

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA PRÁVNICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Plzeň 2021

Michal Vrba

Západočeská univerzita v Plzni

Fakulta právnická

Katedra Veřejné správy

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Municipální marketing

Předkládá: Mgr. Bc. Michal Vrba

Vedoucí diplomové práce: Ing. Vojtěch Kouba, Ph.D.

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci zpracoval samostatně a že jsem vyznačil prameny, z nichž jsem pro svou práci čerpal způsobem ve vědecké práci obvyklým.“

V Plzni 31.3. 2021

Michal Vrba v. r.

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Vojtěchovi Koubovi, Ph.D. vedoucímu mé diplomové práce, za jeho trpělivost, cenné připomínky a odborné rady, které mi usnadnily zpracování této diplomové práce. Dále bych rád poděkoval všem respondentům, bez nichž by nemohlo dojít ke zpracování mé praktické části diplomové práce.

V Plzni dne 31. 3. 2021

Michal Vrba v. r.

Obsah

1	Úvod	9
2	Vymezení marketingu	11
2.1	Marketingový mix.....	13
3	Teritoriální marketing.....	15
3.1	Vývoj teritoriálního marketingu	15
3.2	Pojem teritoriální marketing	18
3.3	Typologie teritoriálního marketingu	19
3.3.1	Město a region jako produkt	20
3.3.2	Externí komunikační politika a „corporate design“	21
3.3.3	Partnerství veřejného a privátního sektoru.....	22
3.3.4	Marketing podniků poskytujících veřejné služby a institucí veřejného sektoru 23	
3.3.5	Komplexní teritoriální marketing.....	24
3.4	Subjekty teritoriálního marketingu	25
3.4.1	Hlavní aktéři.....	25
3.4.2	Doporučení aktéři.....	26
3.4.3	Specifičtí aktéři	27
3.4.4	Osobnosti a experti.....	27
4	Municipální marketing.....	28
4.1	Typologie měst a obcí.....	30
4.2	Komplexní městský marketing	32
4.3	Problémy využití municipální marketingové koncepce.....	33
4.4	Marketingové prostředí obce	36
4.4.1	Vnější prostředí obce.....	37
4.4.2	Vnitřní prostředí obce	39
4.5	Marketingový mix obce	39
4.5.1	Produkt	40
4.5.2	Cena.....	43
4.5.3	Distribuce	44
4.5.4	Komunikační mix.....	45
4.5.5	Lidé	48
4.5.5.1	Poskytovatelé produktů obce	48
4.5.5.2	Zákazníci produkce obce	49
4.6	Materiální prostředí obce	49
4.7	Procesy	50
4.8	Partnerství	50
5	Marketing městských částí.....	52

5.1	Průběh výzkumu	54
5.2	Marketing statutárního města Plzeň.....	54
5.2.1	Marketing a komunikace města	54
5.2.2	Počet zaměstnanců a jejich kvalifikace.....	55
5.2.3	Nástroje komunikace.....	55
5.2.4	Obsah komunikace s občany (vnitřní komunikace).....	56
5.2.5	Komunikace s turisty (vnější komunikace).....	57
5.2.6	Komunikace s investory	57
5.2.7	Participace	57
5.2.8	Spolupráce s ostatními subjekty.....	58
5.3	Marketing městských obvodů.....	58
5.3.1	Marketing a komunikace městských obvodů.....	58
5.3.2	Počet zaměstnanců a jejich kvalifikace.....	59
5.3.3	Nástroje komunikace.....	59
5.3.4	Obsah komunikace s občany (vnitřní komunikace).....	62
5.3.5	Participace	64
5.3.6	Komunikace občanů se samosprávou	64
5.3.7	Zhodnocení komunikace s občany a budoucí vývoj	65
5.3.8	Rozdělení obyvatelstva obvodů	66
5.3.9	Spolupráce s místními spolky	67
5.3.10	Volnočasové akce.....	68
5.3.11	Komunikace s městem.....	69
5.3.12	Komunikace s vnějšími subjekty (vnější komunikace).....	71
5.3.13	Identifikace obyvatelstva s obvodem	72
5.4	Diskuse.....	73
6	Závěr	77
7	Resumé.....	80
8	Seznam použitých zdrojů	81

1 Úvod

Marketing je známým pojmem, pod nimž si velká část populace dokáže představit jeho obsah i jednotlivé aktivity, které s ním souvisí. Poměrně neznámé jsou však jeho jednotlivé typy. Jeden z takových typů vznikl ke konci 20. století, kdy začal být marketing a jeho přístupy aplikovány na jednotlivá území s cílem zvýšit jejich konkurenceschopnost a dosáhnout výhod oproti ostatním územím. Z této myšlenky vznikl teritoriální marketing, jehož subtypem je municipální marketing neboli marketing měst. Přestože se s tímto druhem marketingu obyvatelé každodenně setkávají, je pro většinu z nich jeho existence dosud skryta.

Tato práce je rozdělena do čtyř částí, přičemž v první části se věnují vymezení pojmu marketing jakožto základnímu stavebnímu kameni všech ostatních typů marketingu. Součástí je i představení souboru marketingových aktivit v podobě marketingového mixu.

Druhá část práce se blíže věnuje teritoriálnímu marketingu, jeho vývoji a vymezení. Rozebrány jsou také jeho jednotlivé typy a subjekty, které v rámci teritoriálního marketingu vystupují.

Třetí část práce se zaměřuje na municipální marketing, zejména pak na marketingové prostředí obcí a na marketingový mix obce, který je vzhledem ke specifickému prostředí měst a obcí oproti obecnému marketingovému mixu rozšířen.

Poslední část práce tvoří průzkum aplikování municipálního marketingu v praxi. Tento průzkum jsem se rozhodl provést ve mně známém městě Plzeň. Municipální marketing města Plzně je díky množství prostředků na zcela profesionální úrovni. Zajímavý pohled se však naskytne, podíváme-li se na jednotlivé městské obvody, zejména pak na ty malé. Tyto obvody spojuje fakt, že dříve figurovaly jako samostatné obce, které se však v průběhu let k Plzni připojily. Ekonomické a personální zázemí těchto obvodů není ani zdaleka tak silné jako u samosprávy města Plzně. Proto mi přijde zajímavé, jak se s municipálním marketingem jednotlivé obvody vypořádávají. Předpokládám, že marketing je v těchto obvodech spíše okrajovou záležitostí a zastávají ho zejména starostové v rámci své zbytkové agendy. Domnívám se také, že vzhledem k jejich velikosti je pro ně spíše než vnější marketingové prostředí zajímavé to vnitřní, a své aktivity tak směřují zejména do něj. Cílem diplomové práce je identifikování městského marketingu se zaměřením na nástroje marketingové komunikace vybraných městských obvodů.

Diplomová práce ukazuje nástin municipálního marketingu města Plzeň a zároveň shromažďuje informace o municipálním marketingu městských obvodů. Zvláštní pozornost je věnována komunikačním nástrojům, které městské obvody užívají ke sdělování informací svým občanům. Zkoumá, zda město vůbec a na základě jakých forem komunikačního mixu občany informuje a zapojuje, jak nakládá s dosaženými výsledky a zda provádí zpětnou vazbu. Vzájemná komunikace města s jednotlivými obvody a její způsob je také součástí výzkumu diplomové práce.

2 Vymezení marketingu

Pro pochopení pojmu a celé problematiky municipálního marketingu je stěžejní, nejprve si přiblížit a definovat samotný výraz *marketing*. Přestože se jedná o poměrně nový pojem, o kterém se dnes ve veřejném prostoru, sdělovacích prostředcích a obecně v souvislosti se sociálními sítěmi hodně mluví, jeho projevy mohou být pozorovány v průběhu celé lidské historie. Příkladem můžou být archeologické nálezy v podobě „ochranných známek“ ve starověkém Egyptě či Mezopotámii nebo cechovních značek ve středověku, které ve svém důsledku odlišovaly zboží na trhu a pomáhaly vytvářet jeho hodnotu.¹ Samotné pojetí marketingu, jak jej dnes chápeme, se objevilo v roce 1902 v Americe na univerzitních přednáškách o oběhu zboží.² Až do první světové války však tento pojem nenabýval na důležitosti, jelikož nabídka stále se rozšiřujících průmyslových produktů nedokázala uspokojit celkovou poptávku po nich.

Změnu ve vnímání marketingu přineslo meziválečné období, kdy průmysloví průkopníci a vizionáři jako Henry Ford či Tomáš Baťa začali klást na marketing čím dál větší důraz, přestože ještě nebyl pořádně znám. V tomto období ho začali lidé intuitivně využívat v souvislosti s uvědoměním si podstaty a významu pojmu produkt jako výsledku lidské činnosti a významu slov výměna a prodej. Marketing jako pojem se poprvé objevuje v encyklopedických slovnících a mezi ekonomickými pojmy až v roce 1960.³ V poválečném období postupně získával na důležitosti a za jeden z důležitých aspektů by se pak dalo považovat zveřejnění článku „*Rozšiřování marketingové koncepce*“, který vydal v roce 1969 časopis *Journal of Marketing*, kde byla autory⁴ prezentována myšlenka, že marketing může být souborem nástrojů a aktivit, které mohou být prosazovány i pro nehmotné produkty. Pojem marketing tak postupně začaly používat neziskové organizace, politické strany či samosprávy.⁵

Na exaktní definici, co všechno marketing zahrnuje, se odborná veřejnost neshodne. K jeho bližšímu vymezení však může v první řadě pomoci jazykový

¹ PAVLEČKA, Václav. *Historie marketingu* [online]. 10. 12. 2008 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu__s299x381.html

² SKOŘEPA, Ladislav, Jiří JEŽEK a Renáta JEŽKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008. ISBN 978-80-86708-55-3, s. 9.

³ Tamtéž, s. 89.

⁴ Philip Kotler a Sidney Levy.

⁵ ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0, s. 97.

rozbor, kdy slovo *marketing* pochází z anglického *market*, případně *to market*, což lze přeložit jako „trh“, případně „uvést na trh“. Již z tohoto ryze jazykového hlediska může být zřejmé, že jde o oblast řízení, ve kterém se podnik⁶ prostřednictvím trhu, na který distribuuje své výrobky nebo služby, setkává s potenciálním zákazníkem či uživatelem.

Marketing může být popsán jako jedna ze složek procesu řízení, který se dle Britského Chartered Institute of Marketing⁷ zaměřuje na „*identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků za účelem dosažení zisku*“⁸ (u neziskové organizace se definice doplňuje: *s cílem vytvořit zisk*)⁹. Oproti tomu Americká marketingová asociace definuje marketing takto: „*Marketing je aktivitou, souborem institucí a procesů pro vytváření, komunikaci, dodání a směnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou širokou veřejnost.*“¹⁰ Ve stručnosti se dá říci, že marketing je „*uspokojování potřeb ziskově.*“ Při jeho aplikaci je důležité neopomenout *tržní síly* neboli souhrn vnějších aspektů, které mají vliv na marketingovou činnost. Mezi takové hybatele patří *zákazníci* a jejich chování, chování *odvětví* jako celku, ve kterém se marketing uplatňuje. Dále konkurence jakožto vliv na umístění a chování podniku a v neposlední řadě také vláda a regulace, které ovlivňují marketingové činnosti a konkurenční praktiky.¹¹ Tržní síly se však mohou rychle měnit, což na trhu vytváří možné marketingové příležitosti, ale také hrozby.

Jak z výše uvedených definic vyplývá, není marketing, stejně jako finanční či personální řízení, pouze náplní činnosti určitého organizačního útvaru, ale rysem podniku, prostupující ho na všech úrovních. Uspokojování zákazníků a následný zisk

⁶ Podnik se může definovat jako funkční celek tvořený hmotnými a nehmotnými zdroji, schopný přinášet užitek a založený za účelem trvalého vytváření finančního přínosu v současnosti a v budoucnosti. Organizaci dodávající veřejné služby, která je bližší k tématu této diplomové práce, nelze pod definicí podniku zcela zahrnout. Společné aspekty však lze nalézt v principu přinášení užítku, finanční aspekty fungování a vymezení základních zdrojů.

⁷ Profesní organizace sdružující marketingové odborníky.

⁸ SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1, s. 16.

⁹ ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0, s. 97.

¹⁰ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5, s. 35

¹¹ KUTSCHERAUER, Alois. *Management regionů a obcí*. 3. doplněné vydání. Ostrava 2014. Dostupné z: http://alkut.cz/mro_hum/mro_stud_opora.pdf, s. 116-118.

podniku totiž neleží pouze na bedrech jednoho organizačního útvaru¹², nýbrž za ně ze své funkce odpovídá každý manažer.¹³

S ohledem na posun doby a specifikace 21. století se změnil i marketing, který vyústil v tzv. holistický marketingový koncept, založený na: „*vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti.*“¹⁴ Holistický pohled si uvědomuje komplexnost marketingu a jeho aktivit. Záleží na všem a je třeba mít široký a integrovaný pohled, který se snaží komplexní marketingové aktivity překlenout a rozděluje je do čtyř kategorií¹⁵:

1. Interní marketing
2. Integrovaný marketing
3. Výkonový marketing
4. Vztahový marketing

Ze společenského hlediska je marketing definován jako: „*společenský proces, jehož prostřednictvím jednotlivci a skupiny získávají, co potřebují a chtějí cestou vytváření, nabízení a volné směny výrobků a služeb s ostatními.*“¹⁶

Pokud nastane situace, kdy alespoň jedna ze stran potenciální transakce přemýšlí o prostředcích, kterými by dosáhla žádoucí reakce ostatních stran, jedná se o marketing management. Ten v sobě skrývá umění a vědu předvídání a volby cílových trhů a s tím spjaté zaměření na získávání, udržení a rozvoj zákazníků pomocí vytváření, dodávání a komunikací vyšší zákaznické hodnoty. Projevené uspokojení zákazníků, jímž je dosaženo zisku nebo jiného přínosu, je posláním daného podniku.

2.1 Marketingový mix

S konceptem marketingového mixu přišel v roce 1960 E. J. McCarthy, který klasifikoval nejrůznější marketingové aktivity do čtyř širokých kategorií nástrojů tzv. marketingového mixu. Tyto kategorie pak slouží jako marketingové nástroje, které podniky používají k tomu, aby dosáhly svých marketingových cílů. Tento mix

¹² Např. specializovaného na marketing.

¹³ SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1, s. 16.

¹⁴ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5, s. 49.

¹⁵ Tamtéž.

¹⁶ Tamtéž, s. 35.

označil jako 4P marketingu¹⁷, který se skládá z: výrobku (product), ceny (price), místo (place) a propagace (promotion). Někteří autoři¹⁸ k těmto čtyřem marketingovým nástrojům přidávají dva další, a to plánování (planning) a lidé (people).

Philip Kotler¹⁹ upozorňuje na fakt, že svět se od doby zveřejnění 4P velmi proměnil a s ním také marketing, zejména pak v pojetí holistického marketingu a marketingové aktivity skrývající se pod 4P je vzhledem k dnešnímu světu nekompletní a nemůže v něm obstát. Při aktualizaci 4P se zřetelem na holistický marketing vzniknou nová 4P, a to: lidé (people), procesy (processes), programy (programs) a výkon (performance).

Lidé představují interní marketing, zaměstnanci jsou totiž pro úspěch marketingu stěžejní, protože ten může být pouze tak úspěšný, jako jsou lidé uvnitř organizace. Tato marketingová aktivita v sobě zároveň zahrnuje vnímání spotřebitele jako člověka, čímž podniky dokážou lépe a ve větší šíři porozumět jeho životu a lépe přizpůsobit své produkty a služby.

Procesy vyjadřují kreativitu, disciplínu a strukturu v marketing managementu, aby se podnik vyvaroval plánování a rozhodování ad hoc a dokázal marketingové myšlenky a koncepty úspěšně implementovat do chodu firmy.

Programy zastřešují škálu všech aktivit podniku namířených směrem ke spotřebitelům. Tato marketingová aktivita zahrnuje veškerá dřívější 4P, ale i takové aktivity, které by do tohoto výčtu nebylo možné zahrnout.

Výkon podchycuje stejně jako v holistickém marketingu škálu možných ukazatelů, majících finanční a nefinanční dopad na podnik a zároveň i dopad za rámec společnosti jako takové.²⁰

¹⁷ Název je odvozen z počátečních písmen anglických slov.

¹⁸ CHAPMAN, D.: *Marketing, lecturing material for CIM*. Sheffield Business School 1995 (neveřejný učební text Sheffield Hallam University).

¹⁹ KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5, s. 55.

²⁰ Tamtéž, s. 55–56.

3 Teritoriální marketing

3.1 Vývoj teritoriálního marketingu

První úvahy o marketingu měst, obcí či regionů se ve světě objevily v průběhu 70. let 20. století. Tuto myšlenku začal šířit zejména jeden z nejznámějších teoretiků, zabývajících se marketingem, Philip Kotler, který přišel s úvahami, že by se marketing neměl držet pouze společností, ale že by se měl rozšířit i do dalších sfér. Kotler šel za hranice do té doby zaběhlé praxe použití marketingu k prodeji zboží a služeb na průmyslových nebo spotřebitelských trzích a rozvíjel myšlenku uplatnění marketingu v neziskových sektorech, při propagaci lidí, názorů, událostí a míst.

Z tohoto nového pohledu na marketing vzniká marketing místa, který se zaměřuje na ovlivnění názorů, jež vyvolávají směnu míst pohybu, pobytů, průmyslových a obchodních zón, národní a regionální image či cestování. Z tohoto potenciálně širokého prostoru působnosti, který marketing místa nabízí, lze vyčlenit jednotlivé specifické poddruhy s ohledem na druh místa, pro něž se aplikuje. Podle různých kritérií může dělit např. na marketing obcí, měst, regionů či národů.²¹

Hlavním hybatelem rozvoje marketingu místa, potažmo města, je politická liberalizace, ekonomická integrace a liberalizace obchodu, ekonomická a technická globalizace, které počátkem 90. let 20. století vedly k sílící globální konkurenci mezi podniky. Tento trend se následně přelil i do prostorové úrovně a vznikla konkurence mezi různými integračními seskupeními, státy, regiony a městy. Vlivem zmíněných aspektů dochází k postupné polarizaci mezi úspěšnými a neúspěšnými státy, regiony, městy a obcemi a nutí zejména ty méně úspěšné k inovaci a hledání inovativních přístupů k rozvoji, a to nejen ve sféře inovací technologických, ale také institucionálně-organizačních. To vše s cílem zvýšení konkurenceschopnosti méně atraktivních míst. Rostoucí konkurence nutí města k větší aktivitě na poli stimulační ekonomiky a vytváření strategií pro přilákání kapitálu průmyslových zón. Města se začala soustředit na atrakci investorů a vysoce kvalitních lidských zdrojů.²²

²¹ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 15.

²² JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 6.

Tyto okolnosti a konkurenční prostředí motivovaly k vytvoření mnohem sofistikovanějších přístupů a organizačních forem ze strany míst a tím i k rozmachu marketingu místa.

Dalším faktorem, který přispěl k rozvoji teritoriálního marketingu, byl trend stále se zvyšujících nároků obyvatelstva na kvalitu života, která společně s nedostatečnou exogenní redistribuční politikou vyspělých států tlačila města a regiony k větší aktivitě a lepšímu využití svých endogenních potenciálů. Za účelem stimulace intenzivnějšího zužitkování endogenních potenciálů bylo nezbytné vytvářet nové efektivně fungující instituce a flexibilněji pracovat s územním rozvojem. Tyto výzvy pak měly mimo jiné za následek rozšíření spolupráce mezi soukromým a veřejným sektorem neboli „public private partnership“ (dále jen „PPP“).²³

Ve svých začátcích se marketing místa zaměřil zejména na úroveň územního plánování. Toto zaměření vyvolávalo smíšené reakce, kdy na jednu stranu bylo mnohými spojení marketingu a územního plánování vítáno a na stranu druhou existovaly skupiny, které „prodávání“ města nepodporovaly. Při těchto prvních pokusech o spojení místa a marketingu se zaměřoval na několik úrovní prostoru.

V prvním případě se jednalo o komplexní operace typu restrukturalizace středu města, obce, parku či jakéhokoliv jiného místa, obsahující v sobě nové či renovované prostory, veřejné nebo soukromé úřady, bytové domy, společensko-kulturní zařízení a obchody. Tyto komplexní operace zasáhly zejména středy měst, která s přílivem nových komerčních a průmyslových zón ztratila svou do té doby dominantní úlohu společenského, komerčního a pracovního srdce každého města. Veřejná správa spolu s majiteli nemovitostí, maloobchodníky a kulturními institucemi musela hledat nové využití těchto zón.

Další úrovní byly průmyslové zóny vybudované místními komunitami, obchodními a průmyslovými komorami nebo jinými investory. Ty v sobě totiž skýtalý a i v dnešní době skýtají určitou míru konfliktu zájmů, zejména mezi průmyslníky, obcí, obyvateli a popřípadě návštěvníky. Konflikty vyvstaly zejména ve chvílích, kdy tyto areály měly ekologické či jiné důsledky, které ovlivňují životní podmínky obyvatel sídlících v okolí. Třetí úrovní bylo celé místo jako takové, u kterého byl marketing povětšinou řízen profesionály, kteří v prvé řadě získávali

²³ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 7–8.

informace, na jejichž základě pak následně vytvářeli strategie ke zlepšení obrazu místa v očích veřejnosti.²⁴

Důležitou součástí teritoriálního marketingu je i jeho směřování dovnitř obce, města či regionu. K rozvoji vnitřního marketingu přispělo zvyšování vzdělanosti obyvatelstva, díky němuž se občané stali angažovanějšími a kritičtějšími v politické sféře. Ve vyspělých zemích došlo k posunu, kdy občanům již nepostačovala k ovlivnění a participaci na veřejném dění pouze možnost účasti ve volbách. Z tohoto důvodu procházela a v některých částech vyspělého světa stále prochází inovací také politická sféra, která se nově snaží najít lepší způsob komunikace s obyvateli. Zároveň jsou politickými představiteli hledány inovativnější organizační formy, které by umožňovaly optimalizaci jejich rozhodnutí a míru jejich akceptace. Tyto snahy mohou být viděny např. ve veřejném projednávání či občanské participaci.²⁵

Faktorem, který podpořil rozvoj teritoriálního marketingu, je deindustrializace, částečná reindustrializace i terciarizace ekonomik nejrozvinutějších států světa. Tento proces zapříčinil změnu váhy lokalizačních či rozvojových faktorů. Tvrdé lokalizační faktory²⁶, které jsou relativně obecně disponibilní, ztrácejí na svém významu, a naopak nabývají na důležitosti měkké lokalizační faktory²⁷. Zlepšení měkkých lokalizačních faktorů vyžaduje jiné, citlivější formy řízení územního rozvoje, než je tomu u tvrdých faktorů a jako nástroj jejich rozvoje je využíván teritoriální marketing.²⁸

V průběhu posledních dvou desetiletí minulého století vzniká na poli veřejné správy nový teoretický rámec tzv. New public management (dále jen „NPM“), který ve vyspělých zemích přinesl nový styl řízení veřejného sektoru a s tím i podporu vzniku teritoriálního marketingu. Tato nová filozofie udává nový směr ve veřejné správě, která hledí na občana jako na zákazníka a na veřejnou správu jako na instituci, poskytující občanovi službu. Prostřednictvím NPM dochází k implementaci principů soukromého sektoru do fungování veřejné správy. Výsledkem je

²⁴ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 16.

²⁵ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 7.

²⁶ Např. cena a dostupnost ploch pro podnikatelskou činnost, pracovních sil, surovinových zdrojů, dopravy atd.

²⁷ Např. image regionu či města, chování veřejné správy, kvalita životního prostředí, kvalita školství atd.

²⁸ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 8.

zdokonalování komunikace s občany, podnikateli a investory, zlepšování organizace chodu úřadů, aby odpovídaly co nejvíce potřebám občanů, jakožto zákazníků. S tím je spojeno provádění výzkumů jejich spokojenosti, které je důležitým východiskem pro aplikaci marketingového řízení v oblasti územního rozvoje.²⁹

3.2 Pojem teritoriální marketing

Vzhledem ke všemu výše uvedenému se teritoriální marketing definuje jako: „*integrované řízení vnitřních i vnějších procesů v území, které určováním a uspokojováním požadavků obyvatel utvářejí a mění postoje či chování subjektů v dané lokalitě. Vychází ze strategie řízení a poskytování služeb na konkrétním území.*”³⁰

Obecně lze cíle teritoriálního marketingu rozdělit do čtyř směrů:

- „*zvýšení atraktivity a image z hlediska cestovního ruchu*
- *získávání investorů a turistů*
- *posílení ekonomické základny a zlepšení vztahů mezi investory a obyvateli*
- *zvýšení konkurenčního prostředí v oblasti veřejných služeb.*“³¹

Teritoriální marketing směřuje zejména na tyto cílové skupiny:³²

Tabulka 1 – Cílové skupiny teritoriálního marketingu

	Velké skupiny složené z jednotlivců (masový marketing)	Specifičtí jednotlivci či skupiny (přímé „ad hoc“ formy marketingu)
Interní cílové skupiny	obyvatelé města nebo regionu	místní úředníci, podnikatelé, organizace a lobby
Externí cílové skupiny	domácí, turisté, cestovatelé, obchodníci, potenciální obyvatelé města nebo regionu	domácí a zahraniční investoři, státní úředníci a úřady, státní a mezinárodní instituce, konkurenční regiony

Teritoriální marketing jako odnož obecného podnikového marketingu v sobě zahrnuje i marketing měst a obcí neboli marketing municipálního i širšího území,

²⁹ KUTSCHERAUER, Alois. *Management regionů a obcí*. 3. doplněné vydání. Ostrava 2014. s. 122–123. Dostupné z: http://alkut.cz/mro_htm/mro_stud_opora.pdf

³⁰ LAŠEK, Ladislav. *Teritoriální marketing v destinaci Kuks* [online]. 2013, 1–37 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: http://www.regionservis.cz/document/filename/3742/PhDr._Ladislav_La_ek_Teritori_In__marketing__marketingov__komunikace_v_destinaci_Kuks.pdf, s. 7.

³¹ Tamtéž, s. 10.

³² Tamtéž.

jako je mikroregion nebo region. Díky svému širokému uplatnění veřejnými subjekty je někdy označován jako marketing veřejné správy. Při aplikaci se teritoriální marketing často setkává s marketingem jiných subjektů působících v daném regionu. Tyto marketingy na sebe vzájemně působí, spojují se a ve výjimečných případech také střetávají. Příkladem této praxe je marketing lokalit pro podnikání, destinací cestovního ruchu, politický marketing, marketing neziskového sektoru, cestovního ruchu nebo jeho konkrétnější podoby, jako třeba v západním regionu Čech hojně praktikovaný marketing lázeňství.³³

Oproti marketingu soukromých podniků, který dosahuje cíle prostřednictvím uspokojení potřeb zákazníka, se teritoriální marketing zaměřuje na dosahování cílů měst, obcí a regionů prostřednictvím uspokojování potřeb návštěvníků, obyvatel nebo potenciálních investorů. Teritoriální marketing v sobě zahrnuje určité rysy, kdy se v první řadě jedná o koncept územního rozvoje, založeného na dobrovolné spolupráci různých aktérů. Vztahy mezi těmito aktéry nejsou legislativou předem nikterak regulovány vymezením kompetencí aktérů a jejich právních vztahů. Určitá volnost ve vztazích přispívá k flexibilnějšímu rozhodování, mobilizaci aktérů, optimalizaci endogenního rozvojového potenciálu a přispívá tak k snazší reakci na vnější změny. Specifickou činností teritoriálního marketingu je vytváření kooperační sítě (tzv. networking) mezi aktéry veřejného a soukromého sektoru s možností zapojení se do územního rozvoje i pro ostatní občany. Díky své flexibilitě působí teritoriální marketing subsidiárně v těch sférách, kde selhávají a dostatečně rychle a kvalitně nepůsobí tzv. tvrdé koncepty územního rozvoje, jako např. regionální politika státu.³⁴

3.3 Typologie teritoriálního marketingu

V rámci teritoriálního marketingu literatura a experti rozlišují různé směry nebo dílčí typy, které se vyvinuly a vyvíjejí během realizace jednotlivých projektů.

³³ LAŠEK, Ladislav. *Teritoriální marketing v destinaci Kuks* [online]. 2013, 1–37 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: http://www.region servis.cz/document/filename/3742/PhDr._Ladislav_La_ek_Teritori_In_marketing_marketingov_komunikace_v_destinaci_Kuks.pdf, s. 7.

³⁴ KUTSCHERAUER, Alois. *Management regionů a obcí*. 3. doplněné vydání. Ostrava 2014. s. 125. Dostupné z: http://alkut.cz/mro_htm/mro_stud_opora.pdf

Těmito typy jsou:³⁵

- *Město a region jako produkt. Mechanický transfer konceptu komplexního marketingového řízení firmy na řízení rozvoje „produktu město jako region“.*
- *Externí komunikační politika a „corporate design“ jako dílčí přístupy.*
- *Partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru.*
- *Marketing podniků veřejných služeb a institucí veřejného sektoru.*
- *Komplexní teritoriální marketing.*

3.3.1 Město a region jako produkt

Základem marketingového pohledu na město a region je přesvědčení, že rozvoj města a území lze řídit efektivně díky aplikaci marketingového managementu, který se používá a je úspěšný pro řízení podniků. Na určité území je pohlíženo jako na produkt a orgány územního rozvoje³⁶ aplikují marketingový management stejně či obdobně jako podnikatelé při řízení podniku.

Produkt území se musí neustále snažit o zvýšení konkurenceschopnosti a atraktivity pomocí vytváření nabídky, odpovídající poptávce cílových skupin. Pouze tímto způsobem může území uspět v konkurenčním boji o investory, turisty, kvalifikovanou pracovní sílu atd. Tento typ náhledu a nařízení marketingu má i své slabé stránky, které vychází z rozdílných specifik řízení území a řízení soukromých komerčních podniků.³⁷

První slabou stránku lze nalézt v rozdílných funkcích podniku a města, potažmo území. Rozdíl je patrný v ziskovosti činnosti, kdy cílem podniku je maximalizace zisku, zatímco městská a regionální správa má poskytovat veřejné služby a maximalizovat jejich užitek. Města a regiony vzhledem ke svým úkolům veřejné správy nemohou realizovat pouze ziskové projekty, ale mají za úkol udržet jiné základní funkce, jako bydlení, ochrana životního prostředí aj. Subjekty správy a aktéři teritoriálního marketingu nesou na rozdíl od podnikatelů sociální zodpovědnost. Další rozdíl lze nalézt ve vymezení úkolů a cílových skupin, kde podniky, na rozdíl od měst a regionů, to mají jasně definované. Města a regiony si je volí spíše ad hoc dle potřeb rozvoje a v souladu s jejich vizí. Slabou stránkou měst

³⁵ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 13.

³⁶ Např. zastupitelstva, rady, starostové a hejtmáni.

³⁷ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 13.

a regionů je v porovnání s podniky jejich větší komplexnost a složitost, díky níž každá dílčí aktivita může mít dopady i na jiné oblasti. Důsledky řízení měst a regionů jsou oproti podnikům, které nemají složitou strukturu aktivit, mnohem hůře předvídatelné. Poslední slabinou je motivace managementu. V obchodních společnostech je manažer přímo zainteresován na zisku podniku, kdežto v případě vedoucích pracovníků veřejné správy tomu tak není. Zisk může být v přenesené formě realizován pouze prostřednictvím voličů, kteří mohou dobrou činnost vedoucích představitelů (zejména starostů) „odměnit“ v podobě znovuzvolení.³⁸

Marketingový pohled na město a region klade důraz na používání nástrojů marketingového mixu, tj. produktové politiky, cenové, distribuční a komunikační politiky. Produktovou politikou má být území rozvíjeno jako „produkt“, který je na trhu prodejný a zároveň konkurenceschopný.³⁹ Cenová politika se projevuje v optimalizaci ceny vůči straně poptávky. Distribuční politika si klade za cíl dostupnost produktu pomocí zlepšování infrastruktury a politika komunikační používá nástroje propagace, public relations (dále jen „PR“) a prezentace, jejichž prostřednictvím informuje o produktu zákazníky.

Tento pohled teritoriálního marketingu však neuskutečňuje institucionální změny, ani integrace jiných relevantních aktérů do rozvoje území. V praxi dochází spíše pouze k pojmenování starých přístupů novými termíny, než ke konkrétní změně a nedochází tak k tíženému nárůstu konkurenceschopnosti území.⁴⁰

3.3.2 Externí komunikační politika a „corporate design“

Tento pohled teritoriálního marketingu se zabývá pouze dílčí implementací soukromého komerčního marketingu do chodu řízení územního rozvoje. Z komplexního marketingového mixu aplikuje pouze externí komunikační politiku, využívající nástroje pro zlepšení image území ve vnějším prostředí prostřednictvím propagace, PR a prezentace. Nevýhodou tohoto principu je, že nepřináší žádné provedení změn do struktur a funkcí území. Nevhodný je zejména pro území, která nejsou atraktivní. Na druhé straně se tento typ marketingu hodí pro atraktivní, již

³⁸ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 14.

³⁹ Tamtéž.

⁴⁰ Tamtéž.

vyprofilovaná území, která se pouze potřebují zviditelnit ve vnějším prostředí. Nutno dodat, že atraktivních a již vyprofilovaných území je poskrovnu.⁴¹

3.3.3 Partnerství veřejného a privátního sektoru

Veřejně soukromé partnerství je: „*smluvně upravené partnerství veřejného a soukromého sektoru vedoucí k zajištění veřejné infrastruktury a služeb a využívající schopností obou partnerů pomocí nejvhodnější možné alokace zdrojů, odpovědnosti a rizik a tomu odpovídajících příjmů.*“⁴² Partnerství veřejného a soukromého sektoru by mělo rychle reagovat na potřeby trhu pomocí spolupráce mezi aktéry veřejného a soukromého sektoru, zejména v oblasti finanční, personální a informační, při plánování a realizacích projektů. Veřejný sektor zde většinou poskytuje pozemky, administrativní kapacity a soukromý sektor kapitál, know-how a řídicí kapacity projektu. Zisky a výnosy se poté dělí mezi oba aktéry proporcionálně na základě výše vložených zdrojů. Funkčnost přístupu se osvědčila při přípravách a realizaci projektů, jako např. sportovní haly, bytového komplexu, revitalizace centra města. V zahraničí se PPP projekty v posledních letech osvědčily,⁴³ zejména v USA se tímto způsobem staví nemocnice nebo infrastruktura.⁴⁴

Realizované projekty nejenže vytvářejí užitek, ale mohou prostřednictvím mediální publicity spoluvytvářet i pozitivní image měst. Z realizovaných projektů pak mohou vyvstat i pozitiva v podobě vytvoření neformálních vztahů mezi veřejným a soukromým sektorem, které pak mohou využívat i po ukončení. Pozitivním dopadem PPP projektů je krátkodobá ad hoc podpora podnikání veřejným sektorem. V zahraničí jsou tyto projekty více rozšířené a vykazují velmi dobré výsledky. Je však nutné podotknout, že v České republice tento typ spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem stále není tolik rozšířen, a to zejména z důvodu, že

⁴¹ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 14.

⁴² OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9, s. 2.

⁴³ Zahraniční zkušenost v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru. [online]. 28. 6. 2004 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: Zahraniční zkušenosti v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru | BusinessInfo.cz

⁴⁴ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 15.

je často spojen s korupčním jednáním.⁴⁵ Obecně se dá však říct, že se jedná o efektivní nástroj, kterým lze úspěšně realizovat krátkodobé projekty.

3.3.4 Marketing podniků poskytujících veřejné služby a institucí veřejného sektoru

V rámci tohoto přístupu se na podniky veřejných služeb, které jsou řízeny městskou či regionální správou, hledí jako na subjekty, které poskytují služby zákazníkům. Stejně jako soukromoprávní společnosti zaměřené na služby musí se i podniky veřejných služeb řídit představami a požadavky zákazníků. Na služby poskytované podniky veřejné služby je pohlíženo jako na produkty, které se snaží prosadit na trhu. Důležitým nástrojem sloužícím k úspěšnému řízení těchto podniků je marketing. Daný přístup nemůže být za všech okolností aplikován na veškeré podniky veřejné služby. K úspěšné implementaci přístupu je nutné si správně vytipovat ty podniky veřejné služby, v nichž je možné zvýšit ekonomickou efektivitu řízení. Výsledkem úspěšně provedeného marketingu by měla být situace, kdy se vytvoří a udrží konkurenční prostředí v poskytovaných službách. K dosažení úspěchu může sloužit i nástroj částečné nebo celkové privatizace podniků veřejných služeb.

Mezi podniky, na které lze tento marketingový přístup aplikovat, patří zejména ty, které zajišťují veřejnou dopravu, odvoz odpadu, údržbu zeleně, muzea, knihovny, nemocnice, informační služby pro občany a turisty atd. Cílem marketingového řízení je zvýšit kvalitu pomocí vytvoření konkurenčního prostředí, případně i rozsah služeb, a snížit či minimálně udržet náklady na jejich poskytování. Východiskem aplikace tohoto přístupu je, že metody marketingu používané v soukromém sektoru mohou být beze zbytku aplikovány i v tom veřejném.

S marketingem podniků poskytujících veřejné služby se pojí i přístup NPM, ze kterého se vydělil dílčí přístup „lean management“ (štíhlý management, dále „LM“). Zaměřuje se na zeštíhlení organizace, týmovou práci, horizontální řízení, decentralizaci, důraznou orientaci strany nabídky na zákazníka a jeho potřeby a požadavky, na neustálé zlepšování personálu v přístupu k zákazníkům. Klíčovým bodem LM stylu je urychlování schvalovacích řízení ve veřejné správě.

⁴⁵ Manuál PPP. [online]. 2006 aktualizováno 2011 [cit. 2021-03-23] Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj6vdOx4czvAhVACRAIHZ29AekQFjAJegQIBxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.mfcr.cz%2Fassets%2Fcs%2Fmedia%2FPPP_Metodika_2006_Manual-PPP-aktualizace-2011-05.pdf&usg=AOvVaw2MWXLK0zT1hy3ehiS0dCQ-

V praxi dochází k čím dál častějšímu vytvoření agentur nebo sdružení, na které jsou převáděny kompetence, které originálně byly v gesci veřejného sektoru. Častěji také vznikají pozice regionálních nebo městských manažerů, kteří prostřednictvím principů soukromého sektoru zvyšují fungování, efektivitu a rychlost veřejného sektoru a zároveň podporují kooperaci se sektorem soukromým. PPP projekty bývají často součástí tohoto přístupu.⁴⁶

3.3.5 Komplexní teritoriální marketing

Předchozí čtyři typy teritoriálního marketingu jsou pro účely praxe nekompletní a představují pouze zúžené přístupy, které se dají aplikovat pouze za určitých podmínek. Díky svým slabým stránkám nevyhovují celkové restrukturalizaci území. Z tohoto důvodu vznikl pátý typ marketingu, schopný naplnit celkové potřeby konceptu komplexního územního rozvoje, díky kterému dochází k obnově a modernizaci všech územních struktur.

Úkolem komplexního teritoriálního marketingu je plánování rozvoje území na základě společenské vize. Tento typ spočívá v implementaci podnikového marketingového managementu do prostředí řízení územního rozvoje.

Pro komplexní teritoriální marketing je charakteristická důsledná orientace na potřeby zákazníka, plynoucí z dobré znalosti trhu a cílových skupin, což napomáhá k lepší tvorbě nabídky pro dané skupiny. Pro dosažení komplexnosti marketingu je důležité zapojení všech územních aktérů do rozvoje, tzn. nejen veřejné správy, ale také podnikatelů, politiků, zájmových sdružení občanů, společenských organizací a angažovaných jednotlivců. Pro ulehčení a urychlení teritoriálního rozvoje jsou vytvářeny instituce podpory komunikace, která umožní setkávání a komunikaci mezi aktéry na straně nabídky a na straně poptávky. Tato instituce velmi napomáhá k diskuzi nad jednotlivými zájmy a úhly pohledu a přispívá k nacházení průniků v zájmech jednotlivých aktérů a ke konsensu při dosahování vize rozvoje a definování cílů. Mimo jiné se díky těmto interakcím vytváří kooperační síť a zároveň je mezi aktéry vytvářen pocit teritoriální identity. Na tyto procesy je navázána tvorba konkurenčních výhod území oproti ostatním.

Při aplikaci marketingového přístupu je hojně využíváno všech nástrojů marketingového mixu, a to jak produktové politiky v podobě tvorby specifických

⁴⁶ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 15–16.

produktů (služby, infrastruktura), tak politiky komunikační (pomocí propagace, prezentace a PR), cenové politiky prostřednictvím např. investičních pobídek a distribuční politiky, spočívající např. ve vylepšování infrastruktury a dostupnosti.

Bylo by mylné se domnívat, že komplexní teritoriální marketing je protikladem všech předešlých typů marketingu. Tento přístup v sobě kombinuje všechny ostatní typy, snaží se je obohatit a posunout je ještě o kousek dále. Zároveň je tento typ neustále živý a snaží se obohacovat o nové trendy a know-how. Zásadou své neustálé pohyblivosti, schopnosti učit se a reagovat na nové výzvy a pohyby ve světě, má tento marketingový přístup navrch oproti všem zmíněným.⁴⁷

3.4 Subjekty teritoriálního marketingu

Územní rozvoj a jeho řízení není v dnešní době již pouze v rukou veřejné správy, ale participuje na něm více subjektů. Na plánování, řízení a rozvoji území se podílí podnikatelé, investoři, občanská sdružení, ale také občané, ať už z řad aktivních nebo všeobecně respektovaných jednotlivců. Všichni aktéři jsou nositeli určitých zájmů, přičemž absence jejich včasného zapojení se do jednotlivých projektů rozvoje území by mohla vést k neúspěšnosti celého projektu. Jednotlivé zájmy a vliv těchto aktérů mohou přispět ke změně atmosféry v daném území. Proto v situacích, kdy bude docházet k nedostatečnému zapojování těchto subjektů, hrozí zvýšené riziko, že projekt bude po svém ukončení neúspěšný. Samotné zapojení aktérů však nemusí vždy postačovat, rozhodující je kvalita. Stěžejními faktory jednotlivých subjektů se stává i jejich finanční, kreativní a personální potenciál.

Ježek, Rumpel a Slach⁴⁸ definují tyto čtyři subjekty teritoriálního marketingu:

- a) Hlavní aktéři
- b) Doporučení aktéři
- c) Specifičtí aktéři
- d) Osobnosti a experti

3.4.1 Hlavní aktéři

Mezi hlavní aktéry se dle Ježka, Rumpela a Slacha⁴⁹ řadí regionální nebo územní elita v úzkém slova smyslu neboli lidé, kteří jsou ve vedoucích funkcích.

⁴⁷ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 17–18.

⁴⁸ Tamtéž, s. 35.

V rámci veřejného sektoru jsou mezi hlavní aktéry zahrnuti primátoři nebo starostové, hejtmani a dále vedoucí odborů městského nebo krajského úřadu. Z hlavní veřejné aktéry se také berou jednotlivé instituce. V projektech by neměly chybět úřady rozvoje území a měst, úřady zabývající se podporou ekonomiky a podnikání, úřad pro vnější vztahy a dále také některé odbory jako např. odbory kultury, školství, tiskový odbor a v neposlední řadě odbor cestovního ruchu. Ze soukromého sektoru je nutné zapojit představitele obchodu, majitele podniků navázaných na cestovní ruch a pro území klíčové průmyslové podniky.⁵⁰ Mezi aktéry regionálního rozvoje patří také poněkud zvláštní typ soukromoprávních aktérů, a to neziskový sektor. V přípravné fázi je účastníkem při vytváření regionálního rozvoje, do kterého se může zapojovat prostřednictvím sdělování návrhů a připomínek. Segrává také důležitou roli při samotné realizaci rozvoje, a to prostřednictvím např. péče o svůj majetek či realizací jednotlivých projektů. Subjekty tvořící neziskový sektor jsou spolky, církve a náboženské společnosti, politické strany a hnutí, nadace a nadační fondy, aj. Úspěšného řízení municipálního marketingu lze dosáhnout pouze tehdy, pokud v něm bude co nejvíce hlavních aktérů zapojeno do všech fází cyklu realizace rozvojové koncepce.⁵¹

3.4.2 Doporučení aktéři

Za doporučené aktéry se považují takové subjekty, které jsou do procesů zahrnuty až v jejich průběhu za účelem pomoci v konkrétní fázi projektu. Vstup nastává v momentě, kdy vznikne potřeba, která je vázána na typ aplikovaného teritoriálního marketingu. Tito aktéři se většinou již nenachází na vedoucích místech a v jejich kompetenci nebývá rozhodovací pravomoc, jsou však ceněni pro svou odbornou zdatnost či kreativitu, což z nich činí velmi důležité subjekty zejména v koncepční fázi projektu.⁵²

⁴⁹ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 35.

⁵⁰Tamtéž.

⁵¹ PONIČELSKÝ, Petr. *Lze řídit obec jako firmu?* Jablonec nad Nisou: e-Rozvoj.cz, 2012. Regionalistika. ISBN 978-80-904758-0-9, s. 20–22.

⁵² JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 35.

3.4.3 Specifičtí aktéři

Specifičtí aktéři jsou zástupci významných institucí, které na území regionu či města organizují různé kulturní a sportovní akce. Mohou to být i respektované osoby a experti, kteří prostřednictvím svých odborných znalostí, schopností a vlivu mohou přispět k efektivnímu procesu marketingu. Většinou jde o významné manažery, sportovce, umělce, vědce, ale rovněž osoby zabývající se rozvojem města jako architekti, urbanisté a marketingoví specialisté. Specifickým rysem těchto aktérů je, že jsou obvykle respektováni i za hranicemi města a regionu.⁵³

3.4.4 Osobnosti a experti

Do poslední kategorie aktérů patří elity měst a regionů, a to bez ohledu v jakém sektoru nebo oblasti jsou činné. Důležitou podmínkou je, aby se daná osoba s projektem ztotožňovala a zároveň ho aktivně, ne pouze ústně, podporovala.

Správně utvořený mix participujících institucí a osob není vždy jednoduchý. Projekty, ve kterých dominuje zastoupení elit, jsou kritizovány pro svou malou občanskou participaci.⁵⁴ Na opačné straně stojí projekty, na kterých se podílejí nikým nezvolení aktéři. Dle svých kritiků vedou takové situace k lobbistické a klientelistické politice, která potlačuje princip komunální reprezentativní politiky.

Obecně lze konstatovat, že účast jednotlivých aktérů je vzhledem k jednotlivým specifičností u každého z projektů teritoriálního marketingu proměnlivá. K úspěšnému teritoriálnímu marketingu patří nutnost spolupráce soukromého a veřejného sektoru, podpořená občanskou participací u těch projektů, které jsou uskutečňovány na lokální úrovni. Problematickou se jeví účast politických subjektů, neboť do projektu může zasahovat jejich neustále probíhající politický boj. Na druhou stranu existuje mnoho projektů, které potřebují politickou podporu, a proto je účast politiků na těchto projektech žádoucí.⁵⁵

⁵³ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 35–36.

⁵⁴ Tamtéž, s. 36.

⁵⁵ Tamtéž.

4 Municipální marketing

Teritoriální marketing je pojmem, který v sobě zahrnuje mimo jiné i municipální neboli městský marketing. Z tohoto důvodu nejsou rozdíly mezi těmito pojmy tak výrazné. U obou se jedná o stejnou organizační strukturu, stejné teoretické základy, metody, dokonce i proces. Hlavní rozdíl se nalézá v územním vymezení. U municipálního marketingu je toto území ohraničeno administrativní hranicí obce. Zatímco u regionu je „v rámci regionálního marketingu vytvořen iniciativou a činností aktérů tzv. ‚zdola‘, nemá tedy stále hranice a představuje jakousi účelově vytvořenou sociálně-teritoriální entitu.“⁵⁶

Odlišnosti těchto dvou pojmů lze najít i v iniciátorech marketingu. V případě regionálního marketingu se mohou považovat za hlavní iniciátory instituce s místní působností přesahující region. Oproti tomu u municipálního marketingu jsou hlavními iniciátory orgány obce (zastupitelstvo, rada, obecní úřad a starosta.) Další rozdíly můžeme nalézt již v jednotlivých případech, při bližším zaměření se na orientaci a cíle. U regionů dochází většinou spíše k orientaci na externí marketing ve snaze o jejich zlepšení, zejména pro přilákání nových investorů a turistů. U municipálního marketingu je iniciativa směřována spíše na interní marketing, kdy cílovou skupinu tvoří místní občané a podnikatelé. Tato praxe se však nemůže aplikovat vždy, jelikož velká města, která se svou důležitostí blíží spíše regionu, zaměřují svůj marketing oběma směry.

Definice municipálního marketingu existuje více. Ježek, Rumpel a Slach definují municipální marketingový management jako: „podporu komunikace či lépe řečeno jako institucionalizovanou podporu interaktivní komunikace mezi aktéry strany nabídky a poptávky v územním rozvoji, vedoucí ke zvýšení atraktivity a image území a k posílení územní identity a angažovanosti obyvatel, což znamená zlepšení konkurenceschopnosti daného města či regionu.“⁵⁷ V zásadě lze tuto definici zkrátit a chápat tak, že města či regiony by měly dělat věci správně, tzn. efektivně, účelně a hospodárně a to, co občané chtějí a potřebují a co je v souladu s konceptem

⁵⁶ RUMPEL, Petr. *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. ISBN 8070429577, s. 46–48.

⁵⁷ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 6.

udržitelného rozvoje. Neméně důležité je nejen mluvit o výsledcích, ale též o způsobu, jak se k dané věci dospělo.⁵⁸

Philip Kotler, jeden ze zakladatelů vědecké koncepce marketingu, mluví o tzv. vyšším stádiu marketingu nazvaném „*meta marketing*“, který představuje využití i v jiných souvislostech než s prodejem zboží a služeb, jeho uplatnění vidí v uplatňování lidí, názorů, událostí i míst. Z tohoto pojetí pak vyplývá marketing místa, jenž obsahuje rovněž municipální marketing. Ten pak můžeme definovat jako: „*soubor metod užívaných ke komercializaci produktů pomocí studia trhů, motivace, podpory prodeje, komunikace a vytváření vztahů s veřejností. Prostředkem poznání je též výzkum s cílem připravit vše, co obec nabízí, tak, aby tato nabídka přilákala zájem jejich obyvatel, podnikatelů a i návštěvníků.*“⁵⁹

Municipální marketing se dá popsat jako soubor metod a procesů, které mají vliv na image obcí a měst. Jeho působení se v dané obci či městě projevuje nejen na straně nabídky materiálních statků, ale ovlivňuje také celkový život v obci, kdy se stává hojně využívaným nástrojem k prezentaci obecních událostí. Pomocí municipálního marketingu se aktivity měst a obcí zaměřují na cílové skupiny, čemuž napomáhá změna myšlení, která se v rámci municipálního marketingu uskutečňuje s ohledem na požadavky a potřeby cílových skupin.⁶⁰

Municipální marketing se může uplatnit v mnoha směrech. Dá se říct, že jeho uplatnění lze nalézt ve všech statcích či aktivitách, které město nebo obec nabízí. Mohou se vymezit jako:⁶¹

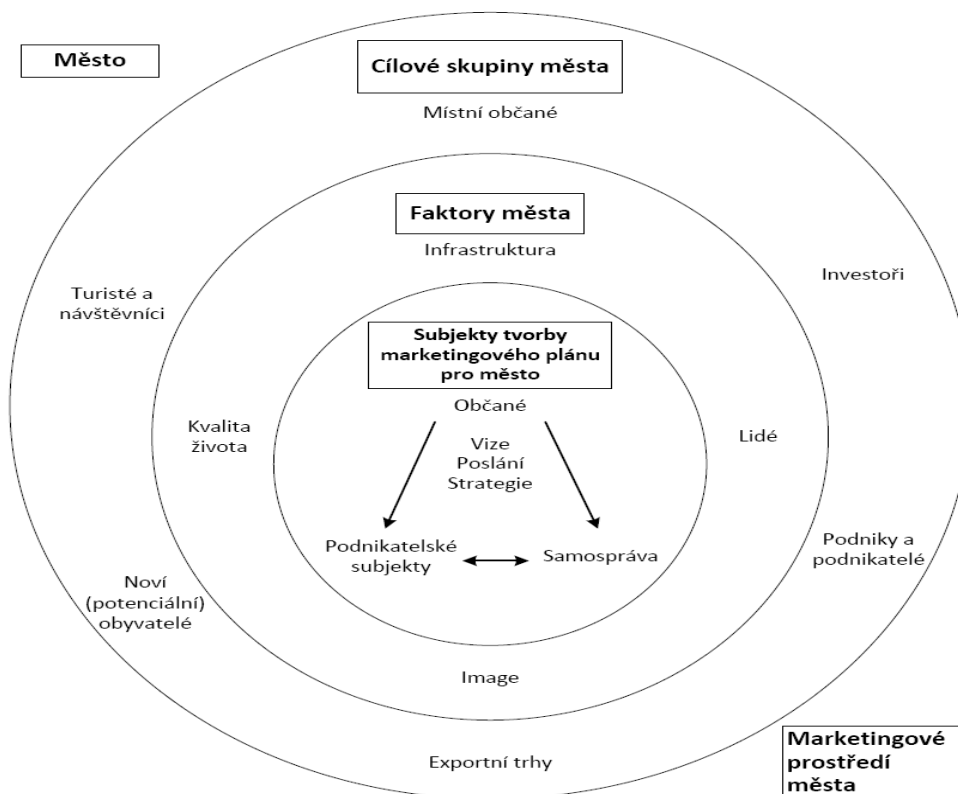
- 1) služby (např. ubytování, zdravotní péče),
- 2) osoby (např. prezentace názorů a postojů, volby),
- 3) instituce (např. divadla, muzea),
- 4) události v obci (např. festivaly, sportovní akce),
- 5) myšlenky (např. ekologický program),
- 6) okolí obce (např. přírodní kapitál, turistická lákadla).

⁵⁸ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 6.

⁵⁹ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 13.

⁶⁰ HÁLEK, Vítězslav. *Marketing obcí*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-226-8, s. 4–8.

⁶¹ Tamtéž, s. 6.



Obrázek 1 – Marketingové prvky dle Kotlera

4.1 Typologie měst a obcí

K dobrému nastavení marketingové koncepce si je třeba nejprve plně uvědomit, pro jaké město je vytvářena. Města se od sebe liší svým posláním, konkurenčními výhodami a potenciály. Pro města a obce je důležité znát své atributy a na jejich základě si definovat své postavení na trhu. Zákon definuje město takto: „Obec, která má alespoň 3 000 obyvatel je městem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády“⁶³ a dále vymezuje tzv. statutární města a pracuje s pojmem hlavní město. To je však, co se týče druhů měst, vše a pro účely municipálního marketingu značně nedostatečné.

⁶² JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 7.

⁶³ Ust. § 3 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

Města lze rozdělit pro účely marketingu následovně:⁶⁴

1. Hlavní města, která díky svému správnímu a ekonomickému postavení lákají turisty, podnikatele a potenciální investory. Ruku v ruce s příchodem zmíněných skupin se budují a vzkvétají muzea, nákupní a zábavní centra a velká péče se věnuje údržbě památek. Mezi stinné stránky těchto měst patří nezvládnutá dopravní situace a zhoršující se životní prostředí.
2. Průmyslová města, kde vzhledem k velké nabídce práce žije značný počet obyvatel, mají vybudovanou infrastrukturu, nabízejí dobrou občanskou vybavenost, stojí zde zajímavá obchodní centra a ve městě lze nalézt kulturní a společenské vyžití. Nevýhodou bývá znečištěné životní prostředí a v případě jednostranného zaměření průmyslu i velká křehkost vzhledem k ekonomickým změnám.
3. Velká atraktivní historická města, která jsou díky své historii a zachovalým památkám turisticky lákavá. S těmito památkami jde dobře pracovat v rámci tzv. marketingu událostí. Nevýhodou těchto měst je až přílišná závislost na cestovním ruchu, což v případě jeho poklesu na příjem měst tvrdě dopadá.
4. Města s příjemným okolím a vybavením pro zábavu. V těchto městech je i rozvinutý průmysl, který je orientovaný zejména na strojírenství a lehký průmysl, a skýtají proto i investiční potenciál.

Jako další vymezení může sloužit dělení měst a obcí na⁶⁵:

1. Historické obce jsou ty, které prostřednictvím historického zázemí lákají k návštěvě turisty. Této politice přizpůsobují veškerou infrastrukturu a chod obce.
2. Obce v rekreačních oblastech, jako např. lázeňské obce, jejichž největším kapitálem jsou přírodní zdroje, na nichž mohou stavět svůj marketing a konkurenceschopnost.
3. Příhraniční obce se dále rozlišují dle socioekonomického charakteru a geografické polohy.
4. Satelitní obce slouží jako rezidence v blízkosti velkých měst.
5. Venkovské obce jsou malé a nedokáží poskytnout svým obyvatelům veškeré služby a jsou tak závislé na jiných, větších obcích.

⁶⁴ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 18–19.

⁶⁵ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 19.

Třetí, avšak ne poslední možností dělení obcí je dle geografické segmentace jejich zákazníků. Tedy na základě oblastí, odkud pocházejí jejich návštěvníci nebo potenciální investoři. Může se rozlišovat mezi obcemi a městy:⁶⁶

1. Světovými, kam přichází velký podíl zákazníků z celého světa.
2. Kontinentálními, ve kterých se vyskytují zákazníci zejména z příslušného kontinentu.
3. Národními, která se soustřeďují zejména na zákazníky své země.
4. Regionálními, lákajícími zákazníky ze svého regionu.
5. Lokálními, přitahujícími zákazníky z místní oblasti.

4.2 Komplexní městský marketing

Komplexní marketing v sobě kombinuje hlavní metody a procesy a prostřednictvím důrazu na komunikaci a neustálé sledování nových strategií a trendů je dokáže ještě zefektivnit. Komplexní městský marketing vychází z nadřazeného pojmu komplexního teritoriálního marketingu a pro své fungování přebírá jeho charakteristiky a principy, které implementuje do prostředí měst a obcí.⁶⁷

Komplexní teritoriální marketing lze definovat následovně: „*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 společné vize.*“⁶⁸

K aplikaci komplexního marketingu se dá přistupovat dvěma způsoby, a to dle tematických oblastí a jednotlivých úkolů v nich obsažených⁶⁹, nebo podle specificky vymezených území.

⁶⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 19–20.

⁶⁷ Blíže k charakteristikám viz kapitola 3.3.5.

⁶⁸ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 18.

⁶⁹ Např. ochrana přírody, sociální péče, rozvoj komunikací.

Vzhledem ke specifčnosti různých částí města se pro potřeby marketingu z celkového území měst vyčleňuje území tzv. vnitřního města. Tento, dá se říci subtyp městského marketingu, se nezabývá městem jako celkem, nýbrž je úzce zaměřen na komplexní rozvoj vnitřního města. Jde o typ marketingu, který má za úkol bojovat s odlivem ekonomických, kulturních a volnočasových aktivit z vnitřních částí měst, jež se vlivem různých faktorů z těchto center přesunuly blíže k periferiím. Cílem tohoto typu marketingu je zatraktivnění, oživení nebo revitalizace vnitřního města, případně udržení jeho atraktivity. Pozvednutí vnitřních částí měst probíhá většinou podporou maloobchodních, vzdělávacích, kulturních, administrativních, a pokud je to možné i obytných funkcí těchto částí, a to prostřednictvím spolupráce městské správy a soukromého sektoru, který z velké části tyto aktivity financuje.

Druhým typem specifických území, na které se města pro účely marketingu a nejen něho dělí, jsou městské části. Ve své podstatě je podobný marketingu vnitřních měst. Marketing městských částí se objevuje zejména u velkých měst. Jeho cílem je vypořádání se se specifickými problémy a zvýšit atraktivitu daných částí. K realizaci dochází v rámci participace mezi všemi aktéry za použití endogenních zdrojů.⁷⁰

4.3 Problémy využití municipální marketingové koncepce

Díky specifčnosti prostředí a fungování měst a obcí mohou oproti podnikům vyvstat určité problémy, se kterými se municipální marketing musí vypořádat. Povaha a úkoly místní správy se někdy mohou zdát být v rozporu s marketingovou koncepcí. Většina služeb poskytovaných místní správou má charakter veřejných, které nemohou být směněny, a tudíž nelze stanovit jejich cenu na trhu. Tento argument však není kompletní. Přestože mají tyto služby povahu veřejných, u určité části z nich⁷¹ lze uplatnit některé prvky tržních mechanismů. Tyto druhy služeb místní správy jsou předmětem reforem, neboť jejich správné řízení může místní správu podstatně zefektivnit. Nelze však tvrdit, že fungování místní správy lze zcela podříditi tržním principům, ale jejich částečné uplatnění možné je. Místní správa

⁷⁰ JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1, s. 17–18.

⁷¹ Např. bydlení, kultura, technické služby.

si může z tržních principů přebrat ty, které zdůrazňují morální hodnoty, efektivnost volného trhu a individuální odpovědnost, které ji mohou přinést mnohé výhody.⁷²

Hlavní námitky proti uplatnění marketingové koncepce pro místní správu:⁷³

- Města a obce jsou rychle se vyvíjejícím prostředím, kde může dojít k mnohdy nepředvídatelným změnám.
- Města a obce nejsou homogenní, tudíž nemají všechna rozhodnutí, která se jich týkají, ve svých rukou. Některá rozhodnutí o nich probíhají na vládní úrovni (rozhodování o rozpočtových zdrojích, o významných investicích např. výstavba silnic, dálnic).
- Veřejné služby, které města poskytují, by měly být poskytovány na základě potřeb a neměly by být předmětem trhu jako je tomu u produktů podniků.
- Zdroje a kapacity místních správ jsou omezené a marketing by mohl zvýšit poptávku, kterou by město či obec nedokázaly pokrýt.
- Některé služby vyplývají obyvatelům přímo ze zákona a není tak v dikci města či obce je výrazně upravovat, naopak výběr některých druhů služeb je značně omezený.
- Místní správa plní dvojroli, kdy na jedné straně zajišťuje služby samosprávy, ale na stranu druhou také státní správy, přičemž řízení obou druhů služeb je dosti odlišné, což komplikuje případné využití marketingu.
- Vysoká centralizace kompetencí a finančních zdrojů, které mohou svazovat marketingové snahy měst.
- Skeptický postoj k inovacím a na straně druhé nekritické přejímání módních vlivů.
- Neexistence občanské participace (společnost dělená na MY a ONI).
- Nízká profesionalita a personální politika.
- Nezralost institucí v kontrole.
- Minimální partnerství veřejného a soukromého sektoru. V prostředí České republiky se PPP projekty začínají vytvářet až v posledních letech a v tomto směru se může Česká republika stále co učit od zemí západní Evropy, kde jsou PPP projekty běžnou praxí.

⁷² VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 16.

⁷³ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 14.

- Nízká aplikace marketingových přístupů, která je zejména ovlivněna finanční stránkou a na to navazující omezenou možností zaměstnání marketingových specialistů.
- Dominance strategického plánu rozvoje území na úkor flexibilního územního marketingu a integrované marketingové komunikace.⁷⁴
- Vlivy názorů a připomínek veřejnosti (a mnoho silných tlaků), které mají velký vliv na marketingové koncepce vedené veřejnou správou.
- Vlivy médií, především chybějící vyváženost zpravodajství, zejména při porovnání poměru zpráv ohledně hlavního města a ostatních obcí.⁷⁵

Určitou komplikací při uplatňování municipálního marketingu může být i proces tzv. „zeštíhlování“ místní správy neboli přenechávání některých činností soukromému sektoru. Mnohé služby měst a obcí byly zprivatizovány⁷⁶, jiné provádí soukromé obchodní organizace⁷⁷ a některé služby jsou místní správou sice dotovány, avšak organizace, které je vykonávají, mají svůj samostatný management. Úskalím, které toto zeštíhlení místní správy může obsahovat, je, že tyto organizace jsou sice více či méně spojeny s městy a obcemi, avšak většinou mají nezávislý management, který má marketing ve své režii. Ačkoli by tyto organizace mohly uplatňovat ve svém řízení marketingové principy, místní správa ztrácí možnost ovlivnění marketingu v těchto aktivitách.⁷⁸

Pro správné vypořádání města s těmito problémy je dobré provést analýzu skupin klientů, občanů, které mají stejné či obdobné potřeby a chování. Místní správa může tyto informace použít k hledání míst na trhu pro různé produkty obce a k správnému uplatnění prvků marketingového mixu.

Kromě statutárních funkcí plní místní správa i další funkce, které nejsou poskytovány pouze jednotlivcům, ale skupině obyvatel nebo obyvatelům jako celku. Těmito funkcemi jsou rozvoj obce, města či regionu a rozvoj služeb společnosti. Důležitost těchto funkcí roste a klesá s ohledem na to, jak se místní správa snaží

⁷⁴ Definice dle P. Kotlera: „*Integrovaná marketingová komunikace je způsob plánování marketingové komunikace, který si uvědomuje přidanou spotřebitelskou hodnotu jednotného plánu, hodnotí strategickou roli celé škály komunikačních disciplín (reklamu, podporu prodeje, PR, osobní prodej, DM) a kombinuje tyto disciplíny, aby dosáhl srozumitelnosti, ucelenosti a maximálního vlivu komunikace prostřednictvím dokonalé integrace jednotlivých sdělení.*”

⁷⁵ LAŠEK, Ladislav. *Teritoriální marketing v destinaci Kuks*. [online]. 2013 [cit. 2021-03-09]. Dostupné z: http://www.region servis.cz/document/filename/3742/PhDr._Ladislav_La_ek_Teritori_In__marketing__marketingov__komunikace_v_destinaci_Kuks.pdf. s. 16.

⁷⁶ Hospodářské jednotky, patřící dříve k tzv. komunálnímu hospodářství obcí.

⁷⁷ Např. údržba zeleně, údržba silnic atd.

⁷⁸ VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 17.

v rámci strategie rozvoje svěřené oblasti přilákat nové investory. V zemích Evropské unie je v tomto směru poměrně velké konkurenční prostředí mezi městy a obcemi, a proto je čím dál více kladen důraz na marketing. Snahy přilákat investory, nové obyvatele či turisty mohou narážet na odpor místních obyvatel a je nezbytné, aby města a obce dle marketingové terminologie komercializovala produkt, aby každý občan bral navrhovaný projekt za svůj.⁷⁹

4.4 Marketingové prostředí obce

K lepšímu pochopení postavení každé jednotlivé obce, které je stěžejní pro správné nastavení municipálního marketingu, je důležité určit a správně vyhodnotit nejen geografickou polohu obce, ale i její typologii.⁸⁰ Ke správně vedenému municipálnímu marketingu je rovněž důležité znát marketingové prostředí obce, které je určitým souhrnem podstatných vlivů, jež působí na obec a její aktivity. Vzhledem k tomu, že na území obce působí více subjektů, je těžší marketingové prostředí přesně vymezit. Lze ho však pojmut jako systém, který je složen z vícera subsystémů, které se navzájem prolínají. Pro účely municipálního marketingu se prostředí obce dělí na vnější a vnitřní.⁸¹

V případě definování a dobré znalosti svého marketingového prostředí je pro obec snazší následující definování tržního postavení a na to navazující vytvoření koncepce obce s konkrétními marketingovými cíli a vhodné marketingové strategie k jejich dosažení.⁸²

⁷⁹ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 14–15.

⁸⁰ Viz kapitola 3.1.

⁸¹ KALA, Tomáš, Pavel BACHMANN a Vítězslav HÁLEK. *Management malé obce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-957-1, s. 62.

⁸² Tamtéž, s. 63–64.

4.4.1 Vnější prostředí obce

Jedná se o okolí, které na obec působí nepřímo. Vnější prostředí lze dělit na:⁸³

- a) Demografické prostředí
- b) Ekonomické prostředí
- c) Politicko-právní prostředí
- d) Sociálně-kulturní prostředí
- e) Přírodní prostředí
- f) Technologické prostředí

Demografické prostředí představuje velikost populace ve městě. Je tvořeno složením jeho populace, sociální, příjmovou, kvalifikační, věkovou a vzdělanostní strukturou a dále ekonomickou aktivitou obyvatel, jejich mobilitou a jinými demografickými trendy ve struktuře obyvatel. Dobrá znalost tohoto prostředí může správě města napomoci k seznámení se s jednotlivými skupinami zákazníků, kteří využívají jeho služby. S pomocí znalostí o ekonomických aktivitách, věkové a vzdělanostní struktuře obyvatel může městská správa poměrně přesně předvídat jednotlivé trendy a reagovat na ně.

Ekonomické prostředí je tvořeno na jedné straně makroprostředím neboli hospodářskou situací státu a na straně druhé mezzoprostředím neboli hospodářskou situací regionu. Při spojení obou celků dohromady vznikne mikroprostředí, které vyjadřuje hospodářskou situaci v daném městě. Mikroprostředí každého města je ovlivněno dlouhodobými modely a tradicemi podnikání ve městě a regionu. Ekonomické prostředí ovlivňuje dané město přímo, prostřednictvím daňových příjmů, nebo nepřímo např. pomocí vytváření pracovních příležitostí. Město má možnost na ekonomické mikroprostředí a jeho vývoj působit pomocí marketingové strategie. Ekonomické prostředí určuje kupní sílu obyvatelstva a vytváří rámec pro podnikatele.

Politicko-právní prostředí napomáhá vytvářet chování politických představitelů měst a obcí v rámci jejich správy. Mantinely pravomocí a uplatňování marketingových kompetencí vytyčují právní předpisy. Politické prostředí je vzhledem k spoluvytváření makroekonomické politiky úzce provázáno s prostředím ekonomickým, čímž se zároveň ovlivňují i politika mezzoeconomická

⁸³ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 23.

a mikroekonomická. V tomto ohledu je pak důležité, zda je makroekonomická politika v zemi spíše keynesiánského typu nebo typu monetariánského.⁸⁴

Zjednodušený přehled projevů této politiky obsahuje následující tabulka.⁸⁵

Tabulka 2 – Politicko-právní prostředí města

Úroveň politiky	Míra zásahu státu: Vysoká	Míra zásahu státu: Nízká
Makro (stát)	Keynesovské řízení poptávky	Monetarismus
Mezzo (region)	Aplikace regionální politiky	Vzdělávání pracovní síly, podpora vytváření pracovních míst
Mikro (město, podnik)	Vlastnictví akcií státem nebo městy, kontrola podnikání, komunální podnikání	Podnikatelské zóny, vytváření podnikatelských kultur a partnerství, podpora podnikání

V praxi nedochází ke striktnímu oddělení obou teoretických rovin, ba naopak se prolínají. Politicko-právní prostředí měst má samozřejmě vliv i na jiné subjekty a na jejich chování, jsou jimi návštěvníci a obyvatelé.

Sociálně-kulturní prostředí silně působí na celkový obraz města v očích veřejnosti a zároveň na chování místních obyvatel a podnikatelů. Toto prostředí v sobě zahrnuje pojmy jako kultura, tradice města, obecné zvyklosti, vzdělávání nebo rodinné vztahy. Obsahem prostředí je také změna hodnotových preferencí, která z dlouhodobého hlediska určuje chování nejen jednotlivců, ale i společenských skupin. Vhodně zvolená propagace kulturních a historických kvalit města může zvýraznit jeho obraz u široké veřejnosti a dosáhnout zvýšené atraktivity, která může vyústit v konkurenční výhodu a přilákat nové návštěvníky.⁸⁶

Kulturní a historické kvality se mohou dělit na:⁸⁷

- 1) Kulturní a historické tradice (např. masopustní průvody)
- 2) Společenské akce (např. festivaly, plesy)
- 3) Spolkové činnosti (např. spolky při historických památkách)

Přírodní prostředí je základním kapitálem nejen pro rekreaci obyvatel a na to navázané různé typy podnikání. Obsahuje v sobě umístění města v regionu, dopravní možnosti (např. splavné řeky), přírodní zdroje, ale také klimatické a ekologické podmínky, a to nejen pro obyvatele, ale rovněž pro návštěvníky a podnikatele.

⁸⁴ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 23–24.

⁸⁵ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada Publishing, spol., 1999. ISBN 80-7169-750-8, s. 22.

⁸⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 23–25.

⁸⁷ HÁLEK, Vítězslav. *Marketing obcí*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-226-8, s. 16.

Vzhledem k nárůstu důležitosti environmentální politiky ve společnosti může hrát přírodní prostředí stěžejní roli při rozhodování o usídlení potenciálních podnikatelů, obyvatel a zároveň i při lákání možných návštěvníků. Možnou komplikací je střet zájmů mezi obyvateli a podnikateli v otázkách ekologie. S touto výzvou se však může místní správa účinně vypořádat při použití vhodných nástrojů, které ji poskytují zákony, jako např. územní plánování.

Posledním vnějším prostředím je technologické, které má na místní správu vliv prostřednictvím poznatků z vědy a techniky a jejich využití např. v informačních systémech a komunikační technice pro účely propagace města. Díky rozvoji nových komunikačních technologií se postupně vytrácí vázanost podniků na určité místo, což může vést ke změně rozmístění ekonomických činností, které ve svém důsledku mění místní ekonomiku a její charakter.⁸⁸

4.4.2 Vnitřní prostředí obce

Vnitřní marketingové prostředí obce tvoří prostor organizace obce, která zabezpečuje její správu a jiné úkoly, dané zákonem. Představitelé obce mají možnost v rámci tohoto prostoru aktivně ovlivňovat chod obce. Mezi faktory tvořící vnitřní prostředí obce se řadí zejména demografické a ekonomické prostředí, které je reprezentováno obecním rozpočtem, dotacemi z Evropské unie a státního rozpočtu a mandatorními výdaji. Přestože by to mohlo vypadat, že obce mají pro vlastní rozpočtovou politiku a ovlivnění její finanční situace málo prostoru, v praxi tomu tak být nemusí. Pomocí vhodných marketingových přístupů může místní správa celkem efektivně svou finanční situaci vylepšit, zejména na straně příjmů.

Do vnitřního prostředí obce lze zahrnout také marketingový mix obce, zaměstnance obecního úřadu a institucí zřízených obcí a na to navazující kvalitu vnitřní struktury organizace a vedení obce jako celku. V neposlední řadě jsou do něj zahrnovány i procesy poskytování služeb a partnerství.⁸⁹

4.5 Marketingový mix obce

Obec představuje pro zákazníky velmi složitý produkt, který se skládá z hmotných i nehmotných prvků, jež distribuuje prostřednictvím obecního úřadu

⁸⁸ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 78-80-7248-695-3, s. 25–26.

⁸⁹ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 24.

a jiných institucí v podobě služeb. Ke zvýšení poptávky po produktu obce slouží soubor aktivit nazývaný marketingovým mixem. Tím se rozumí: „*soubor nástrojů, jejichž pomocí marketingový management obce utváří vlastnosti služeb nabízených zákazníkům obce.*“⁹⁰ Efektivní marketingový mix v sobě příhodně kombinuje všechny prvky tak, aby sloužil k uspokojení potřeb zákazníků, napomáhal k výběru procesů, jimiž jsou produkty obce distribuovány k obyvatelům, podnikatelům a návštěvníkům a přispívá k naplnění veškerých cílů a funkcí obce.⁹¹

Marketingový mix obce je tvořen čtyřmi základními prvky, které jsou shodnými se soukromým sektorem, a to *produktem, cenou, distribucí a komunikačním mixem*. Vzhledem ke specifickému produktu obce, kterým jsou převážně služby, jsou tyto základní prvky rozšířeny o prvek *lidí, materiálního prostředí a procesů*. Těchto sedm základních prvků tvoří ve svém souhrnu marketingový mix používaný ve službách. S ohledem na složitost produktu obce, který vzniká s přispěním vnitřních i vnějších subjektů, je třeba do marketingového mixu zařadit osmý prvek, a to *partnerství*.⁹²

4.5.1 Produkt

Produkt obce v sobě zahrnuje vše, co obec nabízí obyvatelům, podnikatelům, návštěvníkům a potenciálním investorům a zároveň slouží k uspokojování jejich potřeb. Produkt v širším pojetí se skládá z obce jako takové, jejího materiálního prostředí a veškerými subjekty, které na jejím území působí. V užším pojetí je produktem obce ta část potřeb, která nedokáže být uspokojována soukromým sektorem a je proto uspokojována veřejnou správou.

S ostatními produkty má ten obecní společnou snahu o pochopení zákazníků a jejich potřeb. Produkt obce lze také nabízet na různých trzích a propagovat jej, přičemž zákazník si může svobodně zvolit, zda nabídku přijme či nikoliv. Stejně je také omezení produktu na základě rozpočtových možností.

V porovnání s ostatními produkty a službami se produkt obce liší zejména uspokojováním jak kolektivní (např. doprava), tak individuální (např. bydlení) potřeby zákazníků. Určitou specifičností je poskytování služeb, které musí obyvatelé přijmout (např. základní vzdělání) a služeb, u kterých mají možnost volby (např.

⁹⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 53.

⁹¹ KALA, Tomáš, Pavel BACHMANN a Vítězslav HÁLEK. *Management malé obce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-957-1, s. 72.

⁹² VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 52.

bydlení, kultura). Zároveň však lze i zákazníky z některých služeb vyloučit, pokud na ní neparticipují prostřednictvím zaplacení daní či poplatku (např. hrobní místo na hřbitově). Na druhé straně existuje skupina služeb, ze které nelze uživatele vyloučit (např. veřejné osvětlení).⁹³ Poskytované služby také mohou být jednak čistě pozitivního charakteru a obyvateli vyhledávané (např. kultura, doprava), ale také služby nevyhledávané neboli nápravné (např. údržba komunikací a veřejných prostranství, městská policie). Speciálností obecních produktů je možnost jejich změny a způsobu jejich nabídky na základě programu zvolených politických stran.⁹⁴

Základními produkty obce jsou:⁹⁵

- a) veřejné služby poskytované obcí na základě zákona
- b) nabídka prostor ve vlastnictví obce k soukromým účelům nebo jako investiční nástroj
- c) akce organizované obcí, jejichž prostřednictvím se obec prezentuje, zároveň je obyvatelům a návštěvníkům nabízena zábava a podnikatelům možnost prezentace a realizace jejich činnosti
- d) obec jako taková tvořená jednotlivými druhy prostředí

Veřejné služby jsou vzhledem ke svému zákonnému zakotvení stěžejní a nezbytnou částí produktu obce. Ta je může ovlivňovat buď přímým výkonem těchto služeb, nebo se na nich podílet zřízením organizací, které jsou jejich realizací a financováním pověřeny.

S ohledem na jeho složitost lze produkt veřejných služeb rozdělit na tři základní složky⁹⁶:

- a) prvky
- b) formy
- c) úroveň

Prvky produktu se rozumí hmotné a nehmotné složky celkové nabídky. Mezi hmotné prvky patří např. prostředí, ve kterém se služba realizuje, vybavení potřebné k jejímu poskytnutí. Nehmotnými prvky je pak např. chování zaměstnanců realizujícími službu, atmosféra obce. Obecně lze říct, že při definování produktu je snazší nalézt prvky hmotné než ty nehmotné. Určité prvky produktů obce může poskytovatel produktu ovládat – kontrolovatelné (dostatečné připojení k internetu)

⁹³ KALA, Tomáš, Pavel BACHMANN a Vítězslav HÁLEK. *Management malé obce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-957-1, s. 73.

⁹⁴ Tamtéž, s. 57.

⁹⁵ Tamtéž, s. 59.

⁹⁶ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 59.

a některé ovládat nemůže – nekontrolovatelné, které jsou většinou vyvolané vnějším vlivem (např. nálada pracovníka). Poskytovatel produktu by měl tyto prvky co nejlépe odhadnout a u kontrolovatelných se soustředit na jejich správné fungování a nekontrolovatelné se pokusit využít ve svůj prospěch. Úkolem managementu obce je poskytování služby standardizovat⁹⁷ a mít lepší dohled nad kontrolovatelnými prvky a ty nekontrolovatelné minimalizovat. K úspěšné standardizaci může dobře posloužit tzv. SWOT analýza čili zjištění silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Produkt je obcí nabízen zákazníkům v různých formách:⁹⁸

- a) prostřednictvím vlastních kapacit
- b) prostřednictvím organizací založených obcí
- c) prostřednictvím outsourcingu
- d) prostřednictvím jiné obce

Správné zvolení formy je pro produkt velmi důležitým prvkem, neboť špatně zvolená forma může mít za následek jeho špatnou distribuci, ať už bude prováděn sebelépe. K dobře zvolené formě je třeba znát požadavky zákazníků a zkoumat efektivnost nabízejících se forem poskytování produktu. Zajímavou možností při volbě formy je outsourcing místní správy. Výhodou této možnosti je, že se místní správa může soustředit na úkoly a služby, které dle zákona musí provádět sama a ušetřit pro ně tolik potřebné zdroje, jež mohou být využity ke zlepšení těchto služeb. Je třeba si dát pozor na finanční stránku případného outsourcingu, a proto je důležité nejprve vytvořit analýzu případných nákladů.

Image produktu lze dělit na⁹⁹:

- a) image obecního úřadu
- b) image jednotlivých služeb
- c) image obce jako celku

Image obecního úřadu jde ruku v ruce s politickou situací v obci a ve státě, což je pro její pozitivní budování velkou, avšak ne nepřekonatelnou překážkou. Představitelé vedení obce a místní správy se budou muset při pozitivním budování image soustředit na rychlé, kvalitní a efektivní zajištění produktů obce a dosáhnout zlepšení celkového image produktu a obecního úřadu. Image obce, jako důležitá

⁹⁷ Např. vytvoření předpisu pro chování úředníků, školení na nestandardní situace, které mohou nastat, automatizace rutinních procesů aj.

⁹⁸ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 60.

⁹⁹ Tamtéž, s. 61.

součástí nejen produktu, ale i propagace obce, je složitější pojem, na který působí vnější i vnitřní prostředí obce.¹⁰⁰

V marketingu platí důležitost umění prezentace produktu a jeho specifických vlastností a nejinak je tomu i v případě produktu obce. Důraz by měl být přitom kladen na to, co je pro daný produkt specifické, eventuálně poukazovat na jeho unikátnost v rámci širšího geografického okolí, případně vyzdvihnout nedostatek nabízené služby na trhu.

Důležitým charakterem produktu, kterému se přikládá značná pozornost, je kvalita veřejných služeb. Jedná se o stěžejní vlastnost produktu, kterou obec nabízí. Kvalita je v tomto případě tvořena třemi složkami:¹⁰¹

- a) Image neboli renomé, které je s nabízeným produktem spojeno. Je třeba dbát na postupné budování pozitivní image poskytovaných služeb.
- b) Technická kvalita týkající se hodnoty, kterou zákazník obdrží v rámci vzájemné interakce. Tyto kvality jsou snadno měřitelné prostřednictvím objektivních ukazatelů a díky tomu mohou sloužit k hodnocení poskytovaného produktu.
- c) Funkční kvalita, která je vázána na způsob poskytnutí produktu. Je prováděna vždy konkrétním zaměstnancem či zaměstnanci místní správy. Předávání této kvality zákazníkovi závisí na chování zaměstnanců, jejich odborných znalostech, postojích a vzájemných vztazích.

4.5.2 Cena

Cena produktu je jedním z prvků marketingového mixu obce, který je oproti klasickému mixu velmi rozdílný. Cena v oblasti veřejných služeb je omezena, jelikož povětšinou ztrácí svou funkci nástroje směny hodnot. Ačkoliv se může na první pohled zdát, že cena coby prvek marketingového mixu není v oblasti veřejných služeb potřebná, jelikož velká část veřejných služeb je poskytována bezplatně, není tomu tak. Nejedná se totiž o bezplatné služby v pravém slova smyslu, jelikož jsou placeny z místních poplatků, daní občanů nebo podniků, eventuálně ze systému povinného pojištění. Určení ceny služby je problematické i vzhledem k výhodám pro zákazníky, které na jedné straně poskytují, avšak na straně druhé jsou tyto výhody jen těžce ocenitelné nebo si je není možné poskytovatelem přisvojit (např. používání

¹⁰⁰ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 61–64.

¹⁰¹ KUTSCHERAUER, Alois. *Management regionů a obcí*. 3. doplněné vydání. s. 128 [online]. 2014 [cit. 2021-02-22] Dostupné z: http://alkut.cz/mro_htm/mro_stud_opora.pdf

silnic). Cenu produktu lze mimo jiné použít také jako nástroj sociální politiky (např. poskytování hromadné dopravy zdarma). V obcích jsou rovněž nabízeny produkty, které mají cenu určenou, avšak nikoli v plné výši, nýbrž regulovanou. Existuje však rovněž škála produktů, u kterých si obec může cenu stanovit sama. Při stanovování ceny je nezbytné znát veškeré fixní a variabilní náklady spojené s poskytováním produktu obce a posoudit, zda je stanovení ceny za produkt nutné, eventuálně zda by měla být cena dotována a jak. Obecně však platí, že prvek ceny může obec ovlivnit pouze minimálně, a proto je nutné při stanovování marketingové politiky obce dát přednost spíše zbývajícím prvkům marketingového mixu.¹⁰²

4.5.3 Distribuce

Tento prvek marketingového mixu se zabývá stanovováním distribučních kanálů čili způsobů, kterými se produkt dostane ke konečnému spotřebiteli. V případě, že obec poskytuje produkt sama, jedná se o přímý distribuční kanál. Jestliže je poskytováním produktu pověřena jiná organizace, jedná se nepřímý distribuční kanál. Každý z kanálů má své výhody a je vhodnější pro určité druhy produktů.

Přímý distribuční kanál umožňuje lepší dohled nad řádným poskytováním služeb. Výhodou je také získání bezprostřední zpětné vazby od zákazníků, kterou lze využít k případnému vylepšení distribuce. Naopak nevýhodou je potřeba udržení vysokého standardu kontaktu mezi klientem a poskytovatelem služby, a to zejména v situacích, kdy může z různých příčin dojít k nárůstu počtu klientů. Tento problém se dá částečně odbourat pořádáním odborných školení a využitím nových technologií, zejména při rutinních úkonech. Přímý distribuční kanál je vhodný pro vykonávání přenesené působnosti státní správy a pro poskytování fakultativních služeb, kde se rozhoduje podle určitých kritérií.

Nepřímý distribuční kanál je vhodný pro poskytování specifických produktů, na které obec nemá nebo by neměla dostatečné zdroje. Namísto pořizování specifických zdrojů je pro obec výhodnější poskytování tohoto produktu přenechat jiným, k tomu vybaveným organizacím.

Při volbě vhodného a efektivního distribučního kanálu je třeba mít na zřeteli aspekty výše nákladů, pohodlí pro příjemce, prostorovou a časovou dostupnost,

¹⁰² JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 76–80.

spolehlivost a kvalitu. Na základě těchto aspektů je úkolem místní správy vybrat nejlepší možný distribuční kanál.¹⁰³

4.5.4 Komunikační mix

Obec své produkty představuje pomocí různých druhů komunikace se subjekty, jimiž se snaží ovlivnit jejich znalosti, postoje a chování vůči nabízeným produktům. Soubor těchto nástrojů je nazýván komunikačním mixem. Jednotlivé nástroje komunikačního mixu se obvykle dělí do kategorií:¹⁰⁴

- 1) Reklama
- 2) Podpora prodeje
- 3) Osobní prodej
- 4) PR

Vzhledem k světové globalizaci a technologickému pokroku posledních let lze k těmto základním kategoriím přidat i¹⁰⁵:

- 5) Přímý marketing
- 6) Internetovou komunikaci

Používání jednotlivých nástrojů komunikačního mixu bývá předem rozpracováno v marketingové strategii obce. Role komunikačního mixu je velmi důležitá zejména z důvodu její nenahraditelné role rozšiřování sdělení cílených jak na místní občany, tak na vnější subjekty.

Reklama je jakákoliv placená forma nepřímého představení produktu. Jedná se o formu masové komunikace prostřednictvím reklamních a propagačních materiálů. Předpokladem pro dobré fungování reklamy je její správné umístění. Jako nejvhodnější se jeví informační centra obce, veřejné akce apod. Základními a hojně rozšířenými reklamními materiály jsou různé mapy, pohlednice, kalendáře, plakáty, videa, všeobecné tištěné materiály apod. Poněkud specifickým, avšak značně využívaným reklamním prostředkem jsou heraldické znaky měst, používané při velké škále příležitostí a také loga měst, která mají stejně jako loga soukromých podniků zejména oslovit a zaujmout co možná nejširší veřejnost.¹⁰⁶

¹⁰³ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 77–78.

¹⁰⁴ Tamtéž, s. 84.

¹⁰⁵ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 84.

¹⁰⁶ Tamtéž, s. 88.

Podpora prodeje se v obcích objevuje prostřednictvím podpory přilákání nových obyvatel. Častou formou je pak poskytnutí různých slev, především v oblasti prodeje a pronájmu bytových a nebytových prostor obce. Neméně častou metodou je rovněž investice obce do vlastních pozemků za účelem přilákání potenciálních podnikatelů a obyvatel.¹⁰⁷

Osobní prodej je v marketingu obce dosti omezený. V prostředí obce lze nalézt pouze jeho principy jako zodpovědný a profesionální přístup pracovníků správy, a to včetně té státní. Osobní prodej lze spatřit i u prvků marketingového mixu, jimiž jsou lidé a partnerství.¹⁰⁸

PR představují vztahy s veřejností prostřednictvím neosobní formy stimulace poptávky po produktech obce. Úkolem PR je především publikování pozitivních informací o obci, které mají u veřejnosti vyvolat pozitivní náhled na ni. Tím se prohlubuje důvěryhodnost a dobré jméno obce a obecního úřadu. PR může sloužit také jako pomůcka k zjišťování zpětné vazby na práci obecní správy.

PR je nedílnou součástí marketingové komunikační strategie obce, jejíž cíle jsou zejména budování image obce, posilování identifikace obyvatel s obcí či jejich částí, poskytovat informace o obci a jejích institucích, budovat prostor pro uplatnění nápadů a připomínek občanů, usilovat o maximální informovanost a snažit se o optimální komunikaci s veřejností. Výsledkem správně nastavené a vedené marketingové komunikační strategie s přispěním PR by měly být sympatie, vzájemné porozumění a co nejvyšší soulad zájmů jednotlivých subjektů.

Oblast PR poskytuje širokou škálu komunikačních prostředků a aktivit. Mezi často využívané určitě patří zveřejňování pravidelných zpráv o činnosti místní správy prostřednictvím sdělovacích prostředků (např. televize, rozhlas, místní bulletin). Podobně využívanými aktivitami je i publicita v podobě besed, rozhovorů a diskuzí. Ve velké části obcí je jako PR prostředek využíváno vydávání vlastních tiskovin, které jsou velmi vhodnou formou pro informovanost obyvatelstva. Jako PR aktivita je chápáno i přijímání hostů, tvorba a rozesílání dárků, krizová komunikace, vedení účelových kampaní, reprezentace obcí a jejich institucí na veletrzích apod. Poměrně viditelným prostředkem PR je sponzorování nejrůznějších kulturních, sportovních a sociálních aktivit pořádaných na území obce, které podporuje budování občanské společnosti. Za poněkud specifické druhy PR aktivit se dá za prvé považovat lobbying

¹⁰⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 90.

¹⁰⁸ Tamtéž, s. 91.

čili získávání a předávání informací sloužících k rozvoji obce a za druhé budování tzv. „Corporate identity“ neboli jednotného vizuálního stylu obce.¹⁰⁹

Pod oblast PR lze zahrnout i zvláštní druh marketingu, který je v posledních letech stále více využíván, a to marketing událostí. K jeho rozšíření přispěly společenské trendy vzrůstajícího významu volného času, zachovalého životního prostředí, životní úrovně obyvatel apod. Pro PR obcí je marketing událostí lákavou možností, jak posílit svůj obraz. Organizované události lze rozdělit na neziskově orientované akce (např. konference, výročí), komerčně orientované akce (např. výstavy, sportovní akce) a charitativní akce (např. charitativní plesy).¹¹⁰

Přímým marketingem v prostředí obce je adresná komunikace mezi obecní správou a občanem. Obce k němu nejčastěji využívají nástrojů *direct mailu* čili oslovení prostřednictvím pošty, *telemarketing* čili použití mobilní sítě, *elektronickou poštu* zejména pro účely zasílání formulářů či použití elektronického podpisu. Jako nástroj slouží také zasílání *SMS*, především pro krizovou komunikaci a výzvy občanům.¹¹¹

Internetová komunikace, využívající v dnešní době nejvíce rostoucího média Internet, představuje pro obce stěžejní nástroj pro potřeby komunikace. Výhodou internetu je zvláště jeho globální dosah, rychlost komunikace a navíc se jedná o poměrně levný obousměrný komunikační kanál. Stává se tak bezkonkurenčním nástrojem v případě produktů obce, jež mají nehmotný charakter. Internet obce využívají nejen ke komunikaci se subjekty, ale rovněž k distribuci svých produktů (např. vzory vyplněných formulářů). Důležitou součástí internetové komunikace obcí se stalo informování subjektů o veškerém dění, a to zejména pomocí webových stránek a sociálních sítí.¹¹²

¹⁰⁹ VAŠTIKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. s. 85–86.

¹¹⁰ Tamtéž, s. 87.

¹¹¹ Tamtéž, s. 90.

¹¹² Tamtéž, s. 89–90.

4.5.5 Lidé

Pojmem „lidé“ se v rámci marketingového mixu služeb rozumí poskytovatelé produktu na jedné straně a zákazníci na straně druhé. Vzhledem k tomu, že produkt obce má vesměs charakter služby, dochází mezi těmito poskytovateli a zákazníky k vzájemné interakci. Marketingový prvek lidí je proto důležitým nástrojem marketingového mixu obce.¹¹³

4.5.5.1 Poskytovatelé produktů obce

Místní správa jako poskytovatel produktu může přímo ovlivňovat své zaměstnance a management organizací, jež zřídila. Ovlivňování zaměstnanců soukromých institucí může provádět pouze prostřednictvím veřejných zakázek.

Marketingový nástroj je používán k ovlivnění pracovníků městských a obecních úřadů, volených zastupitelů včetně starosty a všech klientů místní správy, tj. občanů. Důvodem k ovlivňování lidí na straně poskytovatelů produktu obce je snaha o zlepšení vztahů se zákazníky. Management místní správy je totiž závislý na vůli zákazníků produktu, tedy voličů.

Jelikož nejčastějším produktem obce je služba, která z velké většiny případů vyžaduje kontakt zaměstnance obecního úřadu se zákazníkem služby, jsou tito zaměstnanci tzv. kontaktní personál. Měli by být dobře proškoleni, zejména na styk se zákazníkem, a měli by umět řešit případné problémové situace. Druhou skupinou podílející se na tvorbě služeb je management obce, který nepřichází se zákazníky často do styku, avšak jeho úloha spočívá ve vytváření marketingové strategie, rozvojových plánů a začleňování nových produktů. S ohledem na jejich úlohu jim přísluší role ovlivňovatelů.¹¹⁴

Třetí skupinou jsou tzv. modifikátoři. Ačkoliv se nejedná o přímé účastníky marketingových aktivit, přicházejí občas se zákazníky do kontaktu. Reprezentanty této skupiny jsou sekretářky, vrátní aj. Stejně jako u kontaktního personálu, tak i u modifikátorů je důležité vzdělávání. Poslední skupinou, která se nepřímo podílí na poskytování služeb, jsou zaměstnanci obecního úřadu, kteří vystupují v rámci poskytování služeb jako pomocný personál. Jedná se typicky o správce budov, techniky udržující IT technologie, pracovníky personálního oddělení atd.¹¹⁵

¹¹³ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 96.

¹¹⁴ Tamtéž, s. 97.

¹¹⁵ Tamtéž, s. 97.

Předmětem řízení pracovníků obce je přijímání zaměstnanců, jejich zaškolení a následné vzdělávání, vývoj kariéry, odměňování, monitoring a kontrola. Pomocí těchto činností jsou pracovníci místní správy připravováni a vedeni ke zlepšování kvality poskytovaných služeb.

Zajímavým nástrojem v rámci poskytovatelů služeb místní správy je interní marketing, zaměřující se na zaměstnance obce jako na interní zákazníky, přičemž za interní produkt považuje pracovní místa. Interní marketing je způsobem řízení lidských zdrojů, jehož cílem je získávat motivované zaměstnance, kteří znají potřeby zákazníků a pomáhají jim k jejich naplnění.

4.5.5.2 *Zákazníci produkce obce*

Významnou roli při vytváření produktu mají i jeho zákazníci. V tomto procesu mohou vystupovat jako producenti služeb, uživatelé služeb nebo nositelé podpory prodeje a šířitelé informací. Role producenta služeb náleží zákazníkům, kteří jsou aktivně zapojeni do vytváření služby (např. vyplnění formulářů, doložení informací). Zákazník, který je uživatelem služeb v celém procesu vytváření služby, vystupuje více či méně pasivně. Třetí skupinou jsou nositelé podpory prodeje a šířitelé informací. Tato skupina v sobě zahrnuje širokou škálu zákazníků, kteří mohou ústní reklamou ovlivnit ať už pozitivně, nebo negativně ostatní subjekty trhu.¹¹⁶

4.6 Materiální prostředí obce

Celkové materiální prostředí obce je formováno souborem přírody, územního uspořádání obce, souboru budov, komunikací atd. Význam tohoto nástroje marketingového mixu je spatřován zejména při prvním dojmu, který může prostředí obce na potenciálního návštěvníka či investora udělat. Většina produktů obce, zejména pak služeb, je nehmotného charakteru a jsou proto těžko představitelné. Jejich otiskem v hmotné realitě je materiální prostředí obce, které je odrazem jejich praktického poskytování. Jeho prostřednictvím mohou být nehmotné služby přiblíženy ostatním subjektům.

Pomocí tohoto nástroje může obec také udržovat a posilovat svou image. Je důležité, aby sdělovaná a požadovaná image souhlasila a odpovídala i image aktuální

¹¹⁶ JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8, s. 104–109.

a dodávala tak sdělení na důvěryhodnosti. Nejčastější propagace obce probíhá prostřednictvím kladení důrazu na kulturní dědictví.

Materiální prostředí lze rozdělit na dvě části, a to na vnější (je tvořeno fyzickou velikostí budovy, jejího tvaru, materiálů atd.) a vnitřní (je tvořeno vybavením, celkovým uspořádáním, kombinací barev atd.). Specifickým materiálním prostředím je i znak obce a její logo. Vytváření vhodného materiálního prostředí by mělo být v gesci architektů, designérů, psychologů a dalších odborníků, kteří by se měli pokusit o nalezení a vytvoření identity obce.¹¹⁷

4.7 Procesy

Proces je nástrojem marketingového mixu, který objasňuje způsob, jak vznikají produkty obcí. Procesy souvisí s jiným prvkem marketingového mixu, a to konkrétně s distribucí, může se hovořit o různých druzích procesů. Existují procesy poskytování služeb přímo obecním úřadem či organizacemi k tomu zřízenými a dále procesy poskytování služeb soukromými organizacemi.

Cílem místní správy v rámci marketingového prvku procesů je dosažení stavu, kdy zákazník bude uspokojen nejen výsledným produktem jako takovým, ale také procesem, který k tomu vedl. Aby bylo těchto cílů dosaženo, snaží se místní správa zčásti zapojovat zákazníky do produkčních procesů, zároveň v případě jakéhokoliv pochybení je připravena vyřizovat stížnosti. Ke zlepšení procesů rovněž slouží zjednodušování formulářů, vytvoření postupů pro kontaktní personál, postupné nahrazování lidské síly mechanizací apod.¹¹⁸

4.8 Partnerství

I když se bude management obce snažit sebevíc, bez spolupráce s dalšími partnery není v jeho silách posunout produkty obce výrazněji k lepšímu. K tomu, aby bylo možno plně realizovat marketingovou strategii obce, je zapotřebí participace soukromého a veřejného sektoru při řízení obce a současně vytvářet sítě vztahů neboli partnerství mezi jednotlivými subjekty, podílejícími se na tvorbě produktu.

Na myšlenku nutnosti partnerství mezi subjekty vznikla teoretická disciplína, nazývající se marketing vztahů, který prosazuje názor, že k úspěšnému naplnění marketingové strategie obce vede cesta pomocí zaměření se na trh spotřebitelů

¹¹⁷ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 103–114.

¹¹⁸ Tamtéž, s. 116–120.

a zároveň posilování trvalejších vztahů s ostatními externími trhy. Těmito externími trhy jsou podle Miroslavy Vašíkové:¹¹⁹

1. referenční trhy,
2. interní trhy,
3. trhy potenciálních pracovníků,
4. trhy dodavatelů,
5. ovlivňovací trhy.

Referenční trhy slouží obci a jejím produktům k vytváření příznivé image pomocí ústní reklamy a dobré reference, které mohou podat obyvatelé obce, podnikatelé, návštěvníci, ale i třeba investoři a novináři.

Interní trhy představují množinu zaměstnanců obce a obecního úřadu. K efektivnímu řízení těchto zaměstnanců slouží interní marketing, jakožto nástroj zaměřující se na zaměstnance a pracovní pozice.

Trhy potenciálních zaměstnanců jsou důležité vzhledem k náročnosti a požadavkům na kontaktní pracovníky při poskytování služeb. Díky dobrým vztahům na trhu potenciálních zaměstnanců je pro obecní správu snazší získat talentovaného studenta univerzity či kvalifikovaného odborníka

Trhy dodavatelů se soustředí na vztahy místní správy a jejích smluvních partnerů, kteří pro ni dodávají určité zboží a služby, nebo vykonávají některé funkce. Na tomto trhu panuje poměrně velká konkurence, takže si obec může relativně vybírat. Pro obec je cílem najít na tomto trhu spolehlivého partnera, který bude mít poměrně neměnnou kvalitu dodávky, a proto bude participovat na stálém výkonu kvalitních služeb.

Ovlivňovací trhy jsou pro obec podobně důležité jako samotný trh zákazníků. Díky lobbování na trhu mohou být ovlivněny přísuny některých investic do obce. Ovlivňovatelé jsou političtí činitelé, pracovníci ministerstev, zastupitelé parlamentu zvolení za danou obec či region, mohou jimi být i podnikatelé s velkým vlivem, či novináři prostřednictvím zveřejnění článků.

Zapomenout se nesmí ani na trh spotřebitelů čili zákazníků. Na tento trh se upíná hlavní pozornost obcí a jejich vedení.¹²⁰

¹¹⁹ VAŠÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3, s. 121.

¹²⁰ Tamtéž, s. 121–124.

5 Marketing městských částí

Municipální marketing je stále poněkud nový institut, který začíná čím dál tím více měst a obcí v České republice vědomě implementovat do řízení veřejné správy. Nutno podotknout, že pro spoustu měst a obcí, zejména ty větší či se zajímavým historickým, průmyslovým nebo kulturním kapitálem, je municipální marketing již běžnou praxí. V těchto městech vznikají marketingové koncepce a strategie a vše je řízeno marketingovými odbory se zaměstnanci, kteří mají za úkol pouze řízení a rozvoj marketingu. Aplikace municipálního marketingu v praxi je úzce svázána nejen s kapitálem, který daná obec nebo město může nabídnout, ale také s potencionálními finančními zdroji, které mohou obce a města poskytnout. V praxi pak malá města, městyse a obce municipální marketing neřeší a neaplikují, případně pouze nevědomky. Pokud je v malých územně-správních celcích municipální marketing aplikován, bývá to zejména na popud a v gesci jednotlivce, nejčastěji starosty.

Zajímavé mohou být praxe městských částí, potažmo obvodů, které počtem svých obyvatel mohou být jak na úrovni měst, tak obcí. Větší z nich díky finančním zdrojům často nějakým způsobem o municipálním marketingu přemýšlejí a mají na to i vyčleněné zaměstnance, kteří se pouze jím zabývají. Interesantní mohou být ovšem praxe menších městských obvodů a částí, které se svou velikostí a počtem obyvatel podobají obcím a malým městům.

Z tohoto důvodu jsem si k praktické části vybral náhled do praxe municipálního marketingu malých městských obvodů statutárního města Plzně.¹²¹ Spojovacím prvkem těchto obvodů je nejen jejich velikost a počet obyvatel, ale také skutečnost, že v minulosti byly samostatnými obcemi, které byly k Plzni postupně připojeny. Jejich poněkud vesnický ráz je v nich patrný dodnes.

První z těchto městských obvodů je Plzeň 9-Malesice (dále jen „Malesice“), který se nachází v severozápadní části města. Součástí obvodu je i osada Dolní Vlkyš. Počet obyvatel obvodu je 842.¹²² Jak již bylo zmíněno, tento městský obvod je tvořen bývalou vesnicí Malesice, o které je první zmínka již v roce 1239. O osadě Dolní Vlkyš je první zmínka dokonce již v roce 1115. Malesice podepsaly dohodu

¹²¹ Přestože je tato část nazvaná marketing městských částí, tak díky svému postavení statutárního města se v Plzni městské části nazývají městským obvodem. Viz ust. § 4 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecném zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

¹²² *Městský obvod Plzeň 9-Malesice*. [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/mestske-obvody/mestsky-obvod-plzen-9-malesice/mestsky-obvod-plzen-9-malesice.aspx>.

o připojení k městu Plzeň 1. 3. 2003 a staly se tak devátým městským obvodem. Na jejich území se nachází pamětihodnosti, které stojí za zmínku, a to kostel sv. Jiří, na okraji vesnice areál malesického zámku, na návsi sousoší sv. Jana Nepomuckého a nedaleko Malesic i pozůstatky hradu Kyjov.¹²³

Druhým ze zkoumaných obvodů je Plzeň 6-Litice (dále jen „Litice“). Tento obvod se nachází v jižní části území statutárního města Plzně. Součástí katastrálního území je v jižní části kamenolom a vodní nádrž České údolí, v západní části chatová osada Valcha a v severovýchodní části osada Výsluní. Počet obyvatel obvodu je 2129.¹²⁴ Litice, stejně jako Malesice, byly dříve obec, která se řadí mezi nejstarší v okolí Plzně. Na území obce bylo prokázáno osídlení již v pravěku a v 8. století bylo místo dnešního obvodu osídleno Slovy. První zaznamenaná zmínka o osídlení je již z roku 1212, která je současně i první zmínkou o litickém hradu. V novodobých dějinách patřila k obci Litice i obec Valcha, která je aktuálně součástí městského obvodu Plzeň 3. V poválečném období se Litice, tehdy ještě společně s Valchou připojily k Plzni, avšak pár let poté se od ní opět odtrhly. V roce 1970 však byly s Plzní již natrvalo spojeny jako součásti městského obvodu Plzeň 3. Od roku 1991 jsou Litice samostatným obvodem. Zajímavostmi jsou zde bezpochyby zřícenina litického hradu, kamenolom a kostel sv. Petra a Pavla.

Posledním z městských obvodů je Plzeň 5-Křimice (dále jen „Křimice“), nacházející se v severozápadní části statutárního města Plzeň. Při posledním sčítání lidu zde žilo 1850 obyvatel. První známky osídlení na území dnešní obce jsou již z období pravěku, ačkoli první písemná zmínka pochází z roku 1251. V poválečné době byla obec Křimice k Plzni připojena v roce 1973, kdy se stala součástí městského obvodu Plzeň 3. Změna přišla v roce 1991, kdy se Křimice staly samostatným městským obvodem. Mezi jeho významné pamětihodnosti patří křimický zámek, vystavěný v roce 1732, který je aktuálně v rukou rodiny Lobkowiczů. K pamětihodnostem se řadí také zámecká zahrada, která obklopuje místní zámek, a dále budova bednárný pro zámecký pivovar, která je evidována v Ústředním seznamu kulturních památek České republiky. Proslulou je však obec, aktuálně městská část Křimice, díky výrobě kysaného zelí. Křimická zelárna vznikla

¹²³ *Historie obvodu*. [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: [Historie obvodu : Portál městského obvodu Plzeň 9 - Malesice \(plzen.eu\)](https://plzen.eu/historie-obvodu).

¹²⁴ *Kronika Litic 2019*. Dostupné z: <https://umo6.plzen.eu/zivot-v-obvodu/kronika-litic/kronika-litic-1.aspx>. [online]. [cit. 2021-03-19]

již v roce 1926 a funguje do dnešní doby, kdy je ve vlastnictví rodiny Lobkowiczů.¹²⁵

5.1 Průběh výzkumu

Hlavním cílem diplomové práce je zjistit, na která témata se v rámci municipálního marketingu městské obvody zaměřují a jaké nástroje marketingu k tomu využívají. Ke zjištění informací pro výzkum sloužila metoda expertního rozhovoru formou strukturovaného hloubkového rozhovoru. Rozhovory byly dojednány prostřednictvím emailové komunikace v průběhu měsíců ledna a února roku 2021 a následně proběhly telefonicky během března. Respondenty byly subjekty veřejné správy v okrajových obvodech města Plzeň. Za Malesice byl veden rozhovor se starostou Alešem Tolarem, za Křimice s tajemníkem úřadu městského obvodu (dále jen „UMO“) Ladislavem Plochým, za Litice s tajemnicí UMO Jitkou Mužíčkovou a za odbor prezentace a marketingu Magistrátu města Plzně s referentkou Adélou Kuželíkovou.

5.2 Marketing statutárního města Plzeň

Vzhledem k tomu, že jsou jednotlivé městské obvody součástí většího celku, kterým je statutární město Plzeň, je dobré nejprve přiblížit, jak funguje celkový marketing statutárního města.

5.2.1 Marketing a komunikace města

Komunikací se zabývá tiskové oddělení v čele s tiskovou mluvčí. Jejich agendou je zejména vydávání tiskových zpráv a pořádání tiskových konferencí zaměřených na určitá témata. Komunikační agendu oddělení směrem k občanům naplňuje vydávání Radničních listů, což je zpravodaj, který informuje o dění ve městě. Radniční listy jsou vydávány pro město Plzeň a větší městské obvody. Ostatní městské obvody vydávají své speciální zpravodaje, a to pod jakýmkoliv názvem. Tiskové oddělení má také na starosti informace prostřednictvím televize ZAK.

Marketingem Plzně se zabývá odbor prezentace a marketingu, který má v gesci městský marketing. Mezi jeho aktivity patří vydávání propagačního materiálu s názvem: „Profil města Plzně“. Tento materiál je vydáván jako brožura či knížka

¹²⁵ *Historie Křimic*. [online]. [cit. 2021-03-19]. Dostupné z: http://krimice.info/?page_id=421.

a směřuje zejména na návštěvníky města. Obsahem je reprezentace města pomocí fotografií, informací o aktuálních projektech, statistickými údaji aj. Jeho vydávání není pravidelné a vychází vždy po nějakém čase.

Další náplní odboru je marketing zaměřený na určité téma. Například jsou to výstavy, kulturní a společenské akce konané přes rok nebo speciálně k významným státním svátkům. Tak jsou pořádány Slavnosti svobody, což jsou oslavy konce druhé světové války a osvobození města americkou armádou. Mezi další významné akce patří ples města, různé festivaly a akce spojené s adventem jako rozsvícení vánočního stroměčku či vánoční trhy.

Mezi agendu patří také spolupráce s nejrůznějšími institucemi a profesními organizacemi na image města Plzně, realizace marketingových výzkumů, správa Manuálu jednotného vizuálního stylu města a koncepční vedení marketingových aktivit města, výroba a distribuce reprezentačních předmětů pro město Plzeň atd.

5.2.2 Počet zaměstnanců a jejich kvalifikace

Vlastní marketingové oddělení žádný z obvodů nemá. Vše je řešeno většinou přímo v kancelářích tajemníků, případně v rámci organizační struktury, kdy je na marketing a komunikaci přiřazen některý z pracovníků úřadu.

Na odboru marketingu v rámci Magistrátu města Plzně v současné době pracuje osm zaměstnanců včetně vedoucích. Na tiskovém oddělení nyní působí pět zaměstnanců.

5.2.3 Nástroje komunikace

Ke komunikaci s obyvateli je využívána spousta kanálů. V první řadě můžeme jmenovat Radniční listy, které vychází jednou měsíčně, s výjimkou letních prázdnin, vždy v polovině měsíce. Radniční listy mají náklad 80 000 kusů a jejich obsahem jsou obecné informace o dění ve městě. Dalším mediálním kanálem je televize ZAK, kde jsou občané Plzně informováni o dění zejména prostřednictvím videozpravodaje „Plzeň v kostce“.

Jak již bylo zmíněno, ke komunikaci se využívají také tiskové zprávy a tiskové konference města. Před jejich konáním je vždy na webových stránkách města Plzně v sekci aktuality vyvěšeno oznámení o konání tiskové konference a o jejím tématu. Tiskové zprávy jsou zveřejňovány rovněž na webu města v sekci aktuality. Tyto nástroje se využívají zejména pro velké projekty, opravy, velké kulturní akce apod.

Ke komunikaci slouží také outdoorové plochy, kterými se město může prezentovat ve veřejném prostoru. Plzeň vlastní některé tzv. hyperkostky, stojky, případně si plochy jako billboardy pronajímá. Ke komunikaci a propagaci je také využívána placená inzerce v tisku, popřípadě pronájem plochy v tisku, hojně jsou také samolepky na zastávkách městské hromadné dopravy.

Populárním komunikačním kanálem, který nesmí chybět, jsou sociální sítě. Město Plzeň používá ke komunikaci a své propagaci zejména facebook, twitter, instagram a youtube.

Na facebooku se prezentuje zejména skupinou „Plzeň.eu“, která má přes 30 000 sledujících.¹²⁶ Další je facebookovou skupinou je „Plzeň 2015“, která vznikla k příležitosti Evropského hlavního města kultury. Aktuálně má více než 26 000 sledujících.¹²⁷

Na instagramu je městem využíván profil plzen.eu, který v současné době sleduje necelých 2 400 lidí. Poslední sociální sítí je youtube, na kterém má kanál Město Plzeň 772 odběratelů, nahrálo zde 590 videí, které dohromady mají přes 250 000 zhlédnutí.¹²⁸ Další, v dnešní době populární síť twitter město zatím nevyužívá, stejně jako sociální síť snapchat. Založení profilu na těchto sociálních sítích město zvažovalo, avšak do dnešního dne na nich profily nevytvořilo.¹²⁹

5.2.4 Obsah komunikace s občany (vnitřní komunikace)

Komunikovaný obsah je velmi široký. Většinou jsou ze strany města s občany komunikovány záležitosti, které se jich týkají, jako jsou např. stavební projekty, sociální záležitosti, kultura, nová protiepidemická opatření atd. Tento obsah je zveřejňován zejména na webových stránkách města Plzně v sekci aktuality. Zároveň jsou zde zveřejňovány všechny důležité informace z tiskových zpráv a tiskových konferencí. Některý obsah je však sdělován pouze určitými komunikačními kanály, a to zejména v návaznosti na jejich specifika. Specifický je v tomto ohledu např. obsah na sociálních sítích, které podporují šíření spíše kratších sdělení

¹²⁶ Facebooková skupina *Plzeň.eu*. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Plzen.eu>.

¹²⁷ Facebooková skupina *Plzeň 2015*. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Pilsen2015>.

¹²⁸ Youtube kanál *Město Plzeň*. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCzDbYoZBJTuPPbJrVphJIKa>.

¹²⁹ *Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017 až 2020*. [online]. 2017 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/koncepcni-dokumenty-mesta-plzne.aspx>.

spojených s fotografií a eventuálně připojeným odkazem, například na webové stránky.

5.2.5 Komunikace s turisty (vnější komunikace)

Tu má v gesci příspěvková organizace zřízená městem Plzně s názvem Plzeň - TURISMUS. Jejím hlavním úkolem je marketing a management oblastní destinace Plzeň. Jedná se tak o strategického partnera pro obce, turistické cíle a poskytovatele služeb v oblasti cestovního ruchu v uvedené destinaci. Tato organizace mimo jiné provozuje turistické informační centrum města Plzně. Na webových stránkách města Plzně je záložka pro turisty, skrze kterou je uživatel přesměrován na webové stránky visitplzen.eu, které jsou touto organizací spravovány. Tato organizace tak výlučně zodpovídá za tok informací od města směrem k turistům. Účelem webových stránek je, aby se zde turista dozvěděl, co může v Plzni navštívit, kde se ubytovat, kde se najíst atd. Příspěvková organizace má také na starosti strategické plánování Plzně v oblasti cestovního ruchu, sběr dat a vytváření statistik, provoz Muzea generála Pattona, ale také třeba projekt industriálního turismu.¹³⁰

5.2.6 Komunikace s investory

Tuto oblast nespravuje přímo odbor prezentace a marketingu, ale jednotliví radní v rámci svých působností. Odbor jim však pomáhá, pokud je k danému vyjednávání vytvořena nějaká kampaň. V případě potřeby vypomáhá také organizačně. V rámci investorů je důležitá i komunikace a spolupráce s velkými soukromými společnostmi a zaměstnavateli ve městě a blízkém okolí. I tento vztah mají na starosti jednotliví radní a náměstci, vždy podle své sekce. Veškerou komunikaci a prezentaci provádějí po svých kanálech. Mezi stěžejní subjekty v Plzni patří Plzeňský Prazdroj, a. s., Panasonic AVC Networks Czech, s. r. o. nebo Bohemia sekt, s. r. o.

5.2.7 Participace

Participovat na vytváření obsahu nemá občan možnost. Může se pouze vyjádřit v průzkumech, dotazníkovém šetření na webu nebo fyzicky. Případně může podat podnět pro nějakou změnu, co by vylepšil, ale podílet se na obsahu aktualit a jejich vytváření nemůže.

¹³⁰ Plzeň – TURISMUS: O organizaci. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: [Plzeň - TURISMUS: O organizaci | Visit Plzeň \(visitplzen.eu\)](http://visitplzen.eu).

5.2.8 Spolupráce s ostatními subjekty

Probíhá, ale jedná se v podstatě pouze o dílčí záležitosti. Odbor není v žádném postavení centrálního řízení, kdy by říkal obvodům, co a jak mají dělat. Jediné, na co se dbá, aby bylo jednotné, je používání loga a s ním spojené grafiky. Každý obvod má své vlastní logo, které vychází z hlavního loga města Plzně a je potřeba ho dodržovat. Kromě loga není marketing ani komunikace nijak synchronizovaná a každý obvod si v dané oblasti koná v podstatě sám, jak uzná za vhodné. V případě velkých kampaní spolu odbor a jednotlivé obvody spolupracují. V současné době je takovou kampaní např. očkovací kampaň, pomoc seniorům atd. Spolupráce je založena zejména na pomoci s propagací. Odbor v takovém případě zasílá informace o kampani společně se žádostí, aby je jednotlivé obvody umístily na svém území (např. letáčky) nebo odboru s prezentací pomohly svými outdoorovými plochami, případně zveřejněním v místním zpravodaji. Spolupráce tak má povahu spíše ad hoc výpomoci v rámci jednotlivých projektů, než aby si odbor prezentace a marketingu s obvody vzájemně říkal, co a jak má kdo dělat.

5.3 Marketing městských obvodů

5.3.1 Marketing a komunikace městských obvodů

Malesice jsou malým městským obvodem, a proto nepotřebují a ani nemají žádného specialistu pro oblast komunikace a marketingu. Z toho důvodu se o veškerý marketing stará starosta. Podobně je tomu tak i v Křimicích, kde komunikaci má na starosti tajemník UMO a marketingem se zabývá starosta.

V případě Litic je kladen důraz na to, aby veškerá komunikace, prezentace a jakékoliv s tím spojené jednání splňovaly zákon o obcích a zákon o podávání informací.¹³¹ Obec reprezentuje starostka, která odpovídá na případné dotazy. Pokud občané potřebují vyřešit nějaké otázky ohledně běžných správních úkonů, mohou napsat jakémukoliv zaměstnanci úřadu městského obvodu nebo jeho tajemnici. Vzhledem k rozhodovací pravomoci zastupitelstva mohou jednotliví zastupitelé poskytovat informace občanům samostatně. Určitou výjimkou ze zaběhnuté praxe se může jevit postavení jednoho ze zaměstnanců úřadu, který má za úkol nahrávat na webové stránky obsah aktualit, nikoliv vytvářet jejich obsah. Pro účely vydávání

¹³¹ Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení); zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

zpravodaje je zaměstnán člověk na DPP.¹³² Tato osoba má však na starosti pouze grafiku každého čísla, nikoliv obsah. Všechny subjekty, které jakýmkoliv způsobem komunikují, musí jednat tak, aby splňovaly podmínku o neposkytnutí soukromé informace, např. o platech. Dá se tedy shrnout, že oblast komunikace nemá na starosti pouze jedna osoba, ale více lidí s ohledem na typologii dané komunikace.

5.3.2 Počet zaměstnanců a jejich kvalifikace

Starosta Malesic může v oblasti komunikace využívat své vysokoškolské vzdělání v oboru žurnalistiky. Zároveň ve sdělovacích prostředcích několik let působil a má tak dostatečné zkušenosti s určitou formou komunikace. Jak sám pan starosta Aleš Tolar tvrdí: „komunikace na úrovni obvodu má svá specifika, takže v mém vzdělání velkou výhodou nevidím.“¹³³ Chybějící dovednosti při komunikaci řeší samostudiem a zároveň se inspihuje v blízké obci Kozolupy, kde působí stejný starosta již druhé funkční období po sobě a má tak potřebné zkušenosti. Dle starosty Malesic je jeho praxe v Kozolupech následováníhodná. V oblasti sociálních sítí čerpá starosta zejména z obecných informací a ze svých znalostí o jejich fungování.

Vzhledem k charakteru komunikace v Liticích, která je rozmělněna mezi vícero subjektů, nelze hovořit o nějakém speciálním vzdělání každého jedince. Výjimkou není ani zaměstnanec, který se stará o vkládání aktualit na web. Žádné zvláštní vzdělání nemá ani osoba starající se o grafiku zpravodaje, ta má pouze znalost s grafickým programem. Obecně tak platí, že žádné vzdělání zaměřené na komunikaci, a to ani prostřednictvím kurzů, nikdo ze subjektů nemá, přičemž všichni zaměstnanci mají pouze zkoušku odborné způsobilosti vzhledem k náplni jejich práce.

Vzdělání v oblasti marketingu nebo komunikace nemá ani tajemník UMO v Křimicích, ani starosta Křimic.

5.3.3 Nástroje komunikace

Kanálů ke komunikaci využívaných Malesicemi je mnoho. Prvním z nich jsou oficiální webové stránky města Plzně¹³⁴, kde se nachází odkaz na web

¹³² Dohoda o provedení práce viz ust. § 75 a násl. zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

¹³³ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹³⁴ www.plzen.eu.

Malesic¹³⁵. Tento web je dále široce rozvětven do různých sekcí, ať již samosprávného charakteru nebo aktuálního dění v obvodu.

Druhým kanálem jsou nástěnky, kterých je v obvodě rozmístěno několik, včetně úřední desky před úřadem. Tento kanál je zacílen na starší cílovou skupinu.

Třetím kanálem je klasický rozhlas, který je rozmístěný po celém území Malesic, včetně Dolního Vlkýše. Rozhlas je tvořen asi 40 ampliony a umožňuje tak celkové pokrytí. Primárně slouží pro civilní obranu. Malesice však rozhlas používají i pro klasické informační hlášení. Výhodou rozhlasu je zacílení, kdy starosta může určitou informaci vyhlásit jen v konkrétních místech, např. na ulici, nebo pouze v Dolním Vlkýši. Naopak nevýhody rozhlasu jsou spatřovány v jeho občasně špatné slyšitelnosti, která je ovlivněna zejména počasím. Občané si někdy stěžují, že jsou prostřednictvím rozhlasu hlášeny informace, které jsou pro ně nezajímavé. Tento informační kanál je brán s určitou rezervou, poněvadž je dobrým nástrojem pro civilní obranu, ale pro informování obyvatel je již dávno překonaný.

Vzhledem k nepraktičnosti rozhlasu jako kanálu pro sdělování informací, se samospráva rozhodla k využívání tzv. „chytrého rozhlasu“ neboli internetového prostředí, které umožňuje komunikaci s obyvateli prostřednictvím emailu, SMS či přes zprávy do mobilní aplikace. Jedná se o sofistikovaný nástroj, který umožňuje komunikaci oboustranně a díky tomu může samospráva sbírat podněty od obyvatel. Ti si mohou nastavit, jaký kanál chtějí přijímat, zda SMS, email, nebo aplikaci či všechny společně. Pro obec je mobilní aplikace nejlepším způsobem komunikace, jelikož z ní může těžit nejlepší informace, např. zda občané sdělení viděli a kdy. Mobilní aplikace obyvatelům umožňuje nejen okamžitou zpětnou vazbu, ale také zasílat samosprávě informace přímo z terénu, např. fotografii černé skládky nebo výmolu na silnici. U emailového newsletteru je možné pozorovat čas, kdy ho lidé otevírají. Forma SMS komunikace má tu výhodu, že je zaslána během několika minut lidem přímo do mobilních telefonů. Stejně tak lze posílat zprávy přímo do aplikace. Navíc v aplikaci si může občan nastavit filtr informací, které chtějí či nechtějí dostávat a tím si sami nastavit preferenci (např. sport nebo obecné záležitosti). Výhodou je i to, že se jedná o lokální systém, který dokáže rozeznat, kde se uživatelé nachází a je možné informace poslat cíleně pouze občanům, kterých se informace týká, např. o uzavírce vody lze zaslat pouze lidem v postižených ulicích. Do mobilní aplikace se nejde přihlásit anonymně, musí totiž proběhnout verifikace jménem a je tak záruka, že ji používají pouze místní obyvatelé.

¹³⁵ www.umo9.plzen.eu.

V současné době má aplikaci staženo kolem 300 obyvatel. Chytrý rozhlas obec využívá přibližně rok a půl. Tento kanál je komerční službou, poskytovanou soukromou společností, a je nutné za něj pravidelně platit. Náklady jsou přibližně tisíc korun měsíčně s přičtením ceny za každou rozeslanou SMS.

Pátým využívaným kanálem je čtvrtletník „Devítka“. Jedná se o obecní zpravodaj, který je čtyřikrát do roka zdarma distribuován do poštovních schránek obyvatel.

Šestým kanálem je facebook, který byl zaveden až s nástupem současného starosty a dle jeho slov se stal oblíbeným nástrojem pro komunikaci. Starosta vytvořil facebookovou skupinu „Městský obvod Plzeň 9-Malesice“, která má 528 sledujících.¹³⁶ V této skupině nejsou samozřejmě pouze lidé z obce, ale i odjinud, kteří jsou zvyklí navštěvovat místní společenské akce. Starosta si je však také vědom negativ, které facebook, stejně jako ostatní sociální sítě, přináší.

Posledním kanálem je přímá interakce s občany. Za tímto účelem byly zřízeny starostovské a místostarostovské hodiny jako jistota pro minimálně vyčleněný čas a pro interakci s obyvateli. Tento kanál je hojně využíván obyvateli i mimo vyčleněné hodiny.

Hlavním kanálem v Liticích jsou webové stránky obvodu¹³⁷, na které lze přejít mimo jiné také pomocí odkazu přes hlavní webové stránky města. Ke komunikaci na stránkách obvodu slouží zejména sekce „aktuality“, kde jsou zveřejňovány veškeré informace. Dalším kanálem je místní zpravodaj „Litické listy“, ten vychází jednou za dva měsíce.

V minulosti Litice uvažovaly také o založení facebookové skupiny, avšak po debatě se rozhodlo, že založena nebude z důvodu možné negativní a anonymní zpětné vazby, která by mohla ostatním uživatelům ovlivnit celkový náhled na Litice. Tajemnice UMO Jitka Mužíčková k tomu dodává: „*vyhodnotili jsme to tak, že je to spíše zneužitelné, než pro dobro věci.*“¹³⁸ Do budoucna Litice možnost založení nevyklučují.

V Křimicích jsou k informování využívány tradiční kanály, jako místní rozhlas, zpravodaj či přímá interakce. Mimo tyto kanály jsou využívány také webové

¹³⁶ Facebooková skupina *Městský obvod Plzeň 9 - Malesice*. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/PlzenMalesice>.

¹³⁷ www.umo6.plzen.eu.

¹³⁸ Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

stránky obvodu, ať už oficiální¹³⁹, tak neoficiální¹⁴⁰, které vznikly v roce 2010 jako projekt opozice v čele se současným starostou. Ze sociálních sítí je využíván facebook, na kterém je vytvořena skupina obvodu s názvem „Křimice info“, čítající přes 1 400 sledujících.¹⁴¹ V posledních letech, pokud to bylo dovoleno, bylo nad rámec každodenní přímé interakce s občany také jednou za půl roku organizováno setkání mezi vedením samosprávy a obyvateli. Na setkání bylo občanům představeno směřování obvodu a projekty v něm probíhající, poté následovala diskuse.

5.3.4 Obsah komunikace s občany (vnitřní komunikace)

Obsahem komunikovaným ze strany Malesic ke svým občanům jsou zejména rozhodnutí samosprávy a obecné informace o dění v obvodě. Průřez informací sdělovaných občanům lze nejlépe demonstrovat na příkladu místního čtvrtletníku. V něm se sdělují zejména nové vyhlášky jak města Plzně, tak i Malesic, následují informace týkající se praktického života jako např. otevírací doba hřbitova, skládky apod. Součástí čtvrtletníku bývají také pozvánky na společenské akce konané na území obvodu. Starosta se snaží vytvářet rubriku zajímavostí z historie obce, která má plnit určitý element zábavy. V této rubrice jsou tradičně sdíleny fotografie z archivu společně s krátkým textem. Tato část zároveň slouží jako možná interakce s občany, jelikož mají možnost, pokud mají nějaké staré fotografie, aby je za stejným účelem dodali. Sdílené informace obsahují také sekci společenské rubriky obce, která se zaměřuje na bilanci statistického rázu. Poslední část tvoří apely na obyvatele a jejich edukace v oblastech jako jsou černé skládky, venčení psů nebo vycházek v krajině.

Všechny tyto informační oblasti jsou k občanům více či méně komunikovány prostřednictvím všech kanálů Malesic. Jedinou výjimkou je facebooková skupina, která má své privilegium k informování o ztrátách a nálezech a zaběhnutých psech. Dle Malesického starosty Aleše Tolara: *„je až s údivem, s jakou rychlostí je na tento druh sdělení na facebooku reagováno a jak rychle dochází k jejich vyřešení.“*¹⁴²

Litice ke komunikaci používají zejména zpravodaj, který je vždy otevřen úvodním slovem starostky, jež shrnuje uplynulé události posledních dvou měsíců.

¹³⁹ www.umo5.plzen.eu.

¹⁴⁰ www.krimice.info.

¹⁴¹ Facebooková skupina *Křimice info*. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100057637382100>.

¹⁴² Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

Obecně zpravodaj informuje, o čem samospráva vyjednává a co do budoucna chystá. Současně upozorňuje také na celé spektrum záležitostí, např. na poplatky. Svou sekci dostávají k publikaci i spolky, které ji využívají zejména k pozvánkám na své akce. Zpravodaj není určen k reklamním účelům, pouze ve výjimečných situacích, kdy je reklama spjata s obvodem.

Obsah webových stránek Litic v sobě zahrnuje velký rozsah informací, především v rámci tzv. povinného subjektu. Obvod musí splňovat strukturu, která je zveřejněna na webových stránkách.¹⁴³ Mimo povinné informace¹⁴⁴ jsou sdíleny aktuality z obvodu, kontakty na veřejnou správu, místní poplatky atd. Jedná se zejména o obsah úřednického charakteru. Z úřednického charakteru webových stránek vybočuje sekce aktualit, která v sobě zahrnuje sdělení, např. o úspěchu příspěvkové organizace obce. Jednotlivé spolky působící v Liticích uveřejňují pozvánky na jimi organizované akce spíše na svých komunikačních kanálech, případně ve zpravodaji. Na webových stránkách obvodu lze nalézt na spolky pouze odkaz. Veškeré akce konané v obvodu jsou propagovány organizátory a nikoliv obvodem. Výjimku občas tvoří kulturní akce.

Obsahem místního Křimického zpravodaje jsou, stejně jako u zbylých dvou obvodů, informace úředního charakteru a informace o proběhlých akcích v obvodě. Oproti Liticím je rozdíl v tom, že zpravodaj obsahuje také pozvánky na budoucí akce a zároveň v něm může za úplatu poskytnout reklamu soukromým subjektům.

Oficiální webové stránky Křimic jsou úředního charakteru a využívají se k zveřejňování vyhlášek, pozvánek na zastupitelstvo apod. Oproti tomu na neoficiálních webových stránkách se zveřejňují informace o tom, co se v obci a okolí děje. Tyto stránky jsou prakticky podobné facebookové skupině.

Místní rozhlas je využíván k informačním hlášením, jejichž prostřednictvím jsou občané upozorňováni na povinnosti úředního charakteru, např. na potřebu zaplatit poplatek za psa. Rozhlas je ovšem také používán k pozvání místních obyvatel na akce konané v obvodu a za úplatu může sloužit také k reklamě soukromého subjektu.

Frekvence vydávání obsahu je různá s ohledem na informační kanál. Webové stránky jsou všemi obvody aktualizovány podle potřeby na denní bázi. Zpravodaje vychází v Liticích jednou za dva měsíce, v Křimicích a v Malesicích jednou za tři měsíce. Obsah do facebookové skupiny se snaží jak Malesice, tak Křimice přidávat

¹⁴³ Viz zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

¹⁴⁴ Dle ust. § 5 odst. 1 a 2 zákona č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

každý den, popřípadě jednou za dva dny. Snaží se tak udržet skupiny neustále živé. Místní rozhlas se snaží Křimice využít alespoň jednou za týden, kdežto Malesice jej využívají pouze operativně v případě potřeby. Kanál chytrého rozhlasu starosta Aleš Tolar využívá minimálně jednou týdně k rozesílání novinek. Tato frekvence nebyla náhodná, a jak sám říká: „*jedná se o know-how od dodavatele služby.*“¹⁴⁵ Opatření spojená s celosvětovou pandemií v komunikaci částečně zasáhla samosprávu Křimic, která kvůli zákazu setkávání nemůže uskutečňovat svá tradiční setkání s občany.

5.3.5 Participace

Pro všechny obvody je společné, že na vytváření obsahu pro své kanály participují s místními spolky, v případě Malesic také s osadním výborem Dolního Vlkyše. Prostor pro sdílení poskytují obvody především ve svých zpravodajích. Jako prostředek k částečné participaci občanů může sloužit i zaslání fotografií starostovi od obyvatel Malesic, čímž přispívají na vytváření rubriky z historie.

5.3.6 Komunikace občanů se samosprávou

Nejčastějším způsobem komunikace občanů Malesic se samosprávou je chytrý rozhlas, živé interakce, eventuálně komentáře a lajky ve facebookové skupině obvodu. Občané Malesic také mohou využít kontaktní místo pro městskou policii, které se nachází na úřadě. Jedná se o „schránku důvěry“, jejímž prostřednictvím občané dávají podněty k činnosti městské policie.

Komunikace občanů Litic se samosprávou má spíše úřední charakter. Obyvatelé tak mohou komunikovat prostřednictvím stížností či podnětů. Forma je více méně volná, stížnosti by však neměly být anonymní. Na stížnosti je jim samospráva povinna odpovídat. Snaží se reagovat i na neoficiální stížnosti a zaměstnanci jsou nabádáni k tomu, aby splnili morální zásadu a odpověděli. Občané mají také možnost dávat podněty zastupitelstvu městského obvodu, využít vzájemnou interakci, ale také mohou dle zákona¹⁴⁶ požádat o informace.

Křimice se snaží o co největší zpětnou vazbu. Za tímto účelem je v místním zpravodaji na obyvatele apelováno, aby samosprávě předávali své podněty nebo poznatky. Současně je ve zpravodaji čas od času zveřejněna anketa, která se týká chodu samosprávy nebo obvodu jako takového. Ankety se samospráva snaží sdílet

¹⁴⁵ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁴⁶ Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím.

také na svých webových stránkách. Obyvatelé mohou ke kontaktování samosprávy využívat také facebookovou skupinu nebo neoficiální webové stránky. Ze zkušenosti všech tří dotazovaných dochází k největší komunikaci nejčastěji prostřednictvím přímé interakce, která probíhá většinou osobně nebo telefonicky.

5.3.7 Zhodnocení komunikace s občany a budoucí vývoj

Podle starosty Malesic Aleše Tolara: „*se v komunikaci snažíme, ale vždy je co zlepšovat.*“¹⁴⁷ Komunikaci celkově hodnotí jako podstatně lepší, než byla za jeho předchůdců, přičemž přiznává, že od jeho nástupu do pozice starosty se mnohé věci změnilo. Dále pokračuje: „*Ještě bychom to mohli samozřejmě dotáhnout nějak k dokonalosti.*“¹⁴⁸ Cílem do budoucna je dosáhnout, aby 50 % občanů Malesic bylo přihlášeno do aplikace chytrého rádia. Starosta se snaží tuto službu nadále propagovat podbízivým způsobem přes ostatní kanály, avšak uvědomuje si, že: „*Asi jsme aktuálně na nějakém stropě a noví lidé jsou spíše z řad z nově přistěhovaných.*“¹⁴⁹ Starosta zároveň uvažuje o zřízení profilu obvodu na sociální síti instagram, který by měl na starosti jeho syn.

Tajemnice Litic Jitka Mužíčková je s komunikací obce spokojená a myslí si, že: „*ta míra je akorát.*“¹⁵⁰ Pozitivum vidí v tom, že nedochází ke zneužívání komunikace, což je způsobeno kontrolou.

Pro tajemníka UMO Křimice Ladislava Plochého je komunikace také vyhovující a dostatečná. Jak sám dodává: „*Hlavně je dobře, že probíhá komunikace face to face, že probíhá setkávání s občany, ať už je to na různých akcích nebo na zastupitelstvu.*“¹⁵¹

V otázkách budoucího rozvoje komunikace si tajemnice UMO Jitka Mužíčková myslí, že je dobrá a zároveň dodává: „*Nic bych neměnila.*“¹⁵² Podobný přístup zaznívá i ze strany Křimic, které považují komunikaci ze své strany

¹⁴⁷ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁴⁸ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁴⁹ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁵⁰ Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

¹⁵¹ Rozhovor s Ladislavem Plochým, tajemníkem úřadu městského obvodu Plzeň-5 Křimice. Telefonicky dne 23. 3. 2021.

¹⁵² Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

za dostatečnou, ale komunikace ze strany občanů by se mohla podle samosprávy zlepšit.

5.3.8 Rozdělení obyvatelstva obvodů

Díky své poloze satelitního obvodu města Plzně zaznamenávají všechny tři obvody v posledních letech velký nárůst výstavby. Například Malesice se za posledních 15 let zdvojnásobily.¹⁵³ V obvodě vzniká zástavba nových domů a s ní přichází i rozdělení obyvatel na skupinu starousedlíků a novousedlíků. Toto rozdělení se zde projevuje negativnějším pohledem na běžné situace. Příkladem mohou být stížnosti na větší zápach z potoka, než tomu bylo před příchodem nových obyvatel. Starosta se snaží o všem s nimi komunikovat, avšak jak sám dodává: „*těžko se jim vysvětlují pozitiva nových obyvatel.*“¹⁵⁴ O těchto problémech se snaží psát v úvodnicích místního zpravodaje.

Jediným nástrojem, který působí ke stmelování obyvatel, je společenský život, kdy se sejdou lidé napříč společnostmi. Ostatně zlepšení společenského života bylo jedním z jeho nejdůležitějších témat volebního programu při kandidatuře do zastupitelstva. Prostřednictvím společenského života chtějí bariéry mezi obyvateli zrušit, a proto dávají více peněz na společenský život a akce.

Přestože i v Liticích je obyvatelstvo rozděleno na starousedlíky a novousedlíky, podle tajemnice obce Jitky Mužíčkové mezi sebou žádné rozepře nemají, jelikož: „*nikdy jsme mezi nimi nerozlišovali.*“¹⁵⁵ Obyvatelé Litic si prakticky stěžují hlavně na zimní a letní údržbu.

Rozdělení obyvatel lze nalézt i v Křimicích. Nejmarkantněji se to podle tajemníka UMO Ladislava Plochého projevuje před volbami, kdy starousedlíci volí dle vztahu ke kandidátovi a novousedlíci spíše podle politické příslušnosti. Toto rozdělení si samospráva v Křimicích uvědomuje a v komunikaci na to bere ohled. Pokud má starousedlík nějaké problémy, tak je lze vždy snadno vyřešit, jelikož to v Křimicích zná. Např. s odpadem může jít trochu jinam. Novousedlíci si zatím tak jistí nejsou, takže těm je třeba trpělivě vysvětlovat, jak to v Křimicích chodí. Ke sblížení obou skupin samospráva využívá společenské akce, při kterých se jak starousedlíci, tak i nově přistěhovalí setkávají a vzájemně se sblíží.

¹⁵³ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁵⁴ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁵⁵ Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

5.3.9 Spolupráce s místními spolky

Ke spolupráci s ostatními subjekty zvolili Malesice spolu s Křimicemi podobný aktivní přístup. Oba tyto obvody s místními spolky hojně spolupracují a částečně je i zapojují do místní samosprávy. Malesice za tímto účelem ustavily při zastupitelstvu přidružený výbor pro občanské záležitosti, ve kterém jsou předsedové všech spolků. Výbor se schází jednou za čtvrt roku a jeho účelem je vytvářet plán akcí a společně se podílet při jejich organizování. Zároveň je členství ve výboru prostředkem k alespoň symbolickému honorování představitelů spolků za jejich celoroční práci. Obdobná praxe probíhá i v Křimicích, kde je radou obvodu zřízena kulturní komise, v které jsou zastoupeny všechny místní spolky.

Spolupráce těchto obvodů se spolky je velmi úzká. Samospráva nejenže každoročně přispívá na jejich činnost, ale také s nimi každoročně organizuje množství akcí. Prostřednictvím společného pořádání akcí se samospráva o bourání pomyslných bariér mezi obyvateli, kteří v rámci svých jednotlivých členství ve spolcích spolu navzájem spolupracují. Zároveň je tím v lidech probouzena i určitá hrdost, kterou se také posiluje jejich vztah nejen ke svému spolku, ale také k veřejnému dění v obvodě a v neposlední řadě i k obvodu samotnému. Pro samosprávu je fungující spolková organizace akcí vítaná s ohledem na ušetření finančních prostředků, protože dříve je nikdo nebyl ochoten zorganizovat a pořizovaly se formou outsourcingu.

Tímto stylem se samospráva Malesic v čele se starostou snaží převést motto: „Národ sobě“ do společenského života obce. Aktivními spolky v Malesicích jsou TJ Sokol Malesice, Turistický oddíl mládeže Skřítci, Sbor dobrovolných hasičů Malesice, Plzeň9 o. s. a Myslivecký spolek Malesice. Jejich zapojování však není možné u všech akcí. V případě divadel, koncertů aj. jsou naopak lidé rádi, když je uskuteční někdo jiný.

V Křimicích je velmi aktivním spolkem Klub seniorů Křimice, se kterým samospráva často spolupracuje. Členy jsou nejenom starousedlíci, ale i novousedlíci v důchodovém věku. Další spolek, který sdružuje jak starousedlíky, tak nově přistěhovalé je Sokol Křimice a fotbalový klub FC Křimice. Aktivními spolky jsou také Český svaz rybářů Křimice a Sbor dobrovolných hasičů Křimice, kteří mají stejně jako fotbalový oddíl i mladou základnu. Tajemník UMO Ladislav Plochý označuje tyto spolky za: „*nejhlavnější, se kterými my spolupracujeme, ale i oni*

spolupracují s námi a nějakým způsobem pomáhají na budování obvodu a na stmelování občanů.“¹⁵⁶

Poněkud rozdílná praxe panuje v Liticích. Přestože v obvodu existují sportovní a zájmové spolky, na jeho webových stránkách jsou prezentovány pouze ty sportovní. Vysvětlení dle tajemnice UMO je takové, že: *„zájmové spolky na stránkách nejsou, protože jsou malé.*“¹⁵⁷ Zájmové spolky však, ač nepravidelně, organizují např. masopusty nebo jiné akce pro děti. Příkladem zájmového spolku je Myslivecký spolek Litice. Největším a nejvýznamnějším spolkem v Liticích je TJ Plzeň-Litice, z. s., který sdružuje fotbalové a nohejbalové družstvo, dále družstvo pro národní házenou a také družstvo pozemního hokeje. Druhým sportovním spolkem je Klub biatlonu Plzeň-Litice, p. s.

Litická samospráva se spolky nijak zvlášť nespolupracuje. Za jedinou formu spolupráce se může počítat každoroční poskytnutí dotací. Na organizaci činnosti spolků a různých akcí se zaměstnanci samosprávy a paní starostka podílí pouze ve svém volném čase. Důvodem pro tento postoj obce je dle tajemnice to, že: *„kdybychom se podíleli, tak by to nebylo fér. Kdybychom pomáhali, nebylo by to transparentní nebo vhodné.*“¹⁵⁸

5.3.10 Volnočasové akce

Vzhledem k aktivní úzké spolupráci samosprávy a místních spolků se v průběhu roku koná v Malesicích a Křimicích spousta akcí. Většinou jsou organizovány nebo spoluorganizovány místní samosprávou. Výjimku tvoří plesy, které si jednotlivé spolky organizují sami, avšak i tady samospráva k organizaci přispívá zejména materiálně, poskytnutím prostorů.

Mezi nejnavštěvovanější akce v Malesicích patří „Malesické škopkování“, což jsou pivní slavnosti spojené s dětským dnem. Ačkoli se tato akce poprvé konala v roce 2020, její návštěvnost byla odhadem přes 1 000 lidí z Malesic, ale i okolí. Další poměrně novou akcí je „Kinematograf bratří Čadíků“ a pokud to bude možné, uskuteční se letos již třetí ročník. Jedná se o sérii pěti letních promítání filmů, kdy si obyvatelé mohou předem prostřednictvím SMS vybrat film z nabízených možností. Specifickou akcí je „Malesické jarmarčení“, které představuje jarmark se

¹⁵⁶ Rozhovor s Ladislavem Plochým, tajemníkem úřadu městského obvodu Plzeň-5 Křimice. Telefonicky dne 23. 3. 2021.

¹⁵⁷ Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

¹⁵⁸ Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

stánky řemeslníků, kteří učí děti a dospělé svému řemeslu. Záměrem této akce je návrat k řemeslům a ukázka lidové tvorby. Mimo tyto velké akce probíhá v Malesicích během roku velké množství akcí menšího typu, zvláště pak v období adventu. Jejich návštěvnost je přibližně 50 až 300 lidí, s výjimkou „Malesického škopkování“. V případě organizace velké akce je vždy na úvaze samosprávy, zda na ni finanční prostředky vyčlení či nikoli. Obvod chce maximum svých finančních prostředků investovat do místních obyvatel a je si vědom, že organizace velkých akcí přitáhne spoustu lidí z okolí a finanční prostředky tak budou částečně investovány i do nich. Prozatím samospráva pokaždé dospěla k závěru, že vzhledem k finanční náročnosti takové akce je nutné, aby se jí účastnili i obyvatelé jiných obcí a obvodů a byla tak zajištěna finanční návratnost. Proces rozhodování a jednotlivé důvody pro konání akce se snaží starosta vysvětlovat také místním obyvatelům.

Podobně jako Malesice jsou na tom i Křimice. Největší událostí, která průběžně trvá přes celé léto, je „Křimické kulturní léto“. V jeho rámci probíhá spousta nejrůznějších dílčích akcí, ať už kulturních nebo sportovních. V zámeckém parku se konají koncerty, letní kina či Rock fest Křimice u řeky Mže. Všechny akce spojené s „Křimickým kulturním létem“ jsou hojně navštěvované.

Koncertů se účastní přibližně 500 lidí a jednotlivých promítání letního kina okolo 100 až 200 návštěvníků. Celkovou návštěvnost si netroufne tajemník UMO odhadnout, avšak bude se pohybovat v řádech tisíců. S takovým přílivem lidí se pojí mnohé problémy a některé akce proto mají obtíže s převýšením návštěvnické kapacity. Aktivitu spolupráce spolků a samosprávy nejlépe dokazuje fakt, že tento rok je v Křimicích naplánováno 32 akcí.

V Liticích se akce konají bez participace veřejné správy na jejich organizaci. Mezi velké události patří plesy, masopustní průvody, letní kino a Litické hradní slavnosti. Ačkoliv se na těchto akcích samospráva nepodílí organizačně, vypomáhá alespoň materiálně poskytnutím vybavení, pronájmem ploch nebo propagací ve zpravodaji. Velkým hitem je také Sportmánie, která se nekoná v katastru Litic, avšak poměrně blízko za jeho hranicí. Na akci se obvod nikterak nepodílí, ale na místě se prezentuje.

5.3.11 Komunikace s městem

Otázka komunikace ať už s vedením města Plzeň nebo Magistrátem města Plzně probíhá u všech obvodů více či méně stejně. Může být rozdělena na dvě části, na komunikaci mezi starostou, tajemníkem a městem Plzeň a kontakt mezi úředníky

obvodů a úředníky Magistrátu města Plzně. První část komunikace se týká kontaktu starosty, který se jednou za dva měsíce účastní porady se zbylými starosty obvodů. Ze strany města se jí účastní všichni členové rady a důležitých odborů. Své porady mají i tajemníci UMO. Ke komunikaci starosty patří také jeho právo být účasten zasedání zastupitelstev a rady,¹⁵⁹ vyjadřovat se na nich, avšak bez možnosti hlasovat. Starosta také jedná s městskou politickou reprezentací o podpoře jednotlivých projektů, případně o dotacích.

Zaběhlá komunikační praxe však není vždy vyhovující. Starosta Malesic Aleš Tolar se z důvodu nedostatečné komunikace ze strany města jako celku s jednotlivými obvody a jejich obyvateli po zvolení do funkce snažil prosadit myšlenku tzv. „primátorských“ či „náměstkovských“ dnů. Jednalo by se například o jeden den za půl roku, který by primátor nebo náměstek strávil v některém z městských obvodů. Během dne by byl dostatečný čas na prodiskutování místních záležitostí nejen se starostou, ale i s úředníky UMO a odpoledne by se mohla uskutečnit debata primátora s místními obyvateli. Pro tuto změnu v komunikaci však s notnou dávkou překvapení nenašel odpovídající politickou podporu. Svou aktivitu však nevzdává, ale je si vědom, že v tomto volebním období se změny nedočká.¹⁶⁰

Úroveň komunikace mezi starostou a politiky nemůže dle svých slov Ladislav Plochý úplně hodnotit, jelikož se jí neúčastní. Z vlastních postřehů však může konstatovat, že v Plzni jsou protěžovány větší obvody a na ty menší se tolik nedostává ať už finančně, nebo jinou formou. V politické komunikaci a vyjednávání podpory hraje velkou roli stranická příslušnost, což škodí malým městským obvodům, kde jsou kandidátní listiny ve volbách tvořeny zejména nestraníky.¹⁶¹

Druhá část komunikace probíhá ad hoc v jednotlivých případech s orgány města a jednotlivými odbory Magistrátu města Plzně. Tento kontakt spočívá zejména v metodickém navigování či odborné radě. Komunikace na úřední úrovni vychází z postavení Magistrátu města Plzně jako nadřízeného orgánu vůči UMO. Tento druh komunikace si všechny tři obvody chválí a nevidí v něm žádný problém.

¹⁵⁹ Čl. 8 Obecně závazné vyhlášky statutárního města Plzně č. 8/2001 Statut města, ve znění pozdějších vyhlášek.

¹⁶⁰ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁶¹ Rozhovor s Ladislavem Plochým, tajemníkem úřadu městského obvodu Plzeň-5 Křimice. Telefonicky dne 23. 3. 2021.

5.3.12 Komunikace s vnějšími subjekty (vnější komunikace)

Ačkoliv je vnější komunikace pro malé městské obvody velmi okrajovou záležitostí, nějakou formou ji vykonávají všechny. Vnější marketing není pro Malesice nijak důležitý, a tak veškerá činnost tímto směrem probíhá ad hoc. Jedinou iniciativou ve vnějším marketingu městského obvodu bylo natočení krátkého videa a nafocení městského obvodu z dronu, jež jsou umístěny na webových stránkách. Obvod se také podílel na publikaci vztahující se k cyklostezce z Plzně do Regensbugu či na knihách o městě Plzeň nebo o památkách v Plzeňském kraji, ať již kvůli zmínce o barokním zámku v Malesicích, zřícenině hradu Kyjov nebo kostelu sv. Jiří. Televizí ZAK byla natočena krátká reportáž popisující městský obvod.¹⁶² Určitou formou propagace Malesic je využívání loga, které vychází z jednotného konceptu loga města Plzně.

Další aktivitou bylo vytvoření nástěnného kalendáře s vyobrazenými reáliemi Malesic, který sloužil jako přání do nového roku pro různé spolupracující organizace a starousedlíky, kteří již žijí jinde. Aktuálně si však starosta není vědom, jaký nový produkt by mohl vnějším subjektům nabídnout. V budoucnu je plánována stavba domova důchodců v Malesicích, nicméně starosta si nedokáže představit prezentování nabídky k ubytování pro lidi žijící mimo obvod dříve, než by byla plně uspokojena poptávka v Malesicích.

Litice zvolili jiný přístup, kdy jedinou aktivní propagací směřující navenek je prezentace obvodu na akci Sportmánie. Mimo to obvod žádnou jinou propagaci neuskutečňuje, a tak ji zastává především činnost samosprávy. Lze tedy konstatovat, že obvod se navenek propaguje prostřednictvím toho, jak kvalitně a rychle řeší agendu samosprávy a jak přitom vychází občanům vstříc. Tajemnice UMO Litice konstatuje, že: „*Paní starostka je v těchto záležitostech hodně dobrá a snaží se řešit věci pro dobro občanů. Snaží se i pružně reagovat. Neřešíme prezentaci rádoby libivou na oko, ale snažíme se prezentovat tím, že děláme své věci dobře. Spíše pracujeme, než řešíme marketing.*“¹⁶³

I pro městský obvod Křimice není vnější komunikace velkým tématem. Jejich hlavní úsilí směřuje k zajištění spokojenosti místních obyvatel. Komunikaci

¹⁶² Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 19. 11. 2019.

¹⁶³ Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

s vnějším prostředím obce však provádí za účelem propagace kulturních akcí, které se v obvodě konají.

5.3.13 Identifikace obyvatelstva s obvodem

Symbolů Litic může být hned několik. Pro některé to může být kostel Sv. Petra a Pavla na návsi, pro jiné zase zřícenina hradu Litice. Představují významná místa, která si velká část místních občanů vybaví, když se řekne „Plzeň 6-Litice“.

Malesickým symbolem je dle starosty: „*okolí, příroda a řeka Mže*“.¹⁶⁴ Jak sám tvrdí: „*je to vidět zejména v současné koronavirové situaci, kdy lidé, kteří musí pobývat v katastru Plzně, hojně využívají malesické okolí. Jsme přírodní koutek v rámci Plzně.*“¹⁶⁵ Okolní příroda spojená s komfortem města je zároveň pro novousedlíky jedním z rozhodujících faktorů pro přestěhování se právě do Malesic. Hmotným historickým symbolem je podle starosty sousoší sv. Jana Nepomuckého na návsi. Bylo to patrné i v nedávné době, kdy v obvodě vznikla diskuse o možném vytvoření historického znaku obvodu. V průběhu diskuse několikrát padal návrh na vyobrazení tohoto sousoší.

V posledních letech se mezi obyvateli Malesic podařilo opět rozdmýchat patriotizmus, který již prosakuje do veřejného dění, např. diskuzí o možnosti odtrhnutí obvodu od města Plzně. Obyvatelé Malesic jsou totiž na svůj obvod hrdí, a proto takřka nedochází k fluktuaci obyvatel.

Identifikace symbolu obvodu Křimic není těžká. Jedná se o hlávkou zelí, a to jak oficiálně, tak pravděpodobně pro mnohé i ve skutečnosti. Podle tajemníka UMO je nehmotným symbolem obvodu: „*soudržnost obyvatel díky pořádání akcí.*“¹⁶⁶ Záslouhou velké atraktivity nabízených akcí je návštěvnost místních obyvatel vysoká, což vede k vytváření soudržnosti komunity, která se projevuje mimo jiné i v lepší komunikaci nejen mezi občany samotnými, ale také mezi občany a městským obvodem a naopak.

Pro obyvatele Křimic charakterizuje jejich obvod dle názoru Ladislava Plochého soudržnost obyvatel a společenský život v obci.

¹⁶⁴ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁶⁵ Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

¹⁶⁶ Rozhovor s Ladislavem Plochým, tajemníkem úřadu městského obvodu Plzeň-5 Křimice. Telefonicky dne 23. 3. 2021

5.4 Diskuse

Pro všechny obvody je společné zaměření na vnitřní prostředí obvodu a pocíťována nedůležitost či dokonce nepotřebnost oslovování prostředí mimo obvod. Ač byly vybrány podobné městské obvody, lze mezi nimi sledovat rozdílné důrazy v distribuci jejich produktů.

Je možné najít podobnost obvodů Malesice a Křimice, které se se ubírají podobným směrem. Oba mimo produktu veřejné služby poskytovaného samosprávou v intencích zákona¹⁶⁷ jsou do značné míry také zaměřeny na produkt v podobě pořádání veřejných akcí. Tyto akce jsou pořádány s cílem poskytnout občanům zábavu a podpořit jejich vzájemnou sounáležitost a porozumění. Vedlejším produktem těchto akcí je propagace produktů místních podnikatelů. Oba městské obvody naopak nemají nijak zvlášť velký zájem na přilákání návštěvníků mimo jejich obvod. Přestože se v tomto záměru oba obvody obecně shodují, Křimice se svou velkou kulturní akcí Křimické kulturní léto snaží alespoň částečně propagovat i mimo obvod. Malesice zastávají poněkud striktnější postoj, když před konáním akce většího rozsahu dokonce zvažují, zda pro ně negativní prvek v podobě cizích návštěvníků nepřevažuje pozitiv akce.

Litice se od zbylých dvou obvodů ve svém přístupu k produktu obce liší. Pro samosprávu je stěžejní řádné, rychlé a kvalitní poskytování veřejných služeb. Ostatním druhům potenciálních produktů městského obvodu nevěnuje samospráva žádnou zvláštní pozornost. Produkt v podobě organizování akcí samospráva zcela nechává na místní občanské komunitě.

Pro všechny obvody je shodný postoj k nabídce prostor ve vlastnictví obce. Této otázce samosprávy nepřikládají zvlášť velkou důležitost. Prostory obce se snaží využít, případně pronajmout, avšak nedochází k žádné aktivitě, jakou je třeba zřízení průmyslových zón. Vzhledem k blízkosti jádrových obvodů města, které nabízí pracovní příležitosti, není pro obvody důležité pracovat na jejich vytváření.

Na širší pojetí obvodu jako produktu, který je tvořen synergií přírodního, historického, ekonomického a sociálního prostředím a vztahy uvnitř¹⁶⁸, berou obvody Malesice a Křimice větší ohled. Oba obvody si uvědomují své silné stránky v podobě

¹⁶⁷ Zák. č. 128/2000 Sb., zákon o obcích (obecním zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

¹⁶⁸ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3. s. 59.

přírodního prostředí Malesic a historického prostředí Křimic a snaží se jich vědomě a s přispěním občanské participace využít. Díky tomu působí celkový produkt obvodu daleko komplexněji a výrazněji. V případě Litic samospráva o komplexnějším využití a propagaci území nepřemýšlí a nechává ho zejména na místních občanských sdruženích.

V budování celkové image obvodu se samospráva Litic soustředí zejména na zlepšování image obecního úřadu a služeb jí zajišťovaných. Malesice a Křimice volí odlišný způsob, kdy svou pozornost zaměřují k image území jako celku, a nekladou takový důraz na image obecního úřadu a jeho jednotlivých služeb.

Distribuci jednotlivých produktů provádí z drtivé většiny sama samospráva. Hlavními distribučními kanály jsou tak kanály přímé. V případě Litic je přímý distribuční kanál zároveň kanálem výlučným, kdežto ve zbylých dvou obvodech se dá hovořit pouze o kanálu hlavním, jelikož výjimku tvoří spolupořádání místních akcí společně s místními spolky. Oproti zbylým dvěma obvodům mají výhodu Malesice, kde díky používání služby „chytrý rozhlas“ dochází ke zrychlení a zjednodušení poskytování služeb.

Z hlediska používaných prostředků komunikačního mixu jsou na tom obvody podobně. Všechny ke komunikaci využívají reklamy, PR, přímý marketing a internetovou komunikaci. Rozdíly lze ovšem nalézt v rozsahu jejich využívání. Rozsah prostředků komunikace mají nejmenší Litice. Jako hlavní prostředek používají internetovou komunikaci a přímý marketing v podobě místního zpravodaje, který je zde však oproti zbylým obvodům využíván nejčastěji.

Křimice využívají rozsáhlejší síť komunikačních prostředků. Výhodou je existující facebooková skupina a neoficiální webové stránky. Těmito neformálnějšími prostředky může samospráva flexibilněji informovat své občany a zároveň od sebe odděluje věci úřednického charakteru od ostatních. V rámci prostředků přímé komunikace Křimice na jednu stranu vydávají místní zpravodaj s větším intervalem, avšak díky zapojení místního rozhlasu do informování lidí mohou občané dostávat informace v menších dávkách, avšak s větší frekvencí.

Rozsah malesických komunikačních prostředků je oproti zbylým dvěma obvodům největší. Množství kanálů a frekvence jejich využívání způsobuje, že jsou občané velmi podrobně informováni o téměř každodenním dění v obvodě. Přestože jsou Malesice obvodem, který oproti dvěma zbylým komunikuje s občany s největší frekvencí a prostřednictvím nejvíce kanálů, jako jediný obvod ještě uvažuje o případném rozšíření komunikace prostřednictvím Instagramu. V tomto směru lze

vyzdvihnout práci pana starosty Aleše Tolara, který zlepšení komunikace měl a má jako jednu ze svých priorit a od svého zvolení se jí velmi věnuje. Pozitivním důsledkem dobré komunikace v Malesicích ze strany samosprávy je i komunikace a zpětná vazba směrem k samosprávě ze strany občanů. Díky množství prostředků a jejich rychlosti a flexibilitě občané se samosprávou komunikují, a jí se tak dostává důležitých informací.

V případě reklamy a PR nebyly zjištěny velké rozdíly. Výhodu při použití těchto prostředků mají však opět Malesice, které mohou díky velkému množství komunikačních kanálů oba prostředky mnohem více využívat.

V rámci svého takřka výlučného zaměření na veřejnou službu jako produkt obce dávají Litice důraz na poskytovatele produktů obce. Litická samospráva se snaží být velice proklientsky založená, k čemuž vede především své zaměstnance. Toto zaměření lze spatřovat i u starostky a tajemnice, které v roli ovlivňujících jdou v proklientskému a kvalitnímu výkonu veřejné služby příkladem. Pro samosprávu je tak důležitá i otázka stížností, které se v případě jakéhokoliv pochybení snaží vyřizovat velmi precizně. Na straně zákazníků jsou v Liticích uživatelé služeb, tedy pasivně vystupující při vytváření služeb.

Malesice a Křimice aktivně pracují s poskytovateli služeb a snaží je stimulovat a spolupracovat s nimi při procesu vytváření služeb. Vzniká tak partnerství mezi veřejným a soukromým sektorem. Propojení samosprávy a producentů služeb se děje zejména v rámci kulturní komise zřízené radou Křimic a výboru pro občanské záležitosti v Malesicích. Díky zapojení místních spolků, a tím pádem i části obyvatelstva do vytváření produktů, se zároveň vytváří podporovatelé prodeje a šířitelé informací pozitivního charakteru.

Z hlediska materiálního prostředí má každý obvod co nabídnout. Největší výhodu mají Křimice, které díky zámku a zelárně mají z návštěvnického hlediska nejvíce lákadel. Komplikací ovšem může být soukromé vlastnictví obou budov a z toho plynoucí malá možnost ovlivnění jejich vzhledu. Lobkowiczové se však o své objekty dobře starají, a proto jsou velkým přínosem pro materiální prostředí Křimic.

Společný pro všechny obvody je jejich vztah s vedením města Plzeň. Tento vztah se v rámci výzkumu může rozdělit na dvě části, a to na komunikaci s politickou reprezentací a na odbornou spolupráci. V rámci politické reprezentace jsou nastavené určité postupy a praxe, více či méně oficiální, s nimiž se obvody musí vypořádat. Tato praxe však není pro obvody ideální a případná změna k lepšímu iniciovaná obvody je jen těžce dosažitelná. Je patrné, že obvody platí určitou daň za

svou velikost a přednost dostávají jiné, důležitější a pro politiky voličsky atraktivnější obvody. Na druhé straně odborná spolupráce mezi orgány veřejné správy bezproblémově funguje. Zajímavou oblastí je potom marketingová strategie města Plzně jako celku, který dává obvodům volnost v marketingových aktivitách a jediné sjednocení se týká jejich loga.

6 Závěr

Diplomová práce je zaměřena na problematiku municipálního marketingu, která byla popsána v rámci čtyř kapitol. První teoretické kapitoly se zabývají teoretickým vymezením nejen municipálního marketingu, ale také jemu nadřazeným pojmem teritoriálního marketingu a obecnému marketingu jako takovému. V praktické části je nejprve část věnována nástinu praxe municipálního marketingu města Plzně a následně podrobnějšímu popisu praxe tří městských obvodů.

Z pohledu teorie je municipální marketing poněkud složitý a častokrát poněkud těžce převoditelný do praxe zejména z důvodu jeho rozsáhlosti. Ke komplexnímu a efektivnímu marketingu vytvořenému na základě teoretických základů jsou třeba poměrně velké jak ekonomické, tak personální zdroje. V tomto ohledu mají velká města jako Plzeň výhodu. Díky své velikosti a nabídce svých produktů jsou regionálním centrem, a mají tak dostatek takových zdrojů. Tato města pak mohou dovolit vyčlenit své zaměstnance nejen pro agendu municipálního marketingu, ale také pro komunikaci, která s ním úzce souvisí. Zaměstnanci vytvářejí marketingové koncepce a hlídají jejich naplňování. Na první pohled je municipální marketing v Plzni více či méně zvládnutou agendou. Ovšem jak praktická část potvrdila, zajímavou praxi představují městské obvody, které na jedné straně spadají pod město Plzeň, avšak v oblasti municipálního marketingu mají volnost. Stejně jako u měst, tak i u městských obvodů platí, že ty velké mají větší množství zdrojů, které mohou na municipální marketing vynaložit.

V práci jsem se však zaměřil na tři malé obvody města, jež mají velikost obcí nebo malých měst a municipální marketing v nich má vytvářené obdobné podmínky. Pojetí municipálního marketingu je však v každém městských obvodech rozdílné. Malesice a Křimice mají podobný přístup, avšak Litice jedná odlišně. Produktem, na jehož poskytování se obvody Malesice a Křimice zaměřují, je zejména pořádání akcí všeho druhu. Na organizaci akcí participují také místní obyvatelé a spolky. Prostřednictvím jednotlivých akcí a vzájemné spolupráce se snaží obvody podpořit stmelování obyvatel i jejich identifikaci s obvodem. Litice se naopak zaměřují zejména na produkt v podobě kvalitního výkonu samosprávy.

Pro všechny tři obvody je typické, že municipální marketing zaměřený na vnější prostředí obvodu je pro ně nezajímavý a pozornost věnují zejména vnitřnímu prostředí obvodu. Důvod spatřuji zejména v jejich poloze na periferii velkého města, kde jsou atraktivní lokalitou k bydlení a nepotřebují svůj marketing zaměřit na lákání nových obyvatel. Současně pracovní příležitosti a veškeré služby pro obyvatele jsou nabízeny blízkými většími obvody města. Příčinnou je také fakt, že z hlediska velké konkurence v podobě historických a přírodních zajímavostí v regionu mohou jen těžko přemýšlet o nalákání nových turistů. Výjimku tvoří pouze obvod Křimice, který díky svému zámku a proslulé produkci zeli skýtá určitý turistický potenciál. Je třeba podotknout, že žádný z obvodů o větší turistickou návštěvu nejeví přílišný zájem. Došlo tak na potvrzení domněnky, že obvody svou pozornost zaměřují na vnitřní prostředí obce.

Ze zjištěné praxe vychází částečné potvrzení, že obvody nemají tak velké zaměstnanecké kapacity k tomu, aby byl municipální marketing součástí některé z jejich agend, a proto jsou veškeré marketingové aktivity v rukou starostů, potažmo zastupitelstev. Tento stav tvoří slabé místo současné praxe obvodů Malesic a Křimic, jelikož vedoucí role v určování koncepce a vytváření aktivity jsou aktuálně v rukou volených zástupců. Problém může vzniknout za situace, kdy v místních volbách zvítězí jiní zástupci, kteří k municipálnímu marketingu a jeho aktivitám nemusí přikládat důležitost, a může být tak ohrožena jejich kontinuita. Rozdílně je tomu v Liticích, kde se na marketingu, potažmo na komunikaci podílí nejen starostka, ale také zaměstnanci UMO. Problémem Litic může však být naopak velmi malé propojení mezi samosprávou a místními sdruženími, které v obvodě vytváří akce, díky čemuž obvod nemá moc prostředků k ovlivňování jejich četnosti a náplní.

Návrhy na zlepšení mohou být u Křimic a Malesic spatřovány ve vytváření koncepcí municipálního marketingu, které přispějí k zachování jeho kontinuity. V případě Litic doporučuji navázání aktivnější spolupráce s místními spolky.

Na základě zjištěné praxe lze shrnout, že teoretické předpoklady municipálního marketingu jsou pro praxi malých obvodů v celé míře těžko aplikovatelné. V popsané praxi lze sledovat zajímavý paradox. Na jedné straně jsou malé obvody součástí velkého a bohatého města, které má pro municipální marketing vytvořen zvláštní odbor s osmi zaměstnanci a zároveň využívá i tiskové oddělení

o pěti zaměstnancích. Na straně druhé je veškerá agenda municipálního marketingu jedním z mnoha úkolů starosty, popřípadě zaměstnanců UMO a jeho provádění tak záleží hlavně na individuálních možnostech každého jedince.

7 Resumé

The topic of the thesis is municipal marketing. The concept of marketing is known to most society and they can imagine specific activities under it. In general, marketing is associated with the private sector, but this is not always the case.

Marketing has many types and one of them is municipal marketing which is marketing of cities marketing. This type of marketing is made by the city government, which applies the tools used by private sector marketing to the urban environment. The aim of this activity is the all-round development and promotion of the city, which will result in attracting tourists, investors and new residents. Although this type of marketing originated at the end of the 20th century, in the Czech Republic it is still a tool that is not widely used and cities are still looking for ways to work with it properly.

The thesis is divided into two parts. In the first, theoretical part, the term marketing is defined, and the terms territorial marketing and municipal marketing are described in more detail. The practical part is focused on the municipal marketing of small municipal districts of a city, especially on the tools used in the communication mix. The aim was to find out what is the common practice in small poor municipal districts, which are part of a big and rich city but they decide on marketing themselves. At the beginning, the overall marketing of the city is presented in a simplified way for comparison. The following is a description of the marketing of individual municipal districts. The result of the comparison is, that two municipal districts choose the same approach of the local administration. Both support local life through extensive communication and event organization. The third of the municipal districts chooses a different approach and focuses mainly on the quality of administration.

8 Seznam použitých zdrojů

Literatura

HÁLEK, Vítězslav. *Marketing obcí*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2008. ISBN 978-80-7041-226-8.

CHAPMAN, D.: *Marketing, lecturing material for CIM*. Sheffield Business School 1995 (neveřejný učební text Sheffield Hallam University).

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 1999. Města a obce. ISBN 80-7169-750-8.

JEŽEK, Jiří, Petr RUMPEL a Ondřej SLACH. *Marketingový management obcí, měst a regionů: manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007. ISBN 978-80-7368-294-1.

KALA, Tomáš, Pavel BACHMANN a Vítězslav HÁLEK. *Management malé obce*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2007. ISBN 978-80-7041-957-1.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

OSTŘÍŽEK, Jan. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck, 2007. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-744-9.

PONIKELSKÝ, Petr. *Lze řídit obec jako firmu?* Jablonec nad Nisou: e-Rozvoj.cz, 2012. Regionalistika. ISBN 978-80-904758-0-9.

RUMPEL, Petr. *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. ISBN 8070429577.

SKOŘEPA, Ladislav, Jiří JEŽEK a Renáta JEŽKOVÁ. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2008. ISBN 978-80-86708-55-3.

SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. ISBN 978-80-7435-230-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing obcí*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2011. ISBN 978-80-7248-695-3.

Právní předpisy

Obecně závazná vyhláška statutárního města Plzně č. 8/2001 Statut města, ve znění pozdějších vyhlášek.

Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízení) ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ve znění pozdějších právních předpisů.

Elektronické zdroje

Facebooková skupina *Křimice info*. [online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100057637382100>.

Facebooková skupina *Městský obvod Plzeň 9 - Malesice*. [online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/PlzenMalesice>.

Facebooková skupina *Plzeň 2015*. [online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Pilsen2015>.

Facebooková skupina *Plzeň.eu*. [online]. Dostupné z: <https://www.facebook.com/Plzen.eu>.

Historie obvodu. [online]. Dostupné z: [Historie obvodu : Portál městského obvodu Plzeň 9 - Malesice \(plzen.eu\)](https://www.plzen.eu/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/koncepcni-dokumenty-mesta-plzne.aspx).

Historie Křimic. [online]. Dostupné z: http://krimice.info/?page_id=421.

Koncepce komunikační strategie města Plzně pro období 2017 až 2020. [online]. 2017. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/urad/verejne-dokumenty/koncepcni-dokumenty/koncepcni-dokumenty-mesta-plzne.aspx>.

Kronika Litic 2019. [online]. Dostupné z: <https://umo6.plzen.eu/zivot-v-obvodu/kronika-litic/kronika-litic-1.aspx>.

KUTSCHERAUER, Alois. *Management regionů a obcí*. 3. doplněné vydání. Ostrava 2014. Dostupné z: http://alkut.cz/mro_htm/mro_stud_opora.pdf.

LAŠEK, Ladislav. *Teritoriální marketing v destinaci Kuks* [online]. 2013. Dostupné z: http://www.regionservis.cz/document/filename/3742/PhDr._Ladislav_La_ek_Teritori_In__marketing__marketingov__komunikace_v_destinaci_Kuks.pdf.

Manuál PPP. [online]. 2006 aktualizováno 2011 [cit. 2021-03-23] Dostupné z: https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwj6vdOx4czvAhVACRAIHZ29AekQFjAJegQIBxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.mfcr.cz%2Fassets%2Fcs%2Fmedia%2FPPP_Metodika_2006_Manual-PPP-aktualizace-2011-05.pdf&usg=AOvVaw2MWXLK0zT1hy3ehiS0dCQ-.

Městský obvod Plzeň 9-Malesice. [online]. Dostupné z: <https://www.plzen.eu/o-meste/mestske-obvody/mestsky-obvod-plzen-9-malesice/mestsky-obvod-plzen-9-malesice.aspx>.

PAVLEČKA, Václav. *Historie marketingu* [online]. 10. 12. 2008. Dostupné z: https://www.focus-age.cz/m-journal/marketing/uvod-do-marketingu/historie-marketingu_s299x381.html.

Plzeň – TURISMUS: *O organizaci*. [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: Plzeň – TURISMUS: [Plzeň - TURISMUS: O organizaci | Visit Plzeň \(visitplzen.eu\)](#).

Youtube kanál *Město Plzeň*. [online]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/channel/UCzDbYoZBJTuPPbJrVphJIKA>.

Zahraniční zkušenost v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru. [online]. 28. 6. 2004 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: Zahraniční zkušenosti v oblasti Partnerství veřejného a soukromého sektoru | BusinessInfo.cz.

Ostatní zdroje

JEŽEK, Jiří. *Marketing jako nástroj tvorby a zvyšování konkurenční schopnosti měst*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2011.

Rozhovor s Adélou Kuželíkovou, referentkou odboru prezentace marketingu Magistrátu města Plzně. Telefonicky dne 22. 3. 2021.

Rozhovor Alešem Tolarem, starostou městského obvodu Plzeň-9 Malesice. Telefonicky dne 8. 3. 2021.

Rozhovor s Jitkou Mužíčkovou, tajemnicí úřadu městského obvodu Plzeň-6 Litice. Telefonicky dne 17. 2. 2021.

Rozhovor s Ladislavem Plochým, tajemníkem úřadu městského obvodu Plzeň-5 Křimice. Telefonicky dne 23. 3. 2021.

Seznam tabulek

Tabulka 3 – Cílové skupiny teritoriálního marketingu.

Tabulka 4 – Politicko-právní prostředí města.

Seznam obrázků

Obrázek 2 – Marketingové prvky dle Kotlera.