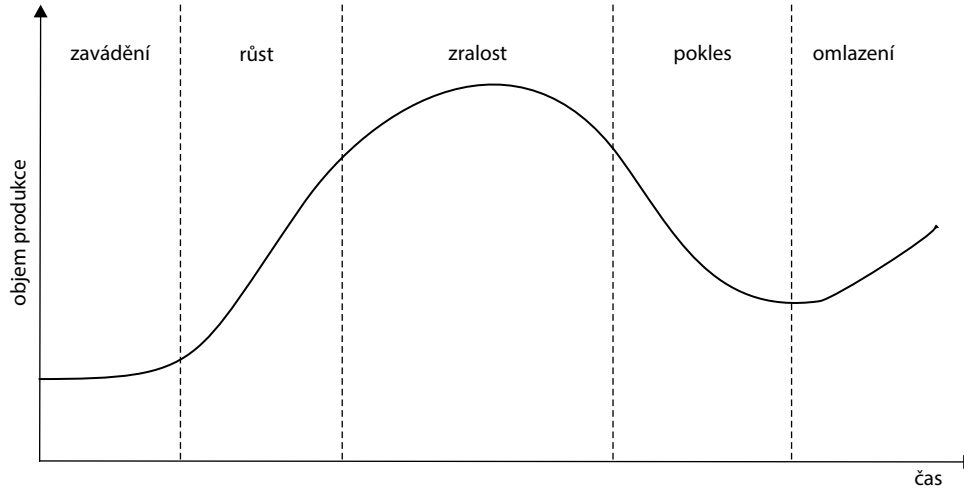
Teprve po identifikaci přínosu je namístě otázka, jakou konkrétní fyzickou formou je tento přínos uspokojen – tedy jakým konkrétním výrobkem či službou. V našem příkladu to může být elektrickým topením, plynovými kamny, dálkovým vytápěním, ale také třeba zateplením domu. Častým problémem podniků a jiných organizací, zejména technicky orientovaných, je „zamilovanost do vlastních výrobků či služeb“, tedy do jejich hmotné podoby, zatímco se zapomíná na jejich přínos pro zákazníka.

Třetím, avšak nezanedbatelným rozměrem je **psychologický rozměr**, nazývaný také nástavbou či aureolou – například pověst dané značky nebo chování dodavatele vůči zákazníkovi. Důležitost tohoto rozměru spočívá v tom, že často odpovídá dodavateli produktu na otázku: „Proč právě můj (něčí jiný) produkt?“

Velkou roli u tohoto rozměru hraje pověst podniku a jeho produktů, vytvářená prvotně na základě spokojenosti zákazníků. Říká se, že spokojený zákazník in-

formuje v průměru tři lidi, nespokojený v průměru jedenáct lidí. Jakkoliv těmto číslům můžeme a nemusíme věřit, je zřejmé, že **pověst podniku či produktu je velmi důležitá pro úspěch na trhu, obtížně se buduje a lehko ztrácí**.

Produkt má z hlediska zájmu zákazníků, a tedy prodeje, svůj životní cyklus, který názorně ukazuje obrázek 1.2.



***Obr. 1.2** Životní cyklus produktu (upraveno podle [8])*

Tento životní cyklus zahrnuje pět základních fází (viz například [8]):

- **Fáze zavádění**, kdy je třeba informovat trh o novém výrobku a zvykat jej na jeho používání; dodavatel je průkopníkem, který investuje do nového výrobku, ale má rovněž malou konkurenci.
- **Fáze růstu**, kdy trh začíná o nový produkt projevovat rostoucí zájem, představuje prudký rozvoj prodeje, ale též konkurence; díky růstu trhu jsou ceny víceméně stabilní.
- **Fáze zralosti**, kdy je trh nasycený a tempo růstu zpomalí, až se úplně zastaví a začne zvolna klesat, konkurenční boj mezi dodavateli se díky tomu stupňuje na maximum; jak patrno z obrázku, je tato fáze životního cyklu nejdelší a v praxi se v ní nachází většina produktů na trhu.
- **Fáze poklesu**, ať už z důvodu zastarání výrobku, nebo kvůli silnému konkurenčnímu boji, kdy řada firem odchází z trhu.
- **Fáze omlazení**, kdy díky inovacím může dojít k vytvoření vylepšeného produktu, čímž se životní cyklus začíná opakovat na nové úrovni.

Vidíme nyní jasně, kde se vzal například nedávný „boom" fotovoltaických elektráren. Je zřejmé, že státní podpora může být velmi užitečná ve fázi zavádění,