



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA PRÁVNICKÁ

Obor: Veřejná správa
Katedra veřejné správy

DIPLOMOVÁ PRÁCE
Municipální marketing

Bc. ZDEŇKA ŘEPÍKOVÁ
2017/2018

OBSAH

1. Úvod.....	7
2. Problematika teritoriálního marketingu	10
2.1. Definice marketingu.....	11
3. Marketingový management obcí, měst a regionů.....	13
4. Teritoriální marketing	16
4.1. Teritoriální marketing a jeho typologie.....	19
4.1.1. Město a region jako produkt	20
4.1.2. Dílčí přístupy jako externí komunikační politika a „corporate design“	21
4.2. Partnerství veřejného a privátního sektoru	22
4.2.1. Marketing podniků, poskytujících veřejné služby a institucí veřejného sektoru	23
5. Komplexní teritoriální marketing	25
5.1.1. Marketing vnitřního města (city management).....	26
5.1.2. Marketing městské části (city quarter marketing).....	26
5.2. Marketing investičních příležitostí a podpora podnikání.....	28
5.2.1. Destinační management.....	28
5.2.2. Marketing akcí	29
5.2.3. Rudimentární (základní) marketing.....	29
5.3. Fáze procesu teritoriálního marketingu.....	29
5.3.1. Vstupní – iniciačně motivační fáze	30
5.3.2. Analytická fáze.....	31
5.3.3. Koncepční fáze.....	32
5.3.4. Realizační fáze	33
5.3.5. Kontrolní fáze	34
5.4. Institucionální a organizační formy teritoriálního marketingu.....	35
5.5. Institucionální a organizační formy	36
5.6. Aktéři teritoriálního marketingu	39
5.7. Koncepce městského managementu	42
5.8. City manažer	44

5.9.	Management měst v České republice.....	44
5.9.1.	Zájmové koalice.....	46
5.9.2.	Business Improvement District.....	46
5.10.	Image města.....	47
6.	Trendy municipálního marketingu města.....	49
7.	Marketing města Plzně.....	51
8.	Evropské hlavní město kultury 2015.....	54
9.	Srovnání s dalšími projekty Evropského hlavního města kultury.....	56
10.	Řešení problémů městského marketingu – návrhy na zlepšení.....	58
10.1.	Problémy městského marketingu a jejich možnosti řešení.....	58
10.1.1.	Nepochopení městského marketingu.....	58
10.1.2.	Městský marketing postrádá orientaci na cíl.....	59
10.1.3.	Nedostatek finančních prostředků.....	59
10.1.4.	Problémy v oblasti managementu.....	60
10.1.5.	Nejasné rozdělení kompetencí.....	61
10.1.6.	Dominantní postavení osob a zájmových skupin.....	62
10.1.7.	Časté personální změny v politickém a administrativním vedení města.....	63
11.	Závěr.....	64
12.	Resumé.....	67
13.	Seznam použitých pramenů a literatury.....	69
13.1.	Knižní publikace.....	69
13.2.	Elektronické zdroje.....	72
13.3.	Právní předpisy.....	73

1. Úvod

Pojem marketing je v současné době skloňován v mnoha směrech. Dle mého názoru se stává v obecné rovině dominantou veškerých oborů na trhu práce, ať už z hlediska vykonávání přímé profese, tak v souvislosti s úspěšností firem, či veřejného sektoru. Když se podívám do veřejného sektoru, o marketingu jako takovém jsem slyšela zejména v souvislosti s politikou. Jednalo se vždy o volební kampaně, u kterých se ale nedá říci, že je tento druh marketingu vykonáván ve veřejném zájmu, protože je téměř vždy poskytován externí reklamní či PR agenturou a slouží politickým zájmům, nikoli občanům. Otázkou tedy zůstává, co je marketing municipalit či teritoria, tedy marketing vykonávaný veřejnou správou, ve veřejném zájmu.

Na tuto otázku není jednoduchá odpověď, protože je i v tomto typu marketingu nezbytná provázanost soukromého a veřejného sektoru. Práce se v úvodu zaměřuje na podmínky vzniku, tedy trendy, které přicházejí z vyspělých zemí. Rozhodující pro vznik v našich podmínkách je trend, který se nazývá New public management. Dle mého názoru se tento trend vyvinul díky velké participaci soukromého sektoru na veřejném dění, což je z mého pohledu a praxe nedílná součást tohoto typu marketingu. Dále je při nejmenším logické, že tento typ marketingu bude reflektovat trendy, postupy či struktury, které vidíme v soukromém sektoru.

Když se podíváme kolem sebe, marketing je součástí našeho života, součástí naší práce a také města, ve kterém žijeme. Jako občan, který má zájem na životním standardu, budu zvažovat, v jakém městě chci žít a poté, v jaké konkrétní lokalitě. Tuto rozhodovací možnost mi dává dnešní vysoká dopravní obslužnost a komunikační úroveň, zjednodušeně již mohu bez problémů za prací dojíždět či pracovat online z domova. V tomto případě mají města úkol, který spočívá v tvorbě jejich image. Image reflektuje jak komplexní vzhled města a jeho dílčí části, tak jeho aktéry, kterými jsou občané, veřejná správa a podnikatelské subjekty. Úkol měst tedy spočívá v tom, zda budou schopna si vzájemně konkurovat a v rámci toho přivést na své územní nevýznamnější ekonomické subjekty a občany. Veškerí aktéři jsou vzájemně provázaní, tudíž se dá říct, že občané budou na straně poptávky a podnikatelé, investoři a město na straně nabídky. Tento tržní princip v dané lokalitě lze vztahovat jak na trh zboží a služeb, tak na trh práce.

Dále budu hodnotit zejména vzhled města, dopravní obslužnost, možnosti, kde mohu nakupovat, navštívit restauraci, divadlo, dále jaká je dostupnost úřadů i soukromých firem,

kteře se na veřejném životě podílí. V neposlední řadě bezpečnost, která je například v Plzni velice aktuálním tématem nebo možnosti vzdělávání pro sebe či moje děti.

Jako student veřejné správy zahrnuji do práce teoretický výklad vzniku teritoriálního marketingu a možnosti řešení v praxi. Práce se zabývá především teorií, která je provázána s praxí a hodnotícími mechanismy, které vycházejí z principů korporátního marketingu. Pokud budu na věc nahlížet subjektivně, tento trend jsem zaznamenala až v posledních letech. Co se týče konkrétně města Plzně, velký „boom“ odstartovalo všemi známe Evropské město kultury 2015, o kterém se v souvislosti se startem městského marketingu také zmíním. Dále nejen v Plzni, ale komplexně ve větších municipalitách, pozoruji velký rozvoj events marketingu, který je součástí komplexního teritoriálního marketingu. Pokud si vzpomenu, tak tento trend byl sice oblíbený, ale aplikoval se v malé míře a můžu říct, že spíše výjimečně, v závislosti na ročním období. V souvislosti s tím byly i společnosti, které spolupracovali s municipalitami ve výsadním postavení, jejich akce byly hojně navštěvovány, tudíž si myslím, že trend jako takový, je i přes veřejnou povahu záležitostí soukromých společností a municipality se snaží jejich strategii kopírovat, nebo v lepším případě je organizací i nadále pověřit.

Práce se věnuje i vztahům aktérů uvnitř daného území, což je dle mého názoru velice důležité. Celková komunikace, spolupráce a následná realizace projektů musí probíhat v konsenzu všech aktérů, což osobně považuji za největší problém. Důvodem je současná politická situace a provázanost jednotlivých aktérů. Ačkoli je kladen důraz na protikorupční opatření a odstranění klientelismu, je stále tento nešvar hlavním důvodem, proč se nedaří mnohé projekty realizovat. Nejen praxe, ale i teorie mluví o tom, že bez tzv. místních elit se celý proces neobejde.

Práce by měla sloužit především k poznání tohoto relativně nového trendu, který veřejnost neumí správně pojmenovat a přimět další aktéry k zapojení do teritoriálního marketingu. Důvodem, proč jsem si práci vybrala je zejména znalost této problematiky jak z korporátního hlediska, tak na úrovni veřejné správy, která se zejména v posledních letech v této oblasti aktivně angažuje. Není novinkou, že nejen město, ale i Ministerstvo pro místní rozvoj pořádá a podporuje nové akce, které navazují na korporátní model a reflektují zvyklosti dané oblasti.

Jak už jsem psala, tak je obecně teoretické zpracování velmi podobné korporátnímu modelu, avšak prvky a možnosti se vzájemně liší. V práci opakovaně zmiňuji, že jsou

municipality vedeny stále byrokratickým způsobem a možnosti postupu jsou značně omezené. Důvodem je nejen zkosnatělá struktura veřejné správy, ale také legislativa, která dovoluje jednat subjektům v rámci zákona a v jeho mezích.

Úvodem bych tedy práci představila jako teoretický rámeček s příklady z praxe, který by měl sloužit pro aktéry municipálního marketingu a zároveň je inspirovat k zamyšlení, jak tento proces zefektivnit. Dále bych se ráda na této problematice aktivně podílela jak na úrovni hlavního aktéra, tak po legislativní stránce či řídicí stránce. Municipální, teritoriální a celkově marketing území je skvělá příležitost, jak komplexně zlepšit životní úroveň v České republice.

2. Problematika teritoriálního marketingu

Nové systémy řízení veřejné správy, tedy tzv. New public management, označované jako strategické plánování a teritoriální marketing, se ve vyspělých zemích, v oblasti územních rozvojových konceptů, začaly zavádět se na přelomu 80. a 90. let 20.

Je považován za hlavní teoretické východisko, které zapříčinilo vznik teritoriálního marketingu.

Proces řízení rozvoje měst a regionů, je v tomto případě vedeno na základě delegace úkolů, které vedou ke splnění cílů na nižší, regionální či lokální stupeň s cílem snížit byrokratickou zátěž a vybudovat tržní principy i ve veřejných službách. Jedná se o vnitřní přístup, tedy jeho rozvoj probíhá primárně zevnitř. Koncept nemá teoretickou definici, tudíž jeho vymezení lze provést pouze rámcově. Využitelnost tohoto konceptu je vhodná pro snadnější koordinaci místních aktérů. Jako společný znak spatřujeme zefektivňování a zvyšování účinnosti státní správy a jednotlivých samospráv.

Současnou aplikací na území, jsou schopné vzájemného provázání a vytvářejí prostředí pro vedení územního rozvoje. Díky tomuto stylu řízení dochází k prosazování společných strategií a také generování nových myšlenek, které napomáhají lepší konkurenceschopnosti. Příčinou vzniku nového stylu řízení bylo především zefektivnění práce veřejné správy, a proto se v jeho praxi často setkáváme s prvky veřejné soutěže a kontroly. Důraz je zde kladen na efektivnější využívání zdrojů a také na konkurenci. Velká pozornost je mimo to věnována flexibilitě a změně pravidel chování veřejné správy. Toto vše je možné zejména díky tomu, že zatímco klasický úředník se bojí experimentů a změn, manažer, zodpovídající za řízení nikoliv. To umožňuje fakt, že management, zodpovídající za řízení se nebojí změn a vychází ze svých znalostí. Oproti tomu je jeho podřízený, úředník, vázán pravidly a experimenty si nemůže dovolit. Obdobně se se úředník zpravidla nezajímá o zdroje financování či časový horizont plnění jednotlivých cílů.

Management je vybírán tak, aby uměl hospodařit s časem a financemi. Plánuje, předvídá a řeší problémy. Preventivně předchází negativním jevům. Vzdělání pracovníků je v současné době stavěno do popředí a trvá se na neustálém zvyšování kvalifikace, jelikož dlouhodobé profesní vzdělávání je důležitým předpokladem efektivních výkonů. Na počátku svého vzniku se rozvíjel tento koncept především ve Spojených státech amerických, na Novém Zélandě a v

západní Evropě (Nizozemsko, Velká Británie), postupem času se rozšířil do dalších států Evropy a potažmo také na území České republiky.

Zdůrazňováním principů strategického plánování v podmínkách ČR se po roce 1990, zásadně potlačilo možnosti vzniku koncepce teritoriálního marketingu a jeho využití v praxi. Změna přišla až počátkem 21. století, kdy konkurenční tlak, který vyžadoval inovativnější a tvůrčí přístupy, dosáhl takové míry, že si obce začaly uvědomovat potřebu změny svých dosavadních postupů v oblasti plánování rozvoje. Tato skutečnost vychází z řady vědeckých výzkumů prováděných po roce 2002 na téma zavádění komplexního teritoriálního marketingu do oblasti řízení územního rozvoje.

2.1. Definice marketingu

Pro pochopení celé problematiky je nutné vymezit termín marketing jako takový, tedy především za jakých historických podmínek vznikl, jak je definován a co tedy komplexně představuje.

„Termín marketing se poprvé objevil v roce 1902 na amerických univerzitách v rámci přednášek o oběhu zboží. Do popředí zájmu se ale dostal až v souvislosti s hospodářskou krizí v roce 1929. Proto za základní ekonomickou příčinu vzniku marketingu je možné považovat právě krizové situace, které se projevovaly především relativní nadvýrobou a snižováním tempa spotřeby. Praxe marketingu se začala intenzivně rozšiřovat z kolébky svého vzniku do průmyslově vyspělých kapitalistických zemí až po 2. světové válce, do zemí sužovaných komunistickým režimem teprve až po roce 1989.“¹

Termín marketing byl definován už několika osobnostmi. K nejnámějším se jistě řadí Philip Kotler a Kevin Keller, kteří definují marketing jako *„společenský proces, při kterém jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují a požadují, prostřednictvím výroby, nabídky a směny zboží a služeb s ostatními.“²*

¹ SKOŘEPA, L., VOCHOZKA, M. Základy marketingu. VŠTE České Budějovice. 2008. ISBN 978-80-87278-01-7, s. 9.

² KOTLER, P. (2001): Marketing management. Praha: Grada Publishing, 720 s. ISBN 80-247-0016-6, s. 5.

Z výše uvedených definic můžeme tedy vyvodit, že marketing slouží především k zajišťování lidských potřeb, které je možné uspokojit prostřednictvím směny za pomoci nástrojů, kterými jsou zejména marketingový výzkum či marketingový mix. Lze říci, že v rámci vývoje jde o cílenou produkci výrobků, o které dle těchto nástrojů zákazník jeví zájem v souvislosti s tím vytváří současný trh.

3. Marketingový management obcí, měst a regionů

Tento pojem je i v současné době stále poměrně komplikovaným, a to jak mezi odbornými pracovníky, tak i širokou veřejností. Zejména z důvodu, že nejen laická veřejnost si neumí představit, co je jeho náplní. Tato relativní nevědomost přetrvává i přes fakt, že nejen municipality, ale i privátní sektor uplatňuje v široké míře jeho prvky. Ve vztahu k municipalitám se pod tímto pojmem skrývá komunikace a styl řízení rozvoje měst.

Jedná se o „podporu komunikace či lépe řečeno jako institucionalizovanou podporu interaktivní (zpětnovazební) komunikace mezi aktéry strany nabídky a poptávky v územním rozvoji.“³ Jak bude vysvětleno níže, je nutné se řídit tím, že i v současné době je podstatná část měst řízena byrokratickým stylem, který představuje petrifikovaný soubor pravidel, které jsou uplatňovány na základě zákona a v jeho rámci.

V municipalitách se setkáváme s uzavřeností odborných pracovníků vůči tomuto inovativnímu přístupu, ačkoli jejich počty dnes již klesají. „Řízení rozvoje a plánování aktivit je proto mnohdy nejen nepřehledné, ale zejména neprůhledné a možnosti oboustranné komunikace mezi jednotlivými aktéry jsou zde velmi omezené.“⁴

Marketingový management byl na počátku rozvinut na úrovni korporací privátního sektoru s cílem zvýšit jejich ziskovost. Obdobně jako jiné koncepty, se vlivem doby začal tento styl řízení rozšiřovat a aplikovat také do veřejného sektoru.

Marketingový management napomáhá odpovědným pracovníkům rozvíjet inovativní postupy, jež mohou napomoci rozvoji. Zde hraje důležitou roli občan, který ve městě žije či jiné cílové skupiny, na která jsou jednotlivá opatření zaměřena, jelikož dle vzoru řízení v korporacích, jsou zde tyto cílové skupiny vnímány obdobně jako zákazník. Dle odborného názoru byl marketing na úrovni českých měst, a do jisté úrovně stále je, často aplikován pouze ve své omezené formě. Zde se opět dostáváme k problematice petrifikovaného státního aparátu, který funguje byrokraticky a v mezích zákona. Zejména je využíván pouze v jeho dílčí části,

³ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 6.

⁴ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 6.

jako je propagace či prezentace území a ostatní jeho, na úrovni municipalit užitečné, nástroje jsou opomínány.

Pokud by měl být koncept marketingového managementu, potažmo městského marketingu, úspěšný, je především nutné, aby pracovníci, jejichž úkolem je vytváření jednotlivých opatření, byli seznámeni s komplexním teritoriálním managementem. Dále aby jejich schopností bylo tyto nástroje a soubory teoretických znalostí, aplikovat v praxi.

Jak jsem již zmiňovala výše, většina obcí, měst a regionů (mikroregiony Svazků obcí, kraje) je stále řízená tradičně a byrokraticky, přičemž primárně je důraz kladen na regulační úkoly, které představují zákazy, příkazy, omezení.

Můžeme říci, že v převážné většině municipalit jsou politici a odborní pracovníci velice skeptičtí k inovacím a novým konceptům řízení přicházejícím do České republiky z nejvyspělejších zemí. Způsob řízení je strnulý a velice často se setkává s odporem ke změnám a inovacím, není transparentní, ovládané často rigidní lokální či regionální elitou a v mnoha případech nevytváří prostor pro možnost zpětné vazby vůči občanům, podnikatelům, pracovníkům veřejné správy a v neposlední řadě politikům.

Z praktického hlediska není v managementu obcí a krajů naplněna koncepce nazývaná jako local či regional governance, která spočívá v řízení územního rozvoje prostřednictvím horizontálních komunikačních sítí, umožňujících spolupráci a výměnu know-how na bázi partnerství vycházejícího ze společných zájmů místních aktérů. Je pouze nízký počet těchto jednotek, které mají vybudovanou funkční institucionální infrastrukturu, která umožňuje zpětnou vazbu ve smyslu interaktivní komunikace a zapojuje širší okruh aktérů rozvoje do plánování a zejména realizace prioritních projektů rozvoje.

Velkým nedostatkem je slabá občanská participace na lokální a regionální úrovni, z čehož vyplývá slabá spolupráce aktérů řízení města a rozvoje a rovněž téměř neexistující partnerství veřejného a soukromého sektoru, které je v současné době velice významným prvkem při realizaci dlouhodobých cílů. Díky zvyšující se míře vzdělanosti v České republice se postupně zvyšuje míra kritiky občanů a následně zesiluje tlak občanů na kvalitu, rychlost a efektivitu územního managementu. Současně se zvyšuje poptávka po nových veřejných i neveřejných statcích. Místní a krajsí politici nebo odborní pracovníci obcí nemají dostatečné informace o nových konceptech managementu jakými jsou již zmíněný new public management, či good local governance, marketingový management měst a regionů. V této

souvislosti roste poptávka komunálních politiků a odborných pracovníků po praktickém uvedení teoretických znalostí o těchto konceptech a samozřejmě snaha o jejich aplikaci.

Marketingový management známý ze soukromého sektoru je možno přizpůsobit pro potřeby řízení rozvoje územních jednotek a prakticky aplikovat v řízení obcí, měst a regionů. Tento marketingový management je obecně využitelným konceptem řízení, který umožňuje pojmenovat a následně řešit problémy. „*Obecně hovoříme o teritoriálním marketingu jako institucionalizované interaktivní podpoře komunikace mezi stranou nabídky a poptávky.*“⁵ Prioritní úlohu v marketingovém managementu mají různé poptávkové či cílové skupiny a občan, který je chápán jako zákazník. V praxi většiny českých měst je marketing aplikován v deformované nekompletní podobě a propagace je chápána pouze jednostranně, jako prezentace a public relations daného území. S tímto přístupem a pochopením marketing není a ani v budoucnu nemůže být efektivním nástrojem trvalé restrukturalizace a vytvářet pozitivní změnu.

Pokud chceme, aby byl marketingový management města úspěšný, je nutné se zaměřit na tyto dva faktory. Je tedy nutné v první řadě znát koncept komplexního teritoriálního marketingu a v druhé řadě schopnost lidí zapojených do řízení rozvoje města tento koncept prakticky efektivně aplikovat.

⁵ RUMPEL, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145. Ostrava: Ostravská univerzita s. 46 – 48.

4. Teritoriální marketing

Teritoriální neboli prostorový marketing se lze členit na dva typy, kterými jsou obecní (municipální) a regionální marketing, jejichž teoretické základy, organizační struktury, metody a proces samotný jsou téměř totožné, ale znakem odlišnosti je jejich prostorové hledisko. Pokud bychom předpokládali, že mají být marketingové snahy u obou těchto typů úspěšné, je nutné dbát na potřeby zákazníka a pracovat se stanovenými cílovými skupinami. Dále je potřebné budovat komunikační struktury mezi aktéry a posilovat jejich vzájemnou spolupráci, tedy vytvářet tzv. „networking“⁶.

Cílem obecního marketingu je profilace obce vůči ostatním municipalitám, zvýraznění jejich specifických stránek a následná prezentace jako výhoda ve smyslu konkurence. Pokud dojde ke kombinaci specifických a vyprofilovaných municipalit v rámci daného regionu, získávají svůj nenahraditelný a jedinečný konkurenční charakter. Ačkoli oba tyto typy prostorového marketingu spolu velmi úzce souvisí, existují mezi nimi i tak malé rozdíly.

Za ty nejdůležitější můžeme považovat územní vymezení, které je „u obecního marketingu dáno administrativními hranicemi obce. Region je v rámci regionálního marketingu vytvořen iniciativou a činností aktérů „zdola“, nemá tedy stálé hranice a představuje jakousi účelově vytvořenou sociálně-teritoriální entitu. Dále institucionální struktury, kde je nutno říci, že „obecní marketing může pro svou realizaci využívat již vytvořené instituce v rámci obecní samosprávy (např. odbor rozvoje), což sebou přináší i řadu negativních jevů. U regionálního marketingu tento postup využít nelze, jelikož ve většině případů nejsou hranice regionů totožné s hranicemi administrativně vymezených regionálních jednotek (okres, kraj atd.). Proto musí vznikat instituce zcela nové, které v českých podmínkách představují např. Místní akční skupiny (MAS).“⁷

Dále je nutno se zaměřit na cíle a orientace, načež *„aktivity regionálního marketingu jsou orientovány spíše externě, jelikož jeho hlavním cílem je celkové zlepšení regionu a přilákání turistů a investorů, kteří představují jeho nejdůležitější cílové skupiny. Marketingové*

⁶ Networking je označení pro vytváření vztahů mezi lidmi, vzájemnou výměnu informací a udržování osobních kontaktů, vedoucí k vytvoření sítě konexí. (<https://cs.wikipedia.org/wiki/Networking>)

⁷ RUMPEL, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145. Ostrava: Ostravská univerzita s. 46 – 48.

iniciativy v prostředí obce jsou naopak orientovány směrem dovnitř, kde se zaměřují převážně na občany a místní podnikatele.“⁸ V neposlední řadě musí být kladen důraz na rozdílné iniciátory, kdy „v případě obecního marketingu jsou nejčastějšími iniciátory aktéři přímo z obce – starosta, rada obce, sdružení maloobchodníků atd. U regionálního marketingu je možné za iniciátory označit instituce s nadlokální působností.“⁹

Dle Rumpelovy typologie existuje několik typů teritoriálního marketingu, lze vymezit dva primární typy.

Vnější, tedy externí komunikační politiku, která představuje typ teritoriálního marketingu, u kterého se z komplexního marketingového mixu aplikuje pouze vnější komunikační politika, která využívá nástroje pro zlepšení své image v rámci vnějšího prostředí, jako propagaci, prezentaci a public relations.

Propagace je například cílena na vytvoření tištěných materiálů a jejich následnou distribuci místním aktérům. Jejich podoba může být v formě různých všeobecných materiálů jak pro širokou veřejnost, tak i pro cílové skupiny, do který spadají například turisté a investoři. Materiály mohou být v podobě mapek, přehledu cyklistických tras, pamětihodností či kulturních akcí. Prezentace probíhá nejčastěji v podobě účasti na různých výstavách a veletrzích. Je nutné také vymezit pojem Public relations (PR), který představuje relativně novou formu interaktivní komunikace ve vztahu s veřejností. Zároveň představuje jeden z nejsložitějších nástrojů celé externí komunikační politiky, jelikož municipality ve většině případů nevědí, jak názory od veřejnosti získat, natož jak s nimi naložit a jak komplexně motivovat aktéry k větší participaci na veřejném dění.

Dále pak typ město a region jako tržní produkt. Zde je nutné, aby orgány řízení rozvoje území aplikovaly marketingový přístup obdobně jako soukromý subjekt, tedy podnikatel. Výsledný produkt, tedy obec nebo region, musí disponovat konkurenceschopností a dílčími kroky zvyšovat svou atraktivitu pomocí nabídky, která má za úkol uspokojit poptávku cílových skupin.

Můžeme říci, že jeho aplikace v praxi znamená jen využívání nových termínů pro označení starých a tradičních přístupů. V tomto případě nelze říci, že může vést ke zvýšení

⁸ RUMPEL, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145. Ostrava: Ostravská univerzita s. 46 – 48.

⁹ RUMPEL, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145. Ostrava: Ostravská univerzita s. 46 – 48.

konkurenceschopnosti daného území, pouze přichází s novou teorií, že vymezený prostor musí být utvářen podle potřeb cílových skupin a řízení by mělo mít obdobné prvky jako u managementu korporací.

Pokud srovnáme podnikový a obecní marketing (viz tabulka č. 1), vyjde nám, že „tento typ teritoriálního marketingu a jeho praxi zpochybňován řadou faktů, které zdůrazňují rozdílnost mezi řízením města a soukromým komerčním podnikem. Proto je nutné ho podle jejího názoru hodnotit spíše kriticky. V následující tabulce jsou uvedeny některé z významných odlišností.“¹⁰

Pokud se podíváme na níže přiloženou tabulku, která popisuje faktory odlišnosti, nesmíme stále opomínat fakt, že je veřejná správa komplexně řízena na základě zákona a v jeho mezích, tedy stále velice byrokraticky, který má za následek velkou míru omezení v procesu uskutečňování vytyčených cílů. Dále je zde termín veřejný zájem, což je opět další faktor, který limituje možnost následovat korporátní model. V neposlední řadě bych ráda zmínila, že motivační faktor vedoucích pracovníků se může z psychologického hlediska velice lišit, a to zejména z důvodu, že v soukromém sektoru je hlavním cílem dosažení zisku.

¹⁰ GRÚŇ, E. – PAULIČKOVÁ, A. – VYDROVÁ, V.: Samospráva ako súčasť verejnej správy. Bratislava, Eurounion, ISBN 978-80-88984-82-5, s. 23.

Faktor odlišnosti	Podnikový marketing	Obecní a regionální marketing
Hlavní motiv	maximalizace zisku	uspokojení veřejné poptávky dosažením vytyčených cílů
Charakter produktu	závislý na typu podniku	1. všechno, co obec (region) vyprodukuje v podobě veřejných služeb 2. obec (region) samotné
Kvalita produktu	produkt má hmotnou podobu - kvalita musí odpovídat normám	závislá na schopnosti a kvalitě zaměstnanců veřejné správy
Realizátoři marketingu	podnikoví marketingoví pracovníci - marketéři	orgány veřejné správy, samosprávy, centrální orgány státní správy, odborníci
Zákazník	potenciální zájemce o produkt; kupující	subjekty působící ve městě (regionu) trvale i potencionálně
Charakter zákazníků	větší homogenita jejich potřeb a přání	větší heterogenita jejich potřeb a přání
Počet zúčastněných subjektů	méně	více - úspěšnost je podmíněna výraznou participací aktérů

Zdroj: GRŮŇ, E. – PAULIČKOVÁ, A. – VYDROVÁ, V.: Samospráva ako súčasť verejnej správy. Bratislava: Eurounion, ISBN 978-80-88984-82-5, s. 23., vlastní úpravy.

Tabulka č. 1 Rozdíly mezi podnikovým a obecním marketingem

Co se týče byrokratického modelu řízení, který je v České republice stále aktuální, je velice obtížné plynule přejít na moderní metodiku. Aby bylo možné tyto překážky překonat, musela by tomuto odpovídat zejména legislativa, která v současné době není nakloněna tomuto modelu. V tomto případě tedy nezbyvá nic jiného než modifikovat korporátní styl řízení v souladu se zásadami, veřejným zájmem a tradičním stylem řízení.

Dále můžeme rozlišovat další typy teritoriálního marketingu, které zahrnují nejen výše uvedené.

4.1. Teritoriální marketing a jeho typologie

Jak bylo zmíněno výše, je celá řada dílčích typů teritoriálního marketingu, které se vyznačují neustálým vývojem v průběhu realizace projektů. V praxi se nejčastěji mimo výše zmíněných vymezují tyto typy teritoriálního marketingu:

- Město a region jako produkt. Mechanický transfer konceptu komplexního marketingového řízení firmy na řízení rozvoje „produktu město nebo region“.

- Dílčí přístupy jako externí komunikační politika a „corporate design“
- Partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru
- Marketing podniků veřejných služeb a institucí veřejného sektoru
- Komplexní teritoriální marketing

4.1.1. Město a region jako produkt

Tento typ byl zmíněn již výše, ale vzhledem k tomu, že je jedním z nejdůležitějších, je nutné ho lépe definovat.

Pro tento typ teritoriálního marketingu je základním východiskem představa, že rozvoj území je možné řídit efektivně použitím konceptu marketingového managementu, který by definován výše a je používán v privátním korporátním prostředí. Pokud si představíme určité územní, tedy město nebo region a považujeme ho za určitý produkt, musí tedy jeho orgány pověřené řízením (např. na úrovni obce starosta, zastupitelstvo), používat marketingový přístup obdobně jako podnikatel, potažmo manažer firmy.

Tento produkt má za úkol zvyšovat svou konkurenceschopnost a atraktivitu obdobně jako na standardním trhu, tedy na základě vytváření nabídky, která by měla odpovídat poptávce určitých cílových skupin. Tímto způsobem může municipalita uspět v konkurenční boji municipalit o investory, turisty, kvalifikované pracovní síly, studenty apod. Tato varianta městského marketingu má jistě slabé stránky, které vyplývají z faktu, že mezi řízením města (nebo regionu) a soukromým komerčním podnikem existují značné rozdíly, což bylo již popsáno výše v Tabulce č. 1.

V tomto případě by stál za doplnění fakt, že města a regiony jsou komplexní systémy, kde každá dílčí aktivita může mít vliv na jiné oblasti. Tyto vlivy a dopady se u komplexních systému odhadují méně úspěšně. Jak jsem uváděla již výše, vedoucí pracovník, tedy manažer ve firmě se přímo podílí na zisku, kdežto starosta, který se chová jako manažer a orientuje se na požadavky trhu, nemůže ovlivnit přímo svůj zisk. Za jeho zisk lze považovat maximální volební preference.

Tento typ teritoriálního marketingu klade důraz na využívání nástrojů tzv. marketingového mixu¹¹, tedy produktové, komunikační, cenové a distribuční politiky. Produktovou politiku jsem zmínila již výše, tedy v jejím rámci má být území rozvíjeno na základě strategie, jako určitý produkt, který je konkurenceschopný a zároveň prodejný na trhu. Naproti tomu cenová politika by měla využít možnosti výběru nejlepší varianty vlastních produktů. Politika distribuce se zakládá na procesu zajištění dostupnosti produktu, zdokonalováním dopravní dostupnosti a obslužnosti, za pomoci nástrojů komunikační politiky, tedy například prezentace, public relations a publikace, mají být zákazníci, tedy občané informováni o produktu.

Realizace marketingového mixu by měla probíhat v průběhu marketingového procesu, který zahrnuje fázi situační analýzy, koncepční fázi a následné uplatnění by mělo probíhat v realizační fázi.

Jako označování starých přístupů novými termíny, čímž nelze přes dílčí inovace zvýšit konkurenceschopnost území, je myšlenka, že je nezbytné utvářet teritorium podle potřeb a požadavků cílových skupin, což bylo řečeno již výše, tudíž je nutné vyloučit, že řízení by mělo být stejně efektivní jako u podnikatelského subjektu. Při aplikaci tohoto typu teritoriálního marketingu ale nedochází k institucionálním změnám, ani k zapojení dalších souvisejících aktérů do rozvoje.

4.1.2. Dílčí přístupy jako externí komunikační politika a „corporate design“

Tento typ teritoriálního marketingu představuje částečný přenos komerčního marketingu na problematiku řízení územního rozvoje. Z komplexního marketingového mixu se vyčlení a využije pouze vnější komunikační politika, která využívá nástroje pro zlepšení image ve vnějším prostředí, kterou jsem popisovala také výše, tedy jedná se o propagaci, prezentaci a public relations.

Pokud bychom chtěli vytvořit pozitivní změny, je tento přístup nevhodný pro města nebo regiony, které nejsou považovány za atraktivní, tedy například Mostecko. V opačném

¹¹ „Marketingový mix je souhrn či spojení čtyř základních marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých cílů. Tento model byl publikován Neilem Bordenem kolem roku 1949, kdy začal poprvé používat slovní spojení marketingový mix. Původcem sdělení 4P je Edmund Jerome McCarthy.“ Zdroj: cs.wikipedia.org.

případě pro města a regiony, která jsou vyprofilovaná, ale kterých je však málo, je tento typ teritoriálního marketingu považován za nejvhodnější, protože přináší informace, o již existujícím produktu, tedy zajímavé a specifické nabídce.

4.2. Partnerství veřejného a privátního sektoru

V USA a Velké Británii se tento typ teritoriálního marketingu prvotně objevil pod názvem public-private-partnership (ve zkratce užíváno také jako PPP projekty) a postupně byl přizpůsoben specifickým podmínkám v ostatních státech.¹²

Tento přístup spočívá v rychlé reakci měst, případně regionů, na potřeby trhu, kdy je rozhodující dle názvu partnerství a spolupráce jednotlivých aktérů veřejného a soukromého sektoru při plánování a realizaci projektů. Rychlá realizace projektů spočívá ve spojení veřejného a soukromého sektoru, a to zejména ve smyslu finančních, lidských a informačních zdrojů. „*Veřejný sektor obvykle poskytuje pozemky, administrativní kapacity a urychluje schvalovací řízení. Soukromý sektor poskytuje kapitál, profesionální know-how a řídicí kapacity pro realizaci projektů. Zisky a výnosy se následně dělí mezi oba sektory, a to poměrně dle vložených zdrojů.*“¹³

Je známo, že se tento přístup osvědčil, zejména při plánování a realizaci velkých projektů, které dle reakcí aktérů a médií zlepšili atraktivitu a image města nebo regionu. Jako příklad lze uvést výstavbu obchodních center, sportovních areálů, bytovou zástavbu, zábavní komplexy či zvelebení středu města.

Nejen v Spojených státech a Velké Británii se na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru, tedy public-private-partnership, se v současnosti realizují přístavy, dopravní infrastruktura, hotely, nemocnice, městský mobiliář atd. Využití pozorujeme také v marketingu kulturních, společenských, či sportovních akcí, což zahrnuje realizaci kongresů, výstav, veletrhů či sportovních turnajů.

¹² HELBRECHT, I., Stadtmarketing Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Basel: Stadtforschung aktuell, Band 44, 1994. s 88.

¹³ HELBRECHT, I., Stadtmarketing Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Basel: Stadtforschung aktuell, Band 44, 1994. s 88.

Pokud zvážíme otázku tzv. networkingu, který byl vysvětlen výše, při realizaci těchto projektu vzniká síť neformálních vztahů mezi aktéry ze soukromého a veřejného sektoru. Je zřejmé, že tato síť kontaktů bude efektivně využívána i po ukončení konkrétního projektu. Tento typ silně zdůrazňuje aspekt krátkodobé až jednorázové ad hoc podpory podnikání veřejným sektorem a praktické zkušenosti ukazují, že právě tyto kooperace mezi podnikateli, hoteliéry, maloobchodníky, uměleckými řemeslníky a umělci na straně jedné a veřejnou správou (starosta, odbory podpory podnikání, kultury a školství) na straně druhé jsou při realizaci parciálních projektů velmi úspěšné.

Public-private-partnership projekty tedy můžeme považovat za efektivní nástroj realizace, který bývá v praxi obvykle poměrně úspěšným řešením, jestliže je orientován na jeden krátkodobý projekt, ačkoli jsou zpravidla dlouhodobého charakteru.

4.2.1. Marketing podniků, poskytujících veřejné služby a institucí veřejného sektoru

Pokud tyto projekty budeme srovnávat s předchozím typem město jako produkt, můžeme říct, že cíl je společný, ale zde je aplikován standardní podnikový marketing, avšak dochází k poskytování veřejných služeb.

„Marketing podniků veřejných služeb chápe komunální podniky řízené městskou správou (nebo regionální správou) jako podniky, které poskytují služby zákazníkům. Stejně jako každý jiný podnik služeb se musí řídit dle požadavků a představ strany nabídky, tzn. zákazníků. Dílčí služby poskytované podniky veřejného sektoru – zřízenými lokální nebo regionální správou – jsou považovány za produkty, které se musí prosadit na trhu. Nástrojem úspěšného řízení těchto podniků má být marketing.“¹⁴

V tomto přístupu musíme vybrat konkrétní podniky a situace veřejné služby, kde je možnost efektivně zvýšit řízení, být součástí konkurenčního prostředí a do určité míry částečně či zcela tento privatizovat. Předpokladem úspěchu je udržení a tvorba konkurenčního prostředí. Pokud bych měla zmínit podniky, ve kterých lze využít marketingové řízení, jsou jimi například *„veřejná doprava, svoz odpadu, informační služby pro občany a turisty, podpora podnikání,*

¹⁴ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 14.

podpora investic, správa veletrhů a výstav, správa sportovních zařízení, údržba zeleně, péče o čistotu města, péče o bytový fond, kulturní agentura, muzea, knihovny, nemocnice atd.“¹⁵

Za cíl považujeme zlepšení kvality a rozsahu služeb, dále snížení či udržení nákladů na jejich poskytování. V konečném důsledku by mělo převládat přesvědčení, že způsob aplikace marketingu, který je využíván v privátním sektoru, lze aplikovat na podniky, které působí ve veřejném sektoru. Jak bylo řečeno již v úvodní kapitole, některé státy, jako v Kanada, na Nový Zéland či Velká Británie, částečně i v dalších státech Evropy, se v souvislosti s tímto konceptem hovoří o novém stylu řízení veřejného sektoru, tedy new public managementu. Za dílčí přístup je považován tzv. „štíhlý management“ neboli „*lean management*“.¹⁶

Vedení municipality, tedy starosta a rada municipality, mohou zřídit funkce městských manažerů, kteří uplatňují metody ze soukromého sektoru a tím zvyšují efektivitu fungování veřejného sektoru a zároveň podporují spolupráci se soukromým sektorem. Spolupráce aktérů veřejného a soukromého sektoru je nedílnou součástí této metody, kdy je možné vytvořit agentury či sdružení, na které se převedou původní pravomoci veřejného sektoru.

¹⁵ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 15.

¹⁶ „Pod termínem *lean management* chápeme zeštíhlení organizace, horizontální řízení, týmovou práci, decentralizaci a striktní orientaci strany nabídky na potřeby a přání zákazníka, na zvyšování kvality chování kontaktního personálu a urychlování schvalovacích řízení ve veřejné správě.“ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 15.

5. Komplexní teritoriální marketing

Co tedy představuje komplexní teritoriální marketing? Nepříliš rozvinutá definice městského marketingu jej tedy charakterizuje jako podporu komunikace a kooperace mezi stranou poptávky a nabídky.

Jak je uvedeno výše, je kladen důraz na institucionální zajištění komunikace a kooperace, načež bere v potaz inovace v řízení rozvoje, jejichž charakter umožňuje stimulaci a rozvoj v rámci lokální úrovně. Tento rozvojový koncept je vysoce pružný zohledňující specifické lokální požadavky zúčastněných aktérů. Proces plánování a souhrn mnoha aktivit, které mají napomoci městu řešit problémy v něm se vyskytující, se nazývá komplexní teritoriální marketing. Municipální marketing má za úkol přinášet dohodu mezi aktéry, kteří se v municipalitě nachází. Tento druh konsenzu by měl následně určit ucelenou vizi a také strategii, jak tohoto cíle dosáhnout.

Nástrojem by měla být výše zmíněná oboustranná komunikace, díky které město plánované projekty či aktivity provede lépe a v kooperaci s jednotlivými aktéry. Pokud komunikace funguje pouze jednosměrně, popřípadě naráží na takzvané komunikační bariéry, jen stěží lze dosáhnout stanoveného cíle. S ohledem na tyto skutečnosti by měl komplexní teritoriální marketing obsahovat dílčí přístupy, které se vždy soustředí na konkrétní oblasti či se zabývají předem určeným, omezeným, územím.

Teritoriálního, zejména městského marketingu existuje celá řada, proto je nutné uvést souhrnnou definici, která by nejlépe vystihla souhrn všech dílčích přístupů. S ohledem na toto je tedy nejlépe komplexní městský marketing charakterizován takto: *„Městský marketing je proces plánování a souhrn všech aktivit, které vedou k úspěšnému řízení konfliktů zájmů uvnitř „podniku“ nazývaném město. Městský marketing vytváří možnost dohodnout jednotnou společnou specifickou vizi rozvoje města a společně formulovat prioritní cíle rozvoje „podniku město“, a to z individuálních specifických přání a zájmů v procesu institucionalizované, všem přístupné, komunikace. Na základě společně definovaných cílů je možné, aby každý*

*rozhodovací subjekt realizoval projekty, nyní již však efektivněji, kooperativně a koordinovaně v rámci této společné vize.*¹⁷

Komplexní teritoriální marketing obsahuje dílčí přístupy, které se zabývají vymezeným územím, v tomto případě vnitřního města a městské části.

5.1.1. Marketing vnitřního města (city management)

Oba následující typy městského marketingu nejsou orientovány na město jako celek, ale na celkový rozvoj vnitřního města. Jak už bylo uvedeno v předchozích kapitolách, za cíl si klade větší atraktivitu vnitřního města a dále revitalizaci prostoru této vymezené části. V tomto případě se cílí na posilování maloobchodních sítí, kulturních akcí, vzdělávací aktivit, či v některých případech obytné funkce vnitřního města. Tento typ marketingu je financován především podnikateli v oblasti maloobchodu a gastronomie, načež přispívá i městská správa.

5.1.2. Marketing městské části (city quarter marketing)

Již na první pohled je zřejmé, že tento typ bude obdobou marketingu vnitřního města. Je zřejmé, že tuto formu můžeme pozorovat především u velkoměst. Z tohoto důvodu je nutné vymezit menší okruh aktérů a zvýšit jejich spolupráci v dané lokalitě. Tento typ vznikl zejména z důvodu specifických ukazatelů v daných lokalitách, které v případě velkých měst nelze uplatnit v předchozím typu. Obdobně je nutné si definovat cíle, vytvořit plán a v zájmu jednotlivých aktérů tento plán naplňovat. Využívané zdroje jsou tedy vnitřní a vztahují se k zainteresovaným aktérům. Z hlediska průběhu je obdobný, jako u komplexního teritoriálního marketingu.

Pokud se zaměříme na hlavní cíle komplexního městského marketingu, lze je vymezit v jednotlivých bodech, které mohou posloužit jako kostra, na jejímž základě zvolíme nástroje, sloužící k jejich dosažení. Charakterizuje ho tedy:

¹⁷ FUBHÖLLER, M., HONERT, S., KENDSCHEK, H. Stadtmarketing - Ein Leitfaden für die Praxis. Bonn: DSSW Schriften Nr. 14, 1995. s. 14.

- „Důsledná orientace na potřeby zákazníků (analýzou strany poptávky – průzkumy trhu) a segmentace trhu a tvorba nabídky pro určité cílové skupiny.“¹⁸
- „Vytvoření instituce podpory komunikace, která umožní hledání společných zájmů jednak mezi aktéry strany poptávky a nabídky, jednak mezi aktéry pouze na straně nabídky. Cílem je nalézání maximálního množství průníků zájmu v organizovaném procesu komunikace a vytvoření pocitu teritoriální identity.“¹⁹
- „Pluralita aktérů a podpora vytváření kooperačních sítí – networking, důraz na posilování občanské participace při plánování a realizaci projektů.“²⁰
- „Společné definování cílů, rozpracování opatření a realizace projektů například na bázi partnerské kooperace aktérů veřejného a soukromého sektoru.“²¹
- Nápadité využívání všech nástrojů marketingového mixu ve vztahu k jednotlivým politikám.
- Tvorba konkurenčních výhod, komunikačních kanálů, kdy má výsledná profilace pozitivně odlišit dané území, tedy region či město, od ostatních konkurenčních subjektů.²²
- Existence vnější a vnitřní složky. Externí, tedy vnější složka se týká již zmíněné propagace určitých silných stránek daného prostoru „směrem ven“. Interní, tedy vnitřní složka se týká nepřetržitého posilování interních komunikačních a kooperačních mechanismů mezi aktéry místního rozvoje s cílem hledání, nalézání, využívání a propojování dílčích vnitřních možností. Vnitřní složka má vést k posilování územní identity aktérů, která je předpokladem jejich aktivního zapojení v územním rozvoji.²³

Komplexní teritoriální marketing nemůžeme považovat za protiklad typů teritoriálního marketingu, poněvadž je prakticky propojuje a přidává jim na hodnotě. Dílčí přístupy v tomto typu teritoriálního marketingu mají povahu se neustále dynamicky rozvíjet.

¹⁸ BEYER, R. Die Institutionalisierung von Stadtmarketing - Praxisvarianten, Erfahrungen, Fallbeispiele. Bonn: DSSW – Schriften, Nr. 15., 1995. s. 6.

¹⁹ FUBHÖLLER, M., HONERT, S., KENDSCHEK, H. Stadtmarketing - Ein Leitfaden für die Praxis. Bonn: DSSW Schriften Nr. 14, 1995. s. 27.

²⁰ HELBRECHT, I., Stadtmarketing Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Basel: Stadtforschung aktuell, Band 44, 1994. s. 197.

²¹ FUBHÖLLER, M., HONERT, S., KENDSCHEK, H. Stadtmarketing - Ein Leitfaden für die Praxis. Bonn: DSSW Schriften Nr. 14, 1995. s. 27.

²² BEYER, R. Die Institutionalisierung von Stadtmarketing - Praxisvarianten, Erfahrungen, Fallbeispiele. Bonn: DSSW – Schriften, Nr. 15., 1995. s. 7.

²³ RENNER, E. Stadtmarketing und Reurbanisation. Sankt Gallen: Forschungsstelle für Wirtschaftsgeographie und Raumplanung, Universität Sankt Gallen, 1999. s. 25.

5.2. Marketing investičních příležitostí a podpora podnikání

Tento typ teritoriálního marketingu je povahou dílčí, protože se jedná o předem vymezenou oblast činnosti. Spočívá v kladení důrazu na rozvoj města z ekonomického hlediska a to na základě rozšíření, přeměny či rozdělení jednotlivých činností. Aktéry tohoto typu teritoriálního marketingu jsou investoři, jak zahraniční, tak domácí a subjekty města, které se podílejí na ekonomické činnosti. „*Produktová politika spočívá ve vytváření průmyslových zón, vědeckotechnologických parků, inovačních center atd. Součástí jsou často i institucionální změny, například vytvoření asistenčního poradenského centra pro malé a střední podnikatele nebo odboru rozvoje města s oddělením zahraničních investic, které má vyjednávat s potenciálními investory.*“²⁴

Rozvoj ekonomiky je nastartován v této formě zejména na základě investic domácích i zahraničních investorů, a zapojením malých a středních podnikatelských subjektů. Koncentrace komunikace probíhá specificky a adresně na výše zmíněné aktéry tohoto typu marketingu. Pokud bychom si chtěli uvést konkrétní příklady, jedná se o různé typy konferencí, prezentací a dalších aktivit, které ukazují přednosti, tedy konkurenční výhody daného území. Cíleno je samozřejmě na případné investory, kteří mohou na tomto území realizovat svůj záměr.

5.2.1. Destinační management

Obdobně jako marketing investičních příležitostí má tento typ předem vydefinované dílčí oblasti. Tato oblast je obzvlášť známá, protože se jedná o marketing turismu, který je realizován napříč všemi formami území. Konkrétně města a regiony, mají primární strukturální předpoklady a vnitřní zdroje, na jejichž základě lze turismus rozvíjet. Jak už bylo řečeno výše, lze tento územní typ marketingu realizovat také na úrovni mikroregionu jako sdružení obcí, případně přeshraniční region, případně síť partnerských měst.

Takto vnější komunikace území je chápána jako propagace jejich specifických částí. Pokud se jedná o území, která mají potenciál pro rozvoj cestovního ruchu, ale dosud zde cestovní ruch není rozvinut, je zde možné provádět tuto politiku formou podpory podnikání v cestovním ruchu.

²⁴ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 20.

5.2.2. Marketing akcí

Marketing akcí, nebo také events marketing, je v současné době velice oblíbená forma marketingu a můžeme ho pozorovat v mnoha formách. Dle mého názoru se v poslední době velice dynamicky rozvil a nabízí mnoho příležitostí, jak efektivně propagovat dané území. Jak už napovídá sám název, jedná se o pořádání akcí, jejichž charakter spočívá jak v možnostech daného území, tak v kategorii aktérů, na které je cílen.

Lze jich vyjmenovat celou řadu, primárně se jedná o kulturní akce jako Slavnosti svobody v Plzni, či jiné historické akce, které přímo souvisejí s daným územím. Dále lze použít akce cílené na děti, sportovce či vyznavače hudebních festivalů. Tento typ marketingu má velký mediální zásah a je hojně využíván. Může sloužit také pro potřeby politického zviditelnění. Tento velice moderní typ marketingu by měl být nedílnou součástí komplexního teritoriálního marketingu.

5.2.3. Rudimentární (základní) marketing

U tohoto tzv. začátečnického typu marketingu je nutné říci, že obsahuje pouze dílčí části, a to zejména z důvodu, že dosud na daném území chybí komplexní cíl. Je nutné si stanovit dlouhodobou vizi a priority v dané územní oblasti a také realizovat projekty, které budou v následujícím období zlepšovat celkový image daného území. K těmto účelům samozřejmě slouží analýzy, kterým se budu věnovat v následujících kapitolách, tedy například SWOT či image analýza. Výběr probíhá formou komunikace s odborníky z akademických kruhu, tak z praxe. Tento typ, stejně jako ostatní promítá významné trendy v souvislosti s teritoriálním marketingem.

5.3. Fáze procesu teritoriálního marketingu

Proces teritoriálního marketingu je obdobou komplexního marketingu, využívaného v privátním sektoru a obdobně se vyznačuje fázemi, které jsou oddělené a vzájemně na sebe navazují. U projektů teritoriálního marketingu je potřebný opakovaný procesní charakter.

„Teritoriální marketing, jako tržně orientovaný koncept řízení, klade důraz na

realizační fázi – na rychlou realizaci konsensuálně dohodnutých projektů, avšak

*v souladu s vizí rozvoje.*²⁵ Dělení fází procesu teritoriálního marketingu je se shoduje i s dalšími koncepty tohoto typu. U tohoto procesu se od počáteční iniciačně motivační klade důraz na rychlou flexibilní realizaci projektů, dále na úspěšnosti formou monitoringu a následné hodnocení efektivity.

Fáze procesu teritoriálního marketingu jsou (viz např. Fushöller, 1995):

1. Vstupní – iniciačně motivační fáze

2. Analytická fáze

3. Koncepční fáze (strategická)

4. Realizační fáze

*5. Kontrolní fáze*²⁶

5.3.1. Vstupní – iniciačně motivační fáze

Základem každé strategie, vedoucí k dosažení stanoveného cíle je určitá iniciativa, která v případě teritoriálního marketingu přichází od veřejných aktérů, jako například správy města, zástupců zájmových skupin, případně od expertní poradenské firmy, jejímž předmětem podnikání je právě rozvoj územních celků. Startovacím momentem tohoto dlouhodobého strategického procesu je pasivní přístup k řešení problému v rámci územního celku. Za iniciátory procesu startu jsou jak veřejní, tak privátní aktéři.

Iniciátor má za úkol přesvědčit aktéry městského marketingu o jeho potřebnosti, dále v nich vzbudit zájem o tuto aktivitu, případně je dostatečně motivovat. Pokud se jedná o teritoriální marketing a spolupráci v počáteční fázi, iniciují ho především elitní skupiny a solitérní aktéři. Jako první kontaktní článek zde nastupují veřejní aktéři, kupříkladu starosta, případně místní podnikatelé.

²⁵ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 21.

²⁶ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 22.

Je nutné, aby tyto subjekty měly zájem na změně přístupu k rozvoji dané oblasti, zastávali souhlasná stanoviska a probíhala mezi nimi dostatečná komunikace. Dalším krok by měl zahrnovat výzvu a motivaci dalším potenciálním aktérům veřejného zájmu. Tato skupina by měla vymezit základní řídicí skupinu, která bude složena z reprezentantů všech důležitých subjektů. V konečné fázi přípravného procesu je společná konference, při které bude představena myšlenka, možnosti řešení a fáze dalšího postupu. Této konferenci by se měli zúčastnit dotčené skupiny, tedy jak iniciátoři, tak občané dané oblasti.

Cílem je vyvolání diskuze o problémech a prioritách, dále motivace aktérů k jejich řešení, motivace k dostatečné komunikaci ve veřejném sektoru.

„V této fázi vidíme rozdíly mezi klasickým externím expertním plánováním rozvoje města a městským marketingem, který staví spíše na dobrovolné participaci

zainteresovaných aktérů při realizaci projektu.“²⁷ Tato etapa je důležitá zejména z důvodu, že může dojít ke změně názorů jednotlivých skupin, vytvořit pozitivní očekávání, vznikají nové nápady, nové vztahy, tedy dochází k tzv. networkingu a do budoucna přinést efektivní kooperaci v rámci společných zájmů.

5.3.2. Analytická fáze

Jak už napovídá název, jedná se o fázi, kde je analyzována situace a zásadní problémy na základě obsahu a prostoru, tedy území. Tato časově a komunikačně velice náročná fáze zahrnuje shromáždění dokumentace, tedy v případě území například územní plány, posudky, strategické rozvojové plány, a dále je tato dokumentace vyhodnocována. Pokud na daném území existují historické koncepce, jsou vyhodnocovány z hlediska jejich dopadů na územní rozvoj a dále z hlediska jejich případné úspěšnosti, či neúspěšnosti. V obou případech je nutné vyhodnotit, co bylo příčinou jejich výstupu, tedy pokud byly úspěšné, co si můžeme do dalších projektů vzít a samozřejmě v případě neúspěšnosti, jaké faktory v tom hrají roli.

V mnoha případech je faktorem neúspěchu špatný management projektu, finanční hledisko či nedostatečná informovanost. Dále jsou zde rizikové faktory v politických zájmech, které mohou být jak aktivního rázu, tak pasivního, což se projevuje špatnou image, kterou

²⁷ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 22.

široká veřejnost neakceptuje. Pokud známe tyto pozitivní, či negativní faktory, můžeme je v budoucnosti vyloučit, předejít jim a tím úspěšně vést teritoriální marketing.

Obecně je nutné pracovat jak s aktuálními, tak historickými tvrdými daty, analytickými materiály, načež je nutné vypracovat současný stav, aby objektivně odpovídal situaci, dále odvětvovou analýzu a teritoriální analýzu. Tedy například SWOT analýzu.

Teritoriální marketing řadíme do tzv. „měkkého“ plánování rozvoje²⁸. Nedílnou součástí procesu je marketingový průzkum trhu, tedy zjištění subjektivních požadavků aktérů. Mohou jimi být dotazníková šetření občanů dle sociální stratifikace, image analýzy, rozhovory s experty, rozhovory s občany, dále také rozhovory s aktéry veřejné správy, místními politiky, podnikateli, možnými investory či turisty.

Výše uvedená data slouží odborným pracovním skupinám pro již zmíněnou SWOT analýzu a zahrnují jak objektivní, tak subjektivní složky. Pokud zkombinujeme získané informace, rozšíříme o aktuální rozvojové koncepce, tedy trendy, získáme potřebné podklady pro vytvoření návrhu, jak dosáhnout cíle. Jak subjektivní, tak objektivní data jsou obrazem reálné situace v daném území, zahrnuje také silné a slabé stránky území a samozřejmě příležitosti a rizika, které souvisejí s územním rozvojem.

Požadovaným výsledkem je analýza konkurenčních výhod a nalezení pozice na trhu, dále shrnuje nedostatky zkoumaného území ve vztahu k externalitám. Souhrnně je to tedy odraz interního potenciálu, který koresponduje s trendy v externím prostředí.

5.3.3. Koncepční fáze

Takto fáze navazuje na analytickou fázi, kde vypracováváme SWOT analýzu. Zde dochází k definici cílů, dále ke zpracování odpovídajících strategií, sloužící k jejich realizaci. V této fázi je kladem důraz na priority, které vyvstanou v rámci celého procesu, jejich následnou

²⁸ Má se za to, že „expert má pouze funkci externího moderátora (řídí a podporuje komunikaci mezi aktéry) a funkci poradce, který připravuje podkladové dokumenty – není však autorem alternativních vizí rozvoje města, jak je tomu často například u strategických rozvojových plánů. Vizí rozvoje města vypracovávají ve vzájemné kooperaci reprezentanti zájmových skupin, kteří jsou přímo (často finančně) zainteresovaní na její realizaci. Jedním z hlavních kroků (někdy paralelně s analýzou objektivních tvrdých podkladových dat) je proto segmentace trhu a stanovení klíčových cílových skupin.“ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 22.

komunikaci a nápaditost. Je důležité, aby vize území, odpovídala požadavkům všech aktérů, což není v praxi příliš reálné, zejména z důvodu politických zájmů, dále je kladen důraz na zapojení občanů, kteří nemusí s vizí souhlasit. Důvodů, proč nedochází ke sladění názorů bývá mnoho. Zejména v tomto případě je důležitá předchozí fáze, aby všichni aktéři znali náročnost jednotlivých kroků a nedocházelo k rozporům. Vize se zpracovává na období 5-10 let a musí zahrnovat cíle, které akceptují všechny strany. Dále je nutné, aby nebyla příliš obecná, případně příliš odborná, a to zejména z důvodu, že je určena pro širokou veřejnost.

Na realizaci vize se podílí jak cílová skupina (tedy poptávající), která usiluje o uspokojení svých rozdílných potřeb, tak i strana nabídky, která je koncepčně postavena za účelem dosažení zisku a v neposlední řadě veřejná správa, která byla těmito subjekty zvolena a její úkol je v tomto procesu nedílný.

5.3.4. Realizační fáze

Jak už napovídá název, realizační fáze je z hlediska úspěšnosti nejdůležitějším faktorem. Zde dochází k realizaci přechodných kroků, tedy cílů a vizí jednotlivých aktérů, za pomoci zvolených strategií. V této fázi je nutné přejít k managementu, který probíhá formou marketingových nástrojů, jako komunikační, produktová, distribuční či cenová politika. Těmto nástrojům, či politikám odpovídá termín marketingový mix.

Pokud se podíváme na předchozí teorii město jako produkt, v tomto případě tedy dochází k vytvoření nového produktu, který je komplexní. Je to tedy produktová politika a je základem marketingového mixu v rámci městského marketingu, což odpovídá praktickému shrnutí zpracovaných opatření, které rozpracovávají odborné pracovní skupiny a shrnují je do katalogu opatření. Tyto opatření si nesmí v souhrnu odporovat, což je hlavním úkolem těchto odborných pracovních skupin, které jsou zastoupeny jak nositeli zájmů v oblasti aktivity, jako například cestovní ruchy či vzhled města, tak občany, zástupci města a v neposlední řadě podnikateli.

„Odborné pracovní skupiny formulují opatření dvojího druhu. Na jedné straně jsou to opatření a projekty, které realizuje sama pracovní skupina s podporou řídicí skupiny. Tato opatření jsou realizována obvykle rychle a většinou bezproblémově. Na druhé straně jsou formulována opatření a projekty, které není možno realizovat ze zdrojů pracovní skupiny. Jedná se zejména o projekty obsahově rozsáhlé, nákladné z hlediska

*času, řídicích kapacit a zejména finančních zdrojů. Zde pak pracovní skupina působí spíše jako navrhovatel a iniciátor, než jako realizátor. V tomto případě můžeme hovořit spíše jen o doporučení k aktivitě na vyšší nebo jiné úrovni než je pracovní skupina. Realizátorem se pak má stát městská správa, sdružení podnikatelů, nebo instituce vzniklá na bázi partnerství veřejného a soukromého sektoru – PPP.*²⁹

Dále bychom se měli řídit pravidly pro začínající projekty městského marketingu, které nám pomohou se lépe orientovat v praxi.

Tabulka č. 2 Pravidla pro začínající projekty městského marketingu.

Pravidla pro začínající projekty městského marketingu

Fusshöler (1997) doporučuje dodržování těchto pravidel při rozpracovávání opatření v rámci začínajících projektů městského marketingu:

- Preferovat lehce realizovatelná opatření před opatřeními, jejichž realizace je náročná
- Preferovat opatření, která realizujeme sami, před opatřeními, jejichž realizace závisí na spolupráci s mnoha dalšími aktéry
- Preferovat zásadu raději „hned“ než „později“
- Preferovat levná opatření a projekty před drahými
- Preferovat důležitá opatření před nedůležitými
- Preferovat opatření a projekty pozitivně ovlivňující veřejnost před nenápadnými

Zdroj: JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 24.

5.3.5. Kontrolní fáze

Sledování realizační fáze jednotlivých projektů je častou součástí této fáze, ale pokud budeme na celý proces nahlížet komplexně, musíme se zejména zaměřit na tzv. evaluaci procesu ve vztahu k časovému úseku.

Privátní aktéři, kteří se účastní celého procesu tak vytváření tlak na efektivní využití finančních zdrojů, vytváření kontrolní orgány a kontrolní mechanismy. Kritéria pro hodnocení

²⁹ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 25.

musí vzniknou již v druhé fázi projektu, tedy v analytické. Zejména v této fázi můžeme nejlépe sledovat a komparovat rozdílnost korporátního marketingu a teritoriálního marketingu.

Co se týče soukromého, tedy korporátního marketingu je fáze kontrolu poměrně snadná, a to formou výkladu kvantitativních ukazatelů, což je zejména zisk, dále obrat a další podstatné ukazatele s ohledem na formu podnikání.

Oproti tomu teritoriální marketing má možnost změřit jen některé změny kvantitativně, jako například nárůst investic do regionu nebo počet návštěvníků atd. Teritoriální marketing se v mnohých případech snaží zefektivnit příležitosti, jak trávit volný čas ve městě či regionu, čistotu města, dostupnost vzdělání, kapacitu školek, zefektivnit fungování úřadu či celkově pomáhat občanům, kterým je celý proces primárně určen.

Pro přehled a souhrn jednotlivých fází procesu teritoriálního marketingu slouží Tabulka č. 3.

Tabulka č. 3: Vybrané metody v kontextu fází procesu teritoriálního marketingu.

Vybrané metody v kontextu fází procesu teritoriálního marketingu	
Vstupní – iniciačně motivační fáze	brainstorming, metaplanteknika, konference
Analytická fáze	SWOT, image analýza a sémantický diferenciál, delfská metoda, benchmarking
Koncepční fáze (strategická)	ideová konference, brainstorming, metaplanteknika
Realizační fáze	-----
Kontrolní fáze	benchmarking, image analýza a sémantický diferenciál

Zdroj: JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 23.

5.4. Institucionální a organizační formy teritoriálního marketingu

Dílčí projekty teritoriálního marketingu se odlišuje zejména v tom, jaké instituce se na něm podílejí. *„Konkrétní institucionální a organizační forma projektu teritoriálního marketingu je vždy výsledkem konsensu dosaženého v procesu vyjednávání mezi relevantními*

aktéry územního rozvoje.³⁰ Jednotlivé fáze procesu teritoriálního marketingu jsou cyklické a dílčí fáze musí vždy zajišťovat konkrétní instituce a organizace. Je zvykem využívat existující instituce, ale z hlediska náročnosti procesu je možné zřídit zcela nové organizační struktury. Na základě provedených výzkumů můžeme uvést instituce a organizační formy, které zajišťují průběh procesu teritoriálního marketingu.

Tabulka č. 4 Instituce a organizační formy, zajišťující průběh teritoriálního marketingu

Institucionální nebo organizační forma	Optimální fáze procesu pro danou formu
Instituce veřejné správy	Realizační
Pracovní skupina	Koncepční
Sdružení	Realizační
Společnost s ručením omezeným (s.r.o.) nebo akciová společnost (a.s.)	Realizační
Obecně prospěšná společnost (o.p.s.)	Realizační
Externí poradenská firma	Koncepční

Zdroj: JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 27.

5.5. Institucionální a organizační formy

Dílčí projekty teritoriálního marketingu se odlišuje zejména v tom, jaké instituce se na něm podílejí. „Konkrétní institucionální a organizační forma projektu teritoriálního marketingu je vždy výsledkem konsensu dosaženého v procesu vyjednávání mezi relevantními aktéry územního rozvoje.“³¹ Jednotlivé fáze procesu teritoriálního marketingu jsou cyklické a dílčí fáze musí vždy zajišťovat konkrétní instituce a organizace. Je zvykem využívat existující instituce, ale z hlediska náročnosti procesu je možné zřídit zcela nové organizační struktury. Na základě provedených výzkumů můžeme uvést instituce a organizační formy, které zajišťují průběh procesu teritoriálního marketingu.

³⁰ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 27.

³¹ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 27.

V tabulce č. 5 jsou vyjmenovány výhody a nevýhody institucionálních forem na základě zkušeností z Německa a Rakouska. Teritoriální marketing je primárně orientovaný na trh rozvoje území a v souvislosti tím cílí na subjekty, které cílí na komunikaci mezi nabídkou a poptávkou jak ve veřejném, tak v soukromém sektoru. V procesu teritoriálního marketingu je možné, že se jednotlivé struktury po dohodě aktérů budou měnit. Tyto struktury zajišťují příznivý průběh celého procesu.

Při vstupní fázi dochází ke specifikaci celé koncepce teritoriálního marketingu, dále nastupuje koncepční fáze, kde je prioritní kreativní složka, kterou je možné zajistit prostřednictvím organizačních forem, jakou jsou například pracovní skupiny, či externí poradenské společnosti. Ve chvíli, kdy došlo k formulaci cílů, kterou zahrnuje zmíněná koncepční fáze, následuje fáze realizační, ve které je důležitá pevná participace jednotlivých institucí a organizací, a to zejména z důvodu financování, práv a povinností. *„Pracovní skupina, v níž se mohou rozhodovací mechanismy a pravidla hry měnit v průběhu procesu vždy dle potřeb aktérů, se může v období přechodu od fáze analytické a koncepční k realizační transformovat na společnost s ručením omezeným, akciovou společnost, obecně prospěšnou společnost nebo jinou stabilní institucionální formu, která je pregnantně definovaná právní normou. Rozhodovací kompetence, mechanismy a způsob správy finančních prostředků jsou dány zákonem a jsou transparentní.“*³²

Tabulka č. 5: Výhody a nevýhody jednotlivých institucionálních a organizačních forem

³² JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 28.

Výhody a nevýhody jednotlivých institucionálních a organizačních forem

Instituce veřejné správy

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">+ Nejrychlejší a nejpraktičtější řešení – umožňuje využít existující infrastrukturu, finance, personál a know-how městského úřadu;+ lepší řídicí a realizační možnosti, dobrá koordinace a kontrola;+ finančně výhodná organizační struktura;+ úspěchy je možno přičíst dobré práci městské správy, což zlepšuje její image. | <ul style="list-style-type: none">– Vzniká finanční závislost projektu městského marketingu na městské správě;– finanční problémy města se dotknou také vždy projektu městského marketingu, hlavně realizace projektů;– příliš slabá integrace a angažovanost občanů vždy a všude skeptických vůči úřadům a veřejné správě;– nedostatek personálních kapacit, protože úředníci mají hlavně vykonávat mandatorní úkoly. |
|---|---|

Sdružení

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">+ Snadné získávání nových členů;+ možnost rychlé integrace privátních aktérů (financí a know-how) a občanů;+ nízké finanční náklady;+ jednodušší řízení než u <i>s.r.o.</i>;+ rovnoměrné rozložení zodpovědnosti na všechny aktéry. | <ul style="list-style-type: none">– Většina práce se vykonává obvykle bezplatně, proto je vytížení funkcionářů relativně vysoké a motivace klesá;– tato organizační forma není orientovaná na zisk, nemá ekonomický základ (ekonomickou konstrukci);– vysoké organizační náklady;– problém s motivací nečlenů ke spolupráci. |
|---|---|

Zdroj: JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 28.

Další tabulka popisuje forma, tedy společnost s ručením omezeným a pracovní skupinu.

Tabulka č. 6: Výhody a nevýhody jednotlivých institucionálních a organizačních forem

Společnost s ručením omezeným

- | | |
|--|--|
| + Ručení pouze majetkem společnosti; | – Vyšší finanční náklady v počátku vzniku; |
| + přenesení podílů a uspokojení nároků odcházejících společníků lze realizovat bez problémů; | – nižší míra otevřenosti vůči dalším aktérům; |
| + průhledné vedení (krátké instanční cesty) díky odpovídajícím smluvním formám; | – omezená kontrola ze strany veřejného sektoru; |
| + vysoká flexibilita, možnost ekonomické evaluace (má ekonomickou konstrukci). | – demokratická legitimace (přijímání funkcí veřejného sektoru ryze ekonomickém subjektem). |

Pracovní skupina

- | | |
|--|--|
| + Flexibilita, otevřená struktura, minimální náklady; | – Administrativní a manažerská neprofesionalita (nelze nahradit ani vysokou motivací); |
| + snadné založení – neexistují bariéry pro vstup; | – často nedostatek prostředků; |
| + možnost rychle realizovat malé projekty a dosahovat výsledků | – nebezpečí pouhého „debatního klubu“; |
| + jednoduchá organizace, žádné formalizované procedury; | – zodpovědnost a rozdělení pravomocí často nejasné; |
| + umožňuje kooperaci zájmových skupin, které by se jinak nikdy neselekaly. | – těžká efektivní kontrola dosažených výsledků. |

Zdroj: JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 29.

5.6. Aktéři teritoriálního marketingu

Z výše uvedeného vyplývá, že územní rozvoj je v dnešní době řízen nejen prostřednictvím veřejné správy. Na všech fázích, které vedou k rozvoji, se musejí podílet podnikatelské subjekty, investoři, občané, v neposlední řadě ti, kteří jsou pro danou oblast významní, což se často pojí s podnikatelskými aktivitami. Pokud by se tyto subjekty dostatečně nezapojovali, vzniká zde riziko, že projekt bude neúspěšný. Za úspěšné se zejména považují projekty, kterých se účastní rozhodující množství aktérů, kteří jsou především rozhodujícím faktorem pro motivaci a celkovou přeměnu prostředí v dané lokalitě.

Rozhodující je zejména jejich pomyslná kvalita, tedy jaký je jejich obor působení, jak jsou hodnoceni v oblastech, které jsou pro projekt rozhodující. Tyto oblasti jsou zejména finanční a personální. Typologii tedy můžeme provést takto:

1. *Hlavní (obligatorní) aktéři*

2. *Doporučení (fakultativní) aktéři*

3. *Specifičtí aktéři*

4. *Osobnosti a experti*³³

Za hlavní aktéry považujeme, jak už název napovídá, aktéry ve vedoucím postavení, ať už regionální či lokální. U těchto subjektů je vždy nutné, aby byli zapojeni do procesu teritoriálního marketingu, bez ohledu na to, jaká je současná situace. Pokud bychom měli vyjmenovat konkrétní, bude to: primátor či starosta, vedoucí odborů jak krajského, tak městského úřadu. Dále můžeme jmenovat úřad podpory ekonomiky, úřad rozvoje města, a podnikání, odbor kultury a cestovního ruchu, odbor školství, tiskový odbor a úřad vnějších vztahů. Privátní sektor zastupují podnikatelé v oblasti cestovního ruchu, gastronomie, kultury, obchodu, dále hospodářská komora, vzdělávacích zařízení a průmyslu.

Municipální marketing má význam pouze v případě, že se účastní a spolupracují subjekty veřejného a soukromého sektoru, dále jsou velice důležití místní politici, kteří mají úzké vazby na výše zmíněné skupiny. Ze sociologického hlediska jsou hlavní aktéři označeni termínem elita.

Za doporučené aktéry můžeme označit ty, kteří jsou zapojeni do procesu následně, na základě vzniklé potřeby, a to v souvislosti s předem stanovenými cíli. Jedná se především o velice kvalifikované a kreativní osoby, kteří ale nejsou vedoucími aktéry. V tomto případě bývají velice úzce s hlavními aktéry spojeni a dosazují se do procesu na základě jejich doporučení.

³³ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 35.

Doporučení aktéři jsou sdružení do pracovních skupin, které jsou stejné povahy, a to v koncepční fázi, kde je vyžadována velká míra kreativity. Zejména z tohoto důvodu je v této fázi je proces marketingu nejvíce otevřený a zastoupení aktérů nejvyšší.

Místně specifictí aktéři zastupují důležité instituce, zejména z hlediska významu pro danou lokalitu. Jedná se zejména o aktéry již zmíněného events marketingu, tedy pořadatelé sportovních, kulturních akcí, či výstav nebo veletrhů. Dále to mohou být osoby, které jsou mezi občany respektované, zejména z hlediska profesního zaměření, ať už manažeři, umělci či sportovci.

Z výše uvedeného vyplývá, že nezbytnými aktéry je vždy elita, u které nezávisí na tom, z jakého sektoru či oblasti konkrétní aktéři pochází. Elita podporuje ve vlastním zájmu aktivitu městského marketingu, ale jen v případě, že vidí ve věci vlastní zájem.

Tento princip je zřejmý a pokud představitelé elit nesouhlasí, či není pro ně zájem prioritní, nebude proces městského marketingu úspěšný. Elita má v na svém území velký vliv, tudíž je nutné, aby byla aktivita reálného charakteru. Z praxe je jasné, že zde vznikají rozpory a toto lze považovat za největší problém procesu teritoriálního marketingu. Problémem je zejména lobbistická a klientelistická politika a účast politiků.

Vztahy těchto elitních aktérů jsou mnohdy z hlediska zájmů složité a celý proces ohrožují. Příkladem může být prosazování politických zájmů, které jsou spojeny s dalšími elitními aktéry, či volbami. Politická účast je však nezbytná a v mnohých případech je elitním aktérem osoba, která zastává jak funkci veřejnou, tak soukromou. V legislativě je tento rozpor ošetřen relativně novým zákonem o střetu zájmů, avšak neřeším problém, kdy z důvodu zákona aktér ustoupí z politické funkce, avšak jeho vliv v rámci rozhodování zůstává.

Management města

V současné době pozorujeme změny, které zcela zásadně mění zažitý zvyky v jejich dosavadním řízení. Tyto změny je možné pozorovat až v posledních letech, kdy je velmi často v souvislosti s vývoje zmiňován pojem suburbanizace.³⁴

³⁴ Suburbanizace je termín používaný k popisu růstu oblastí, tzv. suburbií, na okrajích velkých měst. Jde o jednu z mnoha příčin nárůstu měst. Město se geograficky rozšiřuje a z příměstských obcí se stávají nové geografické části města. Zdroj: cs.wikipedia.org.

Je to proces, který mění hranice měst a zároveň tvoří rozdíly mezi centry a perifériemi, tento trend je v západoevropských velkoměstech pozorovatelný dlouhodobě a je velice negativní ve vztahu k městským centrům. Dochází k celkové decentralizaci a tím související dekoncentraci procesů v rámci prostoru. Role městských center, které slouží jako prostor, kde se soustředí jednotlivé služby, se postupně snižuje. Vliv na tento jev má rozhodně modernizace služeb, například ve smyslu e-shopů a dopravní obslužnost. Městská centra jsou jedinečné zejména z důvodu, že mají jakousi komplexní funkci ve vztahu ke všem aktérům. Hlavním činitelem jsou nevyhovující podmínky pro maloobchod, který se zejména potýká nejen s finanční náročností ve vztahu k působení v městských centrech, tak s jeho celkovým uspořádáním. Jako důsledek je možné pozorovat, že se začal orientovat směrem k městským periferiím.

Krokem, který vede k obranné strategii je tzv. reurbanizace, na základě které privátní aktéři podporují městský marketing, a to zejména z důvodu, že jim díky tomuto trendu dlouhodobě klesají příjmy. Reakcí, respektive určitou defenzivní strategií na tento dominantní trend v městském rozvoji představuje proces reurbanizace. Důsledkem a hlavním důvodem, proč jsou městské správy kritizovány, je, že nejen klesají příjmy v oblasti vnitřního města, ale také se objevuje sekundární jev, jako pokles kvality života, který má za následek snižující se image města. V této souvislosti vzniká městský marketing, který je úzce propojen v rámci komplexního městského marketingu s městským managementem.

Vzhledem k tomu, že se zhoršuje kvalita vnitřních měst, role city managementu roste. Hlavním úkolem je zejména zlepšit image města a zlepšit kvalitu vnitřních měst, a to zejména vůči městským periferiím a semi-periferiím. „V literatuře se v souvislosti s tímto empiricky ověřeným trendem hovoří o tzv. „druhé generaci“ městského marketingu, kterou charakterizujeme jako výrazně věcnou, pragmaticky a efektivně orientovanou koncepci, jejímž strategickým cílem je především zvýšení atraktivity vnitřních měst.“³⁵

5.7. Koncepce městského managementu

City management neboli management města není stejným pojmem, jako městský marketing, tudíž nelze tyto dva pojmy zaměňovat. Hlavní rozdíl je v tom, že je city managementem

³⁵ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 46.

koncentrován do vnitřního města a jeho blízkého okolí. Oproti tomu městských marketing se zaměřuje na město, jako na komplex. Hlavní rozdíl je v tom, že city management se soustředí pouze na specifickou oblast, tedy vnitřní město a jeho nástroje se neprojevují komplexně, tudíž jednotliví aktéři a jejich aktivity jsou součástí centrálních městských částí.

*„Obsahově můžeme definovat City management jako kooperační a projektově orientovaný komunikační proces k posílení, respektive ke zvýšení atraktivity vnitřních částí měst“.*³⁶ Jak už jsem psala výše, existuje ještě marketing městských částí, který je specifický a představuje ve vztahu k prostoru jakousi obměnu. Pro pochopení existuje například management ulic, který je nejnižší jednotkou z hlediska prostoru a soustředí se na přesně vymezené ulice. V této přesně vymezené lokalitě, tedy ulici sleduje rozsah zájmů jednotlivých aktérů a za cíl si klad zvýšení atraktivity, jak ve vztahu k občanům, tak k podnikatelům. Takové zvýšení atraktivity může probíhat formou výhodných investic, bytové zástavby, pěší zóny, či dopravní obslužnosti. Pokud chceme, aby byl management města úspěšný, můžeme definovat faktory, které se vzájemně doplňují.

Faktory jak city managementu, tak městského marketingu se vždy doplňují a vzájemně spolu souvisí. *„Promítneme-li do konceptu City managementu klasické vnitřní členění dimenzí managementu – tj. normativní, strategickou a operativní (viz např. Ježek, 2006), pak jsme schopni identifikovat na teoretické úrovni tyto faktory:*

- *Nadefinování pozice dané lokality v rámci města a následně v rámci regionu na základě pregnantní analýzy obchodní sítě (viz rámeček) a interní image analýzy (normativní dimenze)*
- *Jasně prostorové vymezení cílové lokality a to nejen podle strukturálních (morfologických) a funkčních charakteristik, ale i na základě sociálních zájmů aktérů (strategická dimenze)*
- *Nadefinování struktur komunikačního procesu kooperace, tj. zapojení všech relevantních aktérů (strategická dimenze)*
- *Institucionální zajištění (forma) procesu a jasné nadefinování kompetencí v operativní rovině (strategická dimenze)*
- *Navržení hlavních priorit nebo dílčích strategií (strategická dimenze)*

³⁶ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 46.

- *Jasně stanovený rozpočet na přesně vymezené časové období potřebné pro uskutečnění skutečné změny, což jsou minimálně tři roky (strategická dimenze)*
- *Efektivní implementace projektů v rámci dané oblasti (operativní dimenze)*
- *Permanентní kritická evaluace aktivit jednotlivých aktérů a dosažených výstupů (operativní dimenze).“*

5.8. City manažer

Tento subjekt, tedy aktér městského marketingu má velice důležitou roli. Tento módní termín vede často ke zkreslenému chápání jeho úkolů a kompetencí. Už z názvu vyplývá, že by měla tato role obsahovat sadu kompetencí, které budou ovlivňovat celý průběh městského marketingu, avšak tomu tak není. Jeho role spočívá především v komunikaci s ostatními aktéry městského marketingu, napomáhat ke konsenzu a podporovat aktivity.

Jeho postavení se nachází mezi veřejným a soukromým sektorem a závisí na organizační struktuře městského marketingu. V rámci malého města může být city manažerem pracovník administrativy, který kontroluje a podporuje průběh městského marketingu, kdy nemá až tak značný rozsah kompetencí a tato funkce není časově náročná či omezená na dobu určitou. V opačném případě může na této pozici být společnost s ručením omezeným, která má velký rozsah kompetencí a disponuje s velkými finančními prostředky, jejímž tzv. city manažerem bude jednatel této společnosti.

5.9. Management měst v České republice

Jak už jsem hovořila v úvodu, česká města v tomto směru realizují zejména dílčí kroky, které ale nevycházejí ze strategického plánování. Změny se odehrávají na úrovni vzhledu měst, či pořádání akcí, avšak absolutně chybí zohlednění maloobchodu a rozvoj vnitřních podmínek města. Ve chvíli, kdy byl odstartován trend obchodních center, která jsou lokalizována v okrajových částech města, začala být role maloobchodu v centru měst opomíjena. Vzhledem k tomu, že maloobchod hraje nezastupitelnou roli v utváření vnitřních částí měst, je nutné vytvářet podmínky pro jejich působení. Maloobchod musí být zejména atraktivní a mít široký sortiment pro obyvatele, dále kvalitní zboží v širokém sortimentu, tedy sortimentním mixem.

Sortiment zboží, tedy sortimentní mix je možné dělit do těchto základních kategorií:

- a) zboží krátkodobé potřeby – potraviny, psací potřeby, farmacie, drogerie, parfumerie, květiny
- b) zboží střednědobé potřeby – oblečení, textil, boty, kožené zboží, porcelán, keramika, sklo; sportovní potřeby, knihy, nová media, zoo potřeby, dárkové zboží;
- c) zboží dlouhodobé potřeby – nábytek, koberce, podlahové krytiny, hodinky, foto, šperky, optika, sanitární potřeby, zábavní elektronika, domácí spotřebiče, barvy, tapety atd.
- d) zboží zvláštní potřeby – automobil, počítače, hudební nástroje, kancelářská technika, návštěvníky.³⁷

Smršťování městských center je možné pozorovat například v Rakousku, kde se zákazníci přesunuli do obchodních center, kdežto v České republice se maloobchody zaměřují na nízké ceny. Celý proces vede k minimalizaci sortimentního mixu a ke snížení atraktivity městského centra.

V rámci městské správy je aktivita k posílení maloobchodu mizivá. Trend sousedních států ukazuje, že se situace bude zhoršovat a tento trend se projeví na celkové image města, tedy město ztratí svou atraktivitu.

Jak už bylo řečeno výše, je nutné, aby se na city managementu podíleli místní aktéři a motivovali další skupiny ke změně. Je to nutné zejména z finančního hlediska, kdy město nemá finanční prostředky na realizaci celého procesu, tudíž narůstá potřeba realizovat tzv. private-public-partnership projekty, které mají dlouhodobý kooperační charakter.

Pro institucionalizaci procesu participace existují v podstatě dva základní modely:

- a) *Zájmové koalice*
- b) *Business Improvement District.*³⁸

³⁷ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 48.

³⁸ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 49.

5.9.1. Zájmové koalice

Pod zájmovou koalici si představme dobrovolná koalice místních aktérů, která je založená na jejich vlastní aktivitě, načež jejím cílem je zvýšení atraktivity daného území. Příspěvky do koalice jsou variabilní a závisí na aktérech a celkové komunikaci uvnitř. Komunikace a kooperace probíhá institucemi městské správy, prostřednictvím city manažera, který využívá finanční prostředky dle vůle této koalice.

Nedostatkem této koaliční spolupráce je možnost, že se všichni aktéři nebudou podílet ve stejné míře, tudíž se může stát, že je demotivuje k další participaci. Dále se může stát, že nebude efektivně zhodnoceno, jaký přínos měl jednotlivý aktér pro realizaci projektu, neboť rozpočet je společný a lze později těžko identifikovat, kdo se nejvíce podílel na celkovém výsledku. V tomto případě mohou mezi aktéry následně vznikat spory, zejména z hlediska financování a užítosti, kterému lze předejít přesným rozpočtovým určením, tedy na jakou konkrétní fázi, či postup bude jednotlivý aktér přispívat.

5.9.2. Business Improvement District

Business Improvement District je konkrétně prostorově vymezené území vnitřních měst. Základem je aktivita lokálních aktérů, kteří jsou součástí tohoto prostoru a je postaven municipalitou v mezích a na základě zákona, který platí na zemské úrovni, čehož je příkladem Německo, které má spolkové země, nebo USA na úrovni státu, dále to můžou být úrovně kantónů, provincií a dalších celků. *„Takto vytvořená instituce obdrží přesně stanovený rozpočet, přičemž rozpočet tvoří nejčastěji navýšení daně z nemovitosti (cca 5 %). Toto navýšení převede municipalita na účet Business Improvement District, který s ním nakládá v souladu se stanoveným plánem opatření schváleným jeho zřizovateli. Při charakteristice Business Improvement District musíme ale zdůraznit, že implementace je vhodná pouze v lokalitách, které mohou vykazovat v krátkodobé perspektivě růstový potenciál.“*³⁹

³⁹ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 50.

5.10. Image města

Image neboli užitnost, vzhled a další náležitosti ovlivňuje rozhodování zákazníka, zda daný produkt bude preferovat a jak se bude v prostorově chovat, na základě subjektivního úsudku. Jak jsem psala výše, cílem městského marketingu je změna a zlepšení image města na základě konkrétních opatření. Za pozitivní image města tedy můžeme považovat faktory, které změni chování spotřebitelů v prostoru a usměrní tok kupní síly ku prospěch určitého města nebo regionu.

Jak bychom tedy přesněji definovali image města? Je to soubor představ, které mají jednotliví aktéři v určitém prostoru. *„Image je zjednodušením objektivní reality a skládá se z dílčích informací a asociací spojených s daným teritoriem. Image je dána subjektivní percepcí teritoria konkrétní osobou s určitým hodnotovým systémem a stejná územní image může být hodnocena různými osobami různě. Různí lidé mohou být nositeli různé image o tomtéž teritoriu.“*

V praxi tedy můžeme říct, že cílem je vybudovat a prezentovat takovou image, která bude dobře vnímána jak místními aktéry, tak širokou veřejností. Je velice obtížné změnit již vytvořené povědomí o městě, které se díky nedostatečnému marketingu nemění. I v případě, že je městský marketing v dané lokalitě aktivní, je této obecné povědomí velice silně zakořeněno v povědomí široké veřejnosti. Kdybychom uvedli například města, jako je Most, Ostrava a další průmyslová města, jsou v očích veřejnosti vnímána jako města se znečištěným ovzduším, tedy špatným image. V souvislosti s tím je tedy nutné říci, že má image setrvačný charakter.

Typy image dle Kotlera jsou:

Náklady a efektivita realizace strategie zlepšení image závisí na současném stavu města nebo regionu a jeho výchozí image. Město nebo region mohou mít těchto 6 typů image:

- 1. Pozitivní image (Benátky, Stratford-on-Avon, Telč).*
- 2. Slabá image – hlavně malá města bez atrakcí, nedělající si žádnou propagaci (Vlašim, Benešov).*
- 3. Negativní image – například Ostrava, Karviná, Orlová, Most;*
- 4. Smíšená image – hodně měst nese prvky pozitivní i negativní image-strategie pro zlepšení image se pak snaží oslabit slabé stránky a zdůrazňovat silné. (Například Praha: architektura a historie vs. taxislužba a gastronomie).*

5. *Rozporná image (contradictory) – mnohá města (nebo jejich části) a regiony vyzařují image, kterou různí lidé hodnotí protikladně (např. lokalita Stodolní ulice v Ostravě).*
6. *Příliš atraktivní image.*⁴⁰

Pokud se podíváme na problematiku sloganů, je velice těžké vybrat odpovídající slovní spojení, které by zahrnovalo celistvý obraz města. Příkladem může být město New York – Big apple, kde se i obyvatelé s celkovým image ztotožnili a ve velké míře jej propagují formou triček, sloganů a suvenýrů. Image se dá postavit na různých pozitivěch, které se ve městě vyskytují, může jím být třeba sportovní tým, popřípadě místní pivovar.

⁴⁰ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 61.

6. Trendy municipálního marketingu města

Sbližování veřejného a soukromého sektoru, vedle dle studií k rozvoji v oblasti marketingu i managementu. Postupem času se marketing stal nedílnou součástí vedení obcí a měst, z čehož vyplývá i potřeba efektivní managementu v této úrovni. Jak už bylo v práci zmiňováno, municipální marketing slouží zejména k vytvoření konkurenceschopnosti územních celků, zejména měst a využívá k tomu poznatky ze soukromého sektoru, kterým je zejména fakt, že města stojí na straně nabídky a cílové skupiny na straně poptávky.

Za celospolečenský trend lze považovat nárůst nároků na kvalitu provedení celého spektra služeb, které město poskytuje, a to zejména z důvodu, že cílová skupina je zvyklá dostávat tyto služby či statky od soukromých sektorů, které v rámci velké konkurence v samotném segmentu cílí na kvalitu. Jedná se především o elektronizaci služeb, tzv. e-government, prozákaznický přístup úředníků, transparentní úřady, transparentní přehled o financování projektů, dopravní obslužnost, strategické řízení a dostatečnou komunikaci směrem k občanům.

Pokud se zaměříme na strategické řízení marketingových aktivit na úrovni měst, jedná se spíše o výjimky. Touto formou je řízen pouze marketing cestovního ruchu, ale v obecné rovině jsou stále zohledňovány skupiny turistů a investorů, a to zejména z důvodu potenciální ziskovosti v mnoha oblastech. Nadále se podceňuje komunikace a kooperace v interních složkách města, dále mezi jednotlivými aktéry, kteří hrají významnou roli v celém procesu. Pokud by byl marketing řízen strategicky, získává město velkou výhodu.

Řízení města, pomocí strategického marketingu, má přímé dopady na ekonomické efekty. Rozdílný je soukromý subjekt, který se zřizuje především za účelem dosažení zisku. Ačkoli je obec zřízena na základě zákona a v jeho mezích, konkrétně zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích, dá se pozorovat společný cíl, a to sledování finančních toků a výsledný poměr příjmů a výdajů. Rozdílem tedy je, že municipalita jakožto veřejný subjekt, podléhá veřejné kontrole a jeho aktivity vedou k zajištění veřejných služeb a statků. Protikladem v tomto směru je soukromoprávní subjekt, který je zřízen za účelem dosažení zisku.

„Jedním z podkladů pro rozpočtový výhled a pro dlouhodobý finanční plán je dokument Strategické záměry rozvoje města. Seznam projektů „Strategické záměry rozvoje města“ zahrnuje významné rozvojové projekty navazující na schválený Program rozvoje města Plzně (PRMP), Integrovaný plán rozvoje města (IPRM) a další samostatná usnesení orgánů města či další záměry nakládání s majetkem města. Seznam obsahuje celkové náklady jednotlivých projektů a návrh způsobu jejich možného financování. Finanční náročnost akcí zařazených do seznamu může být pak porovnávána s finančními možnostmi města vyplývajícími z rozpočtového výhledu či dlouhodobého finančního plánu. Seznam projektů „Strategické záměry rozvoje města“ je předkládán do orgánů města informativně jako součást podkladových materiálů pro schválení rozpočtu města Plzně na daný kalendářní rok.“⁴¹

⁴¹ Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015. Dostupné na: www.plzen.eu

7. Marketing města Plzně

Plzeň, jakožto značka (brand), byla uvedena na takzvaný trž před 721 lety. Byla založena jako královské město a měla strategickou polohu z hlediska geografie. Tímto si získala vysokou hodnotu, která se vyvíjela v souvislosti historickými událostmi. Plzeň má již po staletí vybudovanou svou nezaměnitelnou identitu, zejména z důvodu dlouhodobých tradic.

V 19. století byly vybudovány dvě světoznámé značky, kterými jsou Škoda a Plzeňský Prazdroj, které i v dnešní době tvoří brand města. Plzeň patří a patřila v rámci České republiky mezi významné hospodářské i kulturní města, dále zde sídlí dvě univerzity, což vedlo k tomu, že si Plzeň jako místo podnikání zvolilo i mnoho zahraničních firem. V souvislosti s tímto jevem má Plzeň i v budoucím vývoji možnost využít mnoho značek, které jsou s ní úzce spjaty.

Na základě Výsledků kvalitativních průzkumů na téma „Marketingový potenciál Plzně“, které v roce 2014 zpracoval doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. z Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, výsledné hodnoty, které tvoří značky Plzeňský Prazdroj a Škoda, by jsou považovány za vhodné ve smyslu aplikace u brandu města, dle dokumentu je například u Plzeňského Prazdroje významná kvalita, světový brand, generační úspěch či dlouhodobá tradice. Nesporná je značka Škoda, která je z celosvětového pohledu hlavním znakem města. Plzeň je městem průmyslovým, zejména z tohoto důvodu, avšak má daleko více zajímavých značek, než Mladá Boleslav, která je také z pohledu Škody na podobné pozici. Velkou roli zde hrají univerzity, které lákají jak občany republiky, tak zahraniční studenty.

Obdobně jako u jiných měst, je zde důležitým faktorem vnější a vnitřní komunikace. Plzeň disponuje na úrovni úřadů přibližně s pěti sty zaměstnanci. a dalších několik set zaměstnanců pro jeho organizace. Spokojenost zaměstnanců se promítá do celkového života ve městě, protože působí na všechny aktéry, kteří ve městě žijí či podnikají. Je důležité na město pohlížet i z hlediska firemní kultury, kdy jsou klíčové vztahy mezi úředníky, dále již zmiňované působení na veřejnost.

Jak uvádí doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D., ve Výsledcích kvalitativních průzkumu na téma Marketingový potenciál Plzně: „*Pro integrovaný marketing města jako celku (ne města jako Magistrátu!) je také klíčová komunikace s partnery mimo město – s velkými podniky, podniky*

cestovního ruchu, neziskovými organizacemi. ⁴² Významnou roli zastávají subjekty jako školy, kulturní střediska, sportovní kluby či zájmové spolky. Místní média v celém marketingu hrají významnou roli, avšak zaostává komunikace na celostátní úrovni. V současné době disponuje soukromoprávní regionální televizí ZAK a Plzeň TV, avšak neexistuje zde veřejnoprávní televize, kdy je v rámci České republiky jediným městem s počtem obyvatel nad 150 tisíc. V rámci celostátních televizí je zejména důležité, jaká témata Plzeň nabídne, což se dá pozorovat i v rámci zmíněného Evropského hlavního města kultury, kdy byla v tomto případě velice atraktivní. Dále je nutné jmenovat Pilsner Fest, který má návštěvnost přesahující hranice republiky nebo Slavnosti svobody. Dalším lákadlem je fotbalový klub FC Viktoria Plzeň, který získal již 4 tituly v národní lize, případně hokejový klub HC Škoda Plzeň.

Organizace, které se podílejí na marketingu města jsou zejména:

- *Odbor prezentace a marketingu MMP: pracuje s Návrhem marketingové strategie města Plzně, vydává prezentační materiály města Plzně, výroční zprávy, zajišťuje marketingové kampaně pro aktivity města, realizuje propagační akce města, spolupracuje na koncepci webu města Plzně; město nedisponuje vlastními reklamními plochami, ale reklamu ve venkovním prostoru zajišťuje prostřednictvím sítě Rencar a dalších provozovatelů mediálních nosičů*
- *Tiskové oddělení Kanceláře primátora: tiskové zprávy a konference, komplexní správa webových stránek města, sociální sítě, TV vysílání Plzeň v kostce (vč. obrazovky s pořadem v mázhausu plzeňské radnice na nám. Republiky 1 a v objektu na nám. Republiky 16), Radniční listy, 4 pořady ve Studiu Z – TV ZAK měsíčně, inzerce v médiích*
- *Plzeň – TURISMUS p.o.: vlastní tiskové zprávy, press tripy pro novináře, propagační materiály města zaměřené na návštěvníky, sekce webových stránek zaměřená na návštěvníky města, veletrhy cestovního ruchu (např. Holiday World Praha, Fre.e München, ITB Berlin, Reisebörse Regensburg, Ferien Messe Wien, Rda Köln apod.), newsletter zaměřený na cestovní ruch, provoz Informačního turistického centra na nám. Republiky*

⁴² Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015. Dostupné na: www.plzen.eu

- *Útvar koncepce a rozvoje města Plzně p.o.: webové stránky organizace, vlastní tiskové zprávy zaměřené na činnost organizace, elektronický newsletter pro podnikatele Pilsen Region Business News vydávaný česko-anglicky dvakrát ročně – cca 400 odběratelů (ambasády, zahraniční zastoupení CzechInvestu, stavební firmy, developeři, realitní agentury, hospodářské komory působící v regionu včetně IHK Regensburg)*
- *Úřad správních agend – agenda občanských a řidičský průkazů, cestovních pasů, živnostenských listů*
- *Městské obvody – vlastní webové stránky a vlastní zpravodaje u všech větších obvodů distribuované zdarma do schránek⁴³*

Výhodami a nevýhodami a celkovým shrnutím marketingu města Plzně se budu zabývat v závěru samotné práce.

⁴³ Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015. Dostupné na: www.plzen.eu

9. Evropské hlavní město kultury 2015

Plzeň, obdobně jako další města podávala přihlášku do soutěže o titul Evropské hlavní město kultury, která byla nezbytnou součástí. Přihláška má předem stanovené otázky různého typu.

Plzeň zodpověděla sadu otázek, které byly rozděleny do sedmi okruhů: Základní principy, které byly obecného charakteru a dotazovali se, proč by právě Plzeň měla být držitelem titulu na rok 2015. Kritéria zahrnovala zejména zapojení projektu do komplexního rozvoje města a regionu, dále cílových skupin a jednotlivých aktérů. Dále jaký zvolí Plzeň slogan pro případný titul. Otázky pro city management obsahovali například dotazy typu: *„Proč se město, které zastupujete, chce zúčastnit soutěže o titul Evropské hlavní město kultury? Co by v souvislosti s udělením tohoto titulu bylo hlavním úkolem (největší výzvou)? Jaké cíle má město pro daný rok?“*⁴⁴

Přihláška dále obsahovala dotazy, jaká bude struktura programu, tedy jaké akce bude Plzeň v roce 2015 realizovat, jaké nástroje použije k výběru jednotlivých akcí, dále jakým způsobem bude celá akce financována, vyžadovala strukturu projektu, která po obsahové stránce odpovídala požadavkům.

Pro účely realizace bylo nutné vytvořit v roce 2011 obecně prospěšnou společnost, která měla název Plzeň 2015. Podstatou tvorby obecně prospěšné společnosti byla ziskovost, která se ale neměla týkat finanční stránky, ale stránky rozvoje daného území a regionu. K ukončení činnosti společnosti Plzeň 2015, o. p. s. došlo na konci roku 2016. Tato společnost tvořila funkci city managementu, tedy jak bylo zmíněno výše, týkala se organizační a řídicí stránky projektu. Dále také komunikační politiky, a to jak směrem k občanům, tak především směrem k hlavním aktérům městského marketingu.

Dále bylo také nutné zmapovat infrastrukturu města, tedy jakým způsobem bude řešeno téma ubytování, jeho kapacit, dostupnost jednotlivých městských částí a dopravní obslužnost.

Dále bylo nutné uvést, jak bude město komunikovat jednotlivé akce mezi občany, dále mezi turisty, tedy komunikace zahrnovala komplexní charakter v rámci regionu a také dílčí

⁴⁴ Přihláška Plzně do soutěže o titul EHMK 2015, 2013, s. 9, Dostupné na: www.plzen2015.cz

v rámci města. Dalším bodem byla následná evaluace, tedy hodnocení a monitorování akce. Tato část obsahovala například otázky typu: „*Hodlá město zavést speciální systém monitorování a hodnocení pro dopad programu a pro jeho vedlejší a nepřímé důsledky?*“⁴⁵ V poslední části byl prostor pro komentáře a připomínky k přihlášce samotné, dále vyjádření v případě, že bude projekt neúspěšný, a to zejména z důvodu, zda hodlá v realizace events marketingu pokračovat.

Důvody, proč Plzeň vyřadila Ostravu či Hradec Králové, byly, že byl program zpracován s relevantními komentáři a odůvodněním, proč právě tyto akce v rámci soutěže realizuje. V neposlední řadě se ukázalo, že program byl strategicky zpracován a odpovědi odpovídali zadání. V přihlášce byla zahrnuta i integrace akcí evropského rozměru.

Dále je nutné uvést, že primátor města učinil velký politický závazek, který se dotýkal i ostatních zúčastněných aktérů, byl předem stanoven rozpočet a celkové schéma mělo vítězný charakter. Plzeň ve všech fázích procesu mohla spolupracovat s belgickým městem Mons, které také získalo tento titul. Spolupráce probíhala ve všech fázích, tedy od motivační, až po realizační, kde bylo možné vycházet z jiných úspěšných projektů v rámci soutěže Evropské hlavní město kultury.

Plzeň díky titulu poskytla místním aktérům možnost, aby se zapojili do procesu realizace, což vyžadovalo velkou přípravu na úrovni city managementu. Očekávaný byl samozřejmě nárůst objemu turistů, tedy aktéři podnikatelé v gastronomii, ubytování či obchodu a služeb měli možnost příležitost využít a zvýšit svůj zisk. Program byl sestaven týmem odborníků, kteří vybrali z města jak důležité místní aktéry, tak reflektovali místní tradice. Důležitý faktor byl v inovacích, které měli vnést město do povědomí regionu. Obecné povědomí o městu kultury přetrvává dodnes, projekt nastartoval mnohé kulturní akce či kongresy. Komplexně tento projekt pomohl jak Plzni, tak celému regionu.

⁴⁵ Přihláška Plzně do soutěže o titul EHMK 2015, 2013, s. 11, Dostupné na: www.plzen2015.cz

10. Srovnání s dalšími projekty Evropského hlavního města kultury

Ve srovnání s realizací ve městech, která v minulosti držela titul Evropského hlavního města kultury, bylo možno říci, že na základě výsledků povinné i dobrovolné evaluace a provedené analýzy se Plzeň svým závěrečným hodnocením nijak podstatně neodchylovala.

Na základě zhodnocení se potvrdilo, že města, která nedisponují velkým rozpočtem jsou schopna realizace akce evropského významu, který měl bohatý program, který byl pro cílovou skupinu a rozvoj regionu pozitivní. Tento fakt je důvodem, proč by se do soutěže mohla zapojovat i menší města, tudíž by bylo kritérium velikosti a významu méně relevantní. Do projektu se zapojili i významní sponzoři, kteří pocházeli z řad místních elit, avšak opomněla využít partnerství v oblasti dopravní obslužnosti. Kritickým faktorem v počáteční fázi bylo stanovení jasné a konzistentní vize, což je častým jevem i u obdobných projektů. V prvním kole vyhodnocování přihlášek byla Plzeň vyzvána k odstranění problému, který obsahoval právě jednotnou vizi.

Přínosem byla zejména zahraniční spolupráce, získání nových kontaktů a zapojení místních aktérů v mnoha oblastech. *„Z kvalitativního výzkumu, který se zaměřoval na vliv projektu na kulturní aktéry ve městě Plzeň, vyplývá, že 53 % respondentů díky EHMK získalo nové kontakty ze zahraničí a že 76 % plánovalo udržet tuto spolupráci i po roce 2015“.*⁴⁶

Jak bylo zmíněno výše, Plzeň spolupracovala s belgickým městem Mons, kdy do programu zahrnula několik společných projektů. Součástí programu byly i aktivity, které vyžadovali a předpokládali participaci obyvatel města. *„Dle dobrovolné evaluace města bylo do realizace jednotlivých akcí v roce 2015 zapojeno 4,3 % obyvatel“.*⁴⁷ Pořádání těchto akcí mělo vzbudit zájem místních obyvatel, kteří by se následně podíleli na dění ve městě, dále také upozornit na existující sociální problémy.

⁴⁶ HAVLÍČKOVÁ, Šárka. Výzkum vlivu projektu Evropské hlavní město kultury Plzeň 2015 na stávající kulturní aktéry v Plzni [online]. Plzeň: Plzeň 2015, o.p.s., 2016 [cit. 2017-06-07].

⁴⁷ HaskoningDHV Czech Republic (2016). HASKONINGDHV CZECH REPUBLIC, SPOL. S R.O. Evaluační zpráva projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015: Hodnocení výsledků a dopadů projektu na základě výstupů výzkumných úkolů a zpráv manažerů dílčích projektů [online]. Plzeň: Plzeň 2015, 2016 [cit. 2017-02-13]. Havlíčková (2016).

„Všechny aktivity spadající do tematiky integrace prostřednictvím kulturních aktivit byly nezbytné pro dosažení dlouhodobých dopadů. Velká část vzniklých projektů je opakována na roční bázi a řadí se tak do tzv. udržitelných projektů. Město mělo určité mezery v oblasti medializace projektu Plzeň – EHMK 2015 na mezinárodní úrovni. Reklama projektu byla zveřejněna převážně v českých tiskovinách (55,7 %) a online médiích (27,1 %).“⁴⁸ Díky tomuto nedostatku nebyl ve městě evidován příliv zahraničních turistů, ačkoli se zapojovali i významní zahraniční aktéři.

⁴⁸ NEČAS, Vlastimil a kol. Mediální pokrytí projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015 [online]. Praha: Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova v Praze, 2016 [cit. 2017-06-27].

11. Řešení problémů městského marketingu – návrhy na zlepšení

11.1. Problémy městského marketingu a jejich možnosti řešení

Proces začlenění, tedy implementace městského marketingu v praxi je spojena s velkým množstvím problémů. Jejich rozsah je velice široký, což zahrnuje například různorodé pochopení pojmu městského marketingu, nedostatečné komunikaci aktérů, či nemožnou realizace v rámci vnějších vlivů.

Pochopení konceptu městského marketingu lze zařadit mezi nejvýznamnější problémy, dále pak nedostatečné finanční krytí či slábnoucí zájem zúčastněných aktérů v procesu uskutečňování projektu.

11.1.1. Nepochopení městského marketingu

Ve velkém množství municipalit nemají zúčastnění aktéři kompaktní názor na to, co představuje pojem městský marketing. Přestože se snaží dosáhnout na společný pohled na městský marketing, v mnoha případech to není možné. Za příčinu můžeme považovat odlišně zkušenosti jednotlivých aktérů, dále rozdílný pohled z důvodu působení, tedy rozdíl mezi veřejným a soukromým sektorem. Tyto rozdílné názory mohou být třeba z procedurálního pohledu, kdy investor poskytuje finanční prostředky, avšak z důvodu legislativy není jeho záměr možný uskutečnit. Zjednodušeně řečeno je městský marketing propagací municipality. Tento problém se vyskytuje zejména ve městě, kde je aplikována komplexní forma marketingu a cíle jednotlivých aktérů jsou nerealistické.

Možným řešením je dílčí postup, tedy postup po jednotlivých krocích, tedy realizovat jednotlivé marketingové aktivity krok po kroku. Řešení pro rozdílný názor na pojem městský marketing je možné řešit změnou pojmu, tedy nazvat jej jako partnerství.

Možnosti řešení:

- implementaci městského marketingu začít dohodou zúčastněných aktérů o vymezení pojmu městský marketing a s ním spojené marketingové filozofie města
- dosažení dohody o roli zúčastněných aktérů včetně role starosty a rady města, a o vztazích mezi nimi
- tuto dohodu zajistit nezávisle na současné situaci, kdy např. město již realizuje různé propagační akce

- neustále zdůrazňovat, že není důležitý pojem „městský marketing“, ale jeho cíle, obsah a metody
- dlouhodobá a permanentní práce s veřejností (neustále připomínat společné pojetí městského marketingu a v případě potřeby ho změnit)

11.1.2. Městský marketing postrádá orientaci na cíl

Tento problém je obdobný, jak předchozí, tedy chybějící pochopení pojmu a zejména provázaný. Absence předem stanoveného cíle, absence strategie, která slouží k dosažení cíle, je klíčovým problémem. Cíle mohou být stanoveny rovněž příliš obecně, tudíž je velice obtížné si představit, jaké konkrétní kroky představují. Tento problém v mnoha případech nastává, když se přechází ke konkrétním opatřením.

Možnosti řešení:

- *na začátku marketingového procesu by měla být učiněna dohoda všech významných aktérů o hlavních marketingových cílech města*
- *formulování hlavních tematických oblastí a úkolů městského marketingu*
- *pravidelné (cyklické) vyhodnocování naplňování marketingových cílů (jak celého procesu, tak jednotlivých opatření/ projektů)*
- *stanovení hierarchie cílů (od obecných cílů přes tematické dílčí cíle až po*
- *jednotlivé konkrétní projekty).⁴⁹*

11.1.3. Nedostatek finančních prostředků

Nepostradatelné pro celou realizaci a zcela zásadní je financování, ať už se jedná o počáteční fázi, kdy probíhají jednotlivé analýzy, či samotnou realizaci projektu městského marketingu.

Tento problém se dá považovat jako hlavní a veškeré komplikace jsou s ním spojeny. Týká se nejen samotného financování marketérů, ale i nepoměr mezi financováním mezi soukromým a veřejným sektorem. Pokud se podíváme na poměry v České republice, bývají marketingové aktivity měst ve většině případech financovány z veřejných zdrojů. Soukromý sektor se podílí v oblasti zpracování projektů, které mají do budoucna pozitivní vliv na jejich aktivity.

⁴⁹ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 75.

Ve většině případech dochází k přípravě koncepční fáze, avšak města nemají přesný koncept, jak budou tyto aktivity financovány. V této fázi akvizují soukromé subjekty a snaží se najít shodu, která bude odpovídat jejich požadavkům a výslednému efektu.

Ochota soukromých subjektů podílet se na městském marketingu je z hlediska realizace úspěšná, avšak z hlediska financování je zde značná neochota. V současné době se tento stav mění, což může být zejména z důvodu nalezeného konsenzu, případně politických aktivit.

Možnosti řešení:

- *ještě před tím, než město začne implementovat městský marketing, měli by si jeho představitelé uvědomit, že městský marketing stojí peníze a efektivní (profesionální) městský marketing spojený s realizací konkrétních aktivit a projektů*
- *stojí ještě více. V této souvislosti by si mělo město odpovědět především na otázku, zda-li má vůbec smysl se do městského marketingu „pouštět“.*
- *do nákladů na implementaci městského marketingu je zapotřebí zahrnout také*
- *výdaje na analytické práce (marketingový výzkum) a na externí poradenství. Na to se velmi často zapomíná.*
- *zvláštní pozornost by měla být věnována otázce financování marketingových*
- *aktivit ze střednědobého pohledu (mít představu o financování marketingových aktivit několik let dopředu)*
- *zpravidla platí, čím komplexnější přístup (pojetí) městského marketingu zvolíme,*
- *tím více musíme počítat s tím, že většinu nákladů na jeho realizaci ponese samo město*
- *při opatřeních, která přinášejí pozitivní efekty pro soukromý sektor, by se měla města snažit o společné financování na bázi veřejno-soukromého partnerství⁵⁰*

11.1.4. Problémy v oblasti managementu

Významnou roli v celém procesu městského marketingu hrají lidské zdroje. Tyto aktivity zejména souvisejí s akvizicí soukromých subjektů, kteří by se potenciálně podíleli na tvorbě a realizaci městského marketingu. Dále také příprava samotných kroků, informační politika, která zajišťuje informovanost všech subjektů, které se projektů účastní. V neposlední řadě je to

⁵⁰ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s 76.

také závěrečné zhodnocení projektu, které je jak z pohledu města, tak z pohledu podnikatelů velice důležité.

Je otázkou, zda tyto činnosti vykonává subjekt veřejné správy, či soukromoprávní subjekt, tedy externí firma, či zdroje, které poskytne sám podnikatelský subjekt, který je současně aktérem. Rizikem zde bývá, že zdroje z řad veřejné správy nemají často časový prostor věnovat se plně těmto aktivitám, avšak na úrovni velkých měst je možné pozorovat vznik přímých odborů, které mají na starost pouze tuto problematiku, jako například v Plzni.

V menších městech se marketingem zabývají pracovníci, jejichž hlavní činnost nesouvisí s touto problematikou, v lepším případě je provázána, avšak u těchto pracovníků nemusí vznikat motivace vykonávat činnost nad jejich zaměření.

Možnosti řešení:

- *vytvořit a financovat jedno či více pracovních míst mimo správu města (např. 1 pracovní místo pro městského manažera) pro realizaci uvedených aktivit*
- *dát přednost řešení daného problému spíše v rámci města (městského úřadu), než přesouváním kompetencí a zodpovědnosti na externí subjekty*
- *počet pracovníků zabývajících se městským marketingem je zapotřebí stanovit v závislosti na marketingových cílech a také na velikosti města*
- *kompetence v oblasti městského marketingu by měly být svěřeny referátu s největší obsahovou blízkostí (referáty rozvoje města, či propagace a vnějších vztahů), nebo by měl být vytvořen speciální referát či speciální příspěvková organizace města*
- *jasné institucionální zakotvení, zvláště v případě, že jsou marketingové aktivity financovány ze soukromých zdrojů.⁵¹*

11.1.5. Nejasné rozdělení kompetencí

V tomto případě je zřejmé, že vzniká chyba při samotném plánování procesu, kdy je nutné přímo vymezit, jaké kompetence aktéři budou mít. Co se týče tohoto problému, nejčastěji vzniká ve veřejné správě na úrovni města, kdy není díky neexistenci příslušného a přesně vymezeného odboru možné identifikovat, jaké kompetence bude mít daná oblast.

⁵¹ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 76.

Častým jevem je fakt, že se veřejný subjekt snaží přesunout otázku kompetencí na vnější subjekty, které ale ať už z procesního, tak ze zákonného pohledu těmito kompetencemi nedisponují.

Možnosti řešení:

- *jasné pojmenování zodpovědnosti*
- *v případě, že došlo k přesunutí kompetencí v oblasti městského marketingu na organizace stojící místo veřejnou správu (např. různá sdružení, veřejně prospěšné společnosti či s.r.o.), je zapotřebí jasně stanovit kontrolní mechanismus, aby bylo zajištěno, že tato organizace „dělá co má“.*
- *jasné vymezení funkcí (kompetencí) všech zúčastněných aktérů (pracovníků veřejné správy, městské rady, zúčastněných aktérů, manažerů) již v úvodní fázi*
- *jasné vymezení funkce externích poradců⁵²*

11.1.6. Dominantní postavení osob a zájmových skupin

Dalším velkým problémem může být dominantní postavení elitních skupin, politiků a činitelů ve veřejné správě, kteří mají podstatný vliv. Je logické, že každá skupina bude prosazovat své zájmy, aniž by se ohlížela na veřejný prospěch. Zde vstupuje do procesu role city manažera, avšak je nutné, aby nebyl lobbován zájmovými skupinami, taktéž manipulován jinými lobbisty. Důsledkem tohoto problému je, že se aktéři z celého procesu stáhnou, či se obrátí pouze ve prospěch jedné skupiny, což zejména z pohledu budoucích projektů není žádoucí.

Možnosti řešení:

- *je zapotřebí mít neustále na paměti, že problém dominantního postavení osob, skupinových zájmů, či místních elit je pouze omezeně (částečně) řešitelný. Ten, kdo si od realizace městského marketingu nejvíce slibuje a nejvíce se angažuje, by měl být také připraven nejvíce se personálně a finančně podílet na marketingových aktivitách.*
- *problém dominantního postavení je do určité míry řešitelný prostřednictvím neutrální moderace, což ovšem vytváří velké nároky na osobu moderátora.⁵³*

⁵² JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 77.

⁵³ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 80.

11.1.7. Časté personální změny v politickém a administrativním vedení města

V neposlední řadě v procesu hraje velkou roli politika, díky níž se dějí časté personální změny v městské radě nebo v klíčových funkcích veřejné správy. V současné době je tento problém výrazným faktorem, který stojí za nemožností realizovat záměr městského marketingu. Politika v České republice by se jak na vládní úrovni, tak na té komunální dala definovat jako „ode zdi ke zdi“. Záměry jsou z důvodu personálního obsazení často měněny, případně rušeny, aby předchozí práce nebyla zřejmá. Dále se zde prosazuje vliv jiných lobbistických skupin a v neposlední řadě jde o rozpočet, který bývá přechozím obsazením vyčerpán, či zneužit.

Možnosti řešení:

- *čím širší jsou základy městského marketingu, čím více aktérů z různých oblastí společenského a hospodářského života se ho účastní, čím „zajištěnější“ je financování marketingových aktivit a čím angažovanější jsou zúčastnění aktéři, tím menší je nebezpečí, že proces městského marketingu bude narušen personálními změnami v politickém anebo administrativním vedení města.⁵⁴*

⁵⁴ JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, s. 80.

12. Závěr

Prohlubující se polarita mezi úspěšnými a neúspěšnými městy umocňuje rostoucí proces globalizace, která se promítá do ekonomické a sociální situace. Města jsou díky této situaci nucena zvyšovat svou atraktivitu, což vyústilo v koncepční řešení pomocí městského marketingu.

V České republice je tato disciplína relativně v začátcích. Když se podíváme například do Velké Británie či USA, je městský marketing na profesionální úrovni. V těchto zemích je zároveň řešen vysoce komplexně a respektuje dlouhodobé hledisko. Tím se dostávám k rozdílu, který je viditelný na území České republiky. Zde sice existují vysoce kvalifikovaní pracovníci či externí firmy, ale marketing je realizován pouze v určitých částech, které na sebe zřídka navazují.

Jako příklad bych uvedla pořádání akcí, které jsou dotovány z prostředků města, avšak realizovány soukromými subjekty. Je téměř jasné, že soukromý subjekt nebude mít zájem na veřejném zájmu, ačkoli je toto jednou z hlavních podmínek pro poskytnutí finanční dotace. Poté vznikají rozpory mezi obyvateli. Jako příklad mohu uvést akce typu music festival, kdy na jedné straně stojí obyvatelé, kteří ho navštíví, ale na druhé straně stojí generace, která si stěžuje na znečištění a hluk. V tomto případě je dle mého názoru otázkou města, jak tyto akce vyvážit a předejít stížnostem. Je faktem, že nelze vždy řádně a včas odstranit nežádoucí dopady těchto akcí, avšak dojem, že město vynakládá své finanční prostředky účelně, by měl být na obou stranách.

V souvislosti s nehomogenní strategií tedy vzniká rozpor mezi dílčím a komplexním marketingem. Je velice důležité dbát na uspokojení všech aktérů městského marketingu, tedy nezvýhodnit aktéry z řad občanů aktivního věku a zároveň odradit aktéry z řad seniorů. Obdobně to platí i v případě spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. Pokud město poskytuje dotaci a formou smlouvy deleguje kompetence na soukromou firmu, není možné, aby v případě, že tato firma není schopna zajistit řádný a včasný úklid, či noční klid, aby město tyto otázky neřešilo, případně ignorovalo s odkazem na pokutování dotovaného subjektu. Adresáti toto jednání nevnímají pozitivně a nemají zájem o vyjádření města. Naopak očekávají, že město bude ručit a zároveň okamžitě eliminovat případné negativní dopady. Dalším důležitým krokem k uskutečnění městského marketingu je komunikace mezi jednotlivými

aktéry. Tento krok považuji téměř za rozhodující.

Celková situace v tzv. elitní sféře města je dána historií, především současným politickým uspořádáním. Mohou nastat situace, kdy je tato struktura funkční a nové politické uspořádání jí již zná a bude na tomto modelu pokračovat. Další možná situace může nastat v případě, že bude v rámci nového volebního období zvoleno a sestaveno nové uspořádání, které s těmito skupinami odmítá spolupracovat. Dle mých zkušeností v tuto chvíli vznikne velký problém, protože jak už jsem v práci zmiňovala, o akce, propagaci či komunikaci projektů, se mimo města stará většinou firma, která má již dlouholeté zkušenosti a nečiní jí problém uskutečnit veškeré kroky bez větších chyb. Z hlediska komunikace tedy vidím velký prostor pro její rozvoj, protože občané se zatím aktivně nezajímají o tyto projekty, pokud se tedy nejedná o marketing akcí. Marketing akcí mohu i vzhledem k Evropskému hlavnímu městu kultury 2015 považovat za neúspěšnější formu městského marketingu.

Jak jsem psala v práci, tento typ marketingu vychází ze zkušeností a koncepcí v soukromém sektoru. Je postaven tak, aby odpovídal požadavkům veřejných subjektů, zohledňoval participaci občanů a motivoval podnikatelské subjekty k jeho podpoře. Je potřeba informovat občany nejen o akcích, ale i o jiných projektech.

Z hlediska situace v Plzni je několik bodů, na které je možné se zaměřit. Prvním je komplexní vzhled samotného města. Plzeň je průmyslovým městem, na jejíž velké části se nachází společnost Škoda, dále je charakteristická proslulým Plzeňským Prazdrojem. Tyto dvě dominanty tvoří jakýsi rámeček území. Dále zde máme střed města, kde se nachází i několik budov Západočeské univerzity, včetně Fakulty právnické a periferii, kde se nachází například další část univerzity a obchodní centra. Další městské části jsou z historické povahy města zastavěny panelovými domy, doplněné o nové zástavby.

Na co se tedy budu jako adresát, tedy občan soustředit? Jak jsem popisovala výše, u městského marketingu, stejně jako u firemního, se jedná o stranu nabídky a poptávky. Je určitě nutné zohlednit, v jaké životní fázi se občan nachází, případně jaké občany chceme do města přilákat. Centrum města se v posledních letech stává atraktivním, avšak díky častému pořádání hudebních akcí velice hlučným. Je zde výhoda, že i střed města disponuje nákupním střediskem, tudíž je částečně zamezeno smršťování vnitřního města. V souvislosti s touto otázkou je důležité se zaměřit na prostor, kde býval kulturní dům. Toto je dle mého názoru obrovský úraz celého vzhledu města, který byl zapříčiněn nedostatečnou komunikací.

Další a neméně významnou otázku představuje vzhled městského mobiliáře. Pokud se podíváme na jeho jednotlivé součásti, jsou nekompaktní. Každá část má jiný vzhled, jiný stupeň opotřebení a působí celkově neesteticky a chaoticky. Součástí městského mobiliáře je i outdoorová reklama, kterou zajišťují soukromé subjekty. Když se konkrétně podíváme na vzhled Sadů Pětatřicátníků, musíme zcela jistě usoudit, že jí je až příliš. Nejen že není kompaktní, ale kombinuje se zde několik prvků od výlepových ploch, billboardy, až po led televize.

V souvislosti s nekompaktním mobiliářem či výstavbou vzniká otázka. Je zajímavé město, které bude jako čistý produkt? Co tím chci říci. Město je v současné době zahlceno dílčími projekty městského marketingu, které se dělí mezi soukromou a veřejnou správu. Veřejný prostor je zde tvořen na úkor soukromých zájmů, tudíž jsou zde skvělé projekty, ale vzájemně spolu nesouvisí.

Pokud bychom eliminovali reklamní plochy, případně bychom je udělali jednotnými a estetickými, sjednotili městský mobiliář a upravili možnosti, jak vytvořit vnější vzhled soukromých objektů, mohla by to být zajímavější image města? Tato myšlenka je futuristická, ale představa, že existují identické způsoby označení úřadů, restaurací či obchodů, kompaktní mobiliář a regulovaná reklama, zní z pohledu image „město jako čistý produkt“ při nejmenším zajímavě.

Pokud bych subjektivně zhodnotila projekt Evropského hlavního města kultury, byl z hlediska městského marketingu velice úspěšný a nastartoval další růst aktivit s ním spojených. V současné době je v Plzni potřeba nejen rozvíjet events marketing, ale také se soustředit na vzhled města komplexně. Jak už jsem zmiňovala, je zejména potřeba sjednotit městský mobiliář a svým způsobem regulovat a usměrnit reklamní plochy. Dále by se měla rozvíjet spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem, která umožní veškeré aktivity realizovat a efektivně komunikovat. V neposlední řadě by se město mělo zaměřit na budování brandu, který bude lákavý pro další generace. Tento relativně nový pojem a způsob řízení je dle mého názoru v České republice v počátcích a je velice efektivním nástrojem, jak se v budoucnu vyrovnat vysoce vyspělým státům.

13. Resumé

If we want to define the main pillar of the municipal marketing, we can delimit it like the economic, social, cultural and physical development of the whole city. A basic set of factors for successful development is the ability of communication and cooperation among all the major actors of a given locality, such as businesses, companies, municipal politicians, city administration, unions, associations, non-profit organizations, cultural and religious institutions and many others. Although the ideas and interests of individual persons are in many cases different and at first sight very difficult to reconcile, partial interests must be adequately excluded in favor of the city's flexibility and competitiveness, with subsequent integration into the city development strategy.

Municipal marketing, representing a concept based on communication and collaboration, offers a prospective chance to bring together various actors not only within one project but also within the framework of long-term and comprehensive sustainable development, thus integrating formerly different entities into one effective whole. Cities, in the position of responsible developers must, in their own interest, stimulate internal potentials by relying on the rigid system of municipal management, which in many cases is not, in principle, flexible enough for its vertical structure, as it does not adequately reflect on the horizontal management system potential developers of the city, which limits the absorption of innovation while increasing the risk of conflict and lack of transparency. This significant absence limits creativity and initiative in urban development - nowadays the primary competitive advantages that can be realized directly from local sources.

Perhaps all bigger or smaller cities in the Czech Republic have intervened without exception by the process of suburbanization and its associated effects, when extensive shopping centers or hypermarkets with a wide range of retail and services that were formerly located in city centers emerged at the outskirts of the city. Gradually, the role of city centers is weakened as a socio-economic communication and integration point of the city, which raises the need for new concepts of city center revitalization, based on the principle of cooperation of city administration, traders, restaurant owners and other persons carrying out activities into the city centers. An individualistic and pluralistic information society, because of its education and diversified needs, is increasingly claiming for urban governance, both in terms of the

environment and the quality of life, and, on the other hand, in the area of participation in co-decision in the process of approving projects outside the political organizations in which they are personally involved. Today, quality of life is no longer a vague concept, because the quality of life, created by the diversity and variability of not only the professional, but also the purely personal possibilities of realizing individual preferences based on soft factors, is a key factor in the positive urban development of the city.

The high demands of the population can only be met by consistent and purposeful harmonization and coordination of social, economic and environmental policies that require a comprehensive approach to urban development management. High burdens burden and deepen municipal budget deficits, and cities have to search for new forms of funding, because bureaucratic planning and management in the traditional meaning is becoming less and less effective.

14. Seznam použitých pramenů a literatury

14.1. Knižní publikace

- [1.] BLAŽEK, J. - UHLÍŘ, D. (2011): Teorie regionálního rozvoje. Nástin, klasifikace, kritika. 2. vydání. Praha: Karolinum, 342 s. ISBN 9788024619743.
- [2.] BLAŽEK, J. (1999): Teorie regionálního rozvoje: je na obzoru nové paradigma či jde o pohyb v kruhu. In Geografie - Sborník ČGS, ročník 104, s. 141-161. Praha: ČGS.
- [3.] BORUTA, T. - SLACH, O. (2006): Varianty rozvoje vnitřních měst a city management. In Mezinárodní konference Nové trendy - Nové Nápadly. Znojmo: Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo, s. 171 - 184. ISBN 80-239-8268-0.
- [4.] BROŽOVÁ, A (2013): Vztah mezi strategickým a územním plánem na příkladu města Lázně Bohdaneč. Bakalářská práce. Univerzita Karlova v Praze, Přírodovědecká fakulta, Katedra sociální geografie a regionálního rozvoje, 51 s. Vedoucí práce Radim Perlín.
- [5.] FORET, M. (1997): Marketingová komunikace. Brno: Masarykova univerzita, 157 s. 80-210-1681-7
- [6.] GRŮŇ, L. – PAULIČKOVÁ, A. – VYDROVÁ, V.: Samospráva ako súčasť verejnej správy. Bratislava : Eurounion, ISBN 978-80-88984-82-5, 246 s.
- [7.] HORÁKOVÁ, H. (2003): Strategický marketing. Praha: Grada Publishing, 204 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [8.] HRABALOVÁ, S., KLÍMOVÁ, V., NUNVÁŘOVÁ, S. (2005): Metody a nástroje řízení ve veřejné správě. Brno: Masarykova univerzita, 130 s. ISBN 80-210-3679-6.
- [9.] JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. (1999): Marketing měst a obcí. 1. vyd. Praha: Grada, 178 s. ISBN 80-7169-750-8.
- [10.] JEŽEK, J. (2007): Management v místním a regionálním rozvoji a problémy jeho teoretického vymezení. Regionální studia, 1, 1, s. 19-22, ISSN 1803-1471.
- [11.] JEŽEK, J. (2011): Městský marketing - koncepty, aplikace, kritická analýza. Ekonomický časopis/ Journal of Economics, 59, 3, s. 243-258. ISSN 0013-3035.
- [12.] JEŽEK, J. Regionální management aneb jak řídit regionální rozvoj. In: RUMPEL, P. (Ed.) Sborník příspěvků z mezinárodní konference "Inovace v rozvoji měst, obcí a regionů s důrazem na marketingové řízení". Oftis, Ostravská univerzita: Ostrava, 2006. str. 24–38

- [13.] FUBHÖLLER, M., HONERT, S., KENDSCHEK, H. Stadtmarketing - Ein Leitfaden für die Praxis. Bonn: DSSW Schriften Nr. 14, 1995. s. 50.
- [14.] JEŽEK, J. a kol. (2011): Poučení ze současného krizového vývoje pro česká města. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 9 s.
- [15.] JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. (2007): Mestský marketing v Českej a Slovenskej republike a problémy jeho implementácie. Regionální studia, 2007, 1, 1, s. 23-27, ISSN 1803-1471.
- [16.] JEŽEK, J., PAULIČKOVÁ, R. (2005). Marketing of towns in theory and practice. Experience in applying marketing in the Czech Republic and Slovak Republic. Medzinárodná vedecká konferencia ERSa vo Vysokých Tatrách, Nový Smokovec 27. - 30. 9. 2005, Košice/Bratislava: Technická univerzita Košice a Ekonomická univerzita Bratislava, s. 159-163.
- [17.] BEYER, R. Die Institutionalisierung von Stadtmarketing - Praxisvarianten, Erfahrungen, Fallbeispiele. Bonn: DSSW – Schriften, Nr. 15., 1995. s. 56.
- [18.] JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O. (2007): Marketingový management obcí, měst a regionů. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 136 s. ISBN 978-80-7368-294-1.
- [19.] HELBRECHT, I., Stadtmarketing Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Basel: Stadtforschung aktuell, Band 44, 1994. s. 249.
- [20.]
- [21.] KOTLER, P. (1982): Marketing for Nonprofit Organizations, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 482 s.
- [22.] KOTLER, P. (1995): Marketing, management: analýza, plánování, využití, kontrola. 2. upr. a dopl. vyd. Praha: Victoria, 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
- [23.] KOTLER, P. (2001): Marketing management. Praha: Grada Publishing, 720 s. ISBN 80-247-0016-6.
- [24.] KOTLER, P., Wong, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. (2007): Moderní marketing. Praha: Grada Publishing, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [25.] MALINOVSKÝ, J., SUCHÁČEK, J. (2006): Regionální a municipální marketing, Projekt MMR WB – 14 – 04, Ostrava, DHV CR, 95 s.
- [26.] PAULIČKOVÁ, R. (2005): Teoretické otázky regionálního a městského marketingu. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 126s. ISBN 80-7043-365-5.
- [27.] BOUČKOVÁ, J. a spol.: Praha: C.H. Beck, ISBN 80-7179-577-1, 432 s.

- [28.] RUMPEL, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145. Ostrava: Ostravská univerzita, 177 s. ISBN 80- 7042-830-9.
- [29.] RUMPEL, P.: Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Ostrava: Ostravská Univerzita, 2002. str. 178
- [30.] RUMPEL, P. (2003) Lokální a regionální rozvoj - Část 3. Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 60 s. ISBN 80-7042-957-7.
- [31.] RUMPEL, P. (2003): Lokální a regionální rozvoj v kontextu přistoupení České republiky k Evropské unii. Část 1. Ostrava: Ostravská univerzita. 53 s. ISBN 80-70- 42-876-7.
- [32.] SKOŘEPA, L., VOCHOZKA, M. Základy marketingu. VŠTE České Budějovice. 2008. ISBN 978-80-87278-01-7, 101 s.
- [33.] RENNER, E., Stadtmarketing und Reurbanisation. Sankt Gallen: Forschungsstelle für Wirtschaftsgeographie und Raumplanung, Universität Sankt Gallen, 1999. s 125.
- [34.] HELBRECHT, I., Stadtmarketing Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Basel: Stadtforschung aktuell, Band 44, 1994. 249 str.
- [35.] SLACH, O., RUMPEL, P., KOUTSKÝ, J. (2008): Měkké faktory regionálního rozvoje. Ostrava: Repronis, 181 s. ISBN 978-80-7368-435-8.
- [36.] URBAN, J. Úloha měst jako kulturních center v aktivním cestovním ruchu. Vyd.1. Ostrava: Repronis Ostrava, 2002. 106 s. ISBN 80-7329-014-6.
- [37.] VAŇOVÁ, A. (2006): Strategické marketingové plánovanie rozvoja území. Banská Bystrica, Univerzita Mateja Bela. 140s. ISBN 80-8083-301-X.
- [38.] WOKOUN, R. a kol. (2007): Regionální rozvoj a jeho management v České republice. Praha: Oeconomica, 244 s. ISBN 978-80-245-1301-0.
- [39.] HaskoningDHV Czech Republic (2016). HASKONINGDHV CZECH REPUBLIC, SPOL. S R.O. Evaluační zpráva projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015: Hodnocení výsledků a dopadů projektu na základě výstupů výzkumných úkolů a zpráv manažerů dílčích projektů [online]. Plzeň: Plzeň 2015, 2016 [cit. 2017-02-13]. Havlíčková (2016).
- [40.] HAVLÍČKOVÁ, Šárka. Výzkum vlivu projektu Evropské hlavní město kultury Plzeň 2015 na stávající kulturní aktéry v Plzni [online]. Plzeň: Plzeň 2015, o.p.s., 2016 [cit. 2017-06-07].
- [41.] NEČAS, Vlastimil a kol. Mediální pokrytí projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015 [online]. Praha: Institut komunikačních studií a žurnalistiky, Fakulta sociálních věd, Univerzita Karlova v Praze, 2016 [cit. 2017-06-27].

14.2. Elektronické zdroje

- [1.]Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2010–2015. Dostupné na: www.plzen.eu
- [2.]Koncepce rozvoje cestovního ruchu Plzeňského kraje pro období 2014–2020. KPMG Česká republika, s.r.o. 2013. Dostupné na: <http://www.plzensky-kraj.cz/cs/clanek/koncepce-rozvoje-cestovniho-ruchu-plzenskeho-kraje-pro-obdobi-2014-2020>
- [3.]Koncepce rozvoje cestovního ruchu v Plzni na období 2014–2018. Dostupné na: www.plzen.eu
- [4.]Marketing jako nástroj tvorby a zvyšování konkurenční schopnosti měst (metodika certifikovaná Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky 27. 7. 2012 – č. osvědčení 09-ÚÚR-152-2012/01-WD-19-07-1). doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. 2011 Dostupné na: www.mmr.cz
- [5.]Mediální analýza města Plzně (období: listopad 2010 – září 2014). NEWTON Media. 2014 město Plzeň. 2010. Dostupné na: www.plzen.eu
- [6.]Pracovní materiál Návrh marketingové strategie města Plzně. Odbor prezentace a marketingu MMP. 2014. Dostupné na: www.plzen.eu
- [7.]Program rozvoje Plzeňského kraje 2014+. Regionální rozvojová agentura Plzeňského kraje, o.p.s. 04/2014. Dostupné na: www.plzensky-kraj.cz
- [8.]Průběžná evaluační zpráva – dotazníkové šetření spokojenosti klientů, průběžné šetření názorů. Kolektiv konzultantů SOFO Group a.s. 13. 5. 2014. Dostupné na: www.plzen.eu
- [9.]Průběžná evaluační zpráva – první kolo šetření Mystery client na útvech Úřadu správních agend. Kolektiv konzultantů SOFO Group a.s. 14. 10. 2013. Dostupné na: www.plzen.eu
- [10.] Standardy zákaznické orientace. Kolektiv konzultantů SOFO Group a.s. 11. 6. 2014. Dostupné na: www.plzen.eu
- [11.] Turismus v Plzni – Závěrečná zpráva ze čtyř vln šetření návštěvníků města. Plzeň TURISMUS, příspěvková organizace. 01/2016. Dostupné na: www.plzen.eu

- [12.] Výsledky kvalitativního průzkumu na téma „Marketingový potenciál Plzně“ realizovaného formou strukturovaných rozhovorů. doc. RNDr. Jiří Ježek, Ph.D. 09/2014.
Dostupné na: www.plzen.eu
- [13.] Výzkum vnímání města Plzně v kontextu konání EHMK 2015. FoxHunter. 2014.
Dostupné na: www.plzen.eu
- [14.] Závěrečná evaluační zpráva – druhé kolo šetření Mystery client na útvarech Úřadu správních agend. Kolektiv konzultantů SOFO Group a.s. 19. 9. 2014. Dostupné na: www.plzen.eu
- [15.] Zpráva z dotazníkového šetření názorů interních klientů Úřadu správních agend.
Dostupné na: www.plzen.eu

14.3. Právní předpisy

- [1.] Zákon č. 128/2000 Sb., Zákon o obcích