

MARKETING JAKO NÁSTROJ TVORBY A ZVYŠOVÁNÍ KONKURENČNÍ SCHOPNOSTI MĚST

(CERTIFIKOVANÁ METODIKA)

JIŘÍ JEŽEK

PLZEŇ 2011



Západočeská univerzita v Plzni

Středisko pro výzkum regionálního rozvoje

Husova 11, 306 14 Plzeň, Česká republika

Certifikovaná metodika je výstupem projektu Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. WD-19-07-1 „Konkurenceschopnost malých měst v České republice“.

Ústav územního rozvoje v Brně, který je certifikačním orgánem pro metodiky výzkumu a vývoje projektů výzkumného programu Ministerstva pro místní rozvoj České republiky WD – Výzkum pro řešení regionálních disparit, vydal dne 27. června 2012 osvědčení č. 09-ÚÚR-152-2012/01-WD-19-07-1 o ***uznání uplatněné certifikované metodiky*** pro tuto metodiku.

Recenzenti:

doc. Ing. Jan Sucháček, Ph.D., Vysoká škola báňská – TU v Ostravě
Ing. et Ing. Josef Švajgl, Mariánskolázeňsko, dobrovolný svazek obcí
Ing. Pavel Valtr, UrbioProjekt Plzeň

Západočeská univerzita v Plzni, 2011

OBSAH

Část I – Cíl metodiky 5

Část II – Vlastní popis metodiky 7

Část III – Srovnání „novosti“ postupů 17

Část IV – Popis uplatnění metodiky 19

Část V - Seznam použité související literatury 35

Část VI - Seznam publikací, které předcházely zpracování metodiky 27

ČÁST I - CÍL METODIKY

Cílem této certifikované metodiky je pomoci městům s jejich konkurenční schopností a udržitelným rozvojem. Vychází z uplatnění marketingového přístupu. Pomyslnou červenou nití, jakýmsi vůdčím motivem k její tvorbě, je naše přesvědčení, že ***tržní řešení problémů měst, resp. změny, k nimž dochází v tržním prostředí, za účasti cílových skupin (strana poptávky), zájmových skupin (strana nabídky) a konkurence, probíhají efektivněji a rychleji, než jsou vlády všech úrovní schopné zareagovat.***

Města, stejně tak jako regiony či země mohou důslednou aplikací marketingu překonat své problémy a dosáhnout konkurenční výhody. Můžeme v této souvislosti odkázat na řadu dobrých příkladů.

Uplatnění marketingového přístupu k řešení problémů měst předpokládá, že nabídka měst se bude strategicky řídit a přizpůsobovat potřebám a přáním cílových skupin (zákazníků města). Úkolem městského marketingu je pomoci městům, aby se dokázala efektivně přizpůsobovat dynamicky se měnícím podmínkám prostředí, využívat rozvojové příležitosti a vytvářet dlouhodobé konkurenční výhody. ***Marketing tak představuje komplexní přístup k řešení současných a budoucích problémů měst.***

Při zpracování metodiky jsme vyšli z našich dlouhodobých výzkumů a z praktických poznatků a zkušeností jak českých, tak zahraničních měst. Přáli bychom si, aby čtenáři v metodice nalezli účinnou podporu pro přemýšlení i praktickou činnost. Aby získali vyvážený přehled o základních principech městského marketingu a o metodách, které používá, a aby vnímali problematiku městského marketingu v jeho celistvosti a proměnlivosti.

Metodika je zpracována způsobem, který je možné aplikovat v podmínkách nejenom malých a středních, ale také velkých měst. Může být aplikována v různých oblastech: v průmyslu, službách, cestovním ruchu, dopravě, školství, vědě a výzkumu, bydlení, sociální péče, životním prostředí atd. Jak v oblasti udržení nebo získávání obyvatel (především mladých a kvalifikovaných), podnikatelů, investorů, ale také turistů, vědeckých kapacit, kulturních akcí apod.

Úspěšnost praktické aplikace městského marketingu je závislá na mnoha faktorech. Mezi ty, které mohou města svým aktivním přístupem ovlivnit, patří:

- ⇨ **Profesionální přístup** - aplikace městského marketingu vyžaduje finanční zdroje a také profesionály, kteří jej budou realizovat. Naše zkušenosti ukazují, že pokud města nejsou do městského marketingu ochotny investovat a marketingovou činnost vykonávat profesionálně, tak je často lepší se do takových iniciativ ani nepouštět;
- ⇨ Realizace městského marketingu vyžaduje **koncepční přístup**; ne všechno lze ale naplánovat, změřit apod. Chce-li např. město přilákat nové skupiny turistů, tak se bez koncepčního a koordinovaného přístupu neobejde.
- ⇨ Alfou a omegou městského marketingu je **výzkum trhu**. Objektivní poznatky výzkumu trhu jsou v některých městech v protikladu k subjektivnímu, často idealizovanému pohledu na město.
- ⇨ Proces zavádění městského marketingu, resp. tvorba, realizace a evaluace marketingové koncepce města je zapotřebí **organizovat a řídit (vést).** V této souvislosti je nezbytným předpokladem vytvoření organizační struktury, která bude za městský marketing zodpovědná.

Certifikovaná metodika není určena pouze ekonomickým a marketingovým specialistům, ale především pracovníkům městských úřadů, zodpovědným za plánování rozvoje měst a městský marketing, konzultantům, poradcům apod. Snažili jsme se ji zpracovat způsobem, který bude užitečný i těm, kteří nemají se zaváděním městského marketingu žádné

zkušenosti a potřebují získat relevantní poznatky. Přáli bychom si, aby byla užitečná všem, kteří se každodenně věnují rozvoji měst a zabývají se otázkami jejich konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje.

Hlavním cílem této metodiky je ***poskytnout městům návod, jak v praxi prosazovat městský marketing (marketingové koncepce města) a jak organizovat a řídit jeho aktivity.*** Jedná se o obecný návod, jak v praxi postupovat. Jinak tomu ani nemůže být. Žádný jediný možný a všemi akceptovaný model městského marketingu neexistuje. Jak ukazují naše zkušenosti, tak každé město si musí najít svoji vlastní cestu k městskému marketingu, svůj vlastní způsob aplikace, odpovídající jejich podmínkám.

Přáli bychom si, aby naše metodika podnítila diskusi o konkurenceschopnosti a udržitelném rozvoji měst a poskytla zájemcům poznatky nejenom o možnostech (šancích, očekáváních) městského marketingu, ale také o jeho omezeních a problémech, které jsou s jeho praktickou aplikací spojené.

Podrobné informace o jednotlivých fázích městského marketingu, stejně tak jako velké množství příkladů a případových studií naleznou zájemci v připravované publikaci autorů J. Ježka a R. Ježkové „Městský marketing – teorie pro praxi“, kterou připravuje k vydání nakladatelství C.H. Beck v Praze.

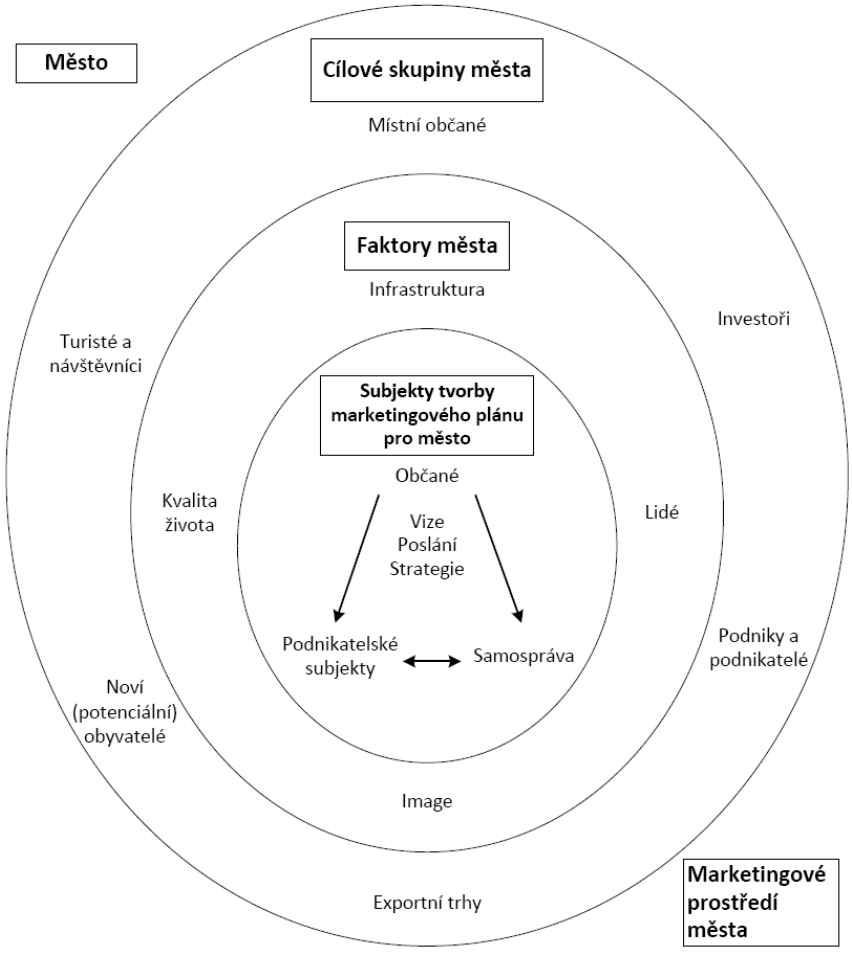
Předpokládáme, že tato certifikovaná metodika, podobně jako další naše výstupy, budou také použity při poradenské a konzultační činnosti Střediska pro výzkum regionálního rozvoje a katedry geografie na Fakultě ekonomické Západočeské univerzity v Plzni a při vysokoškolské výchově budoucích urbanistů a regionalistů.

ČÁST II - VLASTNÍ POPIS METODIKY

2.1 MARKETINGOVÝ SYSTÉM MĚSTA, JEHO PRVKY A PROCESY

Aplikace městského marketingu většinou začíná tím, že se vytvoří plánovací skupina, kterou tvoří občané, podnikatelé a představitelé městské správy. Důležitým předpokladem jeho úspěšné realizace je spolupráce a partnerství veřejného a soukromého sektoru. Do „vytváření budoucnosti" města je přitom zapotřebí zapojit všechny důležité aktéry.

Obrázek 1: Marketingový systém města a jeho prvky podle Kotlera



Zdroj: Kotler, Haider a Rein (1993, s. 19), upraveno

Samotná plánovací skupina má trojí úlohu:

- ⇨ musí identifikovat a analyzovat nejdůležitější rozvojové předpoklady, problémy a jejich příčiny;

- ⇨ musí rozvinout vizi jejich dlouhodobého řešení, která bude vycházet z realistického zhodnocení informací, disponibilních zdrojů a možností města;
- ⇨ musí navrhnout dlouhodobou marketingovovou koncepci města, která bude zahrnovat různá postupná opatření, která je zapotřebí realizovat, abychom dosáhli přijatých strategických cílů;

Dlouhodobá udržitelnost řešení předpokládá, že dojde ke zlepšení ve čtyřech klíčových oblastech:

- ⇨ město musí vytvořit a přizpůsobit svoji infrastrukturu potřebám občanů, podniků a návštěvníků;
- ⇨ musí být vytvořeny nové atraktivity, které povedou ke zvýšení kvality života ve městě, které do města přilákají nové podnikatele, investory obyvatele a turisty;
- ⇨ město musí své specifické výhody a jedinečnosti (hlavně kvalitu životních, pracovních a investičních podmínek) sdělit veřejnosti pomocí komunikačních nástrojů;
- ⇨ město musí získat podporu občanů, politiků a institucí, neboť pouze pohostinné a přívětivé město dokáže přilákat nové podnikatele, investice a návštěvníky;

Jsou to tedy čtyři uvedené marketingové faktory, které v konečném důsledku ovlivňují úspěšnost města při získávání čtyřech potenciálních cílových trhů (cílových skupin):

- ⇨ producentů zboží a služeb,
- ⇨ investorů a exportních trhů,
- ⇨ turistů a návštěvníků a
- ⇨ nových obyvatel/ rezidentů.

Úspěšnost města také závisí na spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem, na partnerství městské správy, podnikatelských subjektů, občanů a neziskových organizací. Oproti podnikovému marketingu vyžaduje městský marketing aktivní podporu ze strany soukromých a veřejných institucí, zájmových sdružení a také občanů.

Předpokladem úspěšnosti města, v soutěži s ostatními městy, je splnění následujících podmínek. Je nutné:

- ⇨ analyzovat, co se děje v okolí města (v ekonomickém, sociálním, kulturním, ekologickém a politickém/ právním makroprostředí);
- ⇨ analyzovat a pochopit potřeby, přání a chování cílových skupin (způsob jejich rozhodování o místa bydliště, pracoviště, trávení dovolené apod.);
- ⇨ vytvořit realistickou vizi města;
- ⇨ vytvořit účinný akční plán (marketingový program), který bude pomáhat s realizací vize a z ní odvozených cílů a strategií;
- ⇨ dosáhnout konsensu mezi zájmovými skupinami (občany, podnikatelskými subjekty, samosprávou) a vytvořit efektivní formu organizace městského marketingu;
- ⇨ v každé fázi městského marketingu (analýza, koncepce, realizace, evaluace) vyhodnocovat dosažený pokrok;

Jádrem městského marketingu jsou následující čtyři prvky:

- ⇨ plánování marketingového mixu (soubor opatření, které vyzdvihují silné stránky, výhody a jedinečnosti města oproti konkurenci);
- ⇨ systém pobídek, ovlivňujících chování stávajících a potenciálních zákazníků města ve prospěch města a jeho zájmových skupin;
- ⇨ efektivní a dostupná forma komunikace a distribuce nabídky města (produktů a služeb);
- ⇨ budování pozitivního image města, které posiluje jeho atraktivitu a hodnotu pro zákazníky (cílové skupiny).

2.2 ÚKOLY MĚSTSKÉHO MARKETINGU

V městském marketingu nejčastěji rozlišujeme interní a externí cíle. Interní cíle se zaměřují na místní obyvatele, na jejich identifikaci s městem, spokojenost s dostupností a kvalitou veřejných služeb, dále na rozvojové priority města a na rozpočtovou politiku města.

Externí cíle souvisí hlavně s vytvářením pozitivního image města na veřejnosti, a se zvyšováním jeho známosti a atraktivity.

Úkoly městského marketingu můžeme rozdělit do čtyř skupin: (Meffert 1989, Ježek 2004, Ježek 2011):

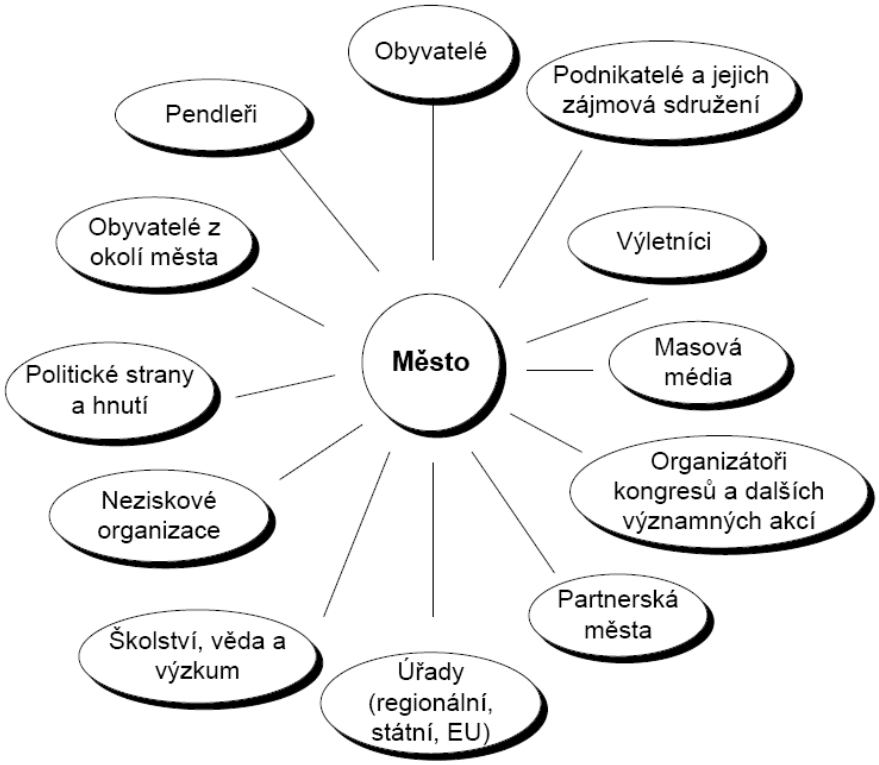
- ⇨ **Integrační a konstituční úkoly**. Úkolem je integrovat, pokud možno, všechny zájmové skupiny ve městě, za účelem prosazení a realizace městského marketingu (marketingové filozofie, konkrétních marketingových opatření), případně je spojit do určité institucionální (organizační) formy. Dalším úkolem je integrace odlišných, často protichůdných potřeb a zájmů ve městě do společné marketingové koncepce města. Např. sladění zájmů ochránců životního prostředí se zájmy vedení města, které se snaží vytvářet nová pracovní místa i za cenu podpory investorů, kteří nepoužívají ekologicky šetrné technologie.
- ⇨ **Iniciační a rozvojové úkoly**. Úkolem je iniciovat nejrůznější aktivity a opatření, podporovat jejich rozvoj, přicházet s novými inovativními myšlenkami, realizovat a napomáhat (usnadňovat) realizaci potřeb a přání cílových skupin ve městě (např. představy a přání návštěvníků středu města o nákupních a volnočasových možnostech). Marketingová opatření většinou nestačí pouze iniciovat. Je zapotřebí je také promyšleně (cílevědomě) plánovat a hlavně realizovat.
- ⇨ **Koordinační, řídící a kontrolní úkoly.** Dalším úkolem je koordinace (slaďování) jednotlivých opatření a projektů (pokud možno bez konfliktů) a řídit a koordinovat jejich realizaci (např. koordinace pořádání akcí, aby se zamezilo překrývání termínů).
- ⇨ **Informační a komunikační úkoly.** Uplatňování městského marketingu je nerozlučně spojené se získáváním, zpracováním a vyhodnocováním informací o cílových skupinách, konkurentech a také o vlastním městě. To předpokládá nepřetržitý výzkum trhu. Dalším jeho úkolem je integrace informací, cílů a opatření (směrem dovnitř města) a jejich komunikace navenek, vůči cílovým skupinám.

2.3 AKTÉŘI, INICIÁTOŘI, ZÁJMOVÉ SKUPINY A NOSITELÉ MĚSTSKÉHO MARKETINGU

Městský marketing není záležitostí (úkolem) městské správy, i když její role je nezpochybnitelná, ale celé řady aktérů. Aktérem označujeme jakýkoliv subjekt, který

spoluvytváří nabídku města a je nositelem, iniciátorem nebo realizátorem marketingových opatření. Aktéry nejsou pouze jednotlivci, ale především různé organizace, instituce a jejich skupiny (sdružení). Aktéry městského marketingu jsou všichni jednotlivci, podniky, organizace a instituce veřejného a soukromého (podnikatelského a občanského) sektoru, kteří mají zájem (motiv) a schopnost (kompetence) přispívat k tvorbě a implementaci marketingové koncepce města. Mohou přispívat svými informacemi, znalostmi, dovednostmi, pracovní kapacitou, finančními prostředky a podobně (Ježek a kol. 2007).

Obrázek 2: Aktéři městského marketingu



Zdroj: zpracováno podle Funke (1997, s. 20)

Představy o tom, kdo by měl být zodpovědný za implementaci městského marketingu (kdo by měl být jeho nositelem) a jakým způsobem by měla být marketingová činnost ve městě organizována a řízena, se značně liší. V teorii i praxi se setkáváme s řadou organizačních forem a institucí.

Nositeli městského marketingu mohou být městské úřady (jejich odbory/ referáty nebo speciální štábní útvary), organizace zřizované městy (rozpočtové a příspěvkové organizace), účelová sdružení aktérů (zájmová sdružení, spolky) anebo samostatné instituce (marketingové agentury, společnosti s ručením omezeným apod.).

Každá z uvedených forem institucionalizace městského marketinhu má své výhody a nevýhody (viz dále). Její výběr závisí na cílech městského marketingu, na představách zájmových skupin a také na vzájemné důvěře mezi aktéry městského marketingu.

2.4 CÍLOVÉ SKUPINY MĚSTSKÉHO MARKETINGU A JEJICH IDENTIFIKACE

Stav současné poznání nám neumožňuje jednoznačné rozdělení cílových skupin. V literatuře se většinou setkáváme s pragmatickými přístupy, vycházejícími z praktických potřeb. K nejčastěji uváděným cílovým skupinám městského marketinu patří:

- ⇨ **Místní obyvatelé** (někdy též hovoříme o místních občanech, rezidentech nebo o místní veřejnosti). Podpora marketingových aktivit města je silně závislá na podpoře místního obyvatelstva. Proto je důležité znát nejenom to, jak občané znají své město a uvědomují si jeho silné a slabé stránky, ale také jejich postoje k městu.
- ⇨ **Veřejnost.** Veřejnost vnímáme jako celek, kterou tvoří nejenom zmíněná místní veřejnost (místní obyvatelé města), ale také veřejnost mimo město. Na veřejnost se většinou obracíme v případě, kdy se město snaží vytvářet pozitivní image, čehož lze dosáhnout pouze ovlivňováním veřejného mínění.
- ⇨ **Investoři.** Investoři jsou další významnou cílovou skupinou. Investoři přinášejí do města kapitál, vytvářejí pracovní místa, zvyšují kupní sílu místního obyvatelstva, zvyšují daňový základ rozpočtových příjmů města atd. Mezi investory můžeme zařadit jak místní a cizí podniky, tak poskytovatelé kapitálu, jakými jsou soukromé osoby, nadace, banky, společnosti rizikového kapitálu atd. Z pohledu městského marketingu je zapotřebí zkoumat jejich motivaci k investování ve městě. Neméně důležité jsou informace o tom, jak investoři město znají, jak hodnotí jeho investiční a podnikatelskou atraktivitu a jaké mají v městě záměry. Rozhodovatelé o městském marketingu by také měli vědět, jak se investoři rozhodují (jaký průběh má jejich rozhodovací proces), aby se např. město při včasném oslovení investora dostalo na jeho pomyslných „seznam“ potenciálních lokalizací.
- ⇨ **Turisté.** Účastníci cestovního ruchu (turisté) jsou cílovou skupinou, jejíž význam v městském marketingu neustále roste. Rozvoj městského cestovního ruchu má pozitivní vliv na rozvoj místního obchodu a služeb. Vytváří pracovní místa (i když někdy pouze sezónní), zvyšuje kupní sílu místního obyvatelstva a daňový základ rozpočtových příjmů města. Cílovou skupinu turistů můžeme dále dělit na užší segmenty - na výletníky, víkendové (krátkodobé) turisty, dovolenkáře, účastníky pracovních a obchodních cest, lázeňské hosty apod. Výzkum jejich vnímání města, motivace k pobytu ve městě, hodnocení turistické nabídky, struktury výdajů během pobytu, srovnání města s konkurencí apod., má pro městský marketing velký význam.
- ⇨ **Zájemci o kulturu a volnočasové aktivity.** V dnešní postindustriální společnosti hraje stále významnější roli otázka volného času a kulturního vyžití. Proto jsou zájemci o kulturu, sport a zábavu považováni za stále významnější cílovou skupinu města, i když se částečně překrývá s cílovou skupinou turistů. Zájem o kulturu a volnočasové aktivity ve městě totiž neprojevují pouze turisté, ale také místní obyvatelé a lidé z přilehlého regionu. Tito zájemci přinášejí městu stejný užitek, jako cílová skupina turistů. Zájemce o kulturu a volnočasové aktivity můžeme členit podle různých kriterií. Zájemce o kulturu např. na příznivce klasické, rokové, popové nebo dechové hudby, na účastníky kulturních a uměleckých akcí atd. Zájemce o volnočasové aktivity můžeme např. členit podle typu aktivit na cykloturisty, pěší turisty, sportovní diváky, návštěvníky zábavních zařízení, parků volného času, slavností apod.
- ⇨ **Zaměstnanci.** Ani cílová skupina zaměstnanců (pracovníků) se netýká pouze místních zaměstnanců, kteří ve městě pracují, ale i potenciálních zaměstnanců mimo město a jeho dojížďkový region. Atraktivita města pro vysoce vzdělané pracovní síly může městům zajistit konkurenční výhodu při získávání investorů. Proto jsou často klíčovými cílovými skupinami města technicky vzdělaní pracovníci nebo manažeři. To se týká hlavně velkých

měst. Pro malá města a pro města ve venkovských a periferních oblastech je důležité, aby se jim podařilo zabránit odlivu pracovních sil, zvláště mladých a kvalifikovaných pracovníků do velkých měst a městských aglomerací. Snaží se proto u nich podporovat identitu s městem. Aby ve městě nejenom pracovali, ale také nakupovali, trávili volný čas, příp. investovali apod. Proto je důležité zkoumat, jak jsou v prací ve městě spokojeni (s příjmy, pracovním prostředím, dojížděním, možností celoživotního vzdělávání, zdravotní péčí apod.

- ⇨ **Noví obyvatelé.** Někdy též hovoříme o nových rezidentech, rodinách žijících v ostatních městech a regionech atd. Přistěhovalci z ostatních měst, regionů nebo zemí nejenom, že zvyšují kupní sílu města, ale také kulturně obohacují město. Jedná se o cílovou skupinu, na kterou se zaměřují hlavně obce a města v okolí velkých měst (v souvislosti se suburbanizací). U této cílové skupiny nás zajímá především jejich věková, pracovní a vzdělanostní struktura, jejich kupní síla a také rozhodovací procesy, které u nich probíhají.

Mezi cílové skupiny městského marketingu můžeme zahrnout také tzv. tržní prostředníky, kteří zprostředkovávají a usnadňují komunikaci mezi městem a cílovými skupinami:

- ⇨ **Názoroví vůdci z oblasti kultury, politiky a společenského života** kteří pocházejí z města nebo mimo něj. Jedná se o politiky, novináře nebo odborníky (experty), kteří ovlivňují veřejné mínění a díky svému neformálnímu vlivu formují veřejný zájem. Mezi názorové vůdce můžeme také zařadit představitele neziskových organizací, zájmových sdružení a v neposlední řadě mediálně známé vědecko-výzkumné pracovníky. Z hlediska městského marketingu je důležité podrobně analyzovat názory jednotlivých názorových vůdců, nejenom těch, kteří mají bezprostřední vztah k městu. Abychom je mohli získat na svoji stranu a využít jejich znalostí, kontaktů a společenského vliv ve prospěch města. Názoroví vůdci jsou často také experty na určitou problematiku. Proto by nás kromě jejich komunikačních schopností měli zajímat jejich odborné znalosti a názory na rozvoj města a městský marketing.
- ⇨ **Manažeři podniků.** Manažery v podnicích, ať již působí ve městě nebo mimo něj, můžeme také považovat za názorové vůdce. Zvláště manažery, kteří mají ve své kompetenci investiční rozvoj a ovlivňují investiční rozhodování v podnicích (působí v roli odborných a mocenských promotorů). V této souvislosti je z pohledu městského marketingu důležité analyzovat, jak v podnicích probíhá rozhodovací proces (nejenom o umísťování investic) a jakým způsobem by bylo případně možné ovlivnit rozhodování ve prospěch města. Důležité jsou také postoje manažerů významných podniků ve městě k městskému marketingu a jejich připravenost podpořit marketingové aktivity města (především finančně).
- ⇨ **Podniky a organizace cestovního ruchu.** Podniky a organizace cestovního ruchu mají z hlediska městského marketingu velký význam, i když se vlastně jedná pouze o podskupinu výše uvedené cílové skupiny. Podniky a organizace cestovního ruchu svojí nabídkou bezprostředně ovlivňují cílovou skupinu turistů a jejich výběr cílového místa. Komunikují s turisty, během jejich rozhodování působí jako poradci, a také se podílejí na distribucí turistické nabídky města.

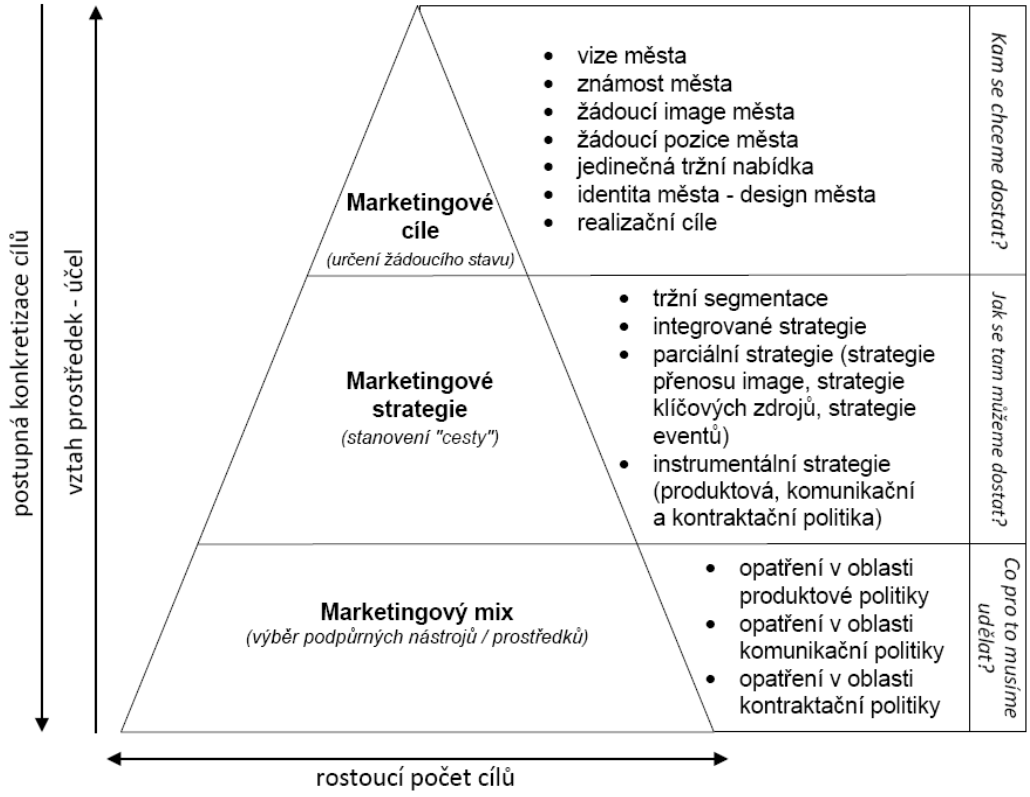
2.5 CÍLE, STRATEGIE A OPERATIVNÍ NÁSTROJE MĚSTSKÉHO MARKETINGU

V městském marketingu můžeme v podstatě využívat všechny nástroje, které nám poskytuje marketingová teorie. Jejich přehled uvádíme v následujícím obrázku.

Z hlediska operativních nástrojů městského marketingu rozlišujeme (obecně) následující tři skupiny nástrojů, které nazýváme „politikami“:

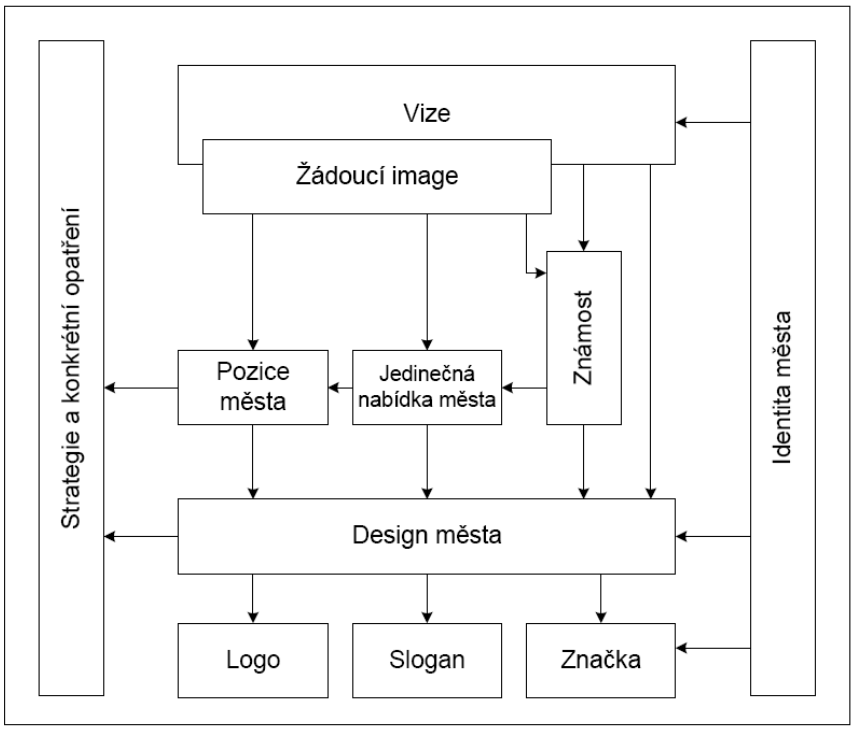
- ⇨ **Produktová politika**, zahrnující všechna opatření, která vytvářejí nabídku města a ovlivňují jeho charakteristiku (identitu) a image. Patří sem tradiční tržní produkty, služby, výkony, události, zážitky a podobně.
- ⇨ **Komunikační politika** zahrnující všechna klasická marketingová opatření, prostřednictvím nichž město komunikuje s cílovými skupinami (reklama, public relations, podpora prodeje, sponzoring, placement, přímý marketing).
- ⇨ **Kontraktační politika**, která zahrnuje nejenom všechna opatření, která vedou ke stanovení atraktivní ceny a dalších výhodných podmínek, za nichž mohou cílové skupiny nabízené produkty města využívat (viz tzv. politika atraktivních podmínek – ceny pozemků a půdy, infrastrukturální vybavenost, nabídka veřejných služeb apod.), ale také opatření, která umožňují fyzické „spojení“ města a cílových skupin (hovoříme o managementu vztahů se zákazníky). Takto vymezená kontraktační politika spojuje klasické marketingové nástroje: cenovou a distribuční politiku.

Obrázek 3: Hierarchie cílů, strategií a opatření v městském marketingu



Zdroj: vlastní zpracování podle Meyer (1999) a Becker (2006).

Obrázek 4: Nejvýznamnější strategické cíle městského marketingu a vztahy mezi nimi



Zdroj: zpracováno podle Meyer 1999 (upraveno).

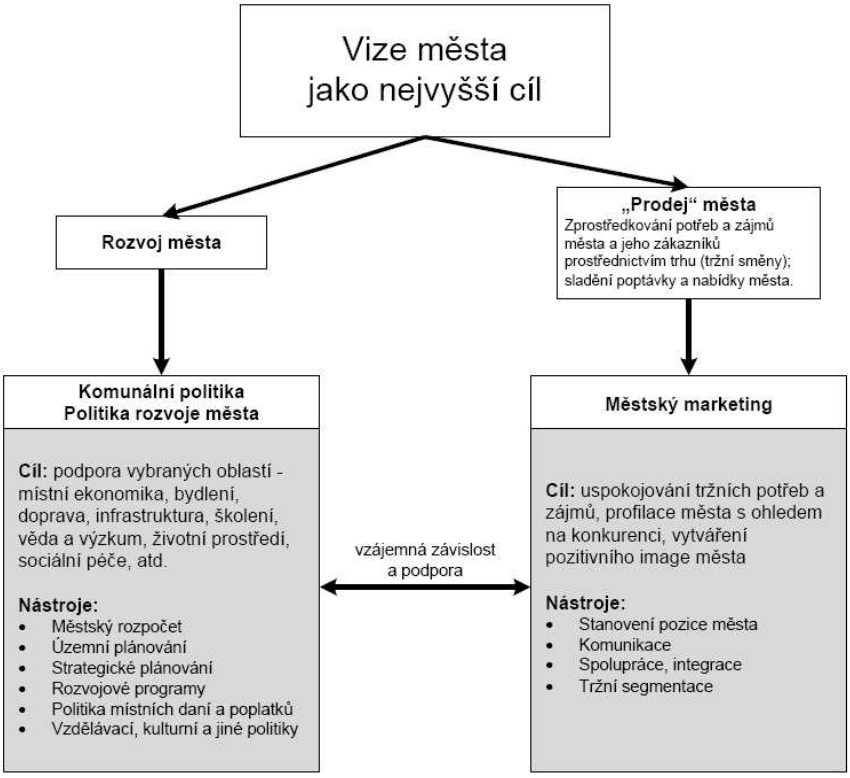
2.6 PROCES IMPLEMENTACE MĚSTSKÉHO MARKETINGU

Městský marketing, resp. marketingovou koncepci města je nutné chápat jako součást strategického plánu rozvoje města. Ze systémového hlediska je marketingová koncepce podřízena strategickému plánu rozvoje města. Jejich vzájemný vztah nám ukazuje následující obrázek 5.

Obecně lze říci, že marketing (marketingová filozofie, protržní myšlení) hraje ve strategickém plánování měst stále významnější roli:

- ⇨ zajišťuje základní filozofii – strategický rozvoj města by měl vycházet ze snahy o uspokojování potřeb a přání zájmových a cílových skupin města;
- ⇨ zajišťuje vstupy pro strategické plánování. Pomáhá identifikovat tržní příležitosti a odhaduje potenciál města k jejich využití;
- ⇨ v rámci klíčových rozvojových oblastí (ekonomika, cestovní ruch, věda a výzkum) pomáhá připravovat strategie pro dosažení stanovených cílů.

Obrázek 5: Vztahy mezi strategickým plánováním města (rozvojem města) a městským marketingem („prodejem města“)



Zdroj: zpracováno podle Gublera a Möllera (2006, s. 30)

Marketing pomáhá dosahovat strategických cílů města tím, že staví na potřebách a přáních zákazníků. Jeho klíčovým úkolem je přilákat do města žádoucí cílové skupiny (např. turisty), anebo je ve městě udržet. Přilákat je lze ovlivňováním jejich myšlení a chování, udržet pouze kvalitní nabídkou, odpovídající jejich potřebám a přáním.

Strategické plánování vytváří rámcové podmínky pro marketingové plánování, resp. pro tvorbu marketingové koncepce města.

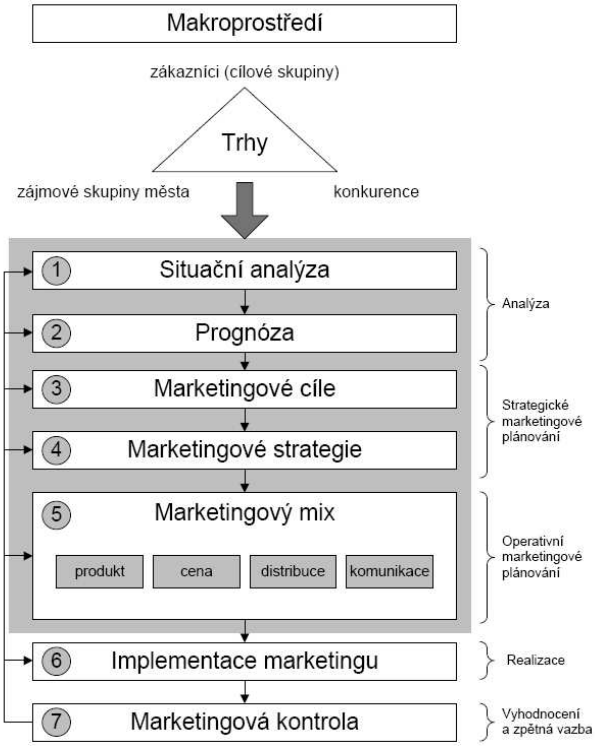
Začíná formulací vize, která představuje jakési vodítko pro tvorbu měřitelných cílů města.

V rámci situační analýzy získávají zájmové skupiny informace o vlastním městě, o konkurenci, trhu (zákaznících) a o prostředí.

SWOT analýza pak zajišťuje přehled silných a slabých stránek města, ale i příležitostí a hrozeb.

Následně pak vedení města ve spolupráci se zájmovými skupinami (nebo bez nich) rozhoduje o oblastech, které jsou z hlediska budoucího rozvoje města klíčové (strategicky důležité) a provádí alokaci zdrojů na jejich podporu. Tímto strategickým plánem se pak řídí příprava nejrůznějších podpůrných programů nebo rozvojových projektů. Potud lze říci, že se strategické plánování a strategické marketingové plánování překrývají. Poté zpravidla dochází k tomu, že se pro jednotlivé strategické oblasti (např. pro oblast rozvoje podnikání, cestovního ruchu nebo změny image města) vypracují podrobné marketingové plány, které ze strategického plánu města vycházejí.

Obrázek 6: Postup zpracování marketingové koncepce města podle Mefferta



Poznámka: šedá plocha vymezuje marketingovou koncepci města
Zdroj: zpracováno podle Mefferta, Burgmanna a Kirchgeorga (2008, s. 20)

Marketingová koncepce města nevzniká naráz, ale je výsledkem iteračního a dynamického plánovacího procesu. V literatuře se můžeme setkat s řadou přístuů k tvorbě marketingové koncepce města. V této souvislosti je zapotřebí upozornit, že neexistuje žádný „nejlepší" postup, jak takovou koncepci vytvářet, který by bylo možné doporučit všem městům. Každé město si musí najít svoji vlastní cestu. Její výběr přitom závisí na řadě faktorů: na situaci města, na příležitostech a hrozbách, na tlaku problémů, stanovených cílech, disponibilních zdrojích a v neposlední řadě na ochotě klíčových aktérů spolupracovat.

ČÁST III - SROVNÁNÍ „NOVOSTI“ POSTUPŮ

Městský marketing představuje v České republice stále ještě relativně nový a inovativní přístup k řešení problémů měst, v rámci něhož se městům nabízejí široké možnosti pro experimentování. Jak ukazují naše dlouhodobé výzkumy, tak více jak polovina českých měst na jedné straně uvádí, že uplatňují marketingový přístup, na druhé straně ovšem při bližší analýze se ukazuje, že ve skutečnosti realizují „pouze“ jeho části, jako např. propagaci města nebo práce s veřejností. Je tudíž otázkou, zda vůbec můžeme v takovém případě ještě hovořit o městském marketingu.

Česká města se již od poloviny 90. let 20. století snaží dívat na svůj rozvoj dlouhodobě a vytvářejí si strategické plány sociálního a ekonomického rozvoje. V této souvislosti vznikla nebo byla přeložena celá řada metodických postupů a příruček, jak takové strategické plány měst připravovat: jak provádět situační analýzu, jak vytyčovat strategické cíle a opatření, jak je monitorovat a vyhodnocovat (evaluovat) atd. Podobně existují příručky o městském a regionálním marketingu. JE jich podstatně méně a ne všechny jsou kvalitní. Jejich přehled uvídíme v přehledu literatury.

Novost naší metodiky spočívá především v tom, že na rozdíl od existujících metodik strategického plánování pro potřeby měst a regionů klademe důraz na otázky organizace, řízení a prosazení. Tento aspekt je v existujících metodikách často upozaďován. Má-li být marketingová filozofie v podmínkách měst skutečně aplikována, tak jeho aktivity musí někdo organizovat, řídit a prosazovat. Právě ve zdůraznění organizačního, manažerského a prosazovacího principu vidíme inovativnost a také jedinečnost našeho přístupu. Praxe totiž ukazuje, že nestačí, aby měla města ebelépe zpracovaný strategický plán. Klíčová je otázka koordinace, integrace, organizace a řízení lidí a zdrojů a prosazení strategické koncepce. Těmto aspektům se dosavadní metodiky věnují, anebo pouze okrajově.

Novost metodiky je také v tom, že vycházíme z našich dlouholetých zkušeností s aplikací městského marketingu v podmínkách českých měst, na základě nichž jsme vyvinuli strategie prosazení městského marketingu a sestavili přehled nejvýznamnějších problémů a navrhli jejich možná řešení.

ČÁST IV - POPIS UPLATNĚNÍ METODIKY

IV. 1. OBECNÝ MODEL APLIKACE MĚSTSKÉHO MARKETINGU V PRAXI

Na rozdíl od soukromého sektoru, kde marketingová koncepce představuje spíše konkurenční koncept, tak se v oblasti veřejného sektoru se jedná spíše o nástroj, který má především **koordinační roli.**

1. VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURY

Iniciace

Každá změna, i tvorba marketingové koncepce měst má svůj počátek, musí být někým iniciována, resp. někdo musí převzít zodpovědnost za její přípravu a následnou realizaci. Iniciátorem většinou bývají představitelé místní samosprávy. V případě, že iniciátorem jsou např. podnikatelé nebo místní občanské iniciativy, tak je z praktického hlediska důležité, aby pro svoji činnost dříve nebo později získali politickou/ veřejnou podporu ze strany vedení města a místního obyvatelstva.

Úkolem iniciátorů je především to, aby pro myšlenku městského marketingu získali další klíčové aktéry a předestřeli jim smysluplnou vizi konkurenceschopného a udržitelného rozvoje města.

Identifikace klíčových aktérů a jejich rolí

Aktéři městského marketingu jsou jedinci, firmy, instituce a organizace veřejného, podnikatelského a občanského sektoru, kteří mají buď zájem o rozvoj města, anebo disponují určitými schopnostmi (kapacitami), jak k němu přispět. Iniciátoři by měli posoudit, kteří aktéři a jakým způsobem mohou přispět zavádění městského marketingu. V této souvislosti by si měli odpovědět na následující otázky:

- ⇨ Kteří aktéři a jakým způsobem mohou přispět k implementaci městského marketingu?
- ⇨ Mají tito aktéři zájem o participaci?
- ⇨ Jaké mají odborné znalosti, zkušenosti, a jaká jsou jejich očekávání?
- ⇨ Jsou připraveni nabídnout své lidské, finanční či fyzické zdroje?

Než se začne s vytvářením marketingové koncepce města, musí být vytvořen **řídícího (organizační) výbor**, který bude celý proces organizovat a řídit. Výstupem bude marketingová koncepce města. Členy řídícího výboru by měli být zástupci nejvýznamnějších aktérů, a to jak zástupci místní samosprávy, tak i podnikatelé a představitelé neziskových organizací.

Je nutné zapojit aktéry, kteří převezmou profesionální, technickou, politickou a finanční zodpovědnost za vytváření marketingové koncepce města a její realizaci. implementaci. Důvěryhodnost řídící skupiny je dána transparentností výběru jejích členů, otevřeností jednání a otevřeností všem významným aktérům.

Vytvoření efektivní organizační struktury je prvním krokem a základním předpokladem úspěšného zavádění městského marketingu. Podmínky tvorby této organizační struktury můžeme shrnout do následujících třech bodů:

- ⇨ participace všech významných aktérů,
- ⇨ vedení (leadership) a
- ⇨ legitimita.

Jakmile dojde k identifikaci všech významných aktérů, kterých se městský marketing týká, a byly upřesněny hlavní problémové oblasti, jimiž by se měla marketingová koncepce města zabývat, musí být vytvořena nejenom jasná a efektivní organizační struktura celého procesu, ale také vymezeny **organizační role**, které budou jednotliví aktéři v procesu marketingového řízení města sehrávat.

2. ZÍSKÁVÁNÍ A ANALÝZA INFORMACÍ

Důkladná analýza města je základem každé úspěšné marketingové koncepce. Bez přesných a objektivních dat a informací nelze očekávat maximální využití místních zdrojů. V mnoha případech je shromažďování relevantních dat a informací velmi komplikované a vyžaduje realizaci nejrůznějších průzkumů nebo dílčích analýz.

Sběr dat a informací by teoreticky mohl pokračovat do nekonečna a spotřebovat celý rozpočet, vyčleněný na městský marketing. Úspěšná města se proto většinou snaží strategické informace pravidelně monitorovat a vyhodnocovat.

Proto také vznikají nejrůznější místní a regionální informační databáze a systémy. Při shromažďování informací o rozvoji měst je vždy užitečné se ptát, k čemu jsou takové informace vhodné a jakým způsobem je lze využívat. V případě, že města nemají dostatek finančních prostředků, které by jim umožnily provést důkladnou analýzu, tak by se měla snažit získat maximálně informací od svých partnerů, jakými jsou podnikatelé, zástupci podnikatelských komor a sdružení či dobře informované a znalé osoby.

Informace poskytují základ pro situační analýzu. Z ní je možné odvozovat cíle, strategie, opatření a projekty na podporu konkurenceschopného a udržitelného rozvoje města. I když existuje celá řada různých metod a postupů, které lze při analýze použít (viz např. analýza SWOT, metoda SPACE, analýza PEST, portfoliové analýzy, BSC – Balance ScoreCard atd.), tak stále nejpoužívanější zůstává SWOT analýza. Její silnou stránkou je, že je komplexní a může být použita při vyhodnocování různých problémů a na různých úrovních uvažování.

3. TVORBA MARKETINGOVÉ KONCEPCE MĚSTA

Dalším krokem je tvorba marketingové koncepce města. Každá správná koncepce se skládá z následujících částí:

- ⇨ **Vize a strategické cíle** - vize by měla vyjadřovat, jak si aktéři představují budoucnost města. Měla by dávat jasný smysl a ukazovat směr. Z vize by následně měly být odvozovány cíle, strategie, opatření a projekty. Strategické cíle by měly být konkrétnější, než vize, a také realizovatelné.
- ⇨ **Operativní cíle** – operativní cíle by měly být ještě konkrétnější, měly by být také časově ohraničené a měřitelné.
- ⇨ **Operativní opatření a projekty** – opatření a projekty jsou specifické aktivity, které naplňují vizi, strategie a cíle. Pozornost by měla být věnována zvláště takovým

opatřením a projektům, které slouží pokud možno rozvoji celého společenství a také projektům integrovaným a inovativním, které zajistí dlouhodobou konkurenceschopnost města. Mělo by se jednat nejenom o opatření a projekty, které bude realizovat místní samospráva, ale také o aktivity ostatních aktérů. Všichni aktéři by se k realizaci těchto opatření a projektů měli zavázat.

Konečná podoba marketingové koncepce města by měla být přístupná všem členům místního společenství. Měla by být také neustále vyhodnocována a zdokonalována. Ve městech, která se vyznačují malou participací podnikatelského a občanského sektoru se může marketingová koncepce města stát východiskem vyváření partnerství a spolupráce.

Je velmi důležité, aby jak cíle, tak i strategie a opatření vycházely z potřeb místního společenství a aby stavěly na místních zdrojích a kapacitách. Celá koncepce by se neměla týkat pouze politiků a úředníků, ale všech významných aktérů rozvoje města.

Stejně tak je důležité, abychom u všech cílů, strategií a opatření dopředu stanovili faktory úspěšnosti (indikátory očekávaných výstupů a dopadů).

4. IMPLEMENTACE MARKETINGOVÉ KONCEPCE MĚSTA

Implementace marketingové koncepce města by měla být řízena prostřednictvím akčních plánů. Akční plány se většinou zabývají vyhledáváním a výběrem způsobů, jak specifikovat, financovat a realizovat jednotlivá opatření a projekty, podporující vizi a marketingové cíle města. V rámci vytváření akčních (krátkodobých, operačních, realizačních) plánů, by si lídři měli klást následující otázky:

- ⇨ Kdo bude za realizaci marketingové koncepce města jako celku i jednotlivých opatření a projektů zodpovědný?
- ⇨ Jaké má město lidské, finanční a ostatní zdroje a kapacity k realizaci plánovaných opatření a projektů?
- ⇨ Kteří aktéři by měli být zapojeni do realizace jakých opatření?
- ⇨ Jaké jsou cíle jednotlivých opatření a projektů? Jaké jsou jejich výstupy a dopady?
- ⇨ V jakém časovém sledu je potřebné nebo možné jednotlivá opatření a projekty realizovat?
- ⇨ Jaké existují možnosti externího financování?
- ⇨ Co dalšímu musí město ještě udělat (do budoucnosti), aby bylo možné daná opatření a projekty realizovat?
- ⇨ Kdo a jakým způsobem bude realizaci opatření a projektů monitorovat a vyhodnocovat?
- ⇨ Jaké jsou kritické faktory realizace jednotlivých opatření a projektů?

Většina marketingových koncepcí ve světě je realizována prostřednictvím partnerství veřejného a soukromého sektoru. Soukromí aktéři většinou mají zájem pouze o bezprostřední a okamžité (krátkodobé) přínosy. Proto roli koordinátora či lídra celého marketingového procesu většinou sehrává místní samospráva.

Implementaci marketingové koncepce města není možné vždy přesně a do všech detailů naplánovat tak, aby reagovala na všechny možné budoucí situace. To znamená, že reálný vývoj se nikdy neodvíjí tak, jak bychom si přáli, resp. jak jsme si naplánovali. Marketingovou koncepci města je zapotřebí neustále měnit (doplňovat, opravovat atd.) v závislosti na měnících se podmínkách vnějšího i vnitřního prostředí. V tom je obsažena podstata procesního a strategického přístupu ke konkurenceschopnému a udržitelnému

rozvoji měst. Při specifikaci jednotlivých opatření a projektů bychom se proto měli neustále ptát, jak navrhovaná opatření či projekty naplňují marketingovou koncepci a zda přijaté strategie odpovídají měnícím se podmínkám prostředí.

5. EVALUACE MARKETINGOVÉ KONCEPCE MĚSTA

K vyhodnocování marketingové koncepce města a jejích jednotlivých opatření a projektů by mělo docházet pravidelně, nejlépe jedenkrát za rok ve vazbě na rozpočtový cyklus místní samosprávy. Do evaluačního procesu by měli být zapojeni všichni významní aktéři. Předmětem evaluace by měly být následující otázky:

- ⇨ Odpovídá SWOT analýza měnícím se podmínkám vnějšího prostředí nebo je zapotřebí ji změnit?
- ⇨ Existují nějaké nové informace, které doplňují či upřesňují současný pohled na konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj města?
- ⇨ Je zapotřebí v souvislosti s měnícími se podmínkami vnějšího prostředí změnit strategii, cíle či opatření anebo projekty?
- ⇨ Došlo k realizaci plánovaných projektů a opatření? Pokud ne, co by mělo být uděláno?
- ⇨ Bylo dosaženo stanovených indikátorů výstupů a dopadů. Jestliže ne, proč?
- ⇨ Mají být provedeny nějaké změny?
- ⇨ Mají být změněny některé indikátory?
- ⇨ Měla by být některá opatření posilněna či bychom měli realizovat nějaká další opatření či projekty?

Městský marketing a jeho praktická implementace není jednoduchá. Lze uvést řadu problémů či nedostatků, s nimiž se při jeho uplatňování v praxi setkáváme. Jedná se o následující problémy:

- ⇨ přílišná politizace rozvoje města a městského marketingu;
- ⇨ prosazování individuálních zájmů (či úzce skupinových zájmů) na úkor ostatních aktérů či celého společenství;
- ⇨ nedostatek strategického myšlení a jednání;
- ⇨ nedostatečné uplatňování znalostí (výzkumů, zkušeností atd.), monitorovacích a evaluačních mechanismů;
- ⇨ orientace na získávání vnějších zdrojů, podporujících místní rozvoj (např. ze strukturálních fondů) bez vazby na místní potřeby;
- ⇨ místní společenství se často nechávají strhnout nejrůznějšími módními trendy – všichni chtějí cyklostezky, průmyslové parky, masové zakládání dobrovolných sdružení obcí a měst atd., aniž by prováděli analýzu, co jim realizace takových projektů přinese či přináší;

Marketingovou koncepci města nemůže pojímat normativně. To znamená, že nelze „vědecky“ stanovit ani nařídit cílový (optimální či zákonitý) stav, neboť současný ekonomický a společenský vývoj se vyznačuje diskontinuitou, neustálými změnami, růstem neurčitosti, chaosem a rizikem nesprávných rozhodnutí. P. Drucker v této souvislosti hovoří o turbulentní době. Marketingová koncepce města by proto měla především vyjadřovat celkovou a etapově členěnou pružně reagující strategii, zaměřenou na podporu a stimulaci žádoucích vývojových trendů. Měla by především:

- ⇨ kontinuálně reagovat na měnící se podmínky vnějšího prostředí;
- ⇨ vnášet do městské (komunální) politiky konzistentnost a uvažování v dlouhodobé časové perspektivě, a tím překlenovat personální změny ve vedení měst či změny zastoupení politických stran ve vedení města, v důsledku volebních cyklů;
- ⇨ zamezit ad hoc rozhodování bez zohlednění širších souvislostí a dopadů, a tím omezit krátkodobé politické vlivy;
- ⇨ být platformou pro obnovování důvěry občanů a podnikatelů v místní samosprávu;
- ⇨ být východiskem přirozené výchovy ke spolupráci v rámci místního společenství.

IV. 2. VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍ FORMY ORGANIZACE A STRATEGIE PROSAZENÍ MĚSTSKÉHO MARKETINGU

Významným předpokladem praktické aplikace městského marketingu je jeho veřejná podpora a koordinace marketingových aktivit ve městě. Ani zdaleka se přitom nejedná pouze o podporu městské správy. Důležitá je také podpora zájmových skupin ve městě (podnikatelů, občanských iniciativ) a hlavně místního obyvatelstva. Při tvorbě a realizaci marketingové koncepce města je zapotřebí zohlednit jak potřeby a přání cílových skupin (zákazníků), tak i cíle a potřeby zájmových skupin a připravované záměry konkurenčních měst.

Prosazení městského marketingu a jeho opatření úzce souvisí s jeho institucionálním zakořeněním a organizačním uspořádáním. **Klíčovou otázkou v této souvislosti je, jak bychom měli marketingovou činnost, týkající se města organizovat a řídit?**

Praktická realizace městského marketingu vyžaduje koordinovanou činnost velkého množství aktérů. Dosahování marketingových cílů města, realizace jeho strategií a opatření vyžaduje, aby tito aktéři a jejich činnost byla organizována a řízena.

Organizováním rozumíme cílevědomou činnost, jejímž cílem je uspořádat takové prvky jako plánování, koordinaci, realizaci a kontrolu do jednoho systému tak, aby maximálně přispívali k dosahování stanovených marketingových cílů města. Pojem organizace má přitom vícero významů. Můžeme ji chápat ve věcném významu jako instituci (organizaci), jako vnitřní uspořádání této instituce (organizace) jako organizační strukturu nebo jako průběžnou činnost (procesní chápání organizace).

VÝBĚR NEJVHODNĚJŠÍ ORGANIZAČNÍ FORMY MĚSTSKÉHO MARKETINGU

Z pohledu míry institucionalizace městského marketingu je nutné rozlišit (i když poněkud schematicky) dvě odlišné fázi. Iniciační fázi a fázi rozvinutého městského marketingu, který již ve městě „zapustil kořeny“ o čemž svědčí rozdělení kompetencí a jasná organizační struktura.

Iniciační fáze městského marketingu se vyznačuje tím, že ještě neexistuje jeho jasné formálně-organizační uspořádání. Městským marketingem se nikdo nezabývá nebo se jedná o izolovanou činnost jednotlivců nebo zájmových skupin. V této situaci se obvykle objevuje jedinec, skupina osob nebo instituce, která začne iniciovat aplikaci městského marketingu. Snaží se přesvědčit a aktivizovat další subjekty ke spolupráci. Přicházejí s prvními marketingovými plány, o nichž se zájemci diskutují. Zavedení městského marketingu může iniciovat v podstatě kdokoliv. Jednotlivec (nejčastěji starosta nebo jiný představitel městské správy) nebo instituce (sdružení místních podnikatelů, nezisková organizace atd.).

V praxi většinou městský marketing iniciuje jedna nebo více osob, zástupci skupinových zájmů ve městě (veřejných i soukromých). K takovým zájmovým skupinám patří občanská sdružení, ekologická hnutí, politické strany, podnikatelská sdružení a podnikatelské skupiny, vysoké školy, organizace veřejné správy, různé podpůrné a poradenské organizace, aktivní jednotlivci atd.

V iniciační fázi ještě neexistuje jasné institucionální a organizační uspořádání městského marketingu. Koordinační roli většinou zajišťuje pracovní skupina (pracovní skupiny). Její členové se snaží do diskusí o městském marketingu zapojit všechny významné aktéry města, kteří mají na jeho realizaci zájem, a koordinovat a integrovat jejich činnost.

Pokud se iniciátorům podaří ideu městského marketingu prosadit a získat pro ni potřebnou podporu, tak následuje **druhá fáze institucionalizace městského marketingu**, která vede k vytvoření jasné (formální) organizační struktury, která umožní profesionální a efektivní výkon marketingových činností.

Na institucionalizaci městského marketingu se přitom klade celá řada požadavků. K nejvýznamnějším patří:

- ⇨ Jestliže se nemá jednat pouze o soukromou iniciativu, ale o veřejný zájem, tak je nutné zajistit právní a politickou legitimizaci městského marketingu. To znamená, že kompetentní osoby nebo orgány musí v této souvislosti rozhodnout o organizačním uspořádání městského marketingu a to formou usnesení, zmocnění, pověření nebo zakladatelské smlouvy.
- ⇨ Městský marketing by měl být ve městě všeobecně akceptován a podporován pokud možno všemi významnými zájmovými skupinami ve městě. To znamená, že je zapotřebí vedle formálně-právní legitimity zajistit také jeho faktickou legitimitu (legitimitu jeho činnosti). Té lze dosáhnout tím, že se na jeho činnosti bude podílet veřejnost, reprezentovaná zájmovými skupinami. K tomu, aby bylo možné marketingovou činnost efektivně koordinovat a integrovat je zapotřebí, aby jeho iniciátoři vytvořili vhodnou organizační strukturu a přenesli na ní potřebné kompetence. Jedině tak lze dosáhnout faktické legitimity městského marketingu. Aby se z městského marketingu stala věc veřejná, týkající se všech zájmových skupin ve městě, tak je zapotřebí vyjasnit vztahy mezi organizací městského marketingu a městskou správou.

Iniciátoři městského marketingu musí při projektování a vytváření organizační struktury městského marketingu brát v úvahu všechny uvedené požadavky. V zásadě existují dvě základní formy institucionalizace městského marketingu: formální a neformální (informační) forma organizace, nebo jejich kombinace.

Formální organizace jsou uměle zřízené útvary, které umožňují koordinovat činnost většího počtu aktérů k dosažení určitého cíle. Formální organizace se vyznačují cílovou orientací, jasnou komunikační, rozhodovací a kontrolní strukturou, vztahy vůči okolním organizacím atd. V podmínkách ČR lze doporučit především následující organizační formy městského marketingu:

- ⇨ **štábní útvar** (marketingové aktivity organizuje některý ze štábních útvarů městského úřadu, např. odbor kultury a propagace města nebo odbor rozvoje města),
- ⇨ **speciálně vytvořená a relativně autonomní organizační jednotka,** na kterou zájmové skupiny, coby její zřizovatelé, přenesou některé rozhodovací kompetence; tato organizace může mít různou právní formu (příspěvková organizace města, veřejně prospěšná organizace, společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost apod.),
- ⇨ **činnost** městského marketingu **může vykonávat některá z již existujících organizací,** jako např. „rozvojový fond", společnost destinačního managementu, hospodářská komora, kulturní, kongresové či technologické centrum apod.

Obrázek 7: Výhody a nevýhody možných forem organizace městského marketingu

Instituce veřejné správy	
+ nejrychlejší a nepraktičtější řešení, které umožňuje využít existujících infrastruktur, financí, lidských zdrojů, komunikačních kanálů a know-how městského (magistrátního) úřadu, + řídící a realizační možnosti, dobrá koordinace a kontrola, + vazba na politiku, + nejsou problémy s financováním, + úspěchy lze přičíst dobré práci městské správy, což vylepšuje její image	- finanční závislost městského marketingu na městské správě, - finanční problémy města mají přímý vliv na městský marketing (zvláště v období krize), - malá participace a motivace občanů, kteří jsou skeptičtí vůči úřadům a městské správě, - nedostatek profesionality, úředníci považují městský marketing za vedlejší (zbytnou) činnost, - malá flexibilita, nedostatečná tržní orientace, - nízká podpora občanů a dalších zájmových skupin (nezájem podnikatelů)
Dobrovolné (účelové) sdružení právnických nebo fyzických osob	
+ snadné získávání nových členů, + snadné a rychlé založení, + jednoduché a snadné ovlivňování, + nebyrokratické řízení, + jasný právní základ, + orientace na veřejné potřeby a zájmy, + možnost zapojení soukromých aktérů (finanční, know-how) vč. občanů, + rovnoměrné rozložení zodpovědnosti	- omezení odpovědnosti (omezené ručení) - vysoká míra společenské akceptace - problémy s řízením, - neziskový charakter činnosti, který snižuje motivaci - problém se zapojením (motivací) nečlenů - vysoké organizační náklady
Společnost s ručením omezeným	
+ dobré zkušenosti s touto právní formou, + jasný právní základ, + omezené ručení (ručení pouze majetkem společnosti), + jednoznačné a průhledné a efektivní řízení a rozhodování, + možnost efektivního zapojení soukromých subjektů, + velká míra profesionality a flexibility, + možnost podnikání, + nízké provozní náklady, + motivace manažerů k činnosti – získávání vnějších zdrojů financování atd.	- omezená kontrola ze strany městské správy a problémy se zapojením městské správy do činnosti takové organizace, - nižší míra otevřenosti organizace vůči nečlenům, - vyšší náklady na založení a vyšší počáteční náklady, - problémy s demokratickou legitimizací (veřejnou funkci má prosazovat soukromý subjekt), - problémy s koordinací činností
Pracovní skupina	
+ flexibilní jednání , otevřená struktura, minimální náklady, + snadné vytvoření – neexistují bariéry pro vstup do prac. skupiny, + snadné dosahování výsledků, + jednoduchá organizace, žádné formální postupy, + vytváří předpoklady pro široké možnosti spolupráce a partnerství	- nižší míra profesionality z hlediska organizace a řízení, kterou nelze nahradit zvýšenou motivací, - nedostatek finančních prostředků, - nebezpečí pouhého „diskusního/ debatního klubu“, - nejasné rozdělení kompetencí a zodpovědnosti, - problémy s kontrolou výsledků

Zdroj: Haag 1993, s. 366, Zerres a Zerres 2000, s. 32, Ježek, Rumpel, Slach 2007, s. 28-29, Ježek 2011.

Jak ukazují především zahraniční zkušenosti, tak v posledních letech roste význam soukromo-právních forem institucionalizace městského marketingu, především společností s ručením omezeným. Výhodou soukromoprávních (obchodních) forem organizace městského marketingu (někteří v této souvislosti hovoří o městských marketingových agenturách) je především to, že mají relativně široké a svobodné pole působnosti. Umožňují efektivním způsobem zapojit jak veřejné, tak soukromé aktéry.

Z hlediska efektivního organizování a řízení marketingové činnosti, resp. s ohledem na prosazení a realizaci marketingové koncepce města doporučujeme tzv. duální model (duální organizační strukturu), kdy vedle sebe paralelně existuje organizace městského marketingu (např. společnosti s ručením omezeným) a štábní útvar na městském úřadu, který se zabývá městským marketingem.

Při organizační výstavbě městského marketingu doporučujeme vyjít z modelu řízení a správy akciových společností. V této souvislosti rozlišujeme:

- ⇨ správní a strategickou úroveň – valná hromada, představenstvo a dozorčí rada;
- ⇨ manažerskou úroveň – řízení marketingových procesů;
- ⇨ výkonnou (servisní) úroveň – místo prvního kontaktu;

Správní a strategická úroveň

Správní úroveň městského marketingu tvoří **valná hromada,** která by měla sdružovat všechny zájmové skupiny ve městě, kteří mají zájem o participaci na procesech městského marketingu. Jedná se většinou o účelové sdružení veřejných a soukromých aktérů (partnerství veřejného a soukromého sektoru).

Z organizačně-právního hlediska může valná hromada fungovat jako účelové sdružení fyzických nebo právnických osob. Aby takové sdružení mohlo efektivně vykonávat svoji činnost, tak každá zájmová skupina by měla vyslat svého zástupce, kterého vybaví potřebnými rozhodovacími pravomocemi.

Členové valné hromady schvalují základní směrování městského marketingu (jeho stanovy, orgány, úkoly, cíle, strategie), dále pak rozpočet a výroční zprávu. Dalšími statutárními orgány je **představenstvo,** které přijímá rozhodnutí v době mezi valnými hromadami, a **dozorčí rada**, jejímž úkolem je dohlížet na působnost představenstva a kontrolovat činnost celé organizace.

Manažerská úroveň – operativní řízení marketingových procesů

Manažerskou úroveň tvoří manažeři a další pracovníci, kteří zajišťují koordinační činnost ve smyslu „všichni musí táhnout za jeden provaz“. Organizují plánování, realizaci a kontrolu marketingových opatření na základě rozhodnutí (cílů, strategií), které přijala valná hromada. Většinou se jedná o funkce projektových manažerů, kteří mají na starosti jednotlivé marketingové procesy nebo projekty.

Servisní organizace - místo prvního kontaktu

Její pracovníci by měli profesionálně komunikovat s cílovými skupinami a kompetentně je informovat o aktuální nabídce města. K tomu, aby mohla uvedené úkoly efektivně zajišťovat, tak je nutné, aby tito místo bylo ve městě vhodným způsobem umístěno (např. na náměstí v budově městského/ magistrátního úřadu a aby byla veřejnost informována o jeho existenci (odkaz na webových stránkách městského/ magistrátního úřady, směrovky ve městě atd.).

ČTYŘI STRATEGIE PROSAZENÍ MĚSTSKÉHO MARKETINGU A MARKETINGOVÉ KONCEPCE MĚSTA V PRAXI

Problémy s prosazením městského marketingu vznikají především v iniciační fázi. Pokud se již městský marketing nachází v rozvojové fázi („zapustil ve městě kořeny), má vytvořenou jasnou organizační strukturu a jeho činnost začíná nabývat rutinní charakter, tak otázka prosazení již nevyvolává tolik diskusí a problémů, jako v iniciační fázi.

Jak dosáhnout úspěšného prosazení městského marketingu? Podle našich zkušeností je důležité, aby iniciátoři městského marketingu neustále vysvětlovali a podrobně zdůvodňovali místní veřejnosti smysl a cíle městského marketingu (jako celku) a jeho opatření. Jedině tak lze minimalizovat případný odpor veřejnosti.

Největší problémy s prosazením marketingových opatření vznikají zpravidla ve chvíli, kdy se městský marketing začíná institucionalizovat a zájmové skupiny teprve začínají spolupracovat. Bojí se riskovat, vzájemně si ne zcela důvěřují a najednou mají finančně nebo materiálně podpořit realizaci společných opatření. Iniciátoři městského marketingu musí počítat s tím, že někteří zájemci na poslední chvíli spolupráci odřeknou, např. z politických nebo zájmových důvodů, anebo si začnou klást nejrůznější požadavky. Na takovou situaci se musí připravit.

Na základě našich českých i zahraničních zkušeností nabízíme čtyři možné strategie prosazení městského marketingu.

Strategie konsensu

Tuto strategii lze použít v situaci, kdy si zájmové skupiny uvědomují potřebu městského marketingu, ale nesouhlasí s navrhovanou marketingovou koncepcí. V tomto případě by se měli iniciátoři městského marketingu pokusit o sladění zájmů jednotlivých skupin, zvláště v případě, kdy jsou závislí na jejich finanční či jiné podpoře. Konsensuální přístup ovšem skrývá nebezpečí, že kvůli prosazení individuálních zájmů se marketingová koncepce začne příliš „rozřeďovat", nebo se plánovací fáze začne neúměrně protahovat. Proto lze tento postup využít za předpokladu, že zájmy nebo názory zúčastněných subjektů se příliš neliší a lze tudíž očekávat, že se v dohledné době dosáhne potřebného konsensu.

Strategie individuálního přístupu, vedená heslem „začni, ostatní se přidají"

Tuto strategii lze doporučit v případě, kdy dotčené zájmové skupiny potřebu městského marketingu nevnímají, ani nesouhlasí s navrženou marketingovou koncepcí. V takové situaci by měli iniciátoři začít s realizací marketingových opatření sami s použitím vlastních prostředků (případně i bez podpory vedení města). Začít je možné komunikační (propagační) kampaní nebo diskusí o institucionalizaci městského marketingu. Uplatnění této strategie ovšem předpokládá, že se iniciátorům dříve nebo později podaří zájmové skupiny přesvědčit o smysluplnosti navržených opatření a získat je pro vzájemně výhodnou spolupráci. V této souvislosti je důležité, aby zvolili takový postup nebo taková opatření, která váhavce z řad zájmových skupin přesvědčí, a oni budou moci „naskočit do rozjetého vlaku". Velkou výhodou této strategie je, že iniciátoři neztrácejí čas s přípravou marketingového plánu, ale začnou s realizací konkrétních marketingových opatření. Existuje ale riziko, že se uvedené skupiny budou cítit obejity, protože iniciátoři začali bez nich, a začnou případnou spolupráci odmítat (např. z prestižních důvodů) nebo dokonce vyvolají protiakci (ze vzdoru).

Strategie nátlaku

Donucení jako nástroj prosazení městského marketingu, je možné použít pouze v případě, kdy iniciátoři městského marketingu ještě nemají zajištěnou podporu potenciálních zájmových skupin (ani pro ideu městského marketingu, ani pro marketingovou koncepci), ale mají podporu nadřízeného místa, např. krajského úřadu, který se rozhodl marketingové iniciativy měst programově podporovat. V zahraničí se s takovou situací setkáváme poměrně často. Jinou formu nátlaku mohou vyvolat masmédia tím, že budou veřejnost informovat o nezájmu významných osobností nebo potenciálních zájmových skupin o participaci na městském marketingu. V obou případech ale existuje riziko, že dotyční sice podporu formálně přislíbí, ve skutečnosti ji ale budou z různých důvodů odmítat. V takovém případě je lepší se obejít bez jejich účasti. Bylo by totiž nešťastné, kdyby měla spolupráce na městském marketingu začít konfliktem nebo kdyby se konflikt pouze přesunul do budoucnosti.

Strategie hledání společného pohledu na věc

Jedná se o přesvědčovací strategii, jejímž cílem je získat podporu zúčastněných skupin ve městě. Psychologickým cílem této strategie je odstranit rozpory v nazírání (tzv. disonanci) na městský marketing, tzn. rozpory mezi realitou a jejím vnímáním. Jako argumenty lze

např. použít negativní image města nebo příklady měst, která městský marketing úspěšně realizují. Použitím této strategie předpokládáme, že pokud zájmovým skupinám předáme více informací, sami se přesvědčí, že jejich pasivní přístup k městskému marketingu je nutné změnit. Slovy psychologa uvedené osoby sami rozpoznají negativní stránku jejich dosavadního ne-jednání (kognitivní disonance) a začnou na procesech městského marketingu participovat. Tuto strategii je možné použít pouze v případě, když potenciální zájmové skupiny odmítají potřebu městského marketingu. Slabou stránkou této strategie je její finanční náročnost, neboť příprava přesvědčovacích argumentů něco stojí (studie, prezentace atd.).

Strategie hledání alternativních řešení
Tato strategie se používá v situaci, kdy zúčastněné skupiny nepochybují o potřebě městského marketingu, ale nesouhlasí s navrženou marketingovou koncepcí. Pokud je však kritika motivovaná politicky a ne věcně, tak tuto strategii není možné zcela použít. Proti politicky motivované kritice se lze postavit pouze tím, že budeme požadovat alternativní návrh marketingové koncepce. Pokud kritici alternativní řešení nenabídnou, lze předpokládat, že dříve nebo později začnou o předloženém návrhu diskutovat, až se k němu nakonec přidají.

IV. 3. NEJČASTĚJŠÍ PRAKTICKÉ PROBLÉMY S APLIKACÍ MĚSTSKÉHO MARKETINGU A MOŽNOSTI JEJICH ŘEŠENÍ

Praktická aplikace městského marketingu je spojena s celou řadou problémů. Spektrum těchto problémů je přitom velmi široké. Od rozdílného chápání městského marketingu, až po chybějící motivaci aktérů anebo nejrůznější „konstrukční vady“. Výsledky nejenom našich výzkumů ukazují, že většina problémů se týká obecně spolupráce zájmových skupin a že tudíž nesouvisí pouze s městským marketingem.

PROBLÉMY S CHÁPÁNÍM (INTERPRETACÍ) POJMU MĚSTSKÝ MARKETING

Možnosti řešení:
- ⇨ Implementaci městského marketingu je vhodné začít dohodou zájmových skupin o tom, jak budou městský marketing chápat. Odpovědí si na otázku, co je a co není jeho úkolem.
- ⇨ Neustále zdůrazňovat, že není důležitý pojem „městský marketing“, ale jeho konkrétní cíle a opatření. Je zapořebí se ve městě domluvit, co jím budou chápat v různých kontextech, např. ve vztahu ke strategickému plánu města atd.
- ⇨ Nepřetržitá a dlouhodobá práce s veřejností.

ŠPATNĚ DEFINOVANÉ CÍLE MĚSTSKÉHO MARKETINGU

Možnosti řešení:
- ⇨ Neformulovat příliš obecné a vágní cíle (např. konkurenceschopnost města, vyvážený nebo udržitelný rozvoj apod.), ale cíle konkrétní, související s klíčovými tematickými oblastmi; Je-li např. strategickým cílem města dosáhnout rozvoje vysokého školství vědy, tak úkolem městského marketingu může být např. pomoc se získáváním (akvizicí) vědecko-výzkumných zařízení a projektů, mladých vědeckých pracovníků, vědeckých konferencí a sympózií, vytvářením image města jako úspěšného střediska vědy a výzkumu apod.

⇨ Stanovení hierarchie cílů: od obecných strategických cílů přes tematické dílčí cíle, až po realizační cíle konkrétních projektů.
⇨ Pravidelná evaluace marketingových opatření, strategií a cílů.

NEDOSTATEK FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

Možnosti řešení:
⇨ Ještě předtím, než začne diskuse o marketingové koncepci města, tak by si měli iniciátoři uvědomit, že efektivní a profesionální marketing stojí peníze, a zda má vůbec smysl se do městského marketingu pouštět?
⇨ Do nákladů na implementaci městského marketingu je zapotřebí zahrnout nejenom realizační (projektové) náklady, ale také náklady na analytické práce a výzkum trhu, na externí poradce a také na režijní náklady organizace městského marketingu. Na uvedené nákladové položky se často zapomíná.
⇨ Pozornost by měla být věnována nejenom krátkodobým, ale také střednědobým aspektům financování.
⇨ Upřednostňovat vícezdrojové formy financování marketingových aktivit.
⇨ V případě opatření, z nichž profituje soukromý sektor, by se podnikatelé měli podílet také na jejich nákladech, anebo by měla být vytvářena veřejno-soukromá partnerství.

PROBLÉMY S ŘÍZENÍM MARKETINGOVÝCH PROCESŮ (ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ)

Možnosti řešení:
⇨ Vyčlenit a financovat minimálně jednoho pracovníka, který bude zodpovědný za organizování řízení marketingových procesů ve městě.
⇨ Pokud za realizaci městského marketingu není zodpovědný městský úřad, ale např. sdružení veřejných a soukromých aktérů, tak by měla být vytvořena jasná organizační struktura a stanovena jednoznačná zodpovědnost a kompetence.

NEJASNÉ ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ

Možnosti řešení:
⇨ Stanovit jednoznačnou osobní a institucionální zodpovědnost za realizaci městského marketingu a jeho opatření. Vždy je ovšem zapotřebí vycházet z úkolů a cílů městského marketingu.
⇨ V případě, že dojde k založení speciální organizace městského marketingu, stojící mimo rámec městské samosprávy (občanské sdružení, veřejně prospěšná společnost, společnost s ručením omezeným apod.), tak je důležité stanovit jasný rozhodovací a kontrolní mechanismus, aby bylo zcela jasné „co by měla tato organizace dělat“. Často se v praxi setkáváme s tím, že zakladatelé podobných organizací si ponechávají příliš mnoho kompetencí, což pracovníkům zmíněných organizací brání v racionální činnosti.
⇨ Již v iniciační fázi městského marketingu je zapotřebí stanovit zodpovědnost a kompetence starosty, městského zastupitelstva, městské rady, pracovníků městského úřadu (příslušného referátu) apod.

NEDOSTATEČNÁ MOTIVACE KE SPOLUPRÁCI NA MARKETINGOVÝCH AKTIVITÁCH

Možnosti řešení:

- ⇨ Vedení města (nositelé rozhodnutí) musí městský marketing jednoznačně „chtít".
- ⇨ Motivace pracovníků městské samosprávy (vyčlenění pracovníků, kteří se budou zabývat „pouze" městským marketingem a kteří budou odměňováni za dosažené pracovní výsledky).
- ⇨ získání aktérů, kteří jsou připraveni činnost městského marketingu aktivně (hlavně finančně a personálně) podporovat.

SLÁBNOUCÍ ZÁJEM O PARTICIPACI A SPOLUPRÁCI NA MARKETINGOVÝCH AKTIVITÁCH

Možnosti řešení:

- ⇨ Zájem o účast na procesu městského marketingu poroste, když zúčastnění aktéři uvidí, že konflikty nejsou „zametány pod koberec" a je snaha problémy skutečně řešit.
- ⇨ Je nutné brát vážně výsledky nejrůznějších dotazování, anket a vůbec názory a přání všech zúčastněných aktérů.
- ⇨ Je zapotřebí realizovat pravidelnou kontrolu výsledků.
- ⇨ Skutečnost, že mnozí aktéři nemají zájem o spoluúčast na realizaci marketingových opatření, ale pouze se „vezou", je zapotřebí brát jako fakt a zbytečně neočekávat, že se situace natolik zlepší, že budou všichni spolupracovat. Je nutné spolupracovat s těmi, kteří mají zájem.
- ⇨ Maximálně se snažit využívat všech zdrojů, které jsou k dispozici (finanční, lidské).
- ⇨ Cíle a dosažené výsledky městského marketingu by měly být neustále vyhodnocovány a o výsledcích těchto evakuací by měla být široká veřejnost pravidelně informována (jak ve městě, tak i mimo něj).
- ⇨ Při slábnoucím zájmu o účasti na marketingu města bychom měli využívat služeb profesionálních moderátorů a zaměřit se především na aktivní a motivované účastníky.

NESCHOPNOST VÉST DIALOG

Možnosti řešení:

- ⇨ Najít „společný jazyk" (vhodný způsob mluvení o věcech) lze např. prostřednictvím diskusí nad příklady dobré praxe. To znamená diskutovat o řešeních, která se podařila v jiných městech. Vždy se ale jedná o dlouhodobou záležitost a věci nelze uspěchat.
- ⇨ Zapojování do diskusí externí „neutrální" experty.
- ⇨ Používání mediačních a moderačních postupů, které nabízejí profesionální mediátoři a moderátoři.

DOMINANTNÍ POSTAVENÍ NĚKTERÝCH OSOB NEBO ZÁJMOVÝCH SKUPIN

Možnosti řešení:

- ⇨ Neustále mít na paměti, že problém dominantního postavení osob, skupinových zájmů nebo místních elit lze vyřešit pouze částečně. Mělo by platit obecné pravidlo, že ten, kdo má na realizaci konkrétních marketingových opatření největší zájem a nejvíce se angažuje, tak by měl být také připraven se na realizaci takových opatření finančně a personálně podílet.

⇨ Problém dominantního postavení osob, skupinových zájmů a místních elit lze do určité míry řešit pomocí neutrální moderace, což ovšem vytváří značné nároky na osobu moderátora (mediátora).

POLITICKÉ SPORY A STŘETY

Možnosti řešení:

⇨ Politické spory a střety lze eliminovat pomocí vhodné formy moderace a také tím, že do celého procesu již od počátku zapojíme zástupce městského zastupitelstva resp., městské rady, případně další zástupce místních politických stran a iniciativ.

⇨ Pravidelné a včasné informování rady města a městského zastupitelstva o průběhu a výsledcích městského marketingu.

ČASTÉ PERSONÁLNÍ ZMĚNY VE VEDENÍ MĚSTA

Možnosti řešení:

⇨ Držet se zásady, čím více bude městský marketing a jeho činnost ve městě zakotven, čím více aktérů z různých oblastí společenského a ekonomického života ve městě na něm bude participovat, čím budou motivovanější a čím jasnější budou představy o financování jeho aktivit, tím menší bude hrozit nebezpečí, že celý marketingový proces bude ovlivňován (narušován) personálními změnami v politickém a administrativním vedení města.

NEDOSTATEČNÉ VYUŽÍVÁNÍ EXPERTŮ A EXPERTNÍCH ZNALOSTÍ

Možnosti řešení:

⇨ Poskytovat všem aktérům městského marketingu rešerše literatury, zabývající se praktickými otázkami městského marketingu.

⇨ Všemožně využívat služeb poradců a expertů. V této souvislosti je důležité upozornit, že moderátor většinou není odborníkem na danou oblasti, pouze zprostředkovává komunikaci.

⇨ Využívat poradce a experty při jednáních tematicky zaměřených pracovních skupin - formou úvodních (přehledových) referátů.

⇨ Využívat místní znalostí, které nabízejí např. vysoké školy (cenově přijatelné výzkumy a průzkumy či bakalářské a diplomové práce), výzkumné ústavy, reklamní agentury apod.

⇨ Vycházet z poznatků ostatních měst (benchmarkingové iniciativy) – participace na informačních a komunikačních sítích s cílem získávat a vyměňovat si informace a poznatky s ostatními městy, poradenskými organizacemi atd. V zahraničí v této souvislosti existují různá sdružení marketingových iniciativ měst, která nabízejí nejenom výměnu informací a poznatků, ale také poradenský servis.

⇨ Využívání internetu jako významného informačního zdroje - existují různé webové stránky, které se zabývají městským anebo regionálním marketingem. U nás např. www.mestskymarketing.cz a jiné.

NEJASNÉ VYMEZENÍ MĚSTSKÉHO MARKETINGU VŮČI OSTATNÍM ÚKOLŮM

Možnosti řešení:

- ⇨ Hned na počátku diskusí o městském marketingu je nutné, aby nositelé rozhodnutí jasně stanovili kompetence – kdo a jakým způsobem bude o městském marketingu a jeho opatřeních rozhodovat a jak bude celý proces organizován a řízen.
- ⇨ Výběr vhodné formy organizace by se měl odvíjet od úkolů a cílů městského marketingu. A nepostupovat tak, že nejdříve vytvoříme organizační strukturu, aniž bychom věděli čím se budeme zabývat.
- ⇨ V případě, že se iniciátoři městského marketingu rozhodnou o soukromoprávní formu organizace (např. pro neziskovou organizaci nebo společnost s ručením omezeným), pak je obzvláště důležité dopředu určit, jak bude celý marketingový proces ve městě organizován a řízen. Zvláštní pozornost je přitom zapotřebí věnovat organizačním vazbám mezi vzniklou organizací a městskou samosprávou (starostou, městskou radou, městským zastupitelstvem, jednotlivými odbory městského úřadu atd.).
- ⇨ Pokud se vize a strategie městského marketingu překrývají např. s vizemi a strategiemi místní agendy 21, tak je zapotřebí zajistit (pokud možno) vzájemnou výměnu informací a vymezit vzájemné pozice. Měli bychom ale mít neustále na paměti, že uvedené procesy lze jen obtížně integrovat a takříkajíc dostat „pod jednu střechu“.

NEDOSTATEČNÉ ZAPOJENÍ POLITICKÉHO VEDENÍ MĚSTA

Možnosti řešení:

- ⇨ Politické vedení města (starosta, členové městské rady a městského zastupitelstva) by měli být od počátku informováni o celém procesu městského marketingu a měla by jim být nabídnuta účast v pracovních skupinách.
- ⇨ Starosta, městská rada a městské zastupitelstvo by měli být pravidelně informováni o postupu městského marketingu.
- ⇨ Již na začátku by měla být vyjasněna otázka financování marketingových aktivit.
- ⇨ Jednotlivé kroky (fáze) městského marketingu by měly být schvalovány městskou radou, případně městským zastupitelstvem (a tak legitimizovány) nebo alespoň „brány na vědomí“.

NEDOSTATEČNÁ KOORDINACE S NADMÍSTNÍMI AKTIVITAMI A PROCESY

Možnosti řešení:

- ⇨ Myslet regionálně a snažit se o výměnu informací a poznatků, společné řešení problémů, integraci místních a regionálních marketingových strategií apod., s vědomím, že se jedná o nelehký úkol.
- ⇨ Organizování pravidelných diskusí o možnostech vytváření synergických efektů mezi aktéry na místní a regionální úrovni.
- ⇨ Snažit se o participaci v nadmístních (regionálních) rozhodovacích orgánech a pracovních skupinách.

FALEŠNÁ NEBO PŘEHNANÁ OČEKÁVÁNÍ

Možnosti řešení:

- ⇨ Z procesního hlediska je zapotřebí jasně a přehledně definovat cíle městského marketingu, a to na dvou úrovních rozhodování. Na strategické rovině (vize a další strategické cíle) a na operační rovině (specifikace cílů jednotlivých opatření a projektů na základě realistického zhodnocení disponibilních zdrojů).
- ⇨ Časové rozvržení městského marketingu plánovat podle možností zájmových skupin ve městě a nikoliv podle představ externích poradců.

NEPROFESIONÁLNÍ ORGANIZACE A ŘÍZENÍ MARKETINGOVÝCH PROCESŮ

Možnosti řešení:

- ⇨ Zapojit do procesů městského marketingu kompetentní externí poradce, experty a moderátory.
- ⇨ Získat pro organizování a vedení marketingových procesů kompetentní a motivované, pokud možno místní aktéry.

ROZTŘÍŠTĚNOST AKTIVIT

Možnosti řešení:

- ⇨ Zajistit profesionálního moderování diskusí a jasné zadání úkolů jednotlivým pracovním skupinám.
- ⇨ Na začátku zasedání pracovních skupin jasně strukturovat téma a stanovit priority.
- ⇨ Provádět pravidelnou zpětnovazební kontrolu spojenou s případnou modifikací priorit.
- ⇨ Písemně zaznamenávat všechna rozhodnutí.
- ⇨ Diskutovat stejná témata v různých pracovních skupinách, jak jen to je možné.

PROBLÉMY S REALIZACÍ A VYHODNOCOVÁNÍM MARKETINGOVÝCH AKTIVIT

Možnosti řešení:

- ⇨ Již v iniciační fázi městského marketingu přistupovat k jeho aktivitám realisticky, z pohledu realizovatelnosti jednotlivých opatření a projektů.
- ⇨ Již v plánovací fázi určit, jakým způsobem se bude jak městský marketing jako celek, tak i jeho jednotlivá opatření monitorovat a vyhodnocovat (marketingový controlling, audit).
- ⇨ Vůči subjektům a osobám, které se zavázaly realizovat určité aktivity, a nesplnily je, nelze použít žádných sankcí. Můžeme na ně vyvíjet „pouze“ morální nátlak, připomínat jim jejich závazky a zdůrazňovat jejich spoluzodpovědnost za celý městský marketing.
- ⇨ Při plánovaní marketingových cílů, strategií a opatření vždy stanovovat kritéria jejich úspěšnosti.

ČÁST V – SEZNAM POUŽITÉ SOUVISEJÍCÍ LITERATURY

1. BECKER, J. (2006): *Marketing-Konzeption. Grundlagen des Ziel-strategischen und operativen Marketing-Managements.* 8. přepracované a rozšířené vydání. München: Vahlen, 1024 s. ISBN 3-8006-3297-7.
2. BERNÁTOVÁ, M. – VÁŇOVÁ, A. (1999): *Marketing pre samosprávy I. Marketing území.* Banská Bystrica: Univerzita M. Bela a British Know-How Fund, 180 s. ISBN 80-8055-337-8.
3. FUNKE, U. (1997): *Vom Stadtmarketing zur Stadtkonzeption.* Neue Schriften des Deutschen Städtetages. Heft 68. 2. přepracované vydání. Stuttgart: W. Kohlhammer, 133s. ISBN 3-17-015182-7.
4. GUBLER, R.E. – MÖLLER, CH. (2006): *Standortmarketing: Konzeption, Organisation und Umsetzung.* Bern: Haupt, 258 s. ISBN 3-258-07142-X.
5. HANULÁKOVÁ, E. a kol. (2004): *Marketing územia. Oblasti, možnosti a perspektivy.* Bratislava: Ekonóm, 236 s. ISBN 80-225-1918-9.
6. JEŽEK, J. A KOL. (2007): *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 269 s. ISBN 978-80-7043-632-5.
7. JEŽEK, J. – JEŽKOVÁ, R. (2013): *Městský marketing. Teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck (v přípravě).
8. JEŽEK, J. – RUMPEL, P. – SLACH, O. (2007): *Marketingový management obcí, měst a regionů.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Centrum městského a regionálního managementu, 136 s. ISBN 978-80-7368-294-1.
9. KARAVATZIS, M. - ASHWORTH, G.J. (2005): *City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick?* Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geographie, roč. 96, č. 5/2005, s. 506-514.
10. KONKEN, M. (2004): *Stadtmarketing. Kommunikation mit Zukunft.* Messkirch: Gmeiner-Verlag, 431 s. ISBN 3-89977-105-2.
11. KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. (2004): *Marketing.* 6. vydání. Praha: Grada, 855 s. ISBN 80-247-0513-3.
12. KOTLER, P. – HAIDER, D.H. – REIN, I. (1993): *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations.* New York: Free Press, 388 s. ISBN 0-7432-3636-X.
13. KOZEL, R. a kol. (2006): *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 180 s. ISBN 80-247-0966-X.
14. MEFFERT, H. – BURMANN, CH. – KIRCHGEORG, M. (2008): *Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele.* 10. zcela přepracované a rozšířené vydání. Wiesbaden: Gabler, 915 s. ISBN 978-3-409-69018-8.
15. MEFFERT, H. (1989): *Städtemarketing – Pflicht oder Kür?* In: Planung und Analyse, č. 8, s. 273-280.
16. MORRISON, A.M. (1995): *Marketing pohostinství a cestovního ruchu.* Praha: Victoria Publishing, 523 s. ISBN 80-85605-90-2.
17. PALATKOVÁ, M. (2006): *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Praha: Grada, 224 s. ISBN 780-247-1014-5.

18. PAULIČKOVÁ, R. (2005): *Teoretické otázky regionálního a mestského marketingu.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 124 s. ISBN 80-7043-365-5.
19. PAYNE, A. (1996): *Marketing služe*b. Praha: Grada, 247 s. ISBN 80-7169-276-X.
20. 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.
21. ŠINDLER, P. (2003): *Event marketing. Jak využívat emoce v marketingové komunikaci.* Praha: Grada, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.

ČÁST VI - SEZNAM PUBLIKACÍ, KTERÉ PŘEDCHÁZELY METODICE

1. JEŽEK, J. (2004): *Aplikovaná geografie města.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 151 s. ISBN 80-7043-275-6.
2. JEŽEK, J. (2004): *Městský marketing – přenesení komerčního marketingu do komunální oblasti.* In: Ježek, J.: Aplikovaná geografie města. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, s. 86-100.
3. JEŽEK, J. (2004): *Interpretace městského marketingu v komunální praxi.* Marketingová panoráma, roč. 2, č. 1/2004, s. 9-11.
4. JEŽEK, J. A KOL. (2007): *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 269 s. ISBN 978-80-7043-632-5.
5. JEŽEK, J. (2010): Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita. *E+M Ekonomie a Management.* Roč. 13, č. 4, s. 123-134, ISSN 1212-3609.
6. JEŽEK, J. (2011): *Městský marketing – očekávání a realita. Vědecká monografie* Sládkovičovo: Vysoká škola v Sládkovičove, 208 s. ISBN 978-80-89267-70-5.
7. JEŽEK, J. (2011): Městský marketing - koncepty, aplikace, kritická analýza. *Ekonomický časopis/ Journal of Economics, 59, č. 3, s. 243-258.* ISSN 0013-3035.
8. JEŽEK, J. – JEŽKOVÁ, R. (2007): *Městský marketing v České a Slovenské republice a problémy jeho implementace.* Regional Studies, roč. 1, č. 1/2007, s. 23-27.
9. JEŽEK, J. – RUMPEL, P. – SLACH, O. (2007): *Marketingový management obcí, měst a regionů.* Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, Centrum městského a regionálního managementu, 136 s. ISBN 978-80-7368-294-1.
10. JEŽKOVÁ, R. (2006): *Regionálny a mestský marketing.* In: Buček, M. a kolektiv: Regionálny rozvoj. Novšie teoretické koncepcie. Bratislava: Ekonóm, s. 199-262. ISBN 80-225-2151-5.
11. JEŽKOVÁ, R. - JEŽEK, J. (2011): *Podnikanie a jeho komunálna a regionálna podpora.* Žilina: Eurokódex, 2011, 248 s. ISBN 978-80-89447-47-3.