

1.0 Vztah marketingu a veřejné správy z pohledu odborníků

Zdroj: Clarkson, E. Marketingová a komunikační strategie SZPI. Diplomová práce. MU: Brno, 2014. Str. 20-40

Zajímavé je i podívat se na to, jak marketingoví profesionálové vnímají profesionály veřejné správy a naopak. Kaplan a Haenlein (2009) ve své studii praví, že veřejná správa je odborníky z řad marketingu viděna často v podobně nelichotivém světle, jako ji vnímá veřejnost. Tedy ve spojení s byrokracií, neefektivností a nedostatkem na výkon orientovaného managementu. Naopak veřejná správa vnímá marketing jako neproduktivní a zdroje konzumující funkci, neetický ke konceptům veřejného zájmu. Mezi hlavní argumenty proti marketingu v tomto odvětví patří především náklady hrazené z veřejných zdrojů. Mohou být brány jako plýtvání zdroji. Jednak ve smyslu výtisků zbytečných marketingových zpráv či kampaní, nákladů spojených s propagačními materiály, také i ve smyslu zbytečného množství úřadů, které mají podobné pravomoci a dochází k dvojímu zpracovávání stejného problému. Harasimová (2009) jejich tvrzení podporuje a uvádí, že navíc v souvislosti s místní správou při přílišné reklamě může docházet k vysoké poptávce ze strany občanů, kterou úřad či město nebude moci pokrýt. Další úřady též o přílišnou propagaci nemusí stát, neboť by mohla přinést nelibou pozornost médií.

Mnoho významných odborníků z oblasti marketingu, jakým je například Philip Kotler (2007), marketing veřejnému sektoru přímo doporučují a ukazují možnosti konkrétního využití. Otázkou je, zda je marketing přínosný pro všechny organizace bez rozdílu. Je nutné si uvědomit, že veřejné služby nejsou celkem homogenním. Van der Hart (1991, cit. dle Laign, 2003 s.436) nabízí střízlivý pohled na problematiku marketingu ve veřejném sektoru. Rozděluje služby veřejným sektorem poskytované na čtyři skupiny dle dvou kritérií. První značí nakolik se konečný spotřebitel služby podílí na její ceně. Jedná se zde o přímé či nepřímé financování. Druhé kritérium znázorňuje styk dané organizace s veřejností. Tabulka č.1 tuto klasifikaci vysvětluje.

Tabulka č. 1: Van der Hartův model dělení služeb veřejného sektoru

Stupeň přímého podílení se na ceně statku		
	Nízký	Vysoký
Stupeň kontaktu s veřejností	Vysoký	1. Záchraná služba 2. Poštovní služby
	Nízký	3. Centrální vládní organizace 4. Celní služby Orgány státní správy

Zdroj: vlastní zpracování dle Laing (2003)

Existenci přímých a nepřímých platebních mechanismů vnímá Van der Hart jako faktor, jenž významně ovlivňuje přínos marketingových konceptů. Pokud spotřebitel za službu platí určitou cenu, je pro něj jednodušší ji porovnat s konkurencí. Nemůže tak nastat pocit, že služba je zadarmo, jak tomu bývá u služeb, které spotřebitel financuje nepřímo. V další části práce je faktor ceny, jakožto marketingového nástroje důkladněji rozebrán, prozatím postačí fakt, že cena poskytuje prodávajícímu cennou informaci o ochotě platit¹.

Organizace spadající do první skupiny, čili ty, u kterých se na ceně statku občané podílejí nepřímo a které jsou v neustálém kontaktu s veřejností v širokém pojetí a zároveň s jednotlivci v kontaktu jen periodicky, účinky či případně užitky marketingu příliš nepocítí (Laing, 2003). Důvodem k tomu je z jejich podstaty nezávislost na jejich uživatelích z hlediska příjmů, tedy přežití. *“The relationship between such service providers and users is likely to be framed in terms of citizenship rather than consumerism given the existence, and indeed primacy, of a strong social benefit dimension within such services.”* (Laing, 2003, s. 437). U této skupiny avšak může být velmi vhodná aplikace marketingu především v podobě komunikace. Záleží ale na charakteru dané organizace v jaké míře a v jaké podobě komunikace bude nejvhodnější.

V případě druhé skupiny, tedy u služeb, za které zákazník přímo platí nebo se na její platbě částečně přímo podílí, jakými jsou například služby poštovní či městská hromadná doprava, je jejich řízení management a marketing lépe zřejmý. Organizace spadající do této skupiny musí pečovat o styky s veřejností, neboť jsou též v častějším styku s jednotlivci a jejich zisk je též z části závislý na poskytování služeb jednotlivcům. Vztahy mezi organizací a klienty jsou

¹ s cenou jakožto marketingovým nástrojem pracují všechny organizace soukromého sektoru a službám označeným v tabulce čísly 2 a 4 se v takovém případě dostává stejných informací jako v sektoru soukromém a s cenou tak může pracovat a přizpůsobovat ji

v případě této skupiny založeny „na bázi konsumerismu² a užítky jednotlivců převažují nad užítky společnosti jako celku“.(Laing, 2003, s. 437)

U organizací s nízkou mírou kontaktu s veřejností je možné použít většinou pouze komunikační nástroje, neboť celní služby, výběr daní a činnosti vrcholných vládních organizací mohou jen velmi omezeně využívat jiných marketingových nástrojů. Činnosti těchto organizací jsou většinou stanoveny zákonem a nenabízí tak mnoho prostoru pro vývoj produktu či využití dalších marketingových nástrojů. Přesto je však možné nalézt výjimky.

Při stanovování marketingové strategie je možno uvážit a zaměřit se ještě na jeden aspekt. Oním aspektem je odpověď na otázku, které skupiny ze služby mají užitek. Pokud se jedná o služby, kde převládá společenský užitek a program definují profesionálové v dané oblasti, jsou tyto oblasti vnímány jako tažené nabídkou. „V těchto oblastech veřejného sektoru se projevují archetypální hodnoty veřejného sektoru čili zákonnost, sociální spravedlnost a rovnost“ (Laing, 2003, s. 439). V tomto případě je otázkou, je-li možno užít marketingu v celé své šíři. Spíše, stejně jako u služeb, které v první tabulce byly definovány jako nepřímě financované, je marketingu možné a vhodné využít jen v omezené míře. Na druhé straně spektra stojí služby, které přinášejí užitek jednotlivcům. U těchto služeb je dle Van der Harta prostor pro použití marketingu širší. Pro určitou představu tabulka č.2 ilustruje spektrum služeb zleva od tažených nabídkou až doprava po tažené poptávkou.

Tabulka č. 2: Spektrum služeb veřejného sektoru

<i>Převládá společenský užitek</i>			<i>Převládá užitek jednotlivce</i>			
Celní služby	Daně	Justice	Vzdělání	Zdravotnictví	Veřejná doprava	Veřejné bydlení
<i>Dominantní je hodnocení odborníků</i>			<i>Dominantní je hodnocení uživatelů služby</i>			

Zdroj: Vlastní zpracování dle Laing (2003)

Další kapitola podrobněji vysvětluje aplikaci marketingových nástrojů v praxi. Podporuje fakt, že u některých služeb z levé části spektra tabulky 2 lze skutečně jen velmi těžce aplikovat některé marketingové nástroje. Naopak strategická činnost poskytování informací je v České republice nejen kladena zákonem č. 106/1999 Sb., ale platí již mezi obecné trendy ve veřejné správě. Marketing v podobě komunikace je tak uplatnitelný ve většině organizací veřejného sektoru.

² konzument na statek či službu nahlíží stejně jako na statek nabízený soukromým sektorem. U těchto statků bývá častější konkurence ze strany soukromého sektoru- kurýrním službám České pošty konkurují DHL, Geis, PPL či lokální kurýrní služby, Českým drahám vlaky Regio Jet společnosti Student Agency či Leo express.

1.1. Marketingové nástroje v praxi veřejného sektoru

Bezesporu nejznámějším a dlouhodobě nejpoužívanějším marketingovým nástrojem je koncept marketingového mixu, který byl představen již roce 1953 Neilem Bordenem. Ten zpočátku uvažoval nad rolí marketingového manažera jako jakéhosi „mixéru, do kterého se přidávají ingredience někdy podle osvědčených receptů, jindy podle toho, co je zrovna k dispozici a jindy zase ingredience zcela nové“ (Gordon, 2011, s. 122). O sedm let později byl představen koncept marketingového mixu 4P, za nímž stojí Jerome McCarthy a který je někdy i v různých úpravách používán dodnes.

V rámci této kapitoly bude detailněji rozebrán koncept 4P na začátku vždy s původní McCarthyho definicí a následně bude diskutováno použití daného nástroje ve veřejném sektoru. Model 4P bývá často kritizován jako příliš zjednodušující a naivní koncept, který nedrží krok s vývojem marketingu. Mnoho autorů navrhlo další modely, které z něj buď vycházejí a jsou nějakým jeho rozšířením, či modely úplně nové. Přesto se však model 4P udržel po několik desetiletí jako hlavní nástroj marketingového plánování.

Další „P“, které bývají obvykle používány v marketingu služeb a svou podstatou jsou vhodné i pro použití ve veřejném sektoru budou následně popsány též. Konec kapitoly je věnován dalším marketingovým disciplínám či proudům a to jmenovitě sociálnímu marketingu, vztahovému marketingu a branding.

1.1.1 Produkt

Dle McCarthyho definice je produkt „hmotný předmět či nehmotná služba, která je produkována a následně nabízena zákazníkům na trhu“ (Gordon, 2011, s.122). Janečková a Vašítková (1999) produktem rozumí „vše, co organizace nabízí spotřebiteli k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb“. V souvislosti služeb je definován jako „určitý proces či postup bez hmotných výsledků“.

V prostředí tržním je vývoj produktu naprosto klíčovým aspektem úspěšné firmy. Ve veřejném sektoru je vývoj produktu složitější a ovlivňují ho různé skupiny³.

Beveridge (1995) tvrdí, že v soukromém sektoru je marketingová aktivita při vývoji produktu pro-aktivní, protože firmy se snaží udržet svou konkurenceschopnost na trhu

³ jak již bylo dříve zmíněno, veřejná správa má různé stakeholdery - politické elity, občany jako daňové poplatníky, ty kteří danou politiku vykonávají, čili úředníky.

přinášením nových, vylepšených produktů a služeb orientovaným směrem na zákazníka, zatímco v sektoru veřejném je situace opačná, čili reaktivní⁴. Navíc vývoj produktu veřejného sektoru se jen zřídkakdy odehrává přímo ve veřejné správě. Manažeři ve veřejném sektoru mají omezenou možnost tvorby produktů. Jsou svrchu podřízeni politickému vedení a mají často zákonem omezené kompetence. „*Politické elity po zjištění potřeb navrhnou jejich možné řešení a potenciální nové produkty. Následně je rolí veřejné správy, aby na těchto návrzích stavěla a propracovala je do konkrétní podoby, detailních rámců a popisu procesů. V tomto případě se politici musí zamyslet nad trade-off⁵ mezi potenciální ztrátou popularity a společenskému užítku z daného programu*“ (Kaplan, Haenlein, 2009, s.202). Vzhledem k politickému cyklu může pro politiky být vhodné prosazovat populární návrhy v době před volbami a naopak některé nutné programy pozastavovat a zvažovat jejich dlouhodobé přínosy v porovnání s možným úbytkem popularity. Může se stát, že produkty jsou vyvíjeny i bez poptávky či i proti přáním obyvatel. Vývoj produktu může být omezen i faktem, že daná organizace veřejného sektoru může být v monopolním postavení a nemá potřebu či zájem produkt zlepšovat.

Jak už bylo řečeno, že velkou část produktů ve veřejném sektoru tvoří služby, které mají svoje specifické charakteristiky. Vzhledem k jejich nehmotnosti se obtížně hodnotí jejich kvalita. Otázkou je, podle jakých ukazatelů je možné ji hodnotit. U služeb hraje významnou roli i prvek interakce se zákazníkem. Tato interakce spolu s ochotou a kompetencí kvalitu přímo ovlivňují. V současné době mnoho organizací ve veřejném sektoru přijalo určitý systém měření kvality a v organizacích bývají často pozice manažera jakosti. Jedná se především o certifikace norem ISO 9001 či European Framework for Quality Management, známý pod zkratkou EFQM⁶. Při hodnocení kvality se v souvislosti s různými stakeholdery ve veřejném sektoru promítá i poměrně široké spektrum indikátorů, které si občas mohou vzájemně odporovat.

Přesto je možné vyvíjet a zlepšovat produkty v souladu s přijatou politikou. Kotler a Lee (2006) definují několik úrovní produktu. Pro lepší představu jsou jednotlivé vrstvy produktu ilustrovány na příkladu městské hromadné dopravy.

⁴ až potom, co přijde problém se začne nějakým způsobem řešit a to je dle jejího názoru špatně.

⁵ trade-off znamená porovnání a kompromis

⁶ EFQM je nezisková organizace založená v roce 1989 vrcholovými manažery předních evropských společností s cílem prosazovat základní principy Total Quality managementu do každodenní praxe různých evropských organizací a s cílem kontinuálně zlepšovat výkon organizací pomocí modelu EFQM Excellence Model.

EFQM Our history [online] [cit. 2014-03-31] Dostupné na WWW <<http://www.efqm.org/about-us/our-history>>.

Jádro produktu - definuje potřebu a je skutečným důvodem, proč ho zákazník poptává. Zákazník se obvykle ptá se na otázku, která se v marketingové teorii často značí zkratkou WIFM⁷ a česky lze přeložit jako: Co mi tento produkt může nabídnout? Jádrem produktu by byla myšlenka městské hromadné dopravy, podložena fakty a představami.

Skutečný produkt - je již zřejmý (fyzický) produkt dané politiky či programu. V ilustrovaném případě by to byly autobusy, tramvaje a jiné používané dopravní prostředky.

Rozšířený produkt - je další složkou produktu, která poskytuje přidanou hodnotu a to například stojany na kolo uvnitř autobusu.

Při vývoji a zlepšování produktu nejen ve veřejném sektoru je obvykle využíváno několik následujících ukazatelů. Jde o jednotlivé kategorie, které pomohou utřídit myšlenky produktového marketéra a zavést debatu, zda by bylo možné konkrétní produkt zlepšovat dle daného ukazatele. Ilustrativní příklady níže osvětlí jednotlivé ukazatele:

Pestrost - značí nabídku možností vztahující se k jednomu produktu. Dobrým příkladem může být klasifikace evropských řidičských průkazů na typy A,B,C atd. (Kaplan, Haenlein, 2009). Další možností je rozšíření portfolia služeb v rámci segmentu. Například dopravní podnik města Brna nabízí kromě provozování dopravních linek i zvláštní dopravní linky na pronájem například pro školní exkurze, soukromé akce, či nabízí historické jízdy⁸. Tím rozšiřuje svoje portfolio a zajišťuje si i další zdroj příjmů.

Kvalita - která, jak již bylo zmíněno, je obtížně měřitelná, zvláště pak v případě služeb. Existuje však již několik nástrojů, dle nichž se kvalita řídí. U hmotných produktů, jako jsou například mince a bankovky, se jedná o kvalitu, která chrání před paděláním například použitím hologramů, vodoznaků či speciálního proužku.

Design - může být ve veřejném sektoru těžko představitelný. V tomto případě se hovoří o koncepčním vývoji, o přístupu k implementaci novinek. Jako příklad může sloužit způsob a postup tvorby právních předpisů. Lépe představitelným příkladem může být i způsob firemní identity, na kterou potom navazuje ukazatel značka.

Značka – resp. logo určité organizace může u občanů vzbuzovat důvěru v její služby.

Některé – nebo většina organizací ve veřejném sektoru mají v současné době již obvykle

⁷ zkratka WIFM značí otázku: What is in it for me?

⁸ více informací *Zvláštní jízdy vozidel- přeprava osob na objednávku* [online] DPMB [cit. 2013-09-18] Dostupné na WWW: <<http://www.dpmb.cz/Default.aspx?seo=zvlastni-jizdy>>

vypracovaný jednotný vizuální styl. V ČR lze jako příklad uvést logo Czech pointu, v americkém prostředí uvádí Kaplan (2009) logo New York Police Department - NYPD, které se objevuje i na spotřebním zboží typu kšiltovky či mikiny.

Dalšími zajímavými možnostmi může být nabízení rychlejších služeb za zvýšený poplatek⁹, nebo služby, které město či region poskytuje svým návštěvníkům v podobě informačního balíčku¹⁰. Je zřejmé, že produkt i ve veřejném sektoru je možno ovlivnit a pracovat na jeho vývoji. Na praktickém příkladu Státní zemědělské a potravinářské inspekce v kapitole XY bude ilustrováno, že i přesto, že produkt je zákonem daný a na první pohled se jeho vývoj nedá nijak očekávat, je možné ho neustále zlepšovat a může nabývat nových podob.

1.1.2 Cena

Cena je „částka, kterou zákazník platí za produkt či službu, obvykle je ekonomickým nákladem.“ (Gordon, 2011, s.122)

Stejně jako v případě produktu i u ceny je třeba počítat s odlišnostmi mezi veřejným a soukromým sektorem. V soukromých organizacích dobře zvolená cena pomáhá k dosažení cílů organizace. Tohoto principu bohužel nemůže využít veřejný sektor, organizace jsou řízeny jako neziskové a i když se v nějakém období podaří dosáhnout zisku, tak to není dlouhodobě žádoucí (Kaplan, Haenlein, 2009, s. 199). Informační funkce ceny se tak ve veřejném sektoru často nemůže uplatnit. V daných souvislostech tedy veřejný sektor přichází o možnost dozvědět se informace, které vyjadřuje cena svojí funkcí vyjádřením ochoty platit.

Víme už, že služby poskytované veřejným sektorem můžeme dělit i podle kritéria, zda se na nich spotřebitel podílí přímo či nepřímo. Funkce ceny je potom v obou případech různá. Pokud se jedná o služby, kde se spotřebitel podílí přímo, není ani tak důležité, jsou-li poskytovány veřejným či soukromým sektorem, protože spotřebitel cenu vnímá a je třeba se při rozhodování v takové organizaci zaměřit i na jeho názor. Cena v takovém případě má obvyklou vypovídací schopnost. Tyto služby, na kterých se zákazník musí podílet finančně, bývají často služby, které mají konkurenci v podobě soukromých firem¹¹. Pro tyto služby je vhodné zaměřit se na možnosti zvyšování kvality a konkurenceschopnosti (Beveridge, 1995).

⁹ například expresní vydání cestovního pasu

¹⁰ Vídeň nabízí uvítací balíček pro nově přistěhované, který obsahuje mapu města, uvítací dopis a informační letáčky (Kaplan, Haenlein, 2009).

¹¹ jako již dříve zmíněný příklad České pošty a kurýrních služeb firem DHL, Geis či PPL

Častěji se však v případě veřejných služeb spotřebitelé podílí nepřímo, a přestože jsou si občané vědomi, že dané služby jsou financovány z veřejných zdrojů, mohou nabývat pocitu, že tyto služby jsou jim poskytovány zdarma. Ceny ve veřejném sektoru nejsou spojeny pouze s poplatky, ale i s pokutami, slevovými kupóny a případně poukázkami (Kotler, Lee, 2007). Cena v takovém podání může motivovat k určitému chování, které je žádoucí. Ve Francii bylo například možné vyplnit daňové přiznání přes internet, jehož cílem bylo snížení administrativní zátěže náporu lidí na úřadech, a toto chování bylo následně odměněné slevou na dani (Kaplan, Haenlein, 2009). V některých oblastech je vybírání poplatků považováno za neetické, v jiných by bylo naopak velmi vhodné poplatky zavést, aby se služba zdála občanům více hodnotná a aby si ji více vážili¹².

Zajímavou problematikou je cenová diskriminace, která je v rozporu s principem rovnosti. Existují služby, u kterých je možné rozdělovat ceny služby dle skupin. Dobrým příkladem může být levnější jízdné pro děti, studenty, matky na mateřské a seniory. Taková cenová diskriminace odpovídá principu redistribuce, který je jedním z klíčových principů veřejného sektoru. Při stanovování ceny je třeba být schopen odpovědět otázku, co má cena reprezentovat. Občané mohou těžko pochopit, že některé veřejné služby jsou zcela bezplatné, a naopak některé zpoplatněné a nemusí rozumět mechanismu, který za tím stojí (Kaplan, Haenlein, 2009). Stejně jako u produktu je komunikace cenových rozdílů pro různé skupiny prvkem, který není možno podceňovat, má-li být daná politika či program úspěšný.

Ekonom zabývající se behaviorální ekonomikou Dan Ariely (2008) v rámci ceny obhájí koncept *Free*¹³ a tvrdí, že nulová cena či slovo zdarma jsou velmi dobře uplatnitelné v marketingu jako účinný motivační faktor, a to i ve veřejném sektoru. Uplatnění ilustruje na příkladu podpory prodeje aut na elektřinu¹⁴. Pokud je cílem zvýšení podílu elektrických automobilů na trhu z důvodu jejich šetrnosti k životnímu prostředí, je možné motivovat případné kupce nulovými registračními či inspekčními poplatky. Při zaměření na zdraví navrhuje podporu preventivních zdravotních prohlídek poskytovaných zdarma. Ariely sice vychází z amerického prostředí, ale koncept „Zdarma“ nabízí možnosti k využití i v prostředí českém.

¹² například: debata ohledně zavedení školného v ČR, v Maďarsku narazilo na takový odpor, že muselo být zrušeno. V Německu se zatím nevybírají poplatky na dálnicích, bezplatné dálnice jsou brány jako samozřejmost

¹³ čili zdarma

¹⁴ auta sice prodává organizace v soukromém sektoru, ale jde-li vládě o zvýšení počtu těchto aut kvůli zamezování zvyšování znečištění ovzduší, může použít ono „Zdarma“ jako účinný nástroj k popularizaci těchto vozů.

1.1.3 Distribuce, Místo

„Místo představuje lokaci, kde produkt či služba mohou být zakoupeny, často může být nazváno distribučním kanálem. Může značit fyzický prostor k prodeji zároveň však i virtuální prodejny, které jsou online.“ (Gordon, 2011, s.122)

Marketingová teorie má pod pojmem „místo“ na mysli hledání optimálních distribučních kanálů (Kotler, Lee, 2007)¹⁵. Udržování kvalitní distribuční sítě je nezbytné, neboť i sebelepší úřad je ničemu, pokud k němu nemá konečný uživatel přístup. Toto „P“ též výrazně ovlivňuje náklady organizace.

Některé instituce jsou spjaty s konkrétní budovou, která tvoří identitu a charakter dané organizace. Zavedené úřady lze jen těžko stěhovat, protože by s tím byly spojeny vysoké náklady. Navíc se často se úřad nechce vzdát historických budov, ve kterých mají organizace sídlo, a zamezuje tak přemístění organizace na za současného hlediska optimálnější místo (Kaplan, Haenlein, 2009). Více distribučních míst znamená sice, že služby jsou snáze dostupné, ale na druhou stranu spravování a provoz nese náklady. Je tedy třeba nalézt rovnováhu mezi spokojeností, dostupností a plýtváním zdrojů (Kaplan, Haenlein, 2009).

V posledních letech se projevuje trend elektronizace ve veřejné správě, který otevírá nové možnosti poskytování především informačních služeb. Organizace začaly nabízet telefonní linky, informace na webových stránkách, automatizované kiosky a ve Spojených státech i například drive-thru terminály (Kotler, Lee, 2006)¹⁶. I přesto, že tyto nové možnosti zní lákavě, jsou s nimi spojeny určité problémy. Jedná se například o ochranu dat a o investice do zavedení a provozu těchto distribučních kanálů. Dalším problémem může být nerovnost v přístupu, kterou se jednu dobu snažila řešit EU prostřednictvím programu internetových stojanů na vesnicích. Další možností může být outsourcing služeb, čili používání prostředníků. Outsourcing přináší možnosti oboustranné komunikace a může přispět k přiblížení veřejné správy a občanů. Příkladem z českého prostředí může být Česká pošta s.p., která od roku 2012 spustila projekt převodu některých pošt, zejména na menších obcích, na třetí stranu a to buď v plném rozsahu pravomocí či pouze jako výdejní a podací místo pro

¹⁵ Často jsou tradiční metody doručení veřejných služeb asociovány s představou dlouhých čekacích front a nevyhovujících otevíracích hodin.

¹⁶ drive thru terminály fungují na podobné bázi jako v ČR známé McDonald's drive-thrus s tím rozdílem, že místo rychlého občerstvení poskytují stejné služby jako úřad.

zásilky. V roce 2012 fungovalo v podobě franšizy 60 subjektů, pošt převzatých místními obecními úřady či živnostníky, a do roku 2015 je plánován převod téměř 200 subjektů¹⁷.

V souvislosti s trendem elektronizace se v České republice zrodil projekt Czech point, který je unikátním distribučním kanálem spojujícím mnoho různých úřadů a fungující pod heslem, aby obíhala data a ne občan. Czech pointy jsou zřizovány u obecních úřadů, úřadů městských částí, magistrátů, mohou ho však i zřídit samosprávné subjekty jako například notáři či advokáti. Zkratka POINT značí podací ověřovací informační národní terminál, což dobře vystihuje jeho funkci. Slouží totiž jako asistované místo veřejné správy umožňující komunikaci se státem, které poskytuje výpisy z katastru nemovitostí, výpisy z rejstříků obchodních, trestních či živnostenských¹⁸.

Distribuce, stejně jako ostatní složky marketingového mixu, se významně podílí na výši celkových nákladů organizace a je třeba porovnávat náklady s možnými přínosy. Kvalitní a účelná distribuční síť a přehledné webové stránky s informacemi mohou velmi usnadnit a zefektivnit práci a ušetřit čas i prostředky úřadů a dalších organizací.

1.1.4 Propagace

„Propagace reprezentuje komunikaci, kterou marketéři používají na trhu a která zahrnuje reklamu, public relations¹⁹, osobní prodej a sales promotions.“ (Gordon, 2011, s. 122)

V základní teorii 4P je posledním, ne však méně důležitým „P“, propagace. Slovo propagace může mít negativní konotaci, přesto však Kaplan a Haenlein (2009) považují propagační aktivity jako jedním z klíčových faktorů efektivního fungování veřejných služeb²⁰. Za propagační aktivity v tomto smyslu považují především poskytování informací. V předchozí části bylo nastíněno dělení organizací veřejného sektoru podle styku s veřejností a podle způsobu platby za jejich služby. V organizacích, na jejichž činnostech se podílí konečný spotřebitel přímo a které udržují čilé styky s veřejností, je určitá míra propagace žádoucí a to i nejen ve smyslu poskytování informací. Zvláště pak, pohybuje-li se tato organizace v konkurenčním prostředí ze strany veřejného či soukromého sektoru. U organizací, které s veřejností v přímém kontaktu často nejsou, je třeba se nad skutečným smyslem propagace

¹⁷ Pod křídla obcí i družstev zamířilo již 60 pošt [online] E15.cz/Zprávy [citace: 2014-03-31] Dostupné na WWW. <<http://zpravy.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/pod-kridla-obci-i-druzstev-zamirilo-jiz-60-post-908184>>

¹⁸ Co je Czech POINT [online] Czech Point [cit 2013-09-14] Dostupné na WWW: <<http://www.czechpoint.cz/web/?q=node/22>>

¹⁹ public relations je termín v češtině již běžně používaný ve své anglické podobě a značí vztahy s veřejností- termín je rozveden v práci v podkapitole vztahového marketingu

²⁰ dalšími klíčovými faktory jsou dle jejich názoru nástroje hospodářské politiky a regulace

zamyslet. Tvorba komunikační strategie pro propagaci věznic by byla zcela jistě vnímána jako plýtvání zdroji. I však v případě věznic či celníc je možno najít situace, kdy jistá míra propagace - v tomto případě spíše komunikace je přínosná²¹. Mezi organizacemi, které spadají do třetí kategorie Van der Hartovy tabulky, tedy službami nepřímo financovanými s nízkou mírou kontaktu s veřejností, lze však nalézt segment služeb, u kterých je informovanost žádoucí. Jedná se o služby týkající se ochrany veřejného zdraví. Vzdělávání a informování veřejnosti v této oblasti napomáhá plnění funkce prevence.

U propagace se manažeři ve veřejné správě musí zamyslet nad tím, co chtějí komunikovat a jakým způsobem bude komunikace probíhat. *„Propagace znamená v tomto případě přesvědčivou komunikaci, který umí zajistit, aby o organizaci její cílová skupina věděla a věřila, že její očekávání budou naplněna a zároveň ji inspirovala k vlastní aktivitě“* (Kotler, Lee, 2007, s. 15).

Propagace a komunikace ve veřejném sektoru může probíhat mnoha různými komunikačními kanály. Od spolupráce s místními médii, přes internet a komunikaci skrze webové stránky, až po tiskové zprávy a propagační letáčky. Zajímavou možností jsou například i otevření organizace veřejnosti či školním exkurzím, příkladem by mohl být den otevřených dveří na policejní stanici. Cílem takové komunikace je přiblížení úřadu resp. organizace veřejnosti, navázání určitého vztahu, který může být do budoucna velmi přínosný.

S propagací se však pojí i určité problémy. Některé organizace se například brání publicitě a nechťejí, aby o jejich činnostech bylo psáno v novinách. *„Zaměření se na pozitivní zprávy, spíše než na skandály a neúspěch, či pěstování dobrých vztahů s lokálními médii může organizaci spíše pomoci“* (Beveridge, 1995). Též vláda může používat tento nástroj k informování, ovlivňování postojů a chování a též ke komunikaci nových opatření. Při komunikování služeb a postojů, které nejsou vnímány jako pozitivní, je propagace a vysvětlení důvodů jejich prospěšnosti téměř nezbytné pro redukci negativního vnímání (Kaplan, Haenlein, 2009). Příkladem mohou být kampaně k tématu používání bezpečnostních pásů v autě, proč jsou nezbytné a proč se dává pokuta v případě nedodržení.

Některá vládní rozhodnutí o alokaci zdrojů na určitý program je třeba komunikovat i z důvodu, že občané jsou též v podstatě investory. Občan se ve vztahu k veřejnému sektoru často ocitá ve dvou rolích. První role je klient a konzument služby a druhá daňový

²¹ při hledání nových pracovníků, při budování kladné image jako úřad schopný, potřebný a plnící své poslání

poplatník²². I propagace je financována z veřejných zdrojů a daňovými poplatníky je třeba vysvětlit, proč je určitá část financí vynaložena na daný program, i když oni jakožto jednotlivci nejsou jeho přímými klienty.

Mezi další limity propagace patří dle Kaplana následující, některé již dříve zmíněné faktory. Posledním významnějším příkladem z českého prostředí se stala kontroverzní předvánoční investice Ministerstva životního prostředí v roce 2013. Ministerstvo vyložilo téměř šest set tisíc korun českých na propagační materiály pro kampaň „Česká příroda“. Mimo klasické propisky, tašky a deštníky bylo objednáno i 1000 kusů spodního prádla s potiskem kormorána²³. Dle serveru mluvčího ministerstva to byla „dobrá cena, za zviditelnění životního prostředí“²⁴.

Dalším faktorem ke zvážení je riziko přílišného zjednodušení komunikovaného problému, i když se nabízí otázka, jestli je žádná komunikace lepší než zjednodušená komunikace. Posledním problémem, nad kterým je vhodné se zamyslet je i možnost využití kampaně k politickými cílům, používání přesvědčování raději než informování a snaha o posunutí vnímání veřejnosti a manipulace veřejným míněním.

1.1.5 Rozšíření modelu 4P

K základnímu modelu 4P se vážou i jeho rozšíření, která vznikala postupem času jako snaha o vylepšení modelu k proměňujícímu se marketingu. Mezi obvyklá další „P“ v souvislosti se službami a veřejným sektorem se řadí obvykle následující čtyři: lidé, procesy, prostředí a partnerství²⁵ (Vašítková, Janečková, 1999). V oblasti neziskových organizací se uvádí i model 5P, jehož poslední P značí *public*, čili veřejnost či publikum, tedy cílovou skupinu na kterou se daná organizace soustředí (Bučko, Gerstley, 1997).

Lidé, lidské zdroje

Již bylo v textu několikrát zmíněno, kvalita služeb se přímo odvíjí od interakce poskytovatele s klientem. Lidé a lidské zdroje se jako marketingový nástroj dají posuzovat v několika rovinách. Může jít o počet zaměstnanců úřadu či organizace v souvislosti s počtem klientů, od

²² nevylučuje se samozřejmě, že jednatel může být v obou skupinách

²³ Rok končí, úřad utráčí. Nakoupí kalhotky s bobrem a trenýrky s kormoránem [online] Lidovky.cz, 2013 [citace 2014-03-31] Dostupné z WWW <<http://www.lidovky.cz/rok-konci-ministerstvo-zivotniho-prostredi-utraci-nakoupi-kalhotky-s-bobrem-a-trenyrky-s-kormorane-ith-/zpravy->

²⁴ stejný článek jako v poznámce č. 38. Otázkou je- bylo-li to plýtvání zdroji, neboť se kampaň díky neotřelé volbě propagačních materiálů dostala do téměř všech českých médií a projekt „Česká příroda“ se skutečně zviditelnil.

²⁵ anglicky people, processes, environment, partnership

kterého se poté odvíjí rychlost obsloužení klienta a spokojenost se službou. Dalším faktorem je vzdělání, kompetence zaměstnanců a profesionalita. U zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníkem je možné sledovat jejich ochotu, vstřícnost a profesionalitu při práci. Pod *P lidé a lidské zdroje* může spadat i již zmíněné P z neziskových organizací *public*. Jedná se zde o veřejnost a současné či potenciální klienty služeb, které je možno segmentovat do skupin a cílit na ně určitými prostředky²⁶. Další faktory ke zvážení představují partneři organizace, politické elity či neformální lídři v rámci veřejného mínění.

Procesy

Pod pojmem procesy si lze představit celou řadu aktivit od způsobu rozhodování, přes podněcování aktivity podřízených, ustálené postupy při určitých úředních úkonech²⁷ až po tvorbu a implementaci strategií. Některé organizace podněcující nápady a tvořivost zaměstnanců se mohou snáze orientovat na spokojenost zákazníka, jiné organizace mají procesy jasně definované a téměř nemožné změny. I nad tímto faktorem je však možné se zamyslet a pokusit se optimalizovat procesy v souladu s organizací.

Prostředí

Faktor prostředí se může na první pohled zdát zdánlivě banálním, přesto však hraje významnou roli z hlediska spokojenosti. Jedná se o zařízení, vybavení organizace či atmosféru v organizaci. V organizacích, které jsou v neustálém styku s veřejností, jakými jsou například úřady, může k zvýšení spokojenosti se službami přispět dostatek míst k sezení v čekárně, dostatek soukromí u vyřizování osobních záležitostí, dostupnost sociálních zařízení či občerstvení. Příjemná atmosféra hraje též určitou nepodcenitelnou roli. Atmosféra na pracovišti a vztahy mezi zaměstnanci prokazatelně ovlivňují spokojenost pracovníků a jejich produktivitu.

²⁶ jsou-li klienti služby především profesionálové a podnikatelé v daném oboru je potřeba jiné strategie, než u organizace, která jedná například s problematickými skupinami

²⁷ například postup při vydávání občanského průkazu- nyní není nutné nosit vlastní fotografii, je pořízena přímo na místě, celé vydávání dokladů má určitý řád a příkladem zjednodušení postupu a aplikací „customer friendly“ principů může být online informace o stavu podané žádosti, kterou poskytuje například Magistrát města Brna *Občanské průkazy se strojově čitelnými údaji- stav podané žádosti* [online] Brno [cit 2014-04-17] Dostupné na WWW: < <http://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-organizacni/odbor-spravnich-cinnosti/potrebuji-si-vyridit/obcanske-prukazy/obcanske-prukazy-se-strojove-citelnymi-udaji-stav-podane-zadosti/>>

Partnerství

Vztahy s dalšími subjekty mohou být na založeny na podřízenosti, nadřízenosti či neutralitě²⁸. V případě partnerství se jedná především o dobrovolné navázání vztahů zejména za účelem usnadnění fungování a komunikace organizace směrem k občanům. Města často navazují partnerství s městy v zahraničí a funguje mezi nimi určitá spolupráce zejména na kulturní bázi. Příkladem partnerství může být též výměna informací mezi několika organizacemi pracujícími v podobném sektoru²⁹. Tohle „P“ též úzce souvisí se vztahovým marketingem, kterému se věnuje jedna z následujících podkapitol.

Partnerství tedy uzavírá kapitolu marketingového mixu 4P, jakožto hlavního a zásadního nástroje marketingové teorie, který je již přes padesát let základním prvkem marketingu. Je stále aktuální a manažerům poskytuje přehledný nástroj, dle kterého mohou rozebrat činnost svojí organizace a rozvíjet ji. Následující podkapitola se věnuje dalším třem marketingovým disciplínám, které mají potenciál k využití právě ve veřejném sektoru.

1.2. Další marketingové proudy

1.2.1 Sociální marketing

Sociální marketing je marketingová disciplína, která se ve světě stále vyvíjí a má nemalý potenciál. Z toho důvodu je jí věnováno několik následujících stran, na kterých je rozebrána historie, současný vývoj a jako ilustrativní příklady jsou uvedené některé zajímavé kampaně. Sociální marketing by se jistě dal využít v aktivitách Státní zemědělské a potravinářské inspekce, která je předmětem praktického zkoumání této práce.

Od původně komerčního konceptu začal marketing pronikat i do sféry neziskové a veřejné a následně začal být využíván i pod pojmem sociální marketing. Tak jako v komerční sféře je cílem marketéra přilákání a udržení zákazníků produktu či služby, tak pro marketéra v sociální sféře je základem jeho směřování adopce určitého způsobu chování, odmítnutí potenciálního chování či upuštění od starých zvyků (Kotler, Roberto, Lee, 2002). Sociální marketing je disciplínou, jejíž snahou je ovlivňování chování cílové skupiny. Kotler a Lee definují sociální marketing jako *„aplikaci komerčních marketingových nástrojů do analýzy, plánování, výkonu a hodnocení programů vytvořených k ovlivnění dobrovolného chování*

²⁸ organizace podřízené ministerstvem, mající kompetence stanovené zákonem atp.

²⁹ takové partnerství bude popsáno v následující kapitole- kdy státní zemědělská a potravinářská inspekce si vyměňuje informace se státní veterinární správou v případě dotazů od občanů a usnadňují tak občanům přístup k informacím

cílové skupiny k tomu, aby se zlepšil blahobyt jednotlivce i celé společnosti, které je součástí.“ (Andreasen 1995 in Kotler, Lee, 2008, s.8) Vašítková, Janečková (1999) ho definují jako marketing myšlenek, které přinášejí užitek nejen jednotlivcům, ale i společnosti jako celku a většinou nabývá podoby různých osvětových kampaní a s tím spojených podpůrných aktivit.

Sociální marketing se orientuje především na problémy jako hlad, nemoci, chudoba, kriminalita a další. Jeho síla spočívá i v tom, že nabízí flexibilnější rámec konceptů a nástrojů, než jsou jiné více rigidní formy formování a ovlivňování chování, které jsou dány zákonem, systémem vzdělávání, politickým lobby či osobním přesvědčováním.

Za první počín v rámci sociálního marketingu se považuje kampaň za plánování rodičovství v Indii v šedesátých letech minulého století. Kampaň propagovala produkty k tomu nápomocné od firmy Nidroh. Plánování rodičovství bylo tak prvním tématem sociálního marketingu, které proniklo do mnoha zemí a kampaně byly veskrze úspěšné (Andreasen, 2008). I dříve však bylo možné sledovat iniciativy a snahy, které měly podobu sociálního marketingu, pouze tak nebyly nazvané. Zrušení otroctví, snaha žen o dosažení volebního práva, či známá americká kampaň pod heslem „*We Can Do It*“ s ženou s hrdě zvednutou paží, která se snažila nalákat ženy, aby začaly pracovat, když byl za války nedostatek mužů. (Kotler, Lee, 2008). Známý plakát provázející kampaň je uveden v příloze č. 1. Svůj název pak sociální marketing dostal až počátkem 70. let, díky článku Kotlera a Zaltmana *Sociální marketing- přístup k plánované sociální změně* v časopise *Journal of Marketing* (Kotler, Lee, 2008).

V počátcích se hovořilo především o vzdělávání a osvětě cílových skupin, kdy samotná informace měla stačit k dosažení žádoucího chování³⁰. Následně se přešlo ke konceptu marketingu, kdy hlavními nástroji byly propagace a distribuce. Často se marketéři soustředili po vzoru komerčního marketingu na finálního konzumenta. Neuvědomovali si však, že sociální problémy vyžadují i preventivní činnost, která problémům předchází. Původní přístup k sociálnímu marketingu by se dal charakterizovat pohledem shora dolů³¹ (v originále *downstream approach*). Pro lepší ilustraci je použit následující příklad: snížení počtu kuřáků

³⁰ například doporučení otáčet kojence při spaní na záda, aby se předešlo syndromu náhlého úmrtí, informace byla podána, ale zvláštní marketingová snaha nebyla vyvinuta.

³¹ V originále použit výraz *DOWNSTREAM* (Andreasen, 2006, Preface) „*Today i tis in danger of being pigeonholed as a downstream approach.*“ a zároveň je výraz použit v kontextu jedinců na okraji společnosti (Andreasen, 2006, s.73) „*It is focused on the downstream individuals who are carrying out the bad behaviours.*“. Příklad ilustruje zmíněný „*downstream approach*“.

je prioritou ministerstva zdravotnictví. Ministerstvo podle downstream přístupu by se ve svojí marketingové strategii orientovalo na oběť, čili na kuřáka, a například by financovalo kampaň směřující na ovlivnění jeho chování³². Zároveň by však nic nepodnikalo proti lobby tabákového průmyslu ani by netlačilo na zákonodárce s návrhem zákona o zákazu kouření v restauracích, v blízkosti budov atd. Andreasen (2006) tvrdí, že k dosažení větších a dlouhodobých změn je často zapotřebí změna politiky a též strukturální změny. Zároveň dodává, že sociální marketing je často nesprávně spojován především s ovlivňováním nežádoucího chování a zaměřuje se jen na problematické skupiny obyvatel. Tento přístup dle jeho názoru neumožňuje plné využití jeho potenciálu. Při plnění preventivní funkce by se měl orientovat na širší spektrum obyvatel, tak aby změnu zaregistrovaly všechny vrstvy obyvatelstva.

Aktéry na poli sociálního marketingu tvoří široké spektrum organizací. V ziskovém sektoru jsou to firmy, které se angažují i v určité formě charitativní činnosti pod zkratkou CSR³³. Organizace neziskového sektoru, které se angažují v určité oblasti, využívají sociálního marketingu k propagaci svých myšlenek a k osvětové činnosti. Dle Andreasena (2006) se ovšem marketéři sociálních programů v neziskovém sektoru často soustředí na svoji organizaci a získávají pocit, že cílovou skupinu tvoří nepřátelé a neúspěch kampaní je jejich vinou. Ve veřejném sektoru využívají principů zejména organizace a úřady zodpovědné za veřejné zdraví, ochranu životního prostředí či prevenci nebezpečného chování. Jen zřídka tyto aktivity nesou přízvisko sociálního marketingu a často jsou vedlejším produktem jejich činnosti.

Iniciativám vycházejícím z principů sociálního marketingu můžeme vděčit například za v současnosti již běžné informace o složení výrobků a jejich výživových a energetických hodnotách. V příloze č. 2 je uvedena dle autorčina názoru velmi povedená kampaň společnosti Denver Water z amerického Colorada, která měla za cíl snížit spotřebu vody v domácnostech, neboť stát Colorado trpí pravidelnými suchy a nedostatkem vody. Kampaň použila jednoduchý výstižný slogan „*Use only what you need*“- použij jen kolik skutečně potřebuješ a znění sloganu umocnila využitím netradičních reklamních ploch.

³² plakáty, nálepky na krabičky cigaret s výstrahou

³³ o tomto pojmu již bylo hovořeno v poznámce č.4 CSR je zkratkou pro Corporate social responsibility koncept, který spojuje podnikání a snahu o záslušnou činnost často ekologického charakteru. Otázkou je, nakolik je snaha silná a či nejsou tyto aktivity spíše využívány jako další marketingový nástroj k vylepšení jména organizace. Je však třeba vzít v úvahu konkrétní organizace, neboť některé bezesporu odvádí velmi záslušnou práci v rámci CSR. Může být však i argumentováno, že u CSR se jedná spíše o hodnotový marketing.

Koncept 4P, který je jedním ze základních nástrojů marketingu, je možné aplikovat i do sociálního marketingu. Produktem je v tomto případě adopce určité myšlenky či způsobu chování, či naopak vyvarování se takového chování. Cenou jsou bariéry, které je třeba překročit. Bariéry v tomto případě mohou být psychologické, kulturně-sociální³⁴, či se může jednat o skutečnou cenu například v případě nákupu košů na tříděný odpad. Kanály, kterými je změna propagována, spadají pod místo. Propagaci v sociálním marketingu je myšleno představení a komunikace změny k cílové skupině ať pomocí billboardů a plakátů, či prostřednictvím médií nebo direct mailem. K propagaci mohou sloužit též konkrétní produkty³⁵ či poukázky na služby³⁶.

Přestože 4P je základním marketingovým nástrojem, má své limity a to jak v širokém pojetí marketingu tak i ve vztahu k marketingu sociálnímu. Další strategie operují se zapojením stakeholderů, občanů dané komunity, lobbingem či zapojením politiků. Gordon (2011) rozebral mix 4P ve svém článku a sestavil model 7C³⁷. Ten se skládá z prostředí, v němž sociální marketing operuje. Tím je myšleno sociální a strukturální prostředí a nakolik je ovlivněno politikou, sociálními normami, médii a dalšími faktory. Role stakeholderů a konkurence k žádoucímu chování je označena pod názvem organizace a konkurence. Další „C“ označuje výši nákladů, které musí jednotlivec vynaložit. Zákazník je pro model středobodem veškerého směřování a je to ten, jehož konání se snaží ovlivnit. Model dále popisuje metodu, kterou marketér využívá k vytvoření a následnému doručení a komunikování myšlenky. Posledním bodem modelu jsou různé přístupy a strategie k adresování změny, kterými mohou být například různé kombinace využívání PR, lobbingu, lidských zdrojů a dalších.

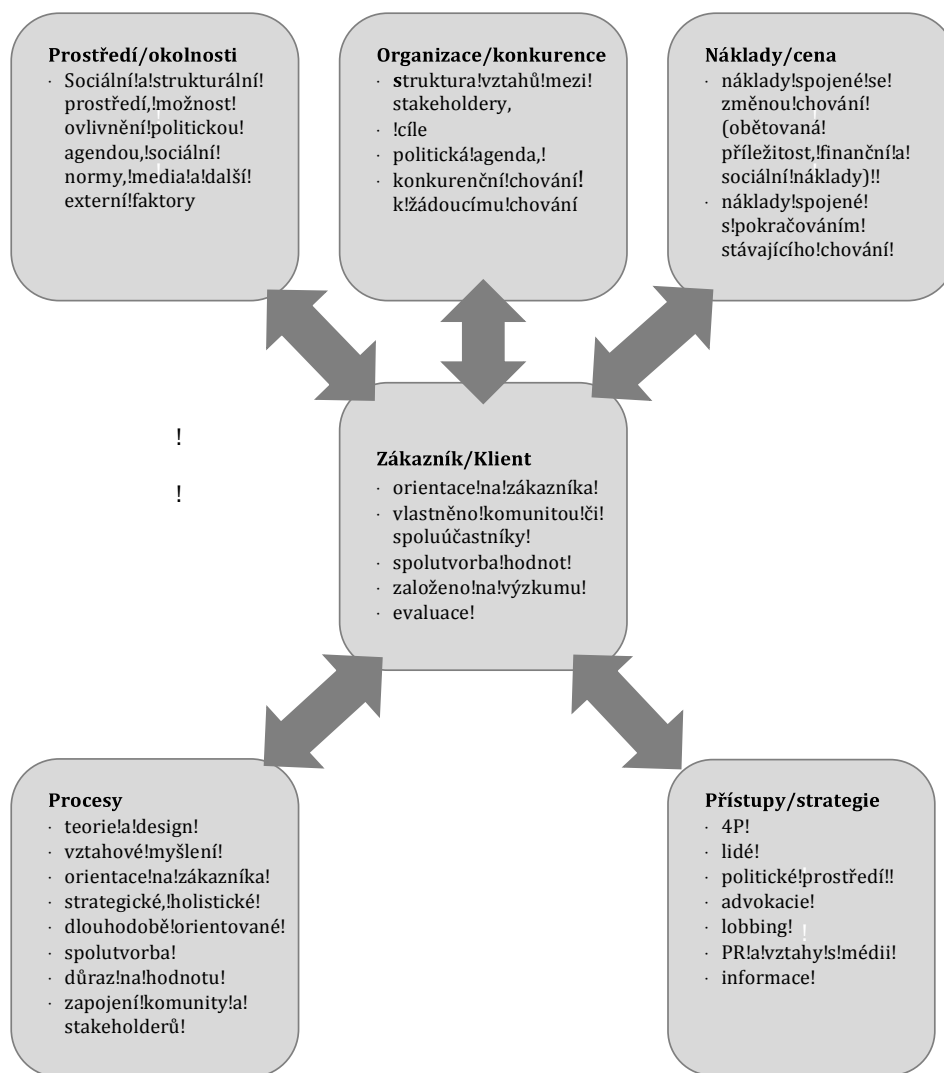
³⁴ například nekouřit, i když ostatní kouří

³⁵ například kondomy k propagaci plánování rodičovství

³⁶ například poukázky na lekci zdarma do fitness centra k propagaci zdravého životního stylu a pohybu

³⁷ model 7C je zkratkou pro anglické: circumstances, organization and competition, costs, consumer, processes, channels

Schéma č. 1: Model 7C



Zdroj: vlastní zpracování dle Gordon (2011)

Sociální marketing nabízí široký prostor využití, který je v současné době využíván především neziskovými organizacemi. Rozbor souvislostí dokázal ilustrovat jeho možné využití v některých oblastech veřejného sektoru, např. v oblasti zdraví, ochrany lidských práv, ekologie, apod.

1.2.3 Vztahový marketing

Vztahovým marketingem a obecně vztahy s veřejností se zabývají jak organizace v soukromém, tak i v neziskovém a veřejném sektoru. Rozdíl od tradičního marketingu spočívá především v tom, že ten tradiční se soustředí na získávání nových zákazníků a

rozšiřování pole působnosti, kdežto marketing vztahový klade důraz, jak již název napovídá, na vztahy a na jejich dlouhodobé udržování (MacMillan a kol., 2005). V soukromém sektoru je logické, že pokud jsou vztahy s veřejností dobré a organizace je spojena s pozitivními přívlasky, je taková situace velmi příznivá. Pro neziskové organizace jsou vztahy s veřejností téměř životně důležité. Neziskové organizace potřebují mít dobrou pověst, být důvěryhodné a udržovat dobré vztahy, protože příjmy pro svou činnost získávají prostřednictvím fundraisingu. Pro dárce, sponzory i veřejnou správu potřebují být důvěryhodnými partnery. a tomu se při špatné pověsti jen špatně daří.

Organizace ve veřejném sektoru prošly z minulosti změnou, kdy dříve se vztahy s veřejností příliš nepěstovaly, a to především v zemích východního bloku³⁸. „V bývalé ČSR byl pojem *public relations* překládán jako ideově průchodný termín „práce s veřejností“ a byl používán zejména v obchodním styku s cizinou“ (Svoboda, 2009, s.221). V České republice od roku 1999 platí pro organizace veřejné správy Zákon o poskytování informací, který jistou míru komunikace a pěstování vztahů vyžaduje. Organizace a úřady tak byly nuceny vytvořit pozice pro tiskové mluvčí a zřídit oddělení komunikací. Další změnou je i zvýšení počtu konkurentů ze soukromého sektoru.

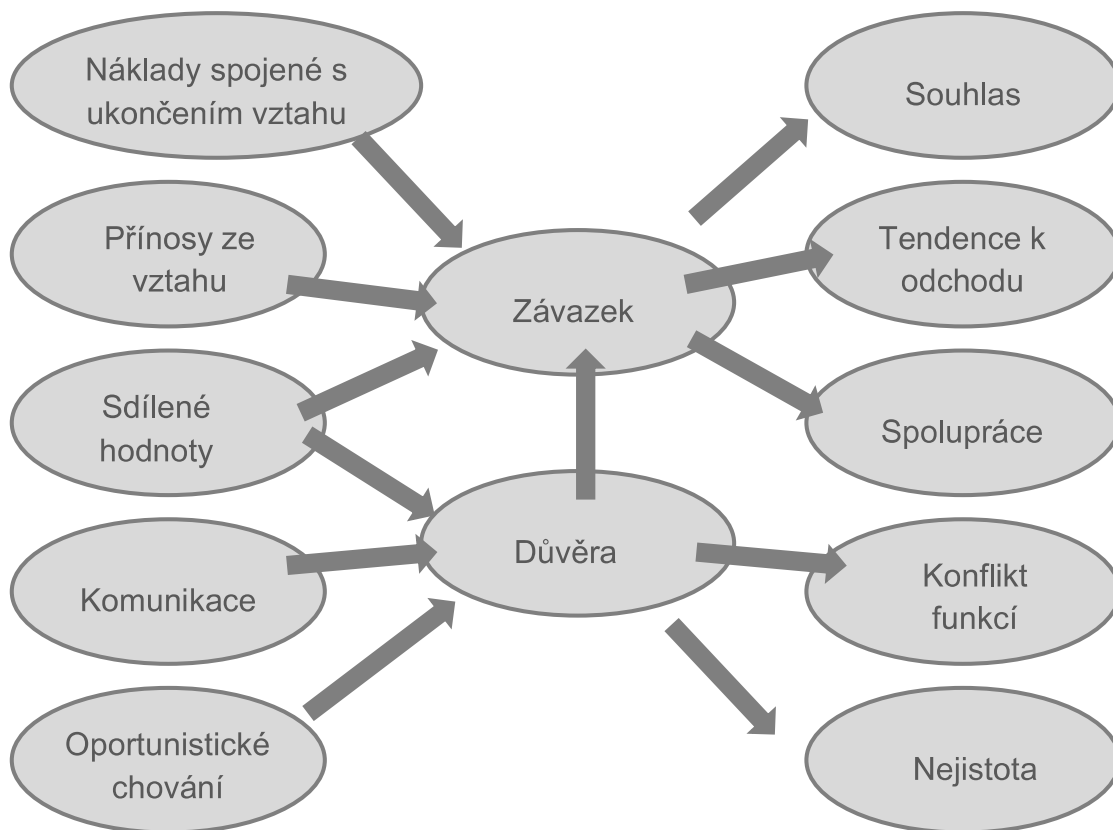
Stejně jako v jakékoliv jiné disciplíně i činnosti vztahového marketingu jsou detailně rozebrány v celé řadě modelů, které mají za cíl jeho co nejefektivnější fungování. Nejznámější z nich je Commitment - Trust model³⁹ Morgana a Hunta. Podle něj jsou jádrem jakéhokoliv úspěšného vztahu mezi zákazníkem a okolím právě důvěra a závazek. Závazek závisí na sdílených hodnotách, porovnání nákladů a přínosů takového vztahu a vzájemné důvěře. Důvěra je budována vztahem, komunikací a svojí roli hraje i oportunistické chování. Model je poměrně komplikovaný a s některými pojmy, které používá, řada autorů o něm polemizuje a používá jeho variace (MacMillan a kol., 2003, s. 808)⁴⁰.

³⁸ public relations a vztahový marketing jsou dva pojmy, jejichž vztah není v odborné literatuře jednotně definován- podle některých autorů se svým okruhem překrývají, podle jiných je vztahový marketing podmnožinou PR. Oba pojmy se však zabývají otázkou vztahů organizace a jejího okolí.

³⁹ model závazku a důvěry (1994)

⁴⁰ debata o oportunistickém či neoportunistickém chování účastníků v tomto vztahu, oportunistické chování by model mohlo činit negativním

Schéma č. 2: Commitment- Trust model



Zdroj: vlastní zpracování dle MacMillan a kol. (2005)

Další model, který je o poznání jednodušší, se nazývá RMO⁴¹ a popisuje šest klíčových komponentů vztahového marketingu se zacílením na zákazníka. *Důvěra* stejně jako v předchozím modelu je nedílnou součástí budování vztahu. Čím vyšší míra důvěry, tím větší pravděpodobnost dlouhotrvajících vztahů. *Bonding*⁴² je definován jako jednotné konání dvou partnerů směřující ke stejnému cíli (Kolektiv autorů, 2005). Jeho vědomou aplikací by mělo docházet k zvyšování loajality zákazníka a utužování pocitu sounáležitosti s organizací. *Komunikace* je bezesporu nedílnou, dle některých autorů naprosto klíčovou, součástí budování jakéhokoliv vztahu. Model doporučuje používání formálních i neformálních komunikačních kanálů. Vztah by měl být založen na určitých *sdílených hodnotách* a měla by

⁴¹ Relationship Marketing Orientation- přeloženo jako orientace na vztahový marketing

⁴² v překladu: sblížování se či utváření pouta

v něm fungovat i jistá míra *empatie*. Posledním komponentem modelu je *reciprocita*, což znamená, že obě strany si navzájem vycházejí vstříc.

Schéma č. 3: RMO model



Zdroj: vlastní zpracování dle L.Y.M. Sin a kol. (2005)

V neposlední řadě je třeba zmínit prostředek komunikace v odborné literatuře značený zkratkou WOM⁴³, který je od nepaměti používaným prostředkem meziosobního sdělování v různých oblastech sociální komunikace (Svoboda, 2009). Zvláště v sektoru služeb hraje osobní doporučení zcela zásadní roli. Například činnosti, plány a záměry městského úřadu v menším městě může pozitivně i negativně ovlivnit. V takovém případě by v rámci budování vztahů měli představitelé města znát vůdčí osobnost veřejného mínění a s ní spolupracovat. WOM v dnešní moderní době nabývá mnoha podob, zvláště pak při současných možnostech internetu.

Při budování dobrého jména a vztahů organizace nesmí opomenout ani jeden ze zmíněných aspektů vztahového marketingu. Jednotné a strategické vedení organizace v oblasti vztahů dokáže získat podporu a pochopení pro poslání a činnosti organizace, zajistit porozumění a zlepšit image organizace.

⁴³ zkratka WOM pro anglický pojem „Word of mouth“, který lze volně přeložit jako osobní doporučení či reference.

1.2.4 Branding

Branding a corporate branding jsou termíny častěji spojované se soukromým sektorem. Slovo branding je odvozeno od anglického slova brand⁴⁴ a v podstatě se za ním skrývá strategie, kterou si daná organizace snaží udržet požadovanou pozici (Kotler, Lee, 2007). V neziskovém sektoru hraje značka důležitou roli při důvěryhodnosti organizace, takže dobré jméno významně pomáhá při fundraisingu i dalších činnostech⁴⁵. Ve veřejném sektoru se branding zatím tolik neprosadil a i z tohoto důvodu se mu věnuje jen krátká část práce. Používá se především ve spojení s městy, regiony či zeměmi (Whelan a kol., 2010)⁴⁶. V českém prostředí je třeba zmínit agenturu Czech Tourism, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo pro místní rozvoj. Cílem agentury je propagace České republiky jako destinace cestovního ruchu v zahraničí i v ČR⁴⁷. Na podzim roku 2013 spustila kampaň „Česko země příběhů“, jejíž kreativní myšlenkou bylo vybrat destinace, které mají co vyprávět. Česko jako příběhová destinace má dle tvůrců potenciál především díky množství památek i míst, které sehrály důležitou roli v historii⁴⁸. Kvůli financování z veřejných rozpočtů však znovu vyvstává otázka ohledně plýtvání zdroji.

Především u služeb značka slouží jako pomocník k zhmotnění představy v mysli zákazníků. Celý proces začíná strategickým rozhodnutím týkajícím se brandové identity a následně řízením činností směřujícím k dosažení kýžené identity. Většina strategií budování značky organizace věnuje pozornost především směrem k zákazníkům. Proto dle Whelan a kol. (2010) je klíčovým faktorem pro rozvoj a udržení mnoha veřejných služeb vytvoření zákaznické spokojenosti a celkové zaměření se na zákazníka⁴⁹. Z toho vychází koncept řízení zážitku zákazníka. Zákazník přichází s určitými očekáváními a v případě, že nejsou naplněna, odchází nespokojen. Hlavní relevantní a s marketingem související praktiky zahrnují podněcování zaměstnanců k doručování a poskytování skvělých služeb, účast na přijetí Total

⁴⁴ česky přeloženo jako „značka“

⁴⁵ například nábor dobrovolníků, doporučení, které organizace vydává má větší váhu atd.

⁴⁶ dozajista si čtenář vzpomene na reklamy propagující Chorvatsko či Egypt jako zajímavou destinaci pro trávení letní dovolené, které pravidelně vysílala stanice Eurosport. Rakouské spolkové země jako například Tyrolsko, či Korutany mají silnou značku, která reprezentuje kvalitu a rakouskou přírodu. Například logo Tirol bylo vytvořeno v 70. letech a od poloviny let 80. se používá při veškerých reklamních, propagačních a oficiálních aktivitách jako jediné oficiální logo. V příloze č. 3 je uvedena jeho jediná správná varianta s pevně stanovenými pomocnými liniemi.

Das Logo Tirol [online] Tirol Werbung, [citace. 2014-04-17] Dostupné na WWW: <http://www.tirolwerbung.at/xxl/de/tirollogo/index.html>

⁴⁷ *Základní informace* [online] Czech Tourism, [cit. 2014-03-31] Dostupné na WWW < <http://www.czechtourism.cz/o-czechtourism/zakladni-informace/> >

⁴⁸ KUČEROVÁ, Tereza. *Czech Tourism láká na příběhy novou kampaní*. [online] Marketing, 2013 [cit. 2014-03-31]. ISSN 1805-4991. Dostupné na WWW: <<http://www.marketing.cz/czechtourism-laka-na-pribehy-novou-kampani>>

⁴⁹ tyto pojmy se obvykle i v českém prostředí používají v anglické podobě jako customer orientation- orientace na zákazníka, customer experience- řízení zážitku zákazníka

Quality Management (TQM), čili řízení kvality, což je funkce monitoringu zákaznických očekávání a spokojenosti (Kotler, Lee, 2007). Zaměstnanci organizace jsou též bráni jako ambasadoři značky a mohou se podílet na vnímání značky v očích veřejnosti. Dle Whelana a kol. (2010) již několik studií potvrdilo spojitost orientace na zákazníka a pozitivního efektu na pracovníkovu spokojenost.

Při budování jakékoliv značky hraje nemalou roli i vizuální styl a logo, se kterou má veřejnost značku spojenou. Pozornost grafické stránce by měly věnovat především ty organizace, které mají ve své činnosti konkurenci ze strany soukromého sektoru a které komunikují s veřejností⁵⁰. Logo a značka by v ideálním případě měly připomínat organizaci⁵¹, jakmile jsou spatřeny, a v ideálním případě by měly zákazníkům asociovat pocity kvality, zodpovědnosti a příjemných služeb.

⁵⁰ tím samozřejmě není řečeno, že další organizace těmto aspektům pozornost věnovat nemají, logo, jednotný vizuální styl a přehledné webové stránky by měly být samozřejmostí každého moderního úřadu

⁵¹ tzv. brand recognition- tak jako je logo Coca-coly pro většinu okamžitě k rozpoznání, mohou se i organizace ve veřejném sektoru snažit, aby s jejím logem, byla spojena asociace právě na jejich organizace a samozřejmě asociace pozitivní.