

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH
STUDIÍ, O. P. S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Marketingová analýza městské části Praha 3

Autor práce: Jiří Straka

Studijní obor: Regionální studia

Forma studia: Kombinované studium

Vedoucí práce: Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Katedra: Katedra společenských věd

2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby moje práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

Abstrakt

STRAKA, J. *Marketingová analýza městské části Praha 3 : bakalářská práce.*
České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, o. p. s., 2013. 66 s.
Vedoucí bakalářské práce : Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Klíčová slova: marketing, městský marketing, marketing městské části Praha 3

Práce se zabývá marketingem v podmínkách měst, konkrétně marketingem v prostředí městské části Praha 3. Vychází z teoretického základu marketingu obecného, marketingu neziskového a marketingu městského a vytváří vlastní teoretický rámec, který je aplikován na prostředí městské části. Na základě oficiálních dokumentů městské části analyzuje aktuální marketingovou strategii a výsledky porovnává s teorií. Výstupem analýzy a komparace jsou vlastní návrhy na zlepšení dané strategie a jejich odůvodnění na základě dotazníkového šetření, vnější a vnitřní analýzy městské části, což je zároveň hlavním cílem práce.

Abstract

STRAKA, J. *Analysis of Marketing of Prague District 3 : Bachelor thesis*. České Budějovice : The College of European and Regional Studies, 2013. 66 p. Supervisor : Ing. Petra Jílková, Ph.D.

Key words: marketing, city marketing, marketing of Prague District 3

The bachelor thesis deals with city marketing, specifically the marketing of Prague District 3. It is based on the theories of general marketing, nonprofit marketing and city marketing. The thesis creates its own theoretical frame which is applied to the environment of the Prague district 3. The thesis analyzes the current marketing strategy based on official documents of Prague district 3 and compares the results with theory. The main objective of the thesis and also the output of the analysis and the comparison are the suggestions for improvement of the strategy. These proposals are substantiated by external, internal analysis of the city district and the survey.

OBSAH

Úvod.....	- 8 -
1 Cíl a metodika bakalářské práce	- 10 -
2 Marketing a jeho aplikace ve veřejné správě	- 12 -
2.1 Obecný popis marketingu.....	- 12 -
2.1.1 Vymezení pojmu marketing.....	- 12 -
2.1.2 Proces marketingového řízení.....	- 14 -
2.2 Specifika marketingu v neziskovém sektoru a městech.....	- 17 -
2.2.1 Úloha marketingu v neziskovém sektoru.....	- 17 -
2.2.2 Marketing ve městech	- 19 -
2.3 Marketingové činnosti v podmínkách měst.....	- 22 -
2.3.1 Městský marketingový informační systém	- 22 -
2.3.2 Stanovení cílů a marketingové strategie	- 25 -
2.3.3 Realizace marketingových cílů a strategie města, marketingový mix	- 27 -
2.3.4 Závěrečná fáze marketingového procesu města.....	- 29 -
2.3.5 Shrnutí teorie městského marketingu.....	- 30 -
3 Marketing v prostředí městské části Praha 3.....	- 31 -
3.1 Vymezení městské části Praha 3, strategický plán a analýza.....	- 31 -
3.1.1 Strategický plán	- 34 -
3.1.2 Analýza městské části dle strategického plánu	- 35 -
3.1.3 Shrnutí strategického plánu - SWOT analýza.....	- 40 -
3.1.4 Konkrétní cíle městské části	- 44 -
3.2 Porovnání poznatků s dotazníkovým šetřením.....	- 47 -
3.2.1 Porovnání cílů	- 48 -
3.2.2 Porovnání efektivity vynaložení nákladů.....	- 49 -
3.2.3 Porovnání názorů na financování městské části	- 51 -

3.2.4 Shrnutí výsledků šetření a analýzy	- 54 -
Závěr	- 56 -
Seznam použitých zdrojů	- 58 -
Seznam příloh, grafů a tabulek.....	- 61 -
Přílohy	- 62 -

Úvod

Hlavním tématem práce je marketing a jeho aplikace ve veřejné správě, konkrétně městské části Praha 3. Důvodů, proč se zabývat v současné době právě marketingem, je hned celá řada. Samotný pojem i procesy a nástroje, které se za ním skrývají, jsou velmi mladé, avšak jejich význam narostl za tuto krátkou dobu do ohromných rozměrů. S aplikací marketingu se setkává každý z nás vědomě i nevědomky každým dnem. Ať už to jsou reklamy v televizi, billboardy u dálnic, ale i samotné ceny, obaly nebo způsob prodeje výrobků. Přínos marketingu je nesporný pro prodejce, kteří díky užití marketingu mohou získat sílu na trhu, ale i pro spotřebitele, ke kterým se díky marketingu dostávají inovace, nové produkty a zejména, díky konkurenci, do určité míry přiměřené ceny. Tento přínos však není zadarmo, každým rokem se na realizaci marketingových nástrojů vynaloží velké množství prostředků. Pro ilustraci lze uvést tiskovou zprávu společnosti Admosphere, s.r.o.¹, která uvádí, že za reklamní prostor ve všech typech médií utratily firmy v České republice v roce 2012 58,2 miliardy korun. Tento fakt je jedním z hlavních důvodů, který dá smysl tématice marketingu. Za další lze jistě uvést sílu marketingu. Každý z nás je do jisté míry ovlivnitelný, a pokud pohlédneme na již zmíněné televizní reklamy, je tomu skutečně tak. V případě že bychom na ně nereagovali, nemohlo by být možné, aby byla vysílána už více než tři roky stejná reklama na stejný produkt. Nebyl by přece důvod proč utrácet takto, když v televizi stojí každá sekunda velké peníze.

Pojem veřejná správa je jistě pro mnohé z nás mnohem jasnější než marketing, přesto je však na místě uvést několik důvodů, proč se zabývat veřejnou správou a aplikací marketingu ve veřejné správě. Stejně jako s vlastním marketingem, se setkáváme s veřejnou správou každým dnem. Její vliv a síla je nesporná a viditelná na každém z nás. Prostřednictvím veřejné správy získáváme a plníme práva a povinnosti, veřejná správa nám poskytuje služby a jistoty. Je zde zaměstnaná relativně velká část

¹ *Mediatypy v letech 2011 a 2012 pohledem Admosphere* [online]. 2013 [cit. 18. ledna 2013]. Dostupné z WWW:

<http://www.admosphere.cz/download/Media_News/20130118_Mediatypy%20v%20letech%202011%20a%202012%20pohledem%20Admosphere.pdf>.

českých občanů, v průměru za rok 2011 okolo 25 %² z tehdejších 4,9 milionu zaměstnaných, a zároveň disponuje veřejná správa každým rokem nemalým podílem státního rozpočtu, ukazatel výdajů na veřejný sektor se v ČR pohybuje okolo 40 %³. Přestože se práce bude zabývat zejména městskou částí Praha 3, jsou tyto body relevantní i zde, protože ji můžeme chápat jako institut veřejné správy a tím pádem jako součást celého systému.

Aplikace marketingu ve veřejné správě, v krajích, městech, městských částech a obcích, je ještě mladší než marketing samotný. Vezmeme-li na vědomí, že koncept a cíle marketingu orientovaného na ekonomiku se logicky musí lišit při aplikaci v prostředí, jehož primárním cílem není těžit zisk, je zajímavé a jistě i smysluplné zaobírat se tímto tématem hlouběji. Nahrává tomu i fakt, že pro marketing komunální politiky nejsou obecně uznávané, jasně a jednoznačně definované pojmy tak, jako je tomu u komerčního marketingu. Dalším důvodem pro zkoumání této aplikace je značně nejasná úroveň uvědomění užití marketingu. Bezesporu lze nalézt v aktivitách veřejné správy přinejmenším náznaky použití marketingových nástrojů, avšak není zcela jasné, zdali tomu tak bylo učiněno záměrně, nebo zcela náhodně. Navíc, co je zdaleka důležitější, je průzkum toho, jak tuto skutečnost chápou a vnímají ostatní lidé.

² Český statistický úřad - Zaměstnanost a nezaměstnanost podle VŠPS - roční průměry 2011 [online]. 2013 [cit. 18. ledna 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3115-12>>.

³ PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. přepracované vydání. Praha, 2008, s. 35.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je přijít s konkrétními návrhy na zlepšení marketingové strategie městské části Praha 3 na základě analýzy současného stavu. K dosažení hlavního cíle se pokusíme dojít dosažením několika dílčích cílů. Pro definování návrhů si nejprve vymezíme rámec, ve kterém se budeme pohybovat. To znamená, musíme si určit, co vlastně znamená marketing a co obnáší jeho aplikace na komunální politiku, jaká je struktura marketingového mixu v prostředí veřejné správy, a čím se liší od jiných struktur marketingových mixů. Nástrojem nám bude zejména studium odborné literatury a komparativní metoda.

Jako úvod do problematiky se budeme nejdříve stručně zabírat obecným marketingem. Pro pochopení pojmu porovnáme pomocí komparativní metody názory různých autorů. Ze získaných poznatků se pokusíme vyvodit závěry a poukázat na podobnosti a odlišnosti. Stejnou metodu budeme posléze aplikovat na marketing v podmínkách neziskových organizací a následně měst. Zde si podrobněji projdeme marketingový proces a jeho nástroje v rámci marketingového mixu. Cílem bude teoreticky uchopit problematiku marketingu aplikovaného v podmínkách měst a usnadnit orientaci v základních pojmech.

Za účelem analýzy současného stavu užití marketingu v městské části Praha 3 budeme studovat prostřednictvím obsahové analýzy oficiální dokumenty městské části, radniční tiskoviny a oficiální webové stránky. Tyto dokumenty společně s dotazníkovým šetřením nám pomohou osvětlit aktuální situaci, míru uvědomění a do jisté míry i úspěšnost marketingové strategie městské části. Pokusíme se identifikovat marketingové nástroje, které jsou zde aplikované, a jejich použití srovnáme pomocí komparativní metody s teoretickým základem získaným v první části práce.

Veškeré informace získané pro zhodnocení aktuálního stavu užití marketingu v městské části Praha 3 dále zpracujeme a pomocí analytických a statistických metod se pokusíme dojít k cíli, zpracování vlastních konkrétních návrhů a opatření na změny v současné marketingové strategii.

Závěrem shrneme všechny podstatné poznatky získané průzkumem, analýzou a zpracováním do konkrétních návrhů strategie. Vyhodnotíme, zdali se podařilo dosáhnout vytčených cílů a v jaké míře. A v neposlední řadě se pokusíme zhodnotit, zdali závěry práce jsou využitelné v praxi.

2 Marketing a jeho aplikace ve veřejné správě

Tato kapitola se bude zabývat marketingem a specifiky jeho aplikace na neziskový sektor a veřejnou správu. Nejprve prozkoumáme význam slova marketing pomocí definic různých autorů, porovnáme podobnosti a odlišnosti. Projdeme proces aplikace marketingu a stručně jeho jednotlivé fáze. Krátce nahlédneme na úlohu marketingu v neziskovém sektoru a následně budeme podrobněji zabývat procesem marketingového řízení při aplikaci na marketingový proces města.

2.1 Obecný popis marketingu

Marketing je mocným nástrojem obrovského množství firem po celém světě. Je zároveň i předmětem studií mnoha významných badatelů, dnes bývá často a běžně užívaným slovem v mnoha odvětvích lidské činnosti. V této kapitole se pokusíme stručně poodhalit, co se za slovem marketing skrývá.

2.1.1 Vymezení pojmu marketing

Marketing jako pojem se zrodil relativně nedávno, na začátku dvacátého století v Americe, jako reakce na poválečnou krizi, a to přesto, že činnosti a aktivity, které jsou dnes označovány jako marketingové, byly známy již o stovky let dříve. V průběhu těchto zhruba sto let vznikl nespočet definic, které popisují marketing, ale zároveň do jisté míry reflektují subjektivní pohled autora, který v každé z nich přináší řadu odlišností. Pro ilustraci jsou zde definice Americké marketingové asociace „Marketing je funkcí organizace a souborem procesů k vytváření, sdělování a poskytování hodnoty zákazníkům a k rozvíjení vztahů se zákazníky takovým způsobem, aby z nich měla prospěch firma a držitelé jejích akcií.“⁴, společenská definice „Marketing je společenský proces, v němž jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během něhož vytváříme, nabízíme a svobodně směřujeme s jinými výrobky a službami, které

⁴ KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 12. vydání. Praha, 2007, s. 43.

mají hodnotu.“⁵ a definice podle M. N. Clementeho⁶ „Komplexní řada aktivit zahrnující tvorbu výrobků a služeb, podporu jejich existence a vlastností a jejich fyzického zpřístupnění určeným cílovým nakupujícím. Marketing se skládá ještě ze čtyř odlišných procesů, které jsou ve vzájemném vztahu. Jsou to: vývoj výrobku nebo služby, stanovení ceny výrobku nebo služby, komunikační informace o výrobku nebo službě pomocí různých přímých a nepřímých komunikačních kanálů a koordinace jejich distribuce pro zajištění dostupnosti výrobku cílenými zákazníky“. Všechny tyto definice se shodují na tom, že marketing je proces, což znamená, že se za ním skrývá nespočet různých aktivit, které spolu úzce souvisí a mají návaznost. Dalším shodným bodem je uspokojení požadavků a potřeb zákazníků, ať už to je uspokojení zpoza přijatelné ceny, nebo dostupnosti kýženého produktu nebo služby. Jako další důležitý bod je vhodné uvést, že v oblasti komerčního užití marketingu je důležité budování hodnoty. Pro snazší pochopení pojmu si zde uvedeme ještě starší verzi definice Americké marketingové asociace „Marketing je metoda jak dostat produkt ke správnému zákazníkovi, ve správném čase, za správnou cenu, na správné místo a za účinné podpory nástrojů marketingové komunikace.“⁷

Definice nám umožnily poznat, co představuje marketing jako celek. Nyní je ovšem nutné zaměřit se na to, čím skutečně se marketing zabývá. Vezmeme-li v potaz novodobé holistické pojetí, které hlásá, že u marketingu záleží na všem, mohlo by se logicky tvrdit, že jeho předmětem je vše. Pro potřeby této práce nám však, bude stačit výčet několika základních bodů. Jak přímo vyplývá z jedné z definic, produkty hrají nesporně důležitou roli v marketingu, ať už se jedná o fyzické zboží, nebo poskytované služby, jejich cena je zásadním faktorem, který určuje úspěšnost či neúspěšnost na trhu, který je sám předmětem marketingových analýz a zkoumání. Osoby, jednotlivci i skupiny, tvořící jednu stranu tržního schématu a podniky se svou konkurencí na straně druhé jsou také součástí marketingového bádání. Pomocí analýzy těchto a mnohých dalších předmětů se marketéři pokoušejí ovlivnit poptávku, které má zásadní význam pro dosažení jejich cílů.

⁵ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha, 2007, s. 44.

⁶ CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno, 2004, s. 107.

⁷ SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice, 2008, s. 91.

Jak již bylo zmíněno, marketing je proces. Jako takový se skládá z několika fází. Takové rozdělení se nazývá marketingové řízení. „proces marketingového řízení je složitým komplexem mnoha činností. Skládá se z rozboru marketingových příležitostí, výzkumu a výběru cílových trhů, navrhování marketingových strategií, plánování marketingových programů, organizování, provádění kontroly marketingového úsilí.“⁸

2.1.2 Proces marketingového řízení

Peter Drucker⁹ definoval cíl marketingu následovně: „Lze předpokládat, že vždy bude existovat potřeba něco prodávat. Cílem marketingu je však učinit prodávání čímsi nadbytečným. Cílem marketingu je poznat a pochopit zákazníka natolik dobře, aby mu výrobek nebo služba padla jako šitá na míru a prodávala se sama. V ideálním případě by měl marketing vyústit v získání zákazníka ochotného kupovat. Vše, čeho je pak zapotřebí, je učinit výrobek nebo službu dostupnými.“ Z toho lze logicky vyvodit, že má-li firma, podnik, subjekt státní správy nebo samosprávy stanovené své poslání, ví, kam chce směřovat, informace jsou pro něj nejdůležitější komoditou. Za předpokladu, že marketér má všechny dostupné informace, které by jakýmkoliv způsobem mohly ovlivnit prodej jeho produktu, musí je nejprve analyzovat. Zaběhlou formou analýzy je SWOT analýza, pomocí které lze efektivně zhodnotit zároveň interní i externí prostředí. To znamená prozkoumat všechny faktory, které by mohly ohrozit nebo případně dodat příležitost marketingovému subjektu a zároveň dát dohromady slabé a silné stránky s tím související. Proces sběru a vyhodnocování informací můžeme označit jako marketingový výzkum v rámci marketingového řízení.

Po detailní analýze je konečně možno přejít ke stanovení cílů a tím ke strategickému marketingu. Cíle by měly přímo vycházet z výsledků analýzy, avšak neznamená to, že je nutné zaměřit se na zlepšení všech nedostatků nebo využití všech příležitostí. Záleží na konkrétních marketérech, které výstupy začlení do svých cílů. Neméně důležité je, aby cíle plnily několik základních zásad. Musí být objektivně možné daných cílů dosáhnout. Cíl, který je neuskutečnitelný a pouze odráží tužby, je chybný a nadbytečný. Každý z cílů musí mít nějakou váhu oproti ostatním, je nezbytné

⁸ SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice, 2008, s. 16.

⁹ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha, 2007, s. 44.

počítat, že se nemusí podařit dosáhnout všeho, co bylo stanoveno. V takovém případě je na místě, upřednostnit více důležité cíle na úkor těch méně důležitých. Je také více než vhodné, stanovit si jasná kritéria, podle kterých bude možno vyhodnotit, zda bylo cíle dosaženo nebo ne. Toho lze dosáhnout pomocí kvantifikace nebo stanovení přesné meze, které chceme dosáhnout. Jako poslední ale stejně zásadní lze uvést nutnost souladu všech cílů. Není možné uvést dva separátní cíle, které se navzájem vylučují.

Jakmile jsou stanoveny cíle, mající náležitě všechna výše uvedená kritéria, lze pokročit k tvorbě strategie. Strategii lze chápat jako určení kroků, opatření, chování a činností k dosažení daných cílů. Přestože cíle různých i konkurenčních firem mohou být shodné, strategie jsou osobité a jedinečné pro každou z nich. Po stanovení strategie přechází proces marketingového řízení do stádia realizace, kterou můžeme označit také jako taktický marketing. „Jestliže se v rámci strategického marketingu rozhoduje o vizi, poslání, cílech, o trzích (segmentech), klíčových a vedlejších produktech, o tržních příležitostech či umístování destinace, pak je úkolem taktického marketingu pomocí jednotlivých součástí marketingového mixu vize, poslání a cíle plnit.“¹⁰ Součástí marketingového mixu jsou nástroje, které pomáhají marketérům upravit poptávku. „McCarthy dělí tyto nástroje do čtyř širších skupin, kterým říká 4P marketingu: výrobek, cena, umístění, propagace (**product, price, place, promotion**).“¹¹ Jednotlivé části marketingového mixu jsou podrobněji popsány v tabulce číslo 1.

¹⁰ PALÁTKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. Praha, 2011, s. 47.

¹¹ KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha, 2007, s. 57.

Tabulka 1 - Marketingový mix - 4P Marketingu¹²

Nástroj	Obsah
Product	Výrobek, nejedná se pouze o fyzické zboží, ale může jím být vše od služeb přes image až po duševní vlastnictví. Jako nástroj vytváří pouze náklady. Produkt je v ideálním případě vytvořen tak, aby co nejvíce vyhovoval potřebám cílové skupiny a tím lákal potenciálního zákazníka.
Price	Cena reprezentuje hodnotu produktu, kterou jsou zákazníci ochotni podstoupit pro získání daného produktu. Jako jediný nástroj vytváří zisk. Představuje kompromis mezi minimální mírou návratnosti a maximálním očekáváním výrobce
Place	Umístění zahrnuje vše od umístění výrobku na regále až po servisní úroveň dodavatele. Jako nástroj vytváří pouze náklady.
Promotion	Propagace, skupina zahrnující podporu prodeje produktů, budování povědomí, reklamu. Jako nástroj vytváří pouze náklady. Velké společnosti se dnes zaměřují na takzvanou propagaci 360°, to znamená zapojení všech dostupných komunikačních kanálů ve všech možných směrech.

„Proces řízení marketingové činnosti je zakončen hodnocením a kontrolou výsledků“¹³ Kontrola je úzce spjata se zpětnou vazbou, která napomáhá předejít opakování chyb a případně může pomoci vyvarovat se chyb dalších. Kontrola je určena k celkovému zhodnocení výsledků, porovnání dosažených stavů s cíly a plány. Kontrola může probíhat různými způsoby, v různých časových horizontech, v různých rozměrech. Je nejdůležitější fází, z toho důvodu, že může potvrdit kladné výsledky a tím označit strategii za úspěšnou. Zásadní úlohou je odhalit nedostatky a případně dát podnět ke změně cílů, programů, strategie. V takovém případě je možné celý proces začít od začátku. Díky natolik důležité funkci kontroly je vhodné její časté provádění. Některé nadnárodní společnosti provádějí kontrolu na kvartální až měsíční bázi.

¹² CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno, 2004, s. 1, 202, 21, 129, 206.

¹³ SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice, 2008, s. 22.

Jak vyplývá z výše uvedených definic, základní úlohou marketingu je plnění potřeb. V sektoru orientovaném na zisk, jde o plnění potřeb a zároveň budování hodnoty. K účelnému použití marketingu lze použít proces marketingového řízení, který se skládá z marketingového výzkumu, sběru a analýzy dat a informací, strategického marketingu, tvorby cílů a strategie, marketingu taktického, realizace strategie a snahy o dosažení cílu, a nakonec kontroly.

2.2 Specifika marketingu v neziskovém sektoru a městech

Přestože marketing vznikl jako nástroj pro společnosti působící v sektoru orientovaném na zisk, stále více se s ním můžeme setkat i v neziskovém sektoru u neziskových organizací nebo státních institucí. Podstata marketingu v obou těchto sektorech zůstává stejná, jde zde o naplňování potřeb, avšak je zde mnoho odlišností, které činí marketing aplikovaný v neziskovém sektoru specifický.

2.2.1 Úloha marketingu v neziskovém sektoru

Neziskový sektor chápeme jako soubor organizací, které podle Salamona a Anheiera mají pět základních vlastností, které je odlišují od ostatních organizací. Takové organizace jsou **institucionalizované** (mají organizační strukturu), **soukromé** (nejsou podřízené státní správě), **neziskové** (nemají za cíl zisk, zisk je pouze prostředek), **samosprávné** (řídí samy sebe, nejsou ovládaný z venčí) a **dobrovolné** (jejich činnost není vynucená).¹⁴

Za předpokladu, že neziskový sektor a jeho subjekty nejsou motivovány dosahováním zisku a jejich financování probíhá prostřednictvím přerozdělování nebo příspěvků, je nutné uvědomit si, že uspokojování potřeb zpravidla neprobíhá prostřednictvím hmotné směny, jako tomu je u tržního sektoru. To znamená, že poskytované produkty, většinou služby, nejsou financovány přímo poskytovatelem, ale z jiných zdrojů, veřejného rozpočtu, dárce, financování pocházející ze statků samosprávných celků. Na místě je tedy otázka, co získá poskytovatel nabízením svých

¹⁴ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha, 2008, s. 206.

produktů, uspokojování potřeb svých zákazníků. Motivy mohou být různé. U města a městského marketingu může jít o přilákání nových zákazníků, nových obyvatel nebo turistů, o uspokojení potřeb voličů nebo také o budování povědomí a image. Neziskový marketing, který lze označit také jako sociální marketing, má velmi široké zaměření na oblast týkající se lidí a společnosti. „Jinak řečeno sociální marketing je takový marketing, který prospívá lidem, na něž jsou marketingové aktivit mířeny. Příklady sociálního marketingu jsou protidrogové, proticigaretové (protitabákové) a protialkoholové programy a veškeré úsilí o splnění sociálních potřeb a zajištění kontinuální existence.“¹⁵

„Marketingový proces v neziskové organizaci je o to složitější, že se zároveň obrací na více typů zákazníků – na uživatele služeb, donátory, veřejnost a státní a veřejnou správu. Jedním ze základních požadavků, který mnohdy pracovníkům neziskových organizací činí problémy, je nevnímat své vlastní potřeby a potřeby jednotlivých cílových skupin (typů zákazníků) jako oddělené systémy, ale jako různé projevy jedné podstaty, kterou je zajišťování veřejných statků na základě společenské objednávky.“¹⁶ Z toho lze vyvodit, že komplexita neziskového marketingu a zároveň odlišnost od marketingu obecného vychází z rozsáhlého spektra zájmů subjektů, na něž jsou marketingové aktivity zaměřeny. Zároveň, uvědomíme-li si, že zejména u městského marketingu může docházet k tomu, že poskytovatelé produktu jsou zároveň i zákazníky, může tato složitá situace vyústit až v jakýsi střet zájmů. Proto je nutné při aplikaci marketingu na neziskový sektor brát v úvahu souvislosti a vztahy mezi všemi skupinami, jakkoliv zúčastněnými v marketingovém procesu.

Proces marketingového řízení v neziskovém sektoru zahrnuje stejné fáze, jako jsou u obecného marketingu. To znamená, že organizace si po stanovení svého poslání, které bývá diametrálně odlišné od poslání komerční organizace, projde analytickou částí, plánováním a stanovením cílů, realizací a kontrolou. Zásadní rozdíly jsou zejména v časovém horizontu, obecně se uznává, že oproti komerčnímu užití marketingu, je marketingové plánování zaměřeno na delší časové období. Čtyři základní složky

¹⁵ CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno, 2004, s. 267.

¹⁶ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací* [online]. Zlín, 2011 [cit. 12. 10. 2012], s. 76. Dostupné také z WWW. <files.verbum.name/200000056-0f36c0fc4a/verbum1101sample.pdf>.

marketingového mixu se používají i v neziskovém sektoru, avšak z důvodů zjevných odlišností ziskového a neziskového, sektoru obecně se mimo trh s fyzickým zbožím pracuje s dalšími čtyřmi P, jsou to **People, Physical evidence, Processes, Partnership**.

Tabulka 2 - Marketingový mix - neziskový sektor¹⁷

Nástroj	Obsah
People	Lidé – tato skupina představuje veškeré osoby podílející se na aplikaci marketingu. Člověk je zde chápán jako tvůrce produktu.
Physical evidence	Materiální prostředí – můžeme chápat také jako zdroje, prostředí. Může jít o přírodu, budovy, jejich vzhled nebo vybavení.
Processes	Procesy – skupina obsahující způsoby poskytování produktu zákazníkům, metody zaručující stálou úroveň kvality produktu.
Partnership	Spolupráce – v této skupině chápeme jako nástroje spolupráci a vazby mezi všemi zúčastněnými stranami.

S mírnou nadsázkou lze říci, že marketing v neziskovém sektoru má téměř stejnou úlohu jako v sektoru ziskovém. V zásadě se liší pouze tím, že nevytváří zisk. Marketingový proces má také stejné fáze, avšak konkrétní aktivity jednotlivých fází se liší obsahovou tematikou a zaměřením. Marketingový mix je obohacen o několik dalších skupin nástrojů, použitelných neziskovými organizacemi zaměřenými na různé obory lidské činnosti.

2.2.2 Marketing ve městech

V této kapitole se budeme zabývat marketingem v podmínkách měst. Přestože zákon číslo 128 ze dne 12. dubna 2000 Sb. o obcích (obecní zřízení)¹⁸ klasifikuje obec jako základní územně samosprávné společenství občanů, tvořící územní celek, který je vymezen hranicí území obce, budeme se zabývat městy, která jsou stejným zákonem

¹⁷ SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice, 2008, s. 115-120.

¹⁸ *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky - Předpis 128/2000 Sb.* [online]. 2012 [cit. 12. 10. 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=3&t=422>>.

vymezena hranicí 3000 obyvatel, nebo historickým vývojem, nebo procesem slučování. Je tomu jednoduše proto, že malé obce často nedisponují dostatečným množstvím prostředků k provozování marketingových aktivit. Názvy obec, město, městská část a městský obvod můžeme pro potřeby této práce chápat jako synonyma z toho důvodu, že všechny zřizují své orgány a dle zákona, případně statutu, mají právo spravovat své území.

Jak již bylo zmíněno výše, aktivity spojené s marketingem byly známy dlouho před tím, než se zrodil samotný pojem a stejně tomu tak bylo i v podmínkách měst. Uvědomělé užití marketingových aktivit se začalo poprvé objevovat okolo osmdesátých let minulého století. Existuje několik možných způsobů, jak nahlížet na vývoj městského marketingu, pro naše potřeby postačí stručný nástin bez časového rámce. Nejprve se města pokouší pomocí jednoduché propagace osvětlit své silné stránky a zviditelnit se v očích potenciálních investorů, nových obyvatel nebo turistů. Postupem času začnou města využívat více nástrojů marketingového mixu a aktivity se zaměřují na cílové skupiny. Na významu získává image města, kterou lze chápat jako soubor postojů, názorů a zkušeností spojených s daným městem a cíle směřují k jejímu budování a podpoře. Vrcholného stupně dosahuje městský marketing prostřednictvím budování značky města, budováním emocionálních a psychologických spojení s městem.¹⁹

Důvodů pro přenesení marketingu do prostředí měst a zároveň příčin zmíněného vývoje existuje hned několik:²⁰

- **Konkurenční boj** – konkurence mezi jednotlivými městy se v posledních letech zvýšila jak v rámci jednoho státu, tak i na úrovni mezinárodní. Jednotlivá města soutěží nejen o obyvatele a turisty, ale také o podniky, investory, sportovní i kulturní události a další;
- **Změna společenských hodnot** – lidé, soukromé osoby, se stále více začínají zajímat o veřejnou správu a zároveň roste i vůle podílet se na ní. Často tomu

¹⁹ JEŽEK, J. *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled)*. *Ekonomie a Management*. 2010, č. 4, s. 123.

²⁰ PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň, 2005, s. 16.

může být z důvodů nespokojenosti s výkonem správy. Prostřednictvím marketingu se mohou reflektovat jejich tužby do tvorby produktů města;

- **Změna kvality života** – obecně se uznává, že kvalita života ve vyspělých státech roste. Společně s rostoucí kvalitou života rostou i požadavky obyvatel na městské prostředí, možnosti vzdělávání, kvalitu životního prostředí, možnosti využití volného času a další;
- **Ostatní** – mezi ostatní důvody lze zařadit narůstající heterogenitu ve věkovém rozložení obyvatel, tendence stárnutí, politickou situaci, přestože účast politických stran a jejich zájmů ve volených orgánech města se často střídá, služby poskytované obyvatelům by měly zůstat minimálně na stejné úrovni.

Velkou překážkou aplikace marketingu v podmínkách měst je absence teoretického základu. Přestože mnoho znaků a podstata marketingu aplikovaného ve městech a veřejné správě je podobná jako u marketingu obecného a existuje mnoho literatury zabývající se touto problematikou, nebyla vytvořena jednotná a obecně uznávaná definice, která by ho popisovala. Pro ilustraci tu opět máme několik definic odrážejících názor autorů. L. Skořepa²¹ definuje městský marketing takto: „Městský marketing podporuje změnu myšlení směrem k potřebám a požadavkům potenciálních odběratelů produktů a služeb města. Zahrnuje důsledné plánování, řízení a kontrolu vztahů města s jeho rozličnými poptávkovými skupinami. Pouze uspokojováním jejich potřeb může město zvýšit svoji atraktivitu, zlepšit image a vybudovat jedinečný profil.“ „Minimalistická definice městského marketingu charakterizuje tento koncept jako podporu komunikace a kooperace mezi stranou poptávky a nabídky. Především pak klade důraz na institucionální zajištění komunikace a kooperace, přičemž zohledňuje procesní inovace v řízení rozvoje měkkých lokalizačních faktorů, jejichž charakter umožňuje stimulaci a rozvoj z lokální úrovně tj. měst.“²² Jak je patrné z těchto definic, u městského marketingu je kladen velký důraz na vztah a spolupráci mezi prodávajícím a zákazníkem. Ač jde o spolupráci, jde zde stále snaha o ovlivnění poptávky pomocí

²¹ SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice, 2008, s. 94.

²² *Městský marketing - Definice komplexního městského marketingu* [online]. 2012 [cit. 18. 11. 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.mestskymarketing.cz/cs/mestsky-marketing/definice/>>.tp://www.mestskymarketing.cz/cs/mestsky-marketing/definice/>.

uspokojování potřeb zákazníků, to znamená o úpravu produktu takovým způsobem, aby potenciálnímu zákazníkovi padl na míru.

Marketing obcí, měst, městských částí, městských obvodů se objevuje od konce minulého století a od té doby prochází neustálým vývojem. Jako nástroj se začal užívat zejména z důvodů rostoucího konkurenčního boje měst a regionů, změn společenských hodnot a změn kvality života. Pro jeho popis neexistuje jednotná definice, avšak základní rysy jsou zachycené v mnoha definicích mnoha autorů.

2.3 Marketingové činnosti v podmínkách měst

Přestože v literatuře zabývající se tímto tématem můžeme najít názor, že město je marketingovým produktem, pro potřeby této práce bude nahlížet na město jako na organizaci, která při procesu marketingového řízení musí projít stejnými kroky, jako společnost působící v sektoru orientovaném na zisk. „Podobná bude také forma i obsah jednotlivých kroků marketingového procesu, jimiž jsou marketingový výzkum, marketingový audit, stanovení marketingového mixu, stanovení komunikačního mixu a realizace marketingové kampaně a marketingová kontrola.“^{23 24}

2.3.1 Městský marketingový informační systém

Na začátku celého procesu je opět nutné nashromáždit a posléze analyzovat informace. Pro tuto potřebu se používá marketingový informační systém, který zahrnuje soubor informací, osob, technologií a metod zpracování dat. Zdroje informací lze rozdělit do třech kategorií.

- **Interní stálé údaje** – správa majetku obce, účetnictví, registr obyvatel ale i starosta, zastupitelstvo, rada a zápisy z jejich zasedání;

²³ BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací* [online]. Zlín, 2011 [cit. 12. 10. 2012], s. 76. Dostupné také z WWW. <files.verbum.name/200000056-0f36c0fc4a/verbum1101sample.pdf>.

²⁴ JEŽEK, J. *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled)*. *Ekonomie a Management*. 2010, č. 4, s. 125.

- **Interní ad-hoc údaje** – informace a analýzy vyzískané z interních zdrojů na aktuální požadavek určené pro jednorázové konkrétní využití;
- **Údaje získané pomocí marketingového výzkumu** – shromažďování a analýza informací týkající se konkrétního trhu. Průzkum požadavků a potřeb potenciálních zákazníků, aktivit konkurence a trendů.

„Marketingový výzkum můžeme definovat jako spojení firmy poskytující služby s trhem prostřednictvím informací. Informace jsou systematicky získávané, analyzované a jejich interpretace slouží jak pro řízení marketingových činností firmy, tak i pro řízení firmy samotné.“²⁵ Přestože tato definice byla primárně určena pro ziskový marketing, pouhou záměnou slova firma za město nám výstižně popisuje městský marketingový výzkum. Získávání informací v rámci výzkumu lze rozfázovat na dvě části, primární a sekundární výzkum. Sekundární výzkum, který by měl být realizován jako první z důvodu úspory zdrojů, zahrnuje sběr a analýzu informací ze statistik nebo předcházejících výzkumů. Tyto zdroje jsou pochopitelně dostupné za kratší časové období a náklady na jejich získání jsou častokrát podstatně nižší. Na druhou stranu výpovědní hodnota výstupů zpracování těchto dat nemusí být vždy kompletní a aplikovatelná na aktuální situaci. Proto je nutné doplnit proces získávání informací i o primární výzkum, v jehož rámci získáváme informace přímo od subjektů, o které se zajímáme. Pro provádění vlastního průzkumu se užívají zejména základní metody, pozorování, dotazníkové metody a experimentální metody.^{26 27}

- **Pozorování** – metoda výzkumu založená na vnímání a zaznamenání vybraných, relevantních jevů. Správné pozorování musí být plánovité, systematické a objektivně pravdivé. Existuje mnoho druhů pozorování, zjevné, skryté, standardizované, nestandardizované, krátkodobé, dlouhodobé a další;
- **Dotazníkové metody** – metody získávání informací prostřednictvím odpovědí tázaných respondentů. Opět existuje mnoho forem dotazování. Informace se mohou získávat písemně, ústně, telefonicky;

²⁵ VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha, 2008, s. 79.

²⁶ PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň, 2005, s. 35-37.

²⁷ PÁNA, L., SOMR, M. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice, 2007, s. 16-30.

- **Experimentální postupy** – metoda výzkumu pomocí pokusu nebo testu. Předmětem zkoumání bývají vybrané relevantní jevy pozorovatelné na subjektech zařazených v experimentálních a kontrolních skupinách.

V praxi je možné se setkat také s kombinací těchto metod. Součástí marketingového informačního systému je, jak již bylo zmíněno, i analýza získaných informací a interpretace jejich výsledků. V zásadě si získané informace můžeme rozdělit na dvě části. Informace týkající se vnitřního prostředí, mikroprostředí, a informace týkající se vnějšího prostředí, makroprostředí, města. Ke komplexnímu zhodnocení obou těchto skupin může sloužit SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby) analýza, přičemž v silných a slabých stránkách se shromažďují závěry vycházející z interního prostředí a naopak v příležitostech a hrozbách závěry z prostředí externího.

Jiným způsobem můžeme rozdělit hodnocení informací na analýzu konkurence, trhu a prostředí. V rámci analýzy konkurence zkoumáme a zpracováváme všechny informace týkající se konkurenčních měst nebo regionů. Pomocí analýzy trhu naopak zkoumáme informace o existujících a potenciálních partnerských městech a regionech se zaměřením na cílové skupiny, obyvatelé, hospodářské subjekty a turisté. Konečně v analýze prostředí se snažíme zachytit obecné trendy ve společnosti, hospodářství, sociálním odvětví, technologii a ekologii.²⁸

Finální interpretace výsledků analýzy musí být uvedena v uceleném dokumentu, kde jsou jednotlivé závěry a doporučení slovně vysvětlená a doplněná o stručný podklad. Často užívané jsou doplňkové grafy, tabulky a diagramy. Všechny kumulované výsledky nám dotvářejí profil města, což je shrnutí podstatných kulturních, historických, geografických, sociálních a demografických informací, které mají zásadní výpovědní hodnotu.

Pro potřeby sběru, shromažďování a hodnocení informací a dat, týkajících se města a jeho okolí se používá marketingový informační systém města. Jeho data

²⁸ PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň, 2005, s. 48-49.

pocházejí ze tří hlavních zdrojů, interní stálé údaje, interní ad-hoc údaje a údaje získané pomocí marketingového výzkumu. Marketingový výzkum je dvoufázový proces získávání informací. Tyto informace se posléze vyhodnotí a výsledky v ucelené podobě tvoří profil města.

2.3.2 Stanovení cílů a marketingové strategie

Použití marketingového informačního systému, popsaného v minulé kapitole slouží k určení výchozího stavu při aplikaci marketingu ve městě. Jinými slovy, určí, kde právě se město nachází. Logicky dalším krokem je stanovení směru, kam se chceme dostat. Budeme předpokládat, že své poslání vycházející z primární vize má město dané již před rozhodnutím o užití marketingu samotného. Nyní je ovšem na místě stanovení konkrétních cílů, vycházející z výsledků analýz.

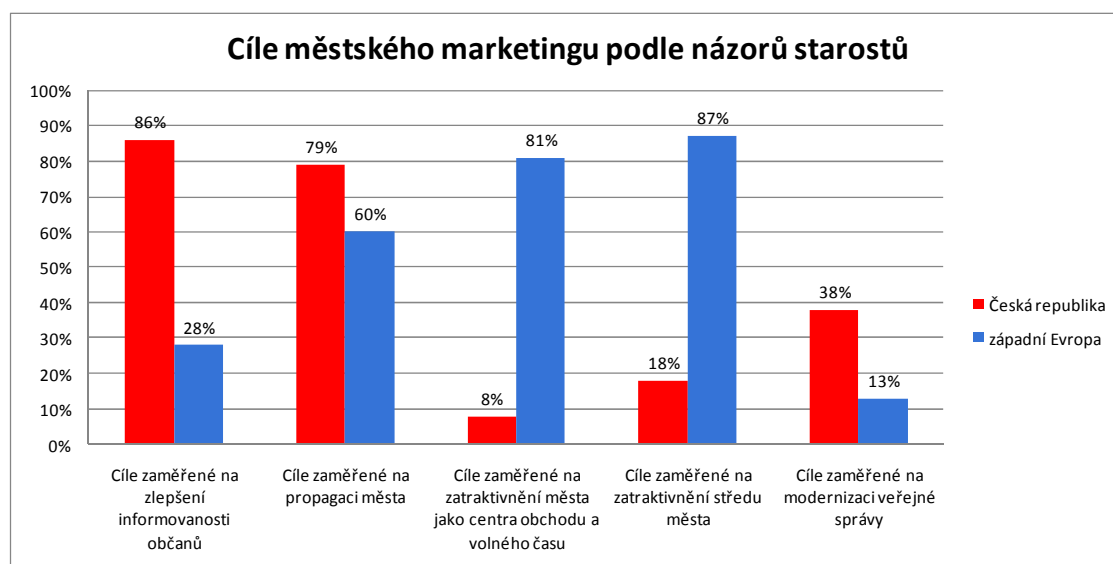
Vzhledem k tomu, že správné marketingové cíle města musí plnit stejné podmínky jako marketingové cíle komerčních podniků, popsaných v kapitole 2.2, můžeme si proces stanovení cílů opět rozfázovat na několik částí. Nejprve je nutné vyhodnotit finanční stránku věci, což zahrnuje rozbor výdajů a příjmů, minulý vývoj rozpočtu, sumarizace aktiv a pasiv města. Následně se stanovují alternativní scénáře a strategie. Tuto fázi lze chápat, jako snaha o pokrytí všech možných cest vedoucích k vizi. Posléze, ve fázi akčního plánu, si vybereme ty konkrétní cíle, které jsou nejvhodnější a vyhovují nám. Soubor vybraných realizovatelných cílů, doplněných o časový harmonogram a organizační odpovědnost, se nazývá strategický plán.²⁹ Tematické zařazení jednotlivých cílů se liší u rozdílných měst, způsobují to zejména rozdílné dispozice zdrojů a finančních prostředků, ochota a zájem obyvatel a kultura. Pro ilustraci uvedme srovnání tematického zaměření některých cílů měst v České republice a v západní Evropě podle názoru starostů. Kumulované výsledky jsou zobrazené v grafu číslo 1:³⁰

²⁹ SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice, 2008, s. 105.

³⁰ JEŽEK, J. *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled)*. *Ekonomie a Management*. 2010, č. 4, s. 127.

- **Cíle zaměřené na zlepšení informovanosti občanů** - v ČR jsou tyto cíle součástí 86 % ze 171 tázaných, v západní Evropě pouze 28 % z 87 tázaných;
- **Cíle zaměřené na propagaci města** - v ČR 79 %, v západní Evropě 60 %;
- **Cíle zaměřené na zatraktivnění města jako centra obchodu a volného času** - v ČR 8 % v západní Evropě 81 %;
- **Cíle zaměřené na zatraktivnění středu města** - v ČR 18 %, v západní Evropě 87 %;
- **Cíle zaměřené na modernizaci veřejné správy** - v ČR 38 %, v západní Evropě 13 %.

Graf 1 - Cíle městského marketingu podle názorů starostů³¹



Po vyhodnocení aktuální situace města si marketéři zvolí, kam chtějí postupovat. Vytvoří konkrétní cíle, podléhající stejným pravidlům jako cíle ziskového marketingu. Zformulované cíle jsou posbírané do uceleného marketingového strategického plánu.

³¹ vlastní sestavení podle JEŽEK, J. *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled)*. *Ekonomie a Management*. 2010, č. 4, s. 127.

2.3.3 Realizace marketingových cílů a strategie města, marketingový mix

Realizace cílů probíhá, jak již bylo zmíněno, pomocí skupin nástrojů uspořádaných do marketingového mixu. Je zde snaha o tvorbu ideální kombinace těchto nástrojů, která bude co možná nejefektivnější. Efektivitou tu chápeme řádné oslovení zákazníka při co nejmenším využití zdrojů. V prostředích měst používáme osm skupin nástrojů, jsou to produkt, cena, umístění, propagace, lidé, materiální prostředí, procesy a partnerství.

V úvodu kapitoly byl již zmíněn názor, že na samotné město, lze nahlížet jako na produkt, stejně tak jako na všechny jeho součásti, historie, příroda, sociální podmínky a další. Pokud ovšem budeme chápat město jako organizaci, bude poskytovat svým zákazníkům různé druhy produktů. Lze říci, že produktem města je naprosto vše, co může město nabídnout osobám, které mají k městu jakýkoliv vztah. Jako produkt města můžeme chápat veškeré služby, jejichž poskytování je podloženo zákonem číslo 128 ze dne 12. dubna 2000 Sb. o obcích (obecní zřízení)³². Převážně se jedná o služby, které by nemohly být v dostatečné míře poskytované všem zákazníkům stejně prostřednictvím soukromého sektoru. Jsou to například veřejné osvětlení, správa komunikací, městská hromadná doprava, městská policie, sociální služby a podobně. Další skupinou produktů města je veškerý nemovitý majetek vlastněný městem, budovy, pozemky, parky, plochy. Jako produkt města lze chápat i všemožné akce pořádané pod záštitou města nebo na jeho území, může se jednat o sportovní, kulturní ale i vzdělávací akce. Produktem může být chápán i vzhled města, pracovní síla a další.³³

Cena jako marketingový nástroj hraje ve městech nižší roli než je tomu v ziskovém sektoru. Navíc je práce s ní v podmínkách měst značně odlišná. Komerční firma si za svůj výrobek může, až na drobné výjimky vycházející z právních předpisů, stanovit jakoukoliv cenu, kterou je zákazník ochoten zaplatit. Naopak mnoho produktů města je ze zákona bezplatných. Tím pádem na tyto produkty nelze použít cenu jako nástroj. Avšak jsou zde i produkty u nichž je cena regulována jen částečně, například

³² HEJDA, J., PŘIBYL, K. *Správní právo*. České Budějovice, 2011, s. 64-70.

³³ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno, 2011. s. 383-385.

regulované nájemné nebo ceny poplatků na bydlení. A také produkty, kterým určuje cenu město samo. To jsou například ceny pozemků a budov, místní daň z nemovitosti.

Marketingový nástroj místo se v podmínkách městského marketingu označuje jako dostupnost. Zahrnuje vše, co umožňuje vstup a pohyb osob, výrobků, služeb, informací a financí v rámci města nebo regionu. To pokrývá geografická dostupnost, rychlost a úroveň dopravní infrastruktury, dopravní a orientační značení, časová a fyzická dostupnost infrastrukturních orgánů, ale i informační síť, kanalizace, rozvody plynu a elektřiny a podobně.³⁴

Propagace, marketingová komunikace, je skupina nástrojů mající za úkol vyvolat poptávku po produktu pomocí vhodných informací. Jejich hlavní funkcí bývá ovlivnit potenciálního zákazníka. Pro komunikaci těchto informací se často užívá moderních informačních technologií, internet, televize, rádio ale i tisk. Hojně užívaným nástrojem je dnes také public relations.³⁵ To je nástroj pro budování image formou neplacené komunikace. Dosahuje toho pomocí ovlivňování pocitů, názorů a domněnek potenciálních zákazníků prostřednictvím zpráv, tiskových prohlášení, informačních dokumentů, proslovů, zvláštních událostí a podobně.³⁶

Lidé jsou jednou z nejdůležitějších součástí marketingového mixu. Způsobeno je to tím, že produkty města jsou převážně služby, a kvalita služeb odpovídá kvalitě pracovníků službu poskytující. Člověk zde ovšem není chápán jen jako tvůrce produktu, ale jako osoba, která má ve městě své místo a prostřednictvím které město vykonává své funkce. Materiální prostředí je vše co město obklopuje. Důležitý je zde vzhled. Vnější i vnitřní prostředí města, městský znak, vlajka, příroda, budovy, ráz zástavby, kombinace barev, vybavení a jeho design činí město jedinečným a tím ho může zvýhodnit. Procesy jsou metody poskytování produktu zákazníkům zaručující stálou úroveň kvality. V rámci měst tato skupina může zahrnovat například jednoduché a srozumitelné formuláře na úřadech nebo standardizovaný systém stížností. Poslední částí marketingového mixu

³⁴ PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň, 2005, s. 71.

³⁵ PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. přepracované vydání. Praha, 2008, s. 189.

³⁶ CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno, 2004, s. 227.

města je spolupráce. Partnerství je chápáno jako nejvyšší forma spolupráce, a jako takové je velmi důležité v podmínkách měst. Za předpokladu, že vztah partnerství je rovnocenný, dobrovolný a oboustranně přínosný, může být velmi silným nástrojem měst.³⁷

Realizace marketingových cílů probíhá prostřednictvím marketingového mixu, který v sobě soustřeďuje čtyři základní skupiny nástrojů, jejichž obsah, váha a relevance jsou odlišné od nástrojů v ziskovém marketingu. V podmínkách měst jsme si marketingový mix obohatili ještě o čtyři další skupiny nástrojů. Vhodná, uvědomělá a cílevědomá kombinace těchto nástrojů slouží marketérům k dosahování jednotlivých dílčích cílů a tím naplňování hlavních cílů a posléze celé vize města.

2.3.4 Závěrečná fáze marketingového procesu města

Podle R. Pauličkové³⁸ se marketing v prostředí měst realizuje formou marketingového plánování, jehož výstupem je marketingový plán, ucelený dokument shrnující reálné příležitosti a stanovené cíle, konkretizující marketingový mix a stanovující časový a finanční rámec. Za předpokladu, že máme stanovený marketingový mix, viz předchozí kapitola, lze přejít k poslední fázi procesu, realizaci a kontrole. Realizaci chápeme uskutečňování vytčených cílů prostřednictvím stanovených nástrojů. Zde je kladen velký důraz na osobní zodpovědnost, a proto je vždy nutné v marketingovém plánu určit osoby, manažery, jejichž kompetencí bude realizace konkrétního cíle. Kontrola je, jak již bylo řečeno, nejdůležitější fází celého procesu. Pro uskutečnění správné kontroly je nutné prověřovat nejen výsledky, ale zároveň proces jako celek. Takto provedená kontrola je přínosnější než pouhé porovnání očekávání cílů s realitou podle kvantifikačních měřítek, které jsme si zadali. Vhodné je také zjistit, které nástroje byly při aplikaci efektivnější a které bude naopak lépe příště nepoužít.

³⁷ PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň, 2005, s. 76-77.

³⁸ PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň, 2005, s. 34.

2.3.5 Shrnutí teorie městského marketingu

Teorie marketingu je velice komplexní a o to více v prostředí měst. Marketingový proces zde prochází stejnými fázemi jako ziskový marketing, avšak zásadně se liší svou úlohou, kterou lze srovnat pouze s neziskovým marketingem. Marketingový mix je zde obohacen, stejně jako u zmíněného neziskového marketingu, o čtyři další P. V praktické části práce prověříme, zdali marketingový proces městské části Praha 3 má oporu v teorii, zdali prochází všemi zmíněnými fázemi a zdali pracuje se všemi dostupnými nástroji. Prozkoumáme, jak realizace marketingových cílů ovlivňuje občany, a pokusíme se identifikovat, které aktivity jsou efektivnější a které méně.

3 Marketing v prostředí městské části Praha 3

Zde se pokusíme aplikovat teoretické poznatky z minulých kapitol na reálné prostředí městské části Praha 3. V úvodu kapitoly si nejprve vymezení prostředí, o kterém práce pojednává, a posléze se budeme věnovat analýze daného prostředí z pohledu marketingu.

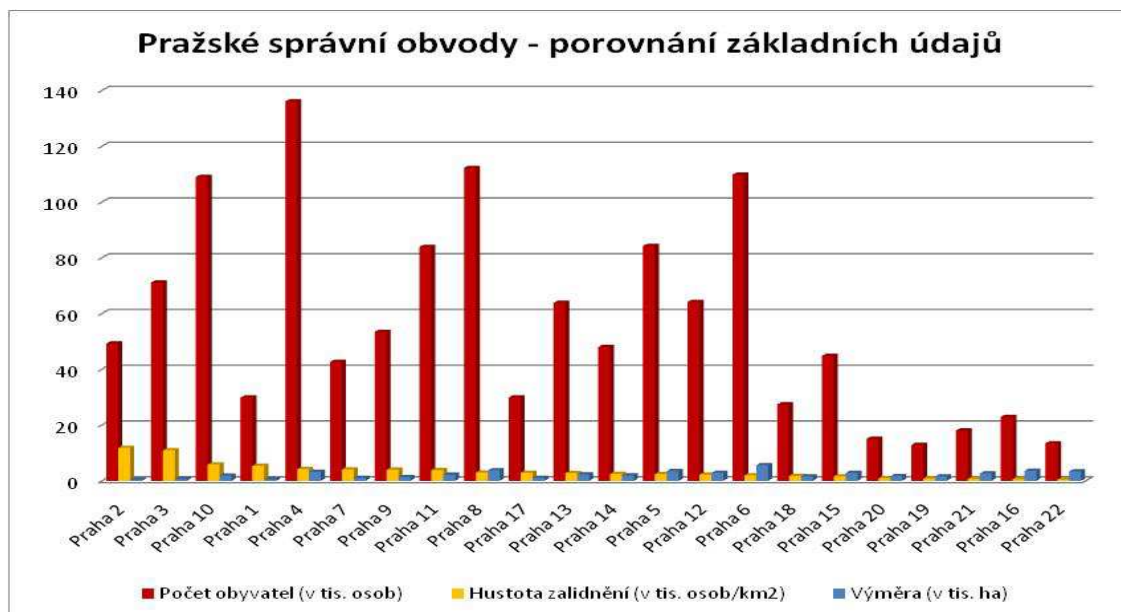
3.1 Vymezení městské části Praha 3, strategický plán a analýza

Městská část Praha 3 je jednou z 57 pražských městských částí a jedním z 22 pražských správních obvodů. Je složená ze čtvrtí Žižkov a části Královských Vinohrad. Počet obyvatel činil 71 140 osob k 31. 12. 2011, což je 5,7 % z celkového počtu obyvatel Prahy 1 241 664 ke stejnému datu. To řadí třetí městskou část na sedmé místo v rámci Prahy. Rozlohou se řadí na třetí nejnižší pozici se svými 648,19 ha a v měřítku hustoty zalidnění, počtu osob na čtvereční kilometr, zastává druhé místo ze všech pražských správních obvodů. Pro srovnání se nabízejí tabulka číslo 3 a graf číslo 2.³⁹

³⁹ Český statistický úřad - 27-1. Vybrané údaje o městských částech hl. m. Prahy k 31. 12. 2011 [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2012ediciplan.nsf/krajkapitola/101011-12-r_2012-27>.

Graf 2 - Pražské správní obvody - porovnání základních údajů⁴⁰



Tabulka 3 - Pražské správní obvody - základní údaje⁴¹

Správní obvod	Výměra (v tis. ha)	pořadí	Počet obyvatel (v tis. osob)	pořadí	Hustota zalidnění (v tis. osob/km2)	pořadí
Praha 1	0,554	1	29,857	16	5,394	4
Praha 2	0,418	12	49,237	11	11,765	1
Praha 3	0,648	16	71,140	7	10,975	2
Praha 4	3,230	17	136,084	1	4,214	5
Praha 5	3,509	18	84,212	5	2,400	13
Praha 6	5,609	19	109,775	3	1,957	15
Praha 7	1,046	20	42,600	14	4,071	6
Praha 8	3,756	21	112,189	2	2,987	9
Praha 9	1,331	22	53,382	10	4,011	7
Praha 10	1,860	2	108,998	4	5,859	3
Praha 11	2,193	3	83,873	6	3,824	8
Praha 12	2,855	4	64,100	8	2,245	14
Praha 13	2,310	5	63,800	9	2,762	11
Praha 14	1,928	6	48,022	12	2,490	12
Praha 15	2,826	7	44,794	13	1,585	17
Praha 16	3,616	8	22,923	18	0,634	21
Praha 17	1,043	9	29,923	15	2,868	10
Praha 18	1,579	10	27,394	17	1,734	16

⁴⁰ vlastní sestavení podle Český statistický úřad - 27-1. Vybrané údaje o městských částech hl. m. Prahy k 31. 12. 2011 [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/101011-12-r_2012-27>.

⁴¹ vlastní sestavení podle Český statistický úřad - 27-1. Vybrané údaje o městských částech hl. m. Prahy k 31. 12. 2011 [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/101011-12-r_2012-27>.

Praha 19	1,580	11	12,845	22	0,813	19
Praha 20	1,693	13	15,028	20	0,887	18
Praha 21	2,663	14	18,036	19	0,677	20
Praha 22	3,364	15	13,452	21	0,400	22

Správa městské části je dle zákona o hlavním městě Praze a statutu hlavního města Prahy svěřena zastupitelstvu městské části, v jehož čele je rada městské části a starosta městské části. Konkrétní správní akty jsou vykonávány Úřadem městské části Praha 3 a jejich působení je omezeno hranicí správního obvodu Praha 3, jehož územní vymezení je shodné s územím městské části. V současnosti je pro volebním období 2010 až 2014 v čele radnice Ing. Vladislava Hujová se svými pěti zástupci a tajemníkem Úřadu městské části Praha 3 Ing. Petrem Fišerem. Zastupitelstvo se skládá z 36 zastupitelů a rada z 9 členů.

Hospodaření městské části je velkou mírou omezeno rozpočtem. Bilance rozpočtu na rok 2013 byla vyměřena na -90,518,300 korun, přičemž celkové výdaje činí 998,614,200 korun a příjmy 908,095,900 korun. Záporná bilance má být dle plánu vyrovnána zapojením zůstatků z minulých let, které činí 90,518,300 korun. Oproti roku 2012 městské části klesly příjmy o 174,911,800 korun. Nejvýraznější příjmovou položkou jsou dotace ze státního rozpočtu, respektive transfery z rozpočtu hlavního města Prahy a zisky z prodeje bytových a nebytových jednotek. Tyto položky činili 91 % celkových příjmů městské části v roce 2012 a 93 % celkových příjmů v roce 2013.⁴²⁴³

Z hlediska organizace marketingových aktivit prošla městská část před nedávnem velkými změnami. Usnesením rady městské části ze dne 25. 7. 2012 došlo s účinností od 1. 8. 2012 ke změně organizační struktury. Odbor vnějších vztahů se přejmenoval na odbor vnějších vztahů a komunikace a dostal do své kompetence spolupráci s médii, kulturními redakcemi, agenturami na propagaci kulturních a společenských akcí v rámci městské části. V souhrnu jsou podle nového organizačního řádu veškeré marketingové činnosti, které byly dříve v kompetenci ostatních odborů,

⁴² MPA. *Praha 3 má rozpočet na rok 2013*. Radniční noviny. 2013, č. 1, s. 1.

⁴³ *Rozpočet městské části Praha 3 na rok 2012* [online]. 2012 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/a0/e8/f6/101352_37800_Rozpocet_2012.pdf>.

zejména odboru kultury, nyní v kompetenci odboru vnějších vztahů a komunikace. S tím také souvisí přerozdělení finančních prostředků, odbor vnějších vztahů a komunikace bude pro rok 2013 disponovat prostředky ve výši 25,134,00 korun, přičemž nejvýznamnější výdajové položky jsou akce Žižkovský masopust, propagační tiskoviny a informační centrum.⁴⁴

Pokud bychom chtěli srovnat marketingový proces třetí městské části s teoretickým základem získaným v první části práce, zjistili bychom, že do značné míry neodpovídá. Podle Bc. Tomáše Čekala, vedoucího oddělení vnějších vztahů, proběhla situační analýza někdy v minulosti, nicméně detailnější informace nejsou veřejně dostupné s ohledem na budoucí formování marketingových plánů. Obdobně je tomu u fáze stanovení cílů, které v podstatě zůstávají nezměněné. Stádium strategie a realizace obnáší v podstatě pouze pořádání opakovaných kulturních akcí, správu webových stránek a vydávání radničních novin. Proces kontroly také neprobíhá v souladu s teorií, zpětná vazba funguje pouze jednosměrně, přímé zprávy od občanů, městská část sama v tomto směru iniciativu nevyvíjí.⁴⁵

Městská část Praha 3 je poměrně významným správním obvodem hlavního města, přestože rozlohou patří mezi menší, počtem obyvatel a hustotou se řadí na přední příčky. Ročně hospodaří se svým rozpočtem pohybujícím se okolo 1 miliardy korun. V poslední době projevila městská část vůli o formální zapojení marketingu do svého plánování, avšak procesy a činnosti se nestačily za tak krátký čas úplně vyvinout.

3.1.1 Strategický plán

Velice důležitým dokumentem městské části je Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 pro roky 2010 – 2015. „Strategický plán je pokusem dát budoucímu

⁴⁴ *Oficiální webové stránky Městské části Praha 3 - Usnesení rady č. 444 ze dne 25. 7. 2012* [online]. 2012 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW: http://www.praha3.cz/volene-organy/rada/usneseni/x2012/_publish_praha3_volene-organy_rada_usneseni_x2012_usneseni-rady-c-444-ze-dne-25-7-2012.html.

⁴⁵ Rozhovor s panem Bc. Tomášem Čekalem, vedoucím oddělení vnějších vztahů odboru vnějších vztahů a komunikace městské části Praha 3, ze dne 26. 2. 2013.

rozvoji Prahy 3 společnou vizi tak, aby omezené finanční prostředky byly vynaloženy efektivně ve veřejném zájmu, nikoli podle libovůle a okamžitých priorit střídajících se politických reprezentací⁴⁶ Tento plán určuje směr rozvoje městské části, vizi, která je zde definována tak, že veškeré činnosti a aktivity mají být koordinovány, aby směřovaly k pravdivosti tvrzení: „Praha 3 využívá své bohaté historie, jedinečnosti i výhodné polohy a proto je významnou a prosperující částí hlavního města“⁴⁷ nejpozději do roku 2030. Výstupy jsou zde zpracovány na základě mnoha analýz a v souladu s názory nejen volených zástupců správy městské části, úředníků ale i občanů. Aby toto bylo možné, je plán stanoven na širší časové období než je volební období a pro zajištění veřejného zájmu je na webových stránkách městské části otevřená anketa pro všechny občany s možností vyjádřit svůj názor a přispět tím ke změně dílčích cílů strategického plánu.

3.1.2 Analýza městské části dle strategického plánu

Výstupy strategického plánu, jak již bylo zmíněno, vycházejí z analýz některých témat a skutečností, které je schopna městská část ovlivnit. Nyní si stručně projdeme některá témata, zdůrazníme si problémové oblasti a pokusíme se je doplnit. Výstup z této analýzy nám poslouží při tvorbě hypotéz pro průzkum.

Z ekonomického hlediska lze nahlédnout na městskou část jako na prosperující region. Dle strategického plánu sídlí v daném regionu 32,297 ekonomických subjektů, což činí 6,85 % z celkového počtu ekonomických subjektů sídlících v Praze. Tento počet řadí třetí městskou část na šesté místo v rámci všech 22 pražských správních obvodů. Aktuálnější data z ČSÚ⁴⁸ ke konci roku 2011 ukazují dokonce vyšší čísla, 39,429 registrovaných subjektů, 7,45 % z celku, z čehož lze rozpoznat mírně rostoucí trend. Jako největší podniky v rámci registru ekonomických subjektů se sídlem

⁴⁶ VALENTOVÁ, M. *Radnice aktualizuje strategický plán rozvoje městské části*. Radniční noviny. 2013, č. 2, s. 3.

⁴⁷ LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 69. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

⁴⁸ Český statistický úřad - 27-1. *Vybrané údaje o městských částech hl. m. Prahy k 31. 12. 2011* [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/101011-12-r_2012-27>.

v městské části lze zmínit Všeobecnou zdravotní pojišťovnu České republiky, Vysokou školu ekonomickou v Praze, společnost Opavia – LU, s.r.o., společnost ExxonMobil Business Support Center Czechia s.r.o. nebo ČD – Telematika a.s. Tyto podniky se zároveň řadí k největším místním zaměstnavatelům, všichni uvádějí počet zaměstnanců více převyšující hranici jednoho tisíce. Přestože zde funguje řada silných podniků, nejvyšší procento z počtu ekonomických subjektů zabírají domácnosti, 60,3 % což k 31. 12. 2008 činilo 19,474 domácností, a nefinanční podniky, 36,2 %. Podíly zastoupení jednotlivých subjektů podle institucionálního členění se téměř shodují s průměrem celé Prahy, dochází zde k výkyvům nepřesahujícím jeden procentní bod.⁴⁹

Velký počet ekonomických subjektů fungujících v rámci městské části, společně s příznivým rostoucím trendem můžeme označit za silné stránky z pohledu ekonomiky. Pro městskou část jako správní instituci je také velice příhodné vysoké zastoupení domácností. Za slabé stránky lze označit rozsáhlé nevyužité plochy a areály. Jako významné příležitosti můžeme vidět další využívání dotací z českých i evropských fondů a snaha o využití nepoužívaných ploch a areálů. Za hrozbu lze v oblasti ekonomiky označit nezaměstnanost, přestože původně byla ve strategickém plánu vedena jako silná stránka, aktuálnější data z Českého statistického úřadu⁵⁰ nám ukazují, že nezaměstnanost v rámci celé České republiky v průměru stagnuje, až klesá v letech 2010 až 2012, naopak v Praze za posledních šest let pouze roste. Jako další a velice významnou hrozbu lze uvést konkurenci, kterou lze spatřit v ostatních městských částech.

Další oblastí analýzy strategického plánu jsou lidské zdroje, obyvatelstvo, občané žijící na území městské části. Aktuální stav byl shrnut za začátku kapitoly, lze však ještě doplnit, že v roce 2006 se zvrátil klesající trend v počtu obyvatel trvající od roku 1961 a počet obyvatel začal růst. Tato změna byla zaznamenána zejména díky migraci, což potvrzují i nejaktuálnější data ČSÚ ke konci roku 2011, která ukazují, že v rámci Prahy 3 je celkový přírůstek obyvatel 52, avšak přirozený přírůstek činí -23, to

⁴⁹ LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 9-18. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

⁵⁰ *Český statistický úřad - Časové řady - práce / Time series - labour* [online]. 2013 [cit. 6. 3. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/casove_rady_prace_time_series_labour>.

znamená, že nárůst obyvatel byl zapříčiněn pouze přistěhováním nových obyvatel. Tyto hodnoty jsou velice nízké a řadí městskou část na zadní pozice v rámci Prahy. Přirozený přírůstek -23 je sedmý nejhorší ze všech 57 pražských městských částí a celkový přírůstek 52 je na třicáté šesté pozici. S tím souvisí také poměrně vysoký počet dočasně bydlících obyvatel, odhad hovoří o více než 7,000 občanů. Velice nepříznivé je také věkové složení obyvatel. Poslední data ČSÚ hovoří o 70,9 % zastoupení obyvatel v produktivním věku, 15 - 64 let, 11,1 % obyvatel v předproduktivním věku 0 - 14 let a zbylých 18 % obyvatel ve věku 65 a více let. Z faktu, že obyvatelstvo starší 65 let je zastoupeno téměř dvakrát více než lidé mladší 15 let, lze snadno vyvodit, že populace městské části stárne. Vzdělanost obyvatel je převážně na stejné úrovni jako je pražský průměr, lze však zmínit, že vysokoškolské vzdělání má 18,3 % občanů a nejpočetnější zastoupení, 59,2 %, mají lidé se středoškolským vzděláním.

Součástí tohoto okruhu problémů jsou také zdravotnictví, školství, sociální péče a kultura. V oblasti zdravotnictví je nutno říci, že městská část nemá vlastní komplexní zdravotnické zařízení, avšak zdravotnické služby jsou poskytovány malými, převážně soukromými, zdravotnickými zařízeními a Vinohradskou nemocnicí, která leží na hranici správního obvodu a má nadregionální charakter. Školství je zde poměrně rozsáhlé v porovnání s ostatními městskými částmi, je zde 43 školských zařízení, která pokrývají všechny typy škol. Služby v oblasti sociální péče jsou v městské části poskytovány prostřednictvím několika ústavů sociální péče, pečovatelské služby a neziskových organizací. Vzhledem k vyššímu počtu menšin zde existuje vůle pro tvorbu nových zařízení s podobnou funkcí. Z pohledu kultury je na tom městská část velmi dobře, je zde mnoho divadel, muzeí, kin, klubů a knihoven, mezi nimiž nejvýznamnější jsou Divadlo Járy Cimrmana, Armádní muzeum, kino Aero, Oskar Imax a Palác Akropolis. Městskou částí jsou zde také pořádány kulturní akce, mezi nejznámější pravidelné akce patří Žižkovský masopust, Vinohradské vinobraní a Vánoční koncert.⁵¹⁵²

⁵¹ Český statistický úřad - 27-1. Vybrané údaje o městských částech hl. m. Prahy k 31. 12. 2011 [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/101011-12-r_2012-27>.

⁵² LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 29-34. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

V oblasti lidských zdrojů lze jednoznačně označit za silné stránky znovuobnovený rostoucí trend počtu obyvatel a poměrně silné postavení v rámci Prahy z pohledu počtu obyvatel, respektive hustoty zalidnění. Poměrně vysoká atraktivita pro nastěhování, která vyrovnává a dokonce převyšuje úbytek obyvatel přirozenou cestou, dostupné kvalitní zdravotní služby, školy a velmi silné kulturní zázemí s důrazem na tradice lze také považovat za silné stránky. Naopak za slabé stránky zde můžeme považovat klesající přirozený přírůstek, velice nízký celkový přírůstek a věkové složení obyvatel. Zároveň vysoký počet dočasně bydlících obyvatel způsobený velkým počtem malých bytů a studentů. Za příležitost zde lze považovat pokračující privatizace domů a nová výstavba, která přiláká vyšší počet nově příchozích obyvatel a sníží počet přechodně bydlících obyvatel. Dále pak tvorbu sociálních zařízení zaměřených na pomoc a integraci početnějších menšin a grantová podpora kulturních zařízení a akcí. Do kategorie hrozeb bychom mohli počítat pokračující stárnutí obyvatel a konkurenci ostatních městských částí z pohledu emigrace, nadbytečnou kapacitu nižších stupňů škol v případě pokračujícího snižování podílu mladších věkových skupin, nebo naopak nedostatečnou kapacitu mateřských škol při zvýšení přirozené přírůstku obyvatel.

Jako další oblast analýzy strategického plánu zde máme infrastrukturu dopravní a technickou. Toto téma je samostatně analyzováno zejména z toho důvodu, že na území městské části leží významné dopravní křižovatky nejen pražských ale i státních silnic, metra, tramvají a vlaků. Nejvýznamnější dopravní tahy jsou ulice Husitská, Koněvova a Vinohradská. Vzhledem k výhodné pozici městské části situované do středu města, jsou komunikace často přetěžovány a nestačí svou kapacitou. Podobné problémy mají i rozvodové sítě, které opět díky svému přetížení vyžadují častou údržbu a s tím spojené investice. Díky hustotě a rozšíření technických sítí je zde vysoký podíl centrálního zásobování teplem, bezproblémová distribuce vody, plynu a funkční kanalizace.⁵³

Oblast infrastruktury je klíčová spíše pro Prahu jako celek, nicméně stojí za zmínění z důvodu klíčového umístění městské části. Vzhledem k širšímu rozsahu

⁵³ LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 47-53. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

dopravních i technických sítí můžeme považovat za silnou stránku jejich hustotu a z pohledu městské části i beznákladovost. Přestože samotná údržba je velice drahá, finanční zátěž není na městské části. Naopak za slabou stránku lze považovat nutnost časté údržby sítí díky přetížením a tím pádem ohrožení plynulosti provozu. Jako příležitost zde můžeme brát investice do zateplení objektů městské části a hrozbu zde máme zvyšování hustoty dopravy a s tím související dopad na životní prostředí.

Předmětem analýzy strategického plánu je i oblast životního prostředí. Tato oblast zahrnuje vše od geografických podmínek, složek životního prostředí až po zástavbu. Právě zástavba zahrnuje většinu plochy městské části, avšak jsou zde i poměrně rozsáhlé plochy zeleně. Nejširšími plochami jsou památník Vítkov, Pražáčka a plochy hřbitovů. Na rozdíl od zeleně nemá městská část žádné vodstvo, veškeré vodní plochy byly v průběhu výstavby zrušeny. Čistota ovzduší je dnes hodnocena velmi kladně, zejména díky údržbě zelených ploch a užívání centrálního tepelných rozvodů. Veškeré nedostatky čistoty ovzduší a zatížení hlukem jsou spojeny pouze s množstvím dopravy. Stejně kladně je hodnocena i oblast nakládání s odpady. Na území městské části se nenachází žádná skládka a systém odvozu odpadů funguje bezproblémově. Navíc je na náklady městské části zřízen systém sběru velkoobjemového odpadu z domácností dle veřejného harmonogramu.⁵⁴

Městská část má poměrně vysoký podíl zeleně na svém území v porovnání s okolními městskými částmi. Je zaveden funkční systém sběru odpadu. Za slabé stránky v oblasti životního prostředí lze považovat absenci vodních ploch a hustou dopravu, která způsobuje znečištění okolí hlukem a plyny. Příležitostí je zde rozšíření a údržba stávajících ploch zeleně a tvorba nových. Za hrozbu můžeme považovat zvyšování hustoty dopravy a úbytek zeleně ve prospěch nové zástavby.

Poslední oblastí analýzy strategického plánu jsou vnější rozvojové vztahy a vazby v rámci Prahy. Z pohledu turistické atraktivity městská část zaostává za okolními městskými částmi. Přestože zde je několik významnějších památek, kostel Nejsvětějšího srdce Páně nebo Betlémská kaple, jejich návštěvnost není na celostátní nebo evropské

⁵⁴ LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 54-55. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

úrovni. V celkovém měřítku je pro městskou část větším přínosem počet lidí, kteří sem dojíždějí za prací nebo vzděláním než za turismem. V rámci celé Prahy určuje význam městské části zejména několik faktorů, je to fakt, že na jejím území sídlí 53 vládních institucí, což je vysoce nad pražským průměrem, zároveň je zde podle dat ČSÚ nejvyšší počet volných pracovních pozic a přestože v celoměstských dokumentech není brána jako centrum, její poloha a dopravní dostupnost jí tuto výsadu předurčují.⁵⁵⁵⁶

V oblasti vnějších vztahů lze za silné stránky považovat výhodnou polohu, vysoký počet vládních institucí na území městské části a velký počet volných pracovních míst, jako slabé stránky můžeme vzít nízkou atraktivitu pro turisty a chybějící významnější historické památky a status centra v rámci Prahy. Příležitostí v této oblasti je spolupráce s hlavním městem Prahou jako celkem a koordinace cílů se strategickým plánem Prahy. Další příležitostí je investice do propagace historických památek městské části a tím podpora cestovního ruchu. Velkou hrozbou zde můžou být rozpory v zájmech hlavního města Prahy a městské části a úplná ztráta zájmu o historické památky městské části.

3.1.3 Shrnutí strategického plánu - SWOT analýza

V minulé kapitole jsme si prošli jednotlivé oblasti analýzy Strategického plánu rozvoje městské části Praha 3 pro roky 2010 – 2015. Ke každé z jednotlivých oblastí jsme si zdůraznili několik silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Pro snazší uchopení problému si nyní zkumulujeme všechny body do hromadné SWOT analýzy a seřadíme je podle důležitosti. Výstupem nám bude ucelený přehled, ze kterého budeme vycházet při tvorbě cílů.

Nejprve začneme silnými stránkami, všechny atributy třetí městské části, které ji zvyhodňují oproti okolí a zejména oproti ostatním, konkurenčním městským částem:

⁵⁵ Český statistický úřad - 27-1. Vybrané údaje o městských částech hl. m. Prahy k 31. 12. 2011 [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW:

<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/101011-12-r_2012-27>.

⁵⁶ LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 56-57. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

- Výhodná poloha v rámci Prahy;
- Hustota dopravní a technické infrastruktury;
- Vysoká hustota počtu obyvatel v rámci Prahy;
- Znovuobnovený růst počtu obyvatel;
- Dostupnost zdravotních služeb;
- Dostupnost a široké zastoupení škol;
- Silné kulturní zázemí s důrazem na tradice;
- Vysoký podíl zelených ploch na celkové rozloze městské části;
- Vysoký počet volných pracovních míst poskytovaných mnoha velkými ekonomickými subjekty;
- Vysoký počet vládních institucí na území městské části;
- Vysoké zastoupení domácností v celkovém počtu ekonomických subjektů;
- Vysoký počet ekonomických subjektů, fungující na území městské části;
- Vysoká atraktivita k nastěhování - vysoký počet nově nastěhovaných;
- Rostoucí trend počtu ekonomických subjektů;
- Vysoký počet obyvatel v rámci Prahy;
- Zaveden funkční systém sběru odpadu;
- Nízké náklady rozpočtu městské části na údržbu dopravní a technické infrastruktury.

Zde si projdeme slabé stránky, všechny atributy městské části, které ji naopak znevýhodňují oproti okolí a zejména oproti ostatním, konkurenčním městským částem:

- Nepříznivé věkové složení obyvatel;
- Nízký celkový přírůstek obyvatel;
- Vysoká hustota provozu;
- Vysoký počet přechodně bydlících obyvatel;
- Znečišťování okolí plyny a hlukem způsobené hustou dopravou;
- Nízká atraktivita pro turisty;
- Vysoký počet nevyužitých ploch a areálů;
- Absence významnějších historických památek;

- Přetěžování dopravních a technických sítí;
- Nutnost časté údržby dopravních a technických sítí;
- Klesající přirozený přírůstek obyvatel;
- Vysoký počet menšin;
- Absence vodních ploch;
- Absence statutu centra v rámci Prahy.

Nyní se podíváme na kategorii příležitostí, všechny činnosti, které by mohla městská část podniknout, aby posílila své silné stránky nebo omezila vliv těch slabých a tím vylepšila svou pozici v okolním prostředí a v prostředí konkurenčních městských částí:

- Spolupráce s hlavním městem Prahou na koordinaci cílů strategických plánů;
- Intenzivnější využívání dotací z českých a evropských fondů;
- Omezení hustoty dopravy;
- Tvorba dalších sociálních zařízení zaměřených na integraci početných menšin;
- Grantová podpora kulturních zařízení a akcí;
- Transformace nevyužitých ploch a areálů;
- Pokračující privatizace starších, vysoce nákladových domů, za účelem přilákaní nových, stálých obyvatel;
- Nová výstavba bytů;
- Investice do propagace historických památek městské části;
- Údržba a případné rozšíření ploch zeleně;
- Tvorba nových ploch zeleně;
- Investice do zateplení objektů městské části.

Jako poslední kategorii zde máme hrozby, veškeré okolnosti, které mohou oslabit silné stránky městské části a prohloubit vliv těch slabých:

- Pokračující stárnutí obyvatel a tím podpora nevyváženosti zastoupení jednotlivých věkových kategorií;
- Snížení počtu nově přistěhovalých a tím i celkového přírůstu obyvatel;

- Vznik rozporů v zájmech hlavního města Prahy a městské části;
- Pokračující rostoucí trend nezaměstnanosti v rámci celé Prahy;
- Pokračující zvyšování hustoty dopravy;
- Úbytek zeleně ve prospěch zástavby;
- Ztráta zájmu o historické památky městské části;
- Prohlubující se konkurenční prostředí okolních městských částí;
- Zhoršení stavu životního prostředí díky hustotě dopravy;
- Nadbytečná kapacita nižších stupňů škol při pokračujícím snižování podílu mladších věkových skupin;
- Nedostatečná kapacita mateřských škol při razantním zvýšení přirozeného přírůstku.

Přestože při tvorbě této analýzy nám byl základní podkladem strategický plán městské části, výstup se značně liší od výstupu originálního dokumentu. Je tomu tak zejména z toho důvodu, že data uvedená ve strategickém plánu nebyla aktuální a pro správnost údajů bylo třeba čerpat z jiných zdrojů. Dalším důvodem je také vývoj od doby, kdy byl plán zpracován, několik bodů projednávaných v původním dokumentu bylo již vyřešeno nebo zanikly samy. V neposlední řadě je důvodem také omezení rozsahu pouze na témata, která jsou využitelná z pohledu marketingu.

Pro srovnání zde máme uvedeny shrnuté závěry originálního Strategického plánu rozvoje městské části Praha 3 pro roky 2010 – 2015.

- **„Silné stránky** - jako nejvýznamnější byly vyhodnoceny: kulturní potenciál, jedinečnost některých lokalit, výhodná poloha MČ vzhledem k centru, rozvinutá síť škol a vzdělávacích institucí na území MČ, dostupnost zdravotnických a sociálních služeb;
- **Slabé stránky** - eliminovat je třeba zejména: nepříznivou věkovou strukturu obyvatelstva, příčiny vzniku sociálně problémových skupin a lokalit, důsledky dopravní zátěže některých komunikací, špatný technický stav inženýrských sítí, nevyužitý potenciál návštěvnických cílů;
- **Příležitosti** - za nejdůležitější k využití je považováno: vytváření podmínek pro mladé rodiny a střední sociální vrstvy, systematické řešení oblasti školství,

zázemí pro volnočasové aktivity, koncepční využití lokality nákladového nádraží Žižkov včetně širšího dopravního řešení, zpracovaný komunitní plán a rozvoj sociálních služeb, nabídka nových rozvojových ploch;

- **Hrozby** - navrhovaná opatření by měla zamezit především: dalšímu stárnutí obyvatelstva, růstu sociálně patologických jevů, vzniku nových dopravně problematických míst, zmenšování ploch zeleně.⁵⁷

3.1.4 Konkrétní cíle městské části

Na základě analýzy z minulé kapitoly jsme nyní schopni popsat aktuální situaci třetí městské části. Proto je nyní nutné stanovit si cíle, kterých chceme dosáhnout. Vzhledem k tomu že se jedná o strategické cíle, které se většinou u městského marketingu udávají na dlouhodobé období, budeme se držet stejně jako u strategického plánu, stanovení časového horizontu do roku 2030.

- 1. Obnovení zdravého zastoupení všech věkových skupin v rámci počtu obyvatel městské části** - tento cíl má nejvyšší prioritu zejména z toho důvodu, že otázka demografické struktury se nám objevila jako důrazně problematická a v případě neřešení by mohla ovlivnit i ostatní oblasti. Zároveň uvědomíme-li si, že městská část se pohybuje v konkurenčním prostředí, kde všechny strany můžou nabídnout velice podobné služby a zázemí, je o to důležitější poukázat na drobné odlišnosti a prezentovat je v zájmu prosazení svého cíle. V rámci kvantifikace cíle si stanovme měřítko dosažení úspěchu na minimální úroveň celostátního průměru, což aktuálně znamená zvýšení procentuelního zastoupení obyvatel ve věku 0 - 14 let minimálně o 3,2 procentního bodu. Kontrola může probíhat hned několika způsoby, prostřednictvím evidence obyvatel nebo matričního úřadu, sčítání lidu, domů a bytů. Cílu lze dosáhnout přilákáním mladých rodin s dětmi, zaměřením na rozvoj bytového fondu městské části, nová výstavba a modernizace stávajících nemovitostí, budování image, propagace městské části jako centra vzdělanosti, volného času a kultury. Souvisejícím

⁵⁷ LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 68-69. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

tématem může být podpora růstu přirozeného příbytku obyvatel, podpora růstu celkového příbytku obyvatel a podpora zaměstnanosti.

- 2. Vybudování povědomí o městské části jako o prosperující oblasti s vynikajícími podmínkami k podnikání. Zvýšení atraktivity pro investory** - vzhledem k poměrně silné ekonomické pozici městské části v rámci Prahy je vhodné tuto oblast podpořit a případně posílit a předejít tak ztrátě. Opět je nutné si uvědomit, že městská část se pohybuje v konkurenčním prostředí, kde okolní městské části a správní obvody mohou nabídnout velmi podobné služby a zázemí. Za zmínku také stojí, že úhrnná nezaměstnanost v rámci celé Prahy roste, proto je dobré učinit preventivní kroky. Kvantifikační měřítko si zde můžeme stanovit dvěma způsoby, buď počtem evidovaných ekonomických subjektů a jejich proporcionální struktury, nebo počtu čtverečních metrů plochy s ekonomickým využitím, ve smyslu rovnoměrného využití území. Měření může probíhat pomocí dat katastrálního úřadu nebo dat z registru ekonomických subjektů ČSÚ. Cíle lze dosáhnout zejména prezentací a stimulací silných stránek, výhodná poloha, rostoucí počet obyvatel, mnoho nevyužitých ploch areálů a zřízení podnikatelského poradenství. Velice prospěšná bude v této oblasti propagace a spolupráce s hlavním městem Prahou.
- 3. Vybudování povědomí o městské části jako o kulturním a historickém centru. Inicivace cestovního ruchu** - třetí cíl s nejnižší prioritou je zde zejména z důvodů finančních a kulturních. Kvantifikační měřítko zde můžeme nastavit takové, že hodnota příjmů z kulturních akcí a z návštěv historických památek minimálně vyrovná náklady s nimi spojenými. Pro dosažení cíle zde bude nejvíce nápomocna propagace, spolupráce s hlavním městem Praha a grantová podpora historických památek a kulturních akcí.

Pro opodstatnění cílů se nám nabízejí dvě možnosti porovnání, jsou to jednak strategické cíle z původního strategického plánu a reálné cíle odboru vnějších vztahů a komunikace dle názoru tiskového mluvčího Ing. Stanislava Kněnického a vedoucího oddělení vnějších vztahů Bc. Tomáše Čekala.

V původním dokumentu Strategického plánu rozvoje městské části Praha 3 pro roky 2010 – 2015 bylo výstupem pět strategických cílů:⁵⁸

- 1. Rozvoj obytných funkcí MČ, zlepšení podmínek pro bydlení a demografické struktury obyvatelstva** - tento cíl částečně souvisí s naším prvním cílem, avšak z výstupu naší analýzy je prioritou zlepšení demografické struktury. Zbylé součásti cíle, rozvoj obytných funkcí městské části a zlepšení podmínek pro bydlení, chápeme spíše jako prostředek k dosažení, pro nás, důležitějšího bodu zvýšení zastoupení mladších obyvatel, zastavení stárnutí obyvatel městské části.
- 2. Snížení rizik vzniku sociálních problémů** - sociální problematika nám v analýze nevyšla jako natolik závažné téma, aby byla zahrnuta do strategických cílů, avšak opět úzce souvisí s naším prvním cílem.
- 3. Koncepční a trvale udržitelné řešení dopravy a technické infrastruktury** - problematika dopravy není součástí našich cílů, zejména proto, že pro ni je, jak již bylo zmíněno výše, vyčleněna v rozpočtu městské části velmi mizivá částka. Je to zejména proto, že dopravní a technická infrastruktura je otázkou Prahy jako celku.
- 4. Využití potenciálu a specifík městské části – Praha 3 jako centrum vzdělanosti a kultury** - tento cíl je částečně obsažen v našem třetím cíli, s rozdílem, že hlavní důraz je kladen na záměr podpořit cestovní ruch, přičemž prostředky jsou kultury a historie. Vzdělanost a školství vůbec není předmětem našich cílů z toho důvodu, že školy s celostátní prestiží, jako je Vysoká škola ekonomická v Praze, na území městské části mají svojí image sami osobě a městská část z toho může těžit bez dalších investic, například prostřednictvím partnerství.
- 5. Zvýšení významu Prahy 3 v rámci hlavního města Prahy** - tento cíl je částečně obsažen ve všech našich cílech, v případě úspěchu našich cílů dosáhneme zároveň i tohoto cíle. Pokud bude dosaženo obnovy zdravé populační struktury, dostane se městská část na přední příčky demografických

⁵⁸ LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn, 2010. s. 70-74. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.

měřítek v rámci Prahy, pokud se stane městská část atraktivní pro investory a turisty, poroste význam její i celé Prahy.

Podle názoru tiskového mluvčího Ing. Stanislava Kněnického a vedoucího oddělení vnějších vztahů Bc. Tomáše Čekala je základním cílem odboru vnějších vztahů a komunikace zlepšení informovanosti občanů. Vzhledem k náplni jejich agendy od počátku zřízení odboru lze usoudit, že jejich sekundární cíl je totožný s cílem číslo čtyři strategického plánu. V rámci těchto dvou cílů téměř plně vyčerpají rozpočtovou alokaci, která jim byla přidělena. Tyto finance jsou v rámci cíle zlepšení informovanosti občanů vynaloženy zejména na zřízení a provoz informačního centra, propagační tiskoviny a radniční noviny, provoz webových stránek a jiné formy propagace. V rámci cíle Praha 3 jako centrum vzdělanosti a kultury jsou vynaloženy na akce typu Žižkovský masopust, Vinohradské vinobraní, Pivobraní, Adventní koncert a další kulturní a společenské akce.⁵⁹

Na první pohled je zřejmé, že naše cíle a jejich priority se poměrně dost liší od zbylých cílů. Odlišnosti od cílů strategického plánu jsou větší mírou způsobené aktualizací dat a vývojem v posledních pěti letech, avšak odlišnosti od cílů odboru vnějších vztahů a komunikace je působena tím, že odbor vykonává stále stejnou agendu, jako vykonával společně s odborem kultury před změnou organizačního řádu. Jejich cíle jsou tedy omezené pouze na původní záměry a chybí zde širší pohled a spolupráce mezi ostatními odbory. Jinými slovy cíle nereflktují zájmy městské části jako celku a nesměřují k vizi stanovené strategickým plánem městské části. Finální produkt pak působí dojmem, že je určen pouze pro obyvatele městské části a pro ostatní je uzavřen.

3.2 Porovnání poznatků s dotazníkovým šetřením

V této kapitole porovnáme, zdali jednotlivé cíle, vytvořené na základě analýz a reálné cíle odboru vnějších vztahů a komunikace odpovídají názorům občanů a do jisté míry odhalíme, jak efektivně, dle vnímání respondentů, využívá městská část své

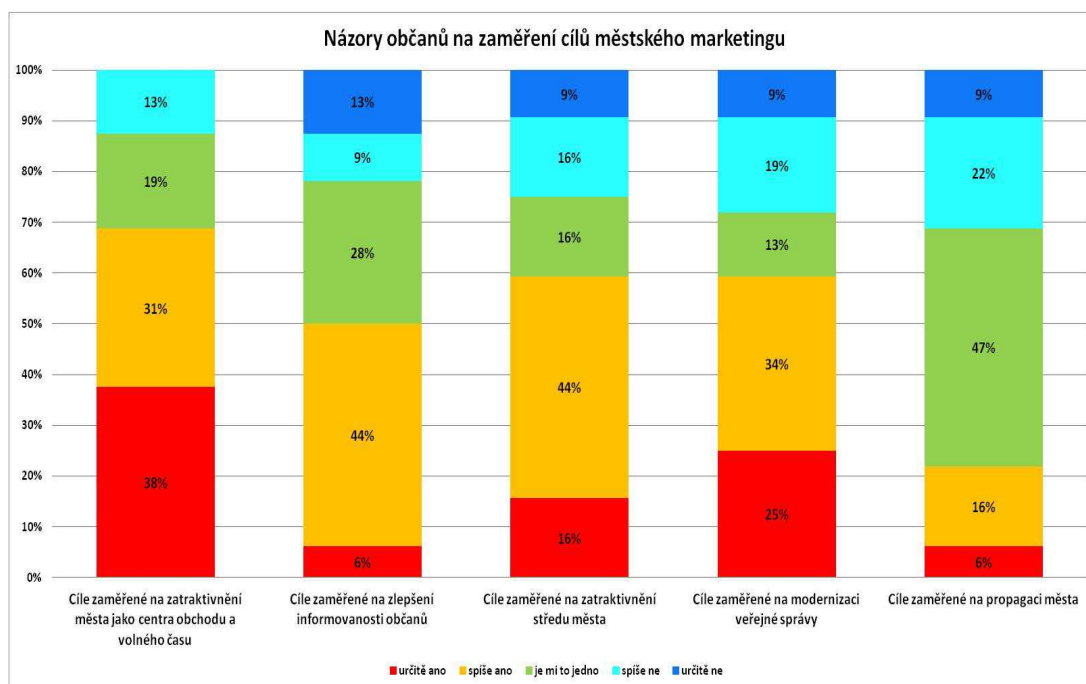
⁵⁹ Rozhovor s panem Bc. Tomášem Čekalem, vedoucím oddělení vnějších vztahů odboru vnějších vztahů a komunikace městské části Praha 3, ze dne 26. 2. 2013.

finanční zdroje. Data pro toto porovnání pocházejí z dotazníkového šetření, které probíhalo od 25. února 2013 do 17. března 2013. Celkem se zúčastnilo 117 respondentů. Dotazník byl rozdělen do třech tematických okruhů, které jsou zaměřeny cílů městského marketingu, zkušenosti s aktivitami města, obce, městské části a názory respondentů na financování městské části. Vzor dotazníku je k nalezení jako příloha číslo 1.

3.2.1 Porovnání cílů

Zde si projdeme názory občanů v rámci tematického okruhu zaměřením cílů městského marketingu a porovnáme je s cíly popsány v předešlé kapitole. Jako hypotézu uveďme, že **většina respondentů bude preferovat cíle zaměřené na zatraktivnění regionu / města / městské části jako centra obchodu a volného času.** Graf číslo 3 nám zobrazuje procentuální zastoupení názorů občanů na zaměření cílů městského marketingu.

Graf 3 - Názory občanů na zaměření cílů městského marketingu⁶⁰



Dle názorů respondentů mají občané největší zájem o cíle zaměřené na zatraktivnění města jako centra obchodu a volného času, kladné odpovědi v této

⁶⁰ Vlastní sestavení podle výsledků dotazníkového šetření

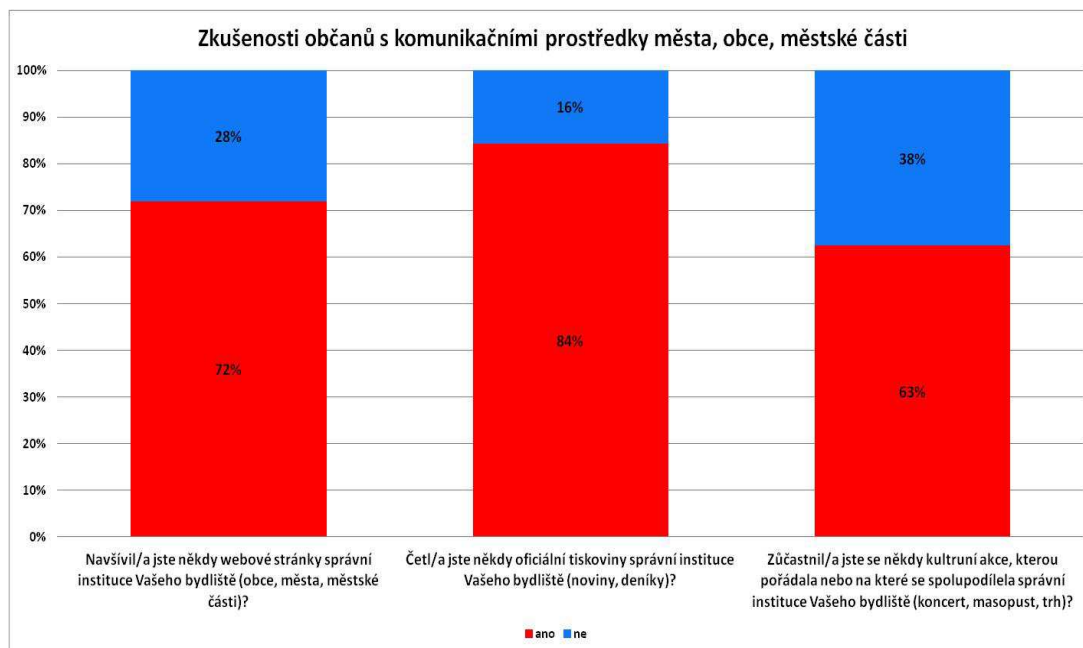
kategorii činí v součtu 69 % všech tázaných, naopak proti je pouhých 13 % tázaných. Tím se potvrdila původní hypotéza: „většina respondentů bude preferovat cíle zaměřené na zatraktivnění regionu / města / městské části jako centra obchodu a volného času“. Avšak nabízí se zde srovnání s grafem číslo 1 v kapitole 2.3.2, ze kterého je patrné, že tyto cíle jsou nejméně zastoupeny v plánech českých měst, zatímco v západní Evropě drží druhou příčku. Velice kladné ohlasy zaznamenala kategorie cílů zaměřených na zlepšení informovanosti občanů, kladné odpovědi mají v úhrnu 50 % a záporné pouze 22 %. Tyto cíle jsou naopak v plánování českých měst nejvíce zastoupeny. Poměrně kladně jsou také hodnoceny cíle zaměřené na zatraktivnění středu města a cíle zaměřené na modernizaci veřejné správy, oboje ukazují v součtu kladných odpovědí sumy značně přesahující 50 %, avšak je zde i vyšší procento odpovědí záporných. Přestože v původním grafu, cíle městského marketingu dle názoru starostů, se ukázala poslední kategorie, cíle zaměřené na propagaci města, jako jedna z nejužívanějších jak v České republice, tak v západní Evropě, výstup dotazníkového šetření nám ukazuje převážně neutrální názor.

Celkově lze shrnout, že výsledky tematického okruhu zaměření cílů městského marketingu, tím pádem zájem občanů o dané cíle z větší části podporuje aktuální cíle odboru vnějších vztahů a komunikace městské části Praha 3. Avšak je nutno dodat, že přestože tyto cíle naplňují jednu ze základních funkcí veřejné správy, plní veřejný zájem, a zároveň plní i funkci marketingovou, poskytují svým zákazníkům to, co chtějí, nesměřují k naplnění vize městské části takovou měrou jako cíle stanovené na základě analýzy.

3.2.2 Porovnání efektivity vynaložení nákladů

Pro toto porovnání použijeme výstup z dotazníkového šetření z tematického okruhu zkušenosti s aktivitami města, obce, městské části. Nejprve si opět stanovme hypotézu, že **nejefektivněji vynaložené náklady jsou na správu webových stránek městské části, protože je navštíví nejvyšší procento respondentů**. Výsledky šetření budeme porovnávat s reálným rozpočtem městské části a pokusíme se tak zhodnotit efektivitu vynaložených finančních prostředků. Graf číslo 4 nám zobrazuje podíl odpovědí na vybrané otázky z daného tématu.

Graf 4 - Zkušenosti občanů s komunikačními prostředky města, obce, městské části⁶¹



Na první pohled je zřejmé, že nejvyšší procento tázaných má zkušenosti oficiálními tiskovinami správní instituce, 84 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zdali někdy četli oficiální tiskoviny správní instituce jejich bydliště. Toto výrazné zastoupení ospravedlňuje náklad městské části ve výši 4,425,000 korun pro rok 2013, na výrobu a distribuci radničních novin. Tyto tiskoviny vycházejí v nákladu 54,000 kusů měsíčně a jsou distribuovány do všech domácností, budov městských částí a budov partnerů městské části. Tímto je vyvrácena úvodní hypotéza: „*nejefektivněji vynaložené náklady jsou na správu webových stránek městské části, protože je navštíví nejvyšší procento respondentů*“. Přestože kategorie, zkušenosti s návštěvou webových stránek správní instituce bydliště, doznala také vysokého procenta kladných odpovědí. Náklad městské části je na položku aplikace nových mediálních technologií, webové stránky vyčíslen na 1,000,000 korun pro rok 2013, přičemž lze usoudit, že 1 ‰ z celkového rozpočtu je přijatelný náklad pro uspokojení potřeby téměř třech čtvrtin občanů. Poslední kategorie zaznamenala zdaleka nejnižší procento kladných odpovědí,

⁶¹ Vlastní sestavení podle výsledků dotazníkového šetření

přestože stále více než polovina tázaných odpověděla ano, při otázce, zdali se někdy zúčastnili kulturní akce správní instituce bydliště, je nutné dodat, že zde se náklady pohybují značně výše, roční výměr rozpočtu přesahuje 10,000,000 korun.⁶²

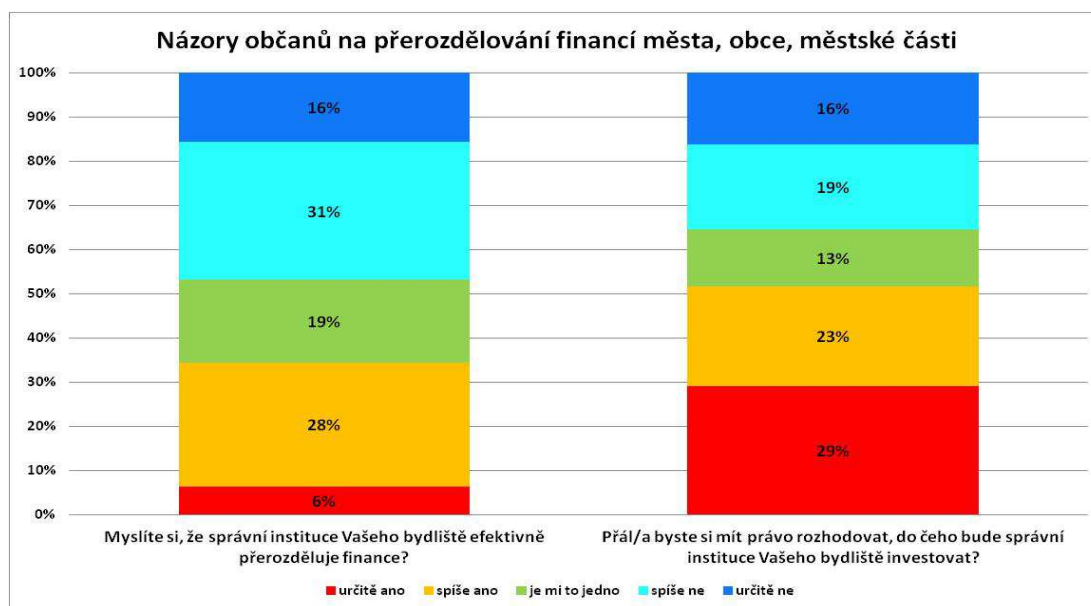
Zájem občanů o komunikační prostředky města, obce, městské části lze celkově zhodnotit velmi kladně. Městská část Praha 3 v těchto kategoriích investuje nemalé částky ze svého rozpočtu a v případě webových stránek a radničních novin lze říci, že opodstatněně. V případě kulturních akcí se procentní zastoupení občanů, kteří danou akci navštívili, se pohybuje o více než 9 procentních bodů níže. Přesto lze říci, že náklad i zde není tak vysoký v kontextu výše celého rozpočtu, obzvláště vezmeme-li v potaz, že u většiny akcí se jedná zároveň i o prestiž a budování image městské části.

3.2.3 Porovnání názorů na financování městské části

Posledním tematickým okruhem jsou názory respondentů na financování městské části. Zde budeme za počáteční hypotézu považovat tvrzení, že **většina občanů má zájem podílet se na rozhodování o přerozdělování finančních prostředků městské části**. Pro porovnání nám poslouží výstupy z dotazníkového šetření týkající se zájmu občanů o podílení se na rozhodování o investicích městské části a názoru, zda městská část efektivně přerozděluje finance zobrazené v grafu číslo 5 společně se zkušenostmi respondentů s reálným rozpočtem a účastí na zasedání zastupitelstva zobrazenými v grafu číslo 6.

⁶² *Rozpočet městské části Praha 3 na rok 2013* [online]. 2013 [cit. 7. 3. 2013]. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/b3/9d/fe/139291_59059_Rozpocet_na_rok_2013.pdf>.

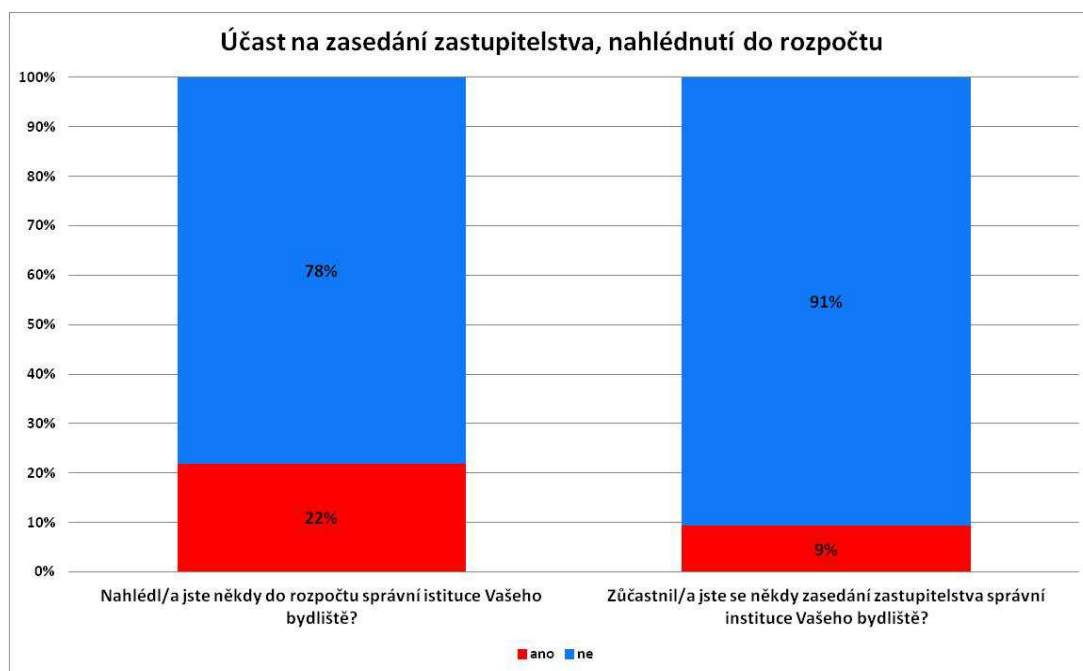
Graf 5 - Názory občanů na přerozdělování financí města, obce, městské části⁶³



Z grafu je patrné, že nejvyšší procento občanů, 47 %, nepovažuje přerozdělování financí za efektivní. Zastoupení občanů, kteří mají opačný názor, je o 13 procentních bodů nižší. Nezanedbatelnou část, téměř pětinu celku, zaujímají občané bez kladného či záporného názoru na tuto problematiku. Toto zastoupení do jisté míry odpovídá zájmu občanů na rozhodování o investicích správní instituce jejich bydliště. Více jak polovina respondentů odpověděla kladně na otázku, zdali by si přáli mít právo rozhodovat, do čeho bude správní instituce jejich bydliště investovat, čímž potvrdili úvodní hypotézu: „většina občanů má zájem podílet se na rozhodování o přerozdělování finančních prostředků městské části“. Naopak podíl respondentů, kteří o takové rozhodování zájem nemají, téměř odpovídá podílu občanů, kteří jsou spokojeni s přerozdělováním financí.

⁶³ Vlastní sestavení podle výsledků dotazníkového šetření

Graf 6 - Účast na zasedání zastupitelstva, nahlédnutí do rozpočtu⁶⁴



Z grafu lze vyčíst, že převážná část občanů reálný rozpočet správní instituce nikdy neviděla, pouhých 22 % respondentů odpovědělo kladně na otázku, zdali někdy nahlédli do rozpočtu správní instituce svého bydliště. Vzhledem k tomu, že takto nízké procento neodpovídá výstupu získaného z předchozího grafu, téměř polovina občanů míní, že finance jsou rozdělovány neefektivně, lze usoudit, že tyto názory nejsou podloženy dostatkem informací a fakty, tím pádem se jedná spíše o stereotypní, mylné, předsudky. Pokud budeme chtít srovnat druhý výstup z předchozího grafu, více jak polovina respondentů by se chtěla podílet na rozhodování o investicích správní instituce, lze usoudit, že tato ochota opět není motivována negativní zkušeností s reálným rozpočtem vzhledem k faktu, že více než tři čtvrtiny občanů do rozpočtu nikdy nenahlédli a zároveň nelze předpokládat, ani že motivem je procesní pochybení při tvorbě rozpočtu, protože účast na zasedáních zastupitelstva, které rozpočet schvaluje a jehož zasedání jsou ze zákona veřejná, se pohybuje pod úrovní 10 %.

Z výsledků tematického okruhu názory respondentů na financování městské části, lze usoudit, že zastoupení občanů, kteří se chtějí podílet na rozhodování o

⁶⁴ Vlastní sestavení podle výsledků dotazníkového šetření

financování, přesahuje 50 %, avšak téměř polovina vnímá aktuální přerozdělování financí jako neefektivní. Druhý graf toho tematického okruhu nám ukázal, že ani jedna z těchto kategorií není motivována skutečnými negativními zkušenostmi, z čehož lze vyvodit, že zde je prostor pro důraznější prezentaci rozpočtu, procesu jeho vytváření a případné odůvodnění výdajových položek.

3.2.4 Shrnutí výsledků šetření a analýzy

Dotazníkové šetření nám osvětlilo skutečné názory respondentů na danou problematiku, v prvním tematickém celku jsme si prošli názory občanů na cíle městského marketingu. Při porovnání těchto názorů jsme došli k závěru, že aktuální cíle odboru vnějších vztahů a komunikace městské části Praha 3 korespondují s názory občanů, tím pádem plní potřeby svých zákazníků a plní i veřejný zájem. Ovšem z výsledků analýzy jsme zjistili, že tyto cíle v porovnání s cíly, které byly vytvořené na základě zmíněné analýzy, nejsou z pohledu marketingu vhodné, protože se nezaměřují na nejvíce problematické záležitosti, tím pádem nesměřují k vizi takovým způsobem, jako naše cíle.

V dalším tematickém okruhu jsme si osvětlili zkušenosti respondentů s komunikačními prostředky městské části. Výsledky dotazníkového šetření se ukázaly být velmi kladné a to i v kontextu vynaložených nákladů, zastoupení respondentů se zkušeností s danou aktivitou přesahuje 60 % ve všech kategoriích, čímž se opět potvrdil hlavní cíl odboru vnějších vztahů a komunikace. Zároveň lze uvést, že aktivity zkoumané v rámci tohoto okruhu lze aplikovat nejen v rámci aktuálních cílů městské části, ale i jako nástroj k dosažení cílů získaných z analýzy.

V posledním tematickém okruhu jsme zkoumali názor respondentů na přerozdělování financí a financování městské části vůbec. Výsledky v tomto okruhu nebyly příliš příznivé, avšak tato kategorie nám z analýzy nevyšla jako natolik problémová, aby byla zahrnuta do primárních cílů městské části. Ovšem lze zmínit, že je zde vysoké procento občanů, kteří mají zájem podílet se na rozhodování o investicích, avšak zároveň téměř polovina si myslí, že jsou finance přerozdělovány neefektivně. Při porovnání těchto údajů se zkušenostmi respondentů se skutečným

rozpočtem jsme došli k závěru, že toto negativní rozložení může být způsobené nedostatkem informací. Přestože městská část již svůj rozpočet zveřejňuje na webových stránkách a v radničních novinách, je zde prostor pro další osvětu.

Závěr

V úvodu práce bylo vytčeno několik dílčích cílů, které měly pomoci dosažení hlavního cíle práce, přijít s konkrétními návrhy na zlepšení marketingové strategie městské části Praha 3. Jedním z těchto cílů bylo vymezení teoretického rámce, marketingu obecného, marketingu neziskového a posléze marketingu v podmínkách měst. Lze konstatovat, že za použití odborné literatury mnoha autorů a porovnáním jejich pohledů na danou problematiku se podařilo shrnout informace a vytvořit stručný teoretický základ pro zkoumání reálné situace.

V praktické části byly aplikovány teoretické poznatky na prostředí městské části Praha 3 pro dosažení dalšího vytčeného cíle, analyzovat současný stav užití marketingu. Srovnání teorie marketingového procesu s reálným stavem ve třetí městské části přineslo velké odlišnosti, které se při dalším zkoumání projeví jako zásadní. Obdobně tomu bylo při samotné analýze městské části. Jako základní dokumenty zde posloužily Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 pro roky 2010 – 2015 a rozpočet městské části Praha 3 pro rok 2013. Přestože data obsažená ve strategickém plánu jsou stále aktuální a platná, bylo nutné je aktualizovat a to zapříčinilo rozdílnost výstupů, strategických cílů. Následná komparace nově vytvořených cílů s původními cíly strategického plánu a s reálnými cíly marketingového oddělení městské části, tedy odboru vnějších vztahů a komunikace, odhalila další odlišnosti.

Zpracované výstupy z dotazníkového šetření posloužily pro další srovnání a zejména opodstatnění jak využití marketingu, tak ospravedlnění cílů z pohledu funkce veřejné správy plnit veřejný zájem, tedy zájem většiny. Výsledkem srovnání cílů bylo potvrzení správnosti reálných činností městské části z pohledu respondentů, avšak z pohledu rozvoje městské části a záměru směřovat k naplnění vize tyto cíle své opodstatnění ztratily.

Dosažením těchto výše zmíněných dílčích cílů nám bylo umožněno dosáhnout hlavního cíle práce, jinými slovy podařilo se přijít s konkrétními návrhy na zlepšení marketingové strategie. Mezi tyto lze řadit zejména změnu marketingového procesu, ve

smyslu větší spolupráce s ostatními odbory a zejména zaměřením na jednotlivé fáze procesu dle teoretického základu. Jako druhý návrh lze uvést změnu strategických cílů se zaměřením na směřování k plnění vize městské části. Aktuální cíle sice plní touhy zákazníků, občanů, avšak nejsou zaměřeny na problémy městské části s nejvyšší prioritou.

Jako poslední cíl bylo určeno zhodnocení využitelnosti získaných poznatků v praxi. Vzhledem k velice krátké době formálního využívání marketingu v rámci městské části Praha 3 lze usoudit, že výstupy této práce jsou přinejmenším zajímavé pro budoucí marketingové činnosti, aktivity a procesy městské části.

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskových organizací* [online]. Zlín : VeRBuM, 2011 [cit. 12. 10. 2012]. Dostupné také z WWW. <files.verbum.name/200000056-0f36c0fc4a/verbum1101sample.pdf>. ISBN 978-80-87500-01-9.
2. CLEMENTE, M. N. *Slovník marketingu*. Brno : Computer Press©, 2004. 377 s. ISBN 80-251-0228-9.
3. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press©, 2011. 486 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
4. HEJDA, J., PŘIBYL, K. *Správní právo*. České Budějovice : VŠERS, 2011. 149 s. ISBN 978-80-87472-14-9.
5. JEŽEK, J. Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled). *Ekonomie a Management*. 2010, roč. 13, č. 4, 150 s. ISSN 1212-3609.
6. KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha : Grada, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
7. LAUERMAN, J. *Strategický plán rozvoje městské části Praha 3 2010 - 2015*. Perštýn : JL-plán, 2010. 95 s. Dostupné také z WWW: <http://www.praha3.cz/public/32/e6/a7/141057_61128_P3_SPR_final.pdf>.
8. MPA. Praha 3 má rozpočet na rok 2013. *Radniční noviny*. 2013, roč. 22, č. 1, 16 s.
9. PALÁTKOVÁ, M. *Marketingový management destinací*. Praha : Grada, 2011. 208 s. ISBN 978-80-247-3749-2.
10. PÁNA, L., SOMR, M. *Metodologie a metody výzkumu*. České Budějovice : VŠERS, 2007. 300 s. ISBN 978-80-86708-52-2.
11. PAULIČKOVÁ, R. *Teoretické otázky regionálního a městského marketingu*. Plzeň : Západočeská univerzita v Plzni, 2005. 126 s. ISBN 80-7043-365-5.

12. PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3. přepracované vydání. Praha : ASPI, 2008. 712 s. ISBN 978-80-7357-351-5.
13. SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice : VŠERS, 2008. 164 s. ISBN 978-80-86708-55-3.
14. VALENTOVÁ, M. Radnice aktualizuje strategický plán rozvoje městské části. *Radniční noviny*. 2013, roč. 22, č. 2, 16 s.
15. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

Elektronické zdroje

1. *Admosphere, s.r.o.. Mediatypy v letech 2011 a 2012 pohledem Admosphere* [online]. 2013 [cit. 18. 1. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.admosphere.cz/download/Media_News/20130118_Mediatypy%20v%20letech%202011%20a%202012%20pohledem%20Admosphere.pdf>.
2. *Český statistický úřad - Časové řady - práce / Time series - labour* [online]. 2013, poslední revize 2. 3. 2013 [cit. 6. 3. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/xa/redakce.nsf/i/casove_rady_prace__time_series_labour>.
3. *Český statistický úřad - 27-1. Vybrané údaje o městských částech hl. m. Prahy k 31. 12. 2011* [online]. 2012, poslední revize 28. 12. 2012 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/krajkapitola/101011-12-r_2012-27>.
4. *Český statistický úřad - Zaměstnanost a nezaměstnanost podle VŠPS - roční průměry 2011* [online]. 2013, poslední revize 30. 4. 2012 [cit. 18. 1. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/p/3115-12>>.
5. *Městský marketing - Definice komplexního městského marketingu* [online]. 2012, poslední revize 17. 11. 2012 [cit. 18. 11. 2012]. Dostupné z WWW: <<http://www.mestskymarketing.cz/cs/mestsky-marketing/definice/>>.
6. *Oficiální webové stránky Městské části Praha 3 - Usnesení rady č.444 ze dne 25. 7. 2012* [online]. 2012, poslední revize 27.2.2012 [cit. 4. 3. 2013]. Dostupné z WWW: <<http://www.praha3.cz/volene>>.

organy/rada/usneseni/x2012/_publish_praha3_volene-
organy_rada_usneseni_x2012_usneseni-rady-c-444-ze-dne-25-7-2012.html>.

7. *Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky - Předpis 128/2000 Sb.* [online]. 2012 [cit. 12. 10. 2012]. Dostupné z WWW:
<<http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?o=3&t=422>>.
8. *Rozpočet městské části Praha 3 na rok 2012* [online]. 2012 [cit. 4. 3. 2013].
Dostupné také z WWW:
<http://www.praha3.cz/public/a0/e8/f6/101352_37800_Rozpocet_2012.pdf>.
9. *Rozpočet městské části Praha 3 na rok 2013* [online]. 2013 [cit. 4. 3. 2013].
Dostupné také z WWW:
<http://www.praha3.cz/public/b3/9d/fe/139291_59059_Rozpocet_na_rok_2013.pdf>.

Ostatní zdroje

1. Rozhovor s panem Bc. Tomášem Čekalem, vedoucím oddělení vnějších vztahů odboru vnějších vztahů a komunikace městské části Praha 3, ze dne 26. 2. 2013.

Seznam příloh, grafů a tabulek

Přílohy

Příloha I - Vzor dotazníku

Grafy

Graf 1 - Cíle městského marketingu podle názorů starostů Přílohy

Graf 2 - Pražské správní obvody - porovnání základních údajů

Graf 3 - Názory občanů na zaměření cílů městského marketingu

Graf 4 - Zkušenosti občanů s komunikačními prostředky města, obce, městské části

Graf 5 - Názory občanů na přerozdělování financí města, obce, městské části

Graf 6 - Účast na zasedání zastupitelstva, nahlédnutí do rozpočtu

Tabulky

Tabulka 1 - Marketingový mix - 4P Marketingu

Tabulka 2 - Marketingový mix - neziskový sektor

Tabulka 3 - Pražské správní obvody - základní údaje

Přílohy

Příloha I

Dotazník k bakalářské práci na téma analýza marketingu městské části Praha 3

Dotazník k bakalářské práci na téma analýza marketingu městské části Praha 3

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Dotazník obsahuje celkem 26 otázek a všechny odpovědi jsou naprosto anonymní. Veškeré informace získané tímto dotazníkem budou použity pouze pro potřeby bakalářské práce, proto prosím odpovídejte pravdivě.

1. Jste muž / žena?

- muž
 žena

2. Jaký je Váš věk?

- 0-14
 15-64
 64-

3. Prosím, uveďte místo bydliště - obec, město, městská část (v případě statutárního města nebo Prahy prosím uvést městskou část - příklad Praha 3).

4. Navštívil/a jste někdy webové stránky správní instituce Vašeho bydliště (obce, města, městské části)?

- ano
 ne
 ne, žádné nemáme

5. Četl/a jste někdy oficiální tiskoviny správní instituce Vašeho bydliště (noviny, deníky)?

- ano
 ne
 ne, žádné nemáme

6. Zúčastnil/a jste se někdy kulturní akce, kterou pořádala nebo na které se spolupodílela správní instituce Vašeho bydliště (koncert, masopust, trh)?
- ano
 - ne
 - ne, žádné se nekonají
7. Nahlédl/a jste někdy do rozpočtu správní instituce Vašeho bydliště?
- ano
 - ne
 - ne, neměl/a jsem příležitost
8. Zúčastnil/a jste se někdy zasedání zastupitelstva správní instituce Vašeho bydliště?
- ano
 - ne
 - ne, neměl/a jsem příležitost
9. Myslíte si, že správní instituce Vašeho bydliště efektivně přerozděluje finance?
- určitě ano
 - spíše ano
 - je mi to jedno
 - spíše ne
 - určitě ne
10. Myslíte si, že správní instituce Vašeho bydliště dělá dost pro to, aby se Vám zde žilo lépe?
- určitě ano
 - spíše ano
 - je mi to jedno
 - spíše ne
 - určitě ne
11. Myslíte si, že správní instituce Vašeho bydliště dostatečně prezentuje své úspěchy?
- určitě ano
 - spíše ano
 - je mi to jedno
 - spíše ne
 - určitě ne

12. Cítíte se být příslušný více bydlišti (obci, městu, městské části) nebo kraji? (bydlím na Žižkově - bydlím na Praze 3 (bydliště), bydlím na Žižkově - bydlím v Praze (kraj))
- bydliště (obec, město, městská část)
 - kraj
13. Jste hrdý/á na své bydliště?
- určitě ano
 - spíše ano
 - je mi to jedno
 - spíše ne
 - určitě ne
14. Má Vaše bydliště (město, obec, městská část) znak?
- ano
 - ne
 - nevím
15. Má Vaše bydliště (město, obec, městská část) vlajku?
- ano
 - ne
 - nevím
16. Myslíte si, že Vaše bydliště má pozitivní image?
- určitě ano
 - spíše ano
 - je mi to jedno
 - spíše ne
 - určitě ne
17. Myslíte si, že Vaše bydliště je atraktivní pro turisty?
- určitě ano
 - spíše ano
 - je mi to jedno
 - spíše ne
 - určitě ne

18. Myslíte si, Vaše bydliště je atraktivní pro investory?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

19. Myslíte si, že Vaše bydliště je atraktivní pro nastěhování?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

20. Prál/a byste si, aby správní instituce Vašeho bydliště investovala do zlepšení informovanosti občanů?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

21. Prál/a byste si, aby správní instituce Vašeho bydliště investovala do propagace (regionu, města, obce)?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

22. Prál/a byste si, aby správní instituce Vašeho bydliště investovala do zatraktivnění regionu/města/obce jako centra obchodu a volného času?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

23. Prál/a byste si, aby správní instituce Vašeho bydliště investovala do zatraktivnění středu regionu/města/obce?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

24. Prál/a byste si, aby správní instituce Vašeho bydliště investovala do modernizace veřejné správy?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

25. Prál/a byste si mít právo rozhodovat, do čeho bude správní instituce Vašeho bydliště investovat?

- určitě ano
- spíše ano
- je mi to jedno
- spíše ne
- určitě ne

26. Uveďte jeden příklad, do čeho byste si přáli, aby správní instituce Vašeho bydliště investovala?

Velice Vám děkuji za Vaše odpovědi a čas věnovaný vyplnění tohoto dotazníku.