

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ
ÚSTAV EKONOMIKY A MANAGEMENTU

STRATEGICKÝ MARKETING
MĚSTA HOLICE

DIPLOMOVÁ PRÁCE

AUTOR PRÁCE: Vladimír Valenta

VEDOUCÍ PRÁCE: Doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

2006

**UNIVERZITY OF PARDUBICE
FACULTY OF ECONOMICS AND
ADMINISTRATION
INSTITUTE OF ECONOMY AND MANAGEMENT**

**STRATEGIC MARKETING OF
THE TOWN OF HOLICE**

THESIS

AUTHOR: Vladimír Valenta

SUPERVISOR: Doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.

2006

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Holicích dne 20. 8. 2006

Vladimír Valenta

Poděkování

Děkuji vedoucímu mé práce Doc. Ing. Josefu Vaculíkovi, CSc. za pomoc, cenné rady a odborné vedení, které mi poskytl při zpracování této bakalářské práce.

Dále děkuji všem, kteří mi ochotně poskytli informace a materiály, přestože to nebylo jejich povinností.

Jmenovitě děkuji Ladislavu Effenberkovi starostovi města Holice v Čechách.

Souhrn

Tato diplomová práce pojednává o strategickém marketingu města Holice, řešení organizační struktury města, která by směřovala jeho vývoj v souvislosti s požadavky občanů, ale i sledováním rozvoje měst v evropském měřítku.

V teoretické části jsem se soustředil na vysvětlení základních marketingových pojmů, specifických zvláštností a marketingového prostředí regionu. Dále jsem se zaměřil na strategické řízení města a proces strategického plánování. Poslední části pojednávají o situační analýze města Holice a návrhu metodiky zpracování strategického plánu, který vyústí v expertní ověření metody v oblasti bydlení.

V závěru své diplomové práce jsem shrnul uvedené poznatky.

Abstract

The thesis deals with the strategic marketing of the town of Holice, its organizational structure which would develop according to the demands of citizens including the experience of the development of the towns within the European Union.

The theoretical parts concentrate on the explanation of the main marketing notions, specific peculiarities and marketing environment of the region. The strategic management and the process of strategic planning are discussed in the following parts. The situational analysis of the town and the recommendation of the methodology of the treatment of the strategic plan which is going to lead in the verification of the methods in the sphere of housing have been described in the last part.

The end depicts the summary of the notions and the theory.

Obsah:

Úvod.....	10
1 Obecné pojetí marketingu	12
1.1 Pojem marketing a jeho definice.....	12
1.2 Základní pojmy marketingu	13
1.3 Marketingový mix služeb	16
1.4 Služba jako produkt	16
1.5 Určování ceny služeb	17
1.6 Kvalita služeb.....	18
2 Marketingové prostředí regionu.....	20
2.1 Financování regionálního marketingu	22
3 Specifické zvláštnosti marketingu města	25
4 Strategické řízení města	28
4.1 Vztah strategie a strategického marketingu	29
4.2 Proces strategického plánování.....	30
4.3 Stanovení strategických cílů města.....	32
4.4 Fáze marketingové strategie.....	35
4.4.1 První fáze: Situační strategická analýza.....	35
4.4.2 Druhá fáze: Predikce vývoje vnitřních a vnějších parametrů	37
4.5 Marketingová strategie v systému strategického plánování	38
4.6 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí	41
5 Situační analýza města Holic	44
5.1 Funkční zóny	45
5.2 Bytová výstavba.....	46
5.3 Centrum.....	47
5.4 Školství	50
5.5 Zdravotnictví.....	51
5.6 Kultura, rekreace a sport	52
6 Návrh metodiky zpracování strategického plánu.....	54
7 Expertivní ověření metody a testování.....	57
8 Návrh řešení	61
8.1 Organizační struktura.....	61

8.2 Návrh změn věcného hlediska	64
9 Závěr	65
Literatura.....	66
Přílohy.....	67

Úvod

Uplatnění marketingového přístupu řízení proniklo v posledních letech i do řízení věcí veřejných. Toto řízení je charakterizováno silným lidským faktorem, který dominuje v řízení místa, obce, města, regionu. Rovněž i předkládaná diplomovaná práce je zaměřena na řízení města Holice s využitím strategického marketingového přístupu. Rovněž i město je nutno dotvořit, ocenit a zabezpečit, aby bylo známé a přitažlivé pro lidi a investice. Jedná se o trh města jako abstraktní místo, kde se střetává nabídka s poptávkou obyvatel, institucí, investorů a turistů. Marketing města obsahuje problematiku aplikace marketingových nástrojů pro rozvoj vymezeného celku a jsou pro něj přínosem tehdy, že jsou vymezeny:

- jasně stanovené cíle, které mají být v území dosaženy,
- řídicí a výkonní pracovníci jsou přesvědčeni o užitečnosti využití marketingu v daném městě,
- uplatňovány principy plánovitosti a koncepčnosti,
- uplatňovány partnerské vztahy jednotlivých aktérů rozvoje území,
- zabezpečeny kontrolní aktivity, případně možnosti změn k zabezpečení ekonomické efektivity rozvoje města.

Hlavním realizátorem marketingu města jsou instituce veřejné správy, které jsou významným odvětvím neziskového sektoru. Cílem institucí veřejné správy je zajištění rozvoje a prosperity města jako celku, ale i jeho jednotlivých součástí, pro dosažení blahobytu města, minimalizovat rizika spojená se vstupem města na trh a jeho prosazení v konkurenčním prostředí ostatních měst. Marketing města přispívá nabídkou metod a nástrojů v rámci strategického a operativního rozvoje. Nelze však opomenout i na vliv ostatních subjektů působících na daném městě a vlastních obyvatelů.

Úloha marketingu ve veřejné správě je zaměřena především na:

- zdroje, které jsou k dispozici, jsou získány z přerozdělovacích procesů, to ve veřejném sektoru vyvolává silnější pocit jakési jejich neomezenosti a tedy i menší citlivost na jejich využití, na jejich alokaci,

- potřeby, které jsou uspokojovány cestou veřejném sektoru nepocítuje spotřebitel tak existenčně naléhavě jako potřeby, které jsou uspokojovány trhem,
- výrobce statků není cílově orientován na zisk (jedná se o nezisková sektor),
- výrobce i spotřebitel není ve svém rozhodování suverénní, ve veřejném sektoru se rozhoduje veřejnou volbou, tedy výrobce je zcela a spotřebitel značně závislý na rozhodování těch, kteří uskutečňují veřejnou volbou.

Z těchto specifik plynou pro využívání marketingu tyto závěry:

- realizace dobrého marketingu ve veřejném sektoru je spíše zájmem společnosti, daňových poplatníků než bezprostředních výrobců, proto musí ti, kteří rozhodují veřejnou volbou marketingového řízení od výrobců vyžadovat a spíše je k takovému řízení nutit jak pomocí ekonomické motivace (přidělování prostředků), tak i přímými nástroji řízení,
- rozhodování o užitných vlastnostech statků produkováných cestou veřejného sektoru na úrovni výrobce je velmi odpovědné, protože spotřebitel mu svými postoji k nabízenému statku příliš nepomůže a veřejnou volbu provádějí rovněž laici, přičemž ve veřejném sektoru se jedná o produkci statků s významnými důsledky jak pro ekonomický růst, zvláště pak ekonomický rozvoj, tak pro kvalitu lidského potenciálu a tedy i kvalitu života (přičemž oba tyto aspekty se výrazně podmiňují).

1 Obecné pojetí marketingu

1.1 Pojem marketing a jeho definice

Marketing je moderní obor, který vznikl ve Spojených státech a od 50. let se začíná plně rozvíjet do podoby, v jaké ho známe dnes. Slovo "marketing" se nedá doslovně přeložit do češtiny, ale můžeme marketing chápat jako "práci s trhem".

Také definice marketingu není jednoznačná, každý autor má svoji. Všechny definice mají vždy společný subjekt, kterým je zákazník a uspokojování jeho potřeb a přání ke spokojenosti všech, kteří jsou na transakci zainteresováni. Jako příklad lze uvést tyto definice marketingu:

"Marketing je proces plánování a naplňování koncepce, oceňování, propagace a distribuce myšlenek, výrobků a služeb, který směřuje k uskutečnění vzájemné výměny, uspokojující potřeby jedinců a organizací."

"Marketing je funkcí firmy, která identifikuje nenaplněné potřeby a požadavky, definuje a měří jejich velikost, určuje, kterým cílovým trhům může organizace nejlépe sloužit, rozhoduje o patřičných výrobcích, službách, programech, které mají sloužit těmto trhům, a vyzývá každého v organizaci k tomu, aby myslel na zákazníka a sloužil mu."

Volnější interpretace definic marketingu:

"Marketing je soubor činností, které podporují nabídku vhodného zboží správným skupinám zákazníků, a to v pravý čas a na pravém místě, za optimální ceny a s podporou přiměřené propagace."

"Marketing není uměním prodeje toho, co vyrábíte, ale poznáním toho, co vyrábět. Je to umění identifikace a pochopení potřeb zákazníka a tvorby řešení, která poskytují spokojenost zákazníkům, zisk výrobcům a přínosy akcionářům." ¹

¹ Kotler, P., Marketing management. Praha: Victoria Publishing, 1995

1.2 Základní pojmy marketingu

Potřeby - jsou základním impulsem pro marketing. Lidská potřeba je stav pociťovaného nedostatku některého základního uspokojení. Dělíme je na fyzické (jídlo, teplo, bezpečnost, ...), sociální (sounáležitost, náklonnost, ...) a individuální (potřeba, vzdělání a seberealizace).

Požadavky (přání) - jsou touhy po specifickém uspokojení lidských potřeb. Jejich podoba se odvíjí od kultury a individuální osobnosti.

Poptávka - jsou požadavky lidí na určité produkty, které jsou podloženy schopností a ochotou si je koupit. Marketingoví zástupci na trhu se snaží ovlivňovat poptávku tím, že činí výrobek přitažlivým, dostupným a snadno dosažitelným.

Produkt - může to být cokoliv, co může být nabízeno někomu proto, aby uspokojil potřebu nebo požadavek. Může to být také nehmotná věc (služba).

Hodnota, náklady, uspokojení - každý výrobek má svou hodnotu při uspokojování potřeb zákazníka. Hodnota je zákazníkův odhad celkové vlastnosti výrobku. Hodnota výrobku nemusí být stejná jako cena výrobku, která vychází z nákladů na výrobek. Zákazníci si zvolí ty výrobky, které jim vytvoří více hodnoty na jednu měnovou jednotku.

Směna, transakce a vztahy - je jedním ze čtyř způsobů, jimiž lidé mohou získat výrobky, které chtějí. Těmito čtyřmi způsoby jsou samovýroba, přinucení, žebrání a směna. Směna je aktem získání žádoucího výrobku od někoho, nabídnutím něčeho jiného na oplátku. Aby se směna mohla uskutečnit, musí být splněno těchto pět podmínek:

- musí být alespoň dvě strany,
- každá strana má něco, co by mohlo mít hodnotu pro druhou stranu,

- každá strana je schopna komunikace a dodání,
- každá strana má svobodu přijmout nebo odmítnout nabídku,
- každá strana se domnívá, že je odpovídající nebo žádoucí jednat s druhou stranou.

Transakce tvoří obchod s hodnotami mezi dvěma stranami, mohou být naturální nebo peněžní. Liší se od transferů - při transferu jedna strana dává nějakou hodnotu druhé straně, od které však zpět nic nedostává.

Trh se skládá ze všech potencionálních zákazníků, sdílejících zvláštní potřebu nebo požadavek, kteří by mohli být ochotni a schopni účastnit se směny, aby uspokojili tuto potřebu. Rozeznáváme několik druhů trhů:

- trhy zdrojů,
- trhy výrobců,
- vládní trhy,
- spotřebitelské trhy,
- trhy obchodních zprostředkovatelů.

Marketing znamená lidskou činnost, vykonávanou ve vztahu k trhu. Na tomto trhu fungují obchodníci, kteří hledají něco potřebného, někoho jiného a jsou ochotni nabídnout ve směně něco s hodnotou. Usilují o odezvu z druhé strany, aby něco prodali nebo koupili.

Vysvětlení pojmu marketing se neobejde bez seznámení s hlavními prvky, o které se marketing opírá. Jedná se o takzvaný "marketingový mix", jinak řečeno "4 P". 4 P tvoří Product (výrobek), Place (umístění), Price (cena) a Promotion (propagace, reklama). Možná bychom mohli doplnit ještě jedno P - a to People (lidé), protože bez dobře motivovaných a marketingově pozitivně zaměřených lidí nelze samozřejmě dosáhnout žádoucích výsledků. Nyní bych stručně přiblížil tyto 4 P.

Product

Jedná se o výsledek aktivit každé firmy. Ta je dána rozmanitostí výrobků, služeb či prací. K tomu se váží vlastnosti těchto produktů, např. design, značka, balení, související služby, záruční podmínky apod.

Place

Pod tímto pojmem se skrývá problematika distribuce - umístění produktu na cílovém trhu. Zde se musí uvažovat odbytové cesty, sortimentní a územní pokrytí požadavků a potřeb trhu, řízení zásob, způsob dopravy apod.

Price

Cena značně ovlivňuje prodejnost produktu. Proto se musí také přemýšlet o tvorbě a hlavně aktualizaci ceníků daných produktů, systémech slev a výprodejů, dobách splatnosti, úvěrových podmínkách, apod.

Promotion

Oblast propagace reklamy je obecně každému podnikateli dostatečně známá. Zde se však jedná o konkrétní propagační reklamní postupy ve správný čas, v rozumném rozsahu a formách a na správném místě. Konkrétně je to např. uplatnění inzerce v různých médiích, propagace produktů prostřednictvím kvalitních prodavačů, public relations, konkrétní způsoby prodeje, apod.

Protože předmětem této práce je marketingová strategie města (což je oblast služeb), chtěl bych nyní přiblížit formu marketingového mixu v oblasti služeb.

1.3 Marketingový mix služeb

Model "4 P" nevystihuje marketing služeb v celé jeho komplexnosti, a proto se používá rozšířený marketingový mix. Tento model zahrnuje tradiční prvky marketingového mixu, produkt, cenu, propagaci a místo, navíc tři přidané prvky- lidé, materiální prostředí a procesy. Tento model se považuje za základní schéma marketingového mixu služeb.

1.4 Služba jako produkt

Produkt je souhrn objektů či procesů, které přinášejí zákazníkům určitou hodnotu, zboží a služby jako dílčí kategorie, jež představují dva typy produktu. Termín produkt se obecně užívá jak pro výrobky, tak pro označení služeb. Spotřebitelé ve skutečnosti nenakupují zboží nebo služby, kupují konkrétní užitek a celkovou spotřební hodnotu nabídky. Nabídka představuje užitek, který zákazníkům plyne z nákupu zboží nebo služeb. Většina služeb nebo zboží se v nabídce nevyskytuje samostatně. V praxi se v různých odvětvích služeb používají jak termín produkt, tak i služba. Dokonce i ve stejném podniku služeb se mohou tyto termíny zaměňovat. Nabídku lze rozdělit do několika úrovní:

- Základní či obecný produkt představuje základní službu, např. poskytnutí lůžka v hotelovém pokoji.
- Očekávaný produkt se skládá ze základního produktu a souhrnu základních podmínek, které spotřebitel očekává. Cestující, který si kupuje letenku, očekává kromě místa v letadle též určité služby, například pohodlnou odbavovací halu, obsluhu v letadle, dobré jídlo, čisté toalety a včasný přílet.
- Rozšířený produkt je hlavní oblastí diferenciac nabídky.
- Potencionální produkt zahrnuje všechny možné přidané vlastnosti a změny produktu, které přinesou kupujícímu další užitek. Dochází k novému definování produktu za účelem přilákání dalších uživatelů a rozšíření možnosti použití produktu. Některá zlepšení však mohou výrazně ovlivnit výši nákladů a pro řadu zákazníků se produkt může stát cenově nepřijatelným.

Produkt, resp. služba, představuje soustavu hodnot uspokojujících potřeby zákazníků.

Lidé kupují služby proto, aby řešili své problémy nebo uspokojovali své potřeby. Jejich hodnotu měří na základě vnímané schopnosti služeb tento požadavek splnit. Hodnotu služby určuje nakupující podle užítku, který mu přinese. Rozšíření očekávaného produktu je nástrojem diferenciací nabídky. Z pohledu zákazníka jde o zvýšení užité hodnoty produktu.

1.5 Určování ceny služeb

Cena je základním prvkem marketingového mixu služeb. Od cenové politiky se odvíjí výše příjmů podniku. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají též významnou úlohu při budování image služby. Cena bývá nejčastěji stanovena procentní přírůzkou k nákladům. Tato metoda však snižuje celkový přínos, který může cenová politika v rámci marketingové strategie poskytnout. Podniky služeb musí cenu využívat strategicky, tzn. s cílem získat dlouhodobou konkurenční výhodu.

Cenová rozhodnutí mají vliv na všechny kroky v oblasti nabídky a marketingu. Dodavatelé, obchodní zástupci, distributoři, konkurence a zákazníci-ti všichni jsou zasaženi cenovou politikou. Oceňování navíc ovlivňuje vnímání nabízené služby zákazníky. Např. řetězec hotelů, které slouží především prázdninové turistice, bude nabízet levné ceny. Jeho zákazníci budou automaticky očekávat nižší úroveň a kvalitu služby. Vzhledem k nehmátné povaze produktu mají cenová rozhodnutí v oblasti služeb zvlášť důležitý význam. Cena služby signalizuje zákazníkovi kvalitu, kterou pravděpodobně obdrží.

Cena také odráží některé specifické vlastnosti služeb, jako jsou např. promptní dodávka a dosažitelnost. Cenová politika často zohledňuje období špičky, či sezónnost. V době velké poptávky jde cena nahoru, v období mimo sezónu naopak dolů, aby přilákala zákazníka. Stanovení cen pro nové služby závisí na mnoha skutečnostech.

Cenová rozhodnutí musí být především v souladu s celkovou marketingovou strategií podniku. Dále je třeba zvážit uplatnění rozdílných cen na různých trzích, stanovení specifických cen podle typu zákazníka apod. Hodnota služby není determinována cenou, ale užitek, který zákazníkovi přinese. Zákazník též přihlíží k celkovým nákladům na pořízení služby a srovnává cenu s podmínkami konkurence.

Jednoduchá cenová tvorba formou přírážky "upírá" podnikatelům mnoho výhod, které mohou získat při uplatnění řízení a vědecky podložené cenové politiky. Služby mají pro většinu zákazníků velký význam a cenová politika by tuto skutečnost měla zvážit víc, než cokoli jiného. K oceňování je třeba přistoupit z perspektivy tržní orientace.

1.6 Kvalita služeb

Jednou z hlavních možností, jak odlišit služby firmy od konkurenčních, je dávat trvale služby vyšší kvality než konkurenti. Klíčovým prvkem je, aby cílový zákazník měl pocit, že obdrží vyšší kvalitu služeb, než očekával. Očekávání zákazníků je vytvářeno minulými zkušenostmi, vyslechnutím různých názorů o firmě a pomocí reklamy. Zákazníci si vybírají firmu podle těchto informací a na závěr porovnávají vnímanou službu se službou očekávanou. Jestliže vnímaná služba má nižší úroveň než očekávaná, pak zákazník ztratí zájem o jejího dodavatele. Jestliže však vysoká úroveň vnímané služby předčí očekávání, pak zákazník pravděpodobně opět použije stejného dodavatele. Proto musí dodavatel služeb identifikovat přání zákazníka, pokud se týče kvality služeb. Definování kvality služeb je ovšem mnohem těžší než definovat kvalitu výrobku. Avšak zákazníci budou neustále hodnotit kvalitu služeb a jejich dodavatel potřebuje proto znát jejich očekávání, aby mohl projektovat a zavádět efektivní služby.

Zákazníci budou spokojeni tehdy, pokud dostanou to, co chtějí, kdy to chtějí, kde to chtějí a jak to chtějí. Přesto je nutné zkoumat specifická kritéria u jakékoliv specifické služby. Dodavatele služeb musí co nejvíce identifikovat očekávání svých cílových zákazníků s ohledem na specifika jednotlivých služeb. To však neznamená, že dodavatel služeb bude schopen splnit veškerá jejich přání. Dodavatel stojí před

problémem spokojenosti zákazníka a ziskovosti firmy. Důležité je, aby dodavatel služeb jasně definoval a sděloval, jaká úroveň služeb bude poskytována, protože pak zaměstnanci firmy vědí, co musí poskytnout a zákazník, co od nich může očekávat.

2 Marketingové prostředí regionu

Marketingové prostředí regionu je vymezeno souborem všech podstatných vlivů, které na region jako celek a na jeho aktivity působí. Marketingové prostředí regionu lze rozčlenit na:

- přírodní prostředí
- základní materiální prostředí
- periferní marketingové prostředí
- demografické prostředí
- ekonomické prostředí
- politicko-právní prostředí
- sociálně-kulturní prostředí
- technologické prostředí

Přírodní prostředí je charakterizováno:

- situováním obce v regionu a regionu v rámci území jako celku
- klimatickými podmínkami zmíněného území
- přírodními zdroji
- úrovní technické infrastruktury
- celkovým stavem životního prostředí

Základní materiální prostředí je vymezeno prostorem, v němž je služba poskytována a jeho vybavením (např. autobusem MHD, budovou obecního úřadu či krajského úřadu). Toto vybavení je svým způsobem součástí poskytované služby.

- vnější základní materiální prostředí
- vnitřní základní materiální prostředí

Periferní materiální prostředí dotváří dojem, který si zákazník vstupem do základního prostředí utváří (např. designem úředních formulářů, vstupenek do krajského divadla, parkovacích lístků atd.). Periferní prostředí přispívá k vytváření pozitivního image regionu.

Demografické prostředí je dáno především:

- velikostí populace regionu
- sociální, příjmovou, kvalifikační strukturou obyvatelstva regionu
- věkem a vzdělaností obyvatelstva regionu
- ekonomickými aktivitami
- mobilitou populace regionu

Všeobecně platí, že dobrá znalost tohoto prostředí pomáhá tvůrcům marketingových koncepcí a jejich uživatelům z řad představitelů krajů a obcí efektivněji propagovat silné stránky jimi reprezentovaného samosprávného subjektu.

Ekonomické prostředí je tvořeno:

- ekonomickým makroprostředím – tj. hospodářskou situací celého státu
- ekonomickým mezoprostředím – tj. hospodářskou situací regionu
- ekonomickým mikroprostředím – tj. hospodářskou situací mikroregionu nebo obce

Za klíčové z hlediska regionálního marketingu se považuje mezoprostředí a mikroprostředí, v němž se bezprostředně promítají tradice podnikání a konkrétní podnikatelská kultura. Uvedená prostředí vytvářejí rámec jak pro ziskové, tak pro neziskové aktivity v regionu. Jejich kvalita spolurozhoduje o kupní síle zdejšího obyvatelstva a spolupodílí se na formování konkrétního způsobu jeho kupního chování.

Politicko-právní prostředí je představováno především legislativními normami:

- zákony
- normami nižší právní síly (předpisy, vyhlášky a nařízení vydávané státní správou a územní samosprávou), vytvářejícími nezbytný právní rámec pro celkový rozvoj regionu.

Sociálně-kulturní prostředí je reprezentováno zejména:

- úrovní vzdělanosti obyvatel
- místními kulturními a dalšími tradicemi
- charakteristickými změnami v hodnotové orientaci místních lidí.

Sociálně-kulturní prostředí celkově ovlivňuje chování obyvatelstva a může působit na zvyšování nebo snižování atraktivnosti území regionu pro budoucí investory. Cestou propagace místních kulturních tradic je možno zvýrazňovat konkurenční výhody regionu. Proto se například organizují a propagují – zejména na místní úrovni – takové aktivity jako vinobraní, dožínky, regionální kulturní festivaly, slavnosti řemesel apod.

Technologické prostředí je příznivé v případě větších měst, zvláště takových, v nichž jsou situovány vysoké školy, vědeckovýzkumná pracoviště a vědeckotechnické parky.

2.1 Financování regionálního marketingu

Každý projekt regionálního marketingu vyžaduje dostatečné finanční zabezpečení k dlouhodobému financování zejména marketingového výzkumu, personálu, kancelářských prostor, techniky, externích poradenských služeb a v neposlední řadě samotné realizace projektů. V této části uvedu některé problémy spojené s finančním zajištěním regionálního marketingu. Financování regionálního marketingu je velice variabilní a v rámci každého projektu je nezbytné již v úvodní fázi prodiskutovat a zpracovat koncepci a plán finančního zabezpečení, a to pokud možno ze střednědobého až dlouhodobého hlediska.

Při organizaci projektů regionálního marketingu musí být vždy zohledněny faktory, které ovlivňují jeho finanční náročnost. Hlavními faktory ovlivňujícími finanční náročnost projektu jsou především:

- Zvolený typ regionálního marketingu;
- předpokládaná délka trvání projektu;
- velikost území, ke kterému se bude regionální marketing vztahovat;
- nároky na personální a materiálové vybavení;
- forma účastnících se institucí a míra závislosti na veřejné správě a
- rozdílná finanční náročnost v různých fázích projektu.

Na základě literatury a poznatků z praxe lze definovat tři základní typy financování projektů regionálního marketingu:

- Financování z veřejných zdrojů - hlavně z rozpočtů měst a veřejných grantů;
- financování výlučně soukromým sektorem a
- financování smíšené vycházející z partnerství veřejného a soukromého sektoru.

Financování z veřejných zdrojů vychází z filozofie chápající regionální marketing jako nástroj modernizace veřejné správy (zejména samosprávy). Obvykle jsou projekty regionálního marketingu řízeny tzv. regionálním manažerem, který je pracovníkem veřejné správy a může působit jako vedoucí odboru podpory podnikání nebo odboru rozvoje regionu. V některých případech je tento pracovník také pověřený koordinací vztahů s privátním sektorem a horizontální koordinací práce jednotlivých odborů například krajského úřadu. V tomto případě jsou aktivity regionálního marketingu financovány přímo z krajského rozpočtu z rozpočtové kapitoly určené na provozní náklady. Časté je také spolufinancování regionálního marketingu ze zdrojů na jiných úrovních. Finanční prostředky regionu mohou být posíleny o další finance například ze zdrojů na celostátní úrovni, ministerstev a nebo ze zdrojů Evropské Unie v rámci podpůrných programů různého typu (Strukturální fondy, Kohezní fondy, Iniciativy Společenství apod.).

Financování soukromým sektorem - Tato varianta se objevuje spíše výjimečně. Motivem k realizaci regionálního marketingu financovaného soukromým sektorem bývá například velice špatná situace místního maloobchodu a služeb v centrech měst. Jako příklad můžeme uvést specifický dílčí typ regionálního marketingu tzv. marketing maloobchodu, jehož hlavním cílem je zatraktivnit maloobchod, které utrpěl výrazné ztráty v konkurenci s hypermarkety a nákupními centry. Po úvodní fázi samofinancování marketingu maloobchodu samotným soukromým sektorem přistupuje k financování dodatečně i město či region, které má rovněž zájem na zachování atraktivity například městského centra.

Smišené financování probíhá na základě spojení prostředků veřejného a soukromého sektoru (tzv. PPP) je považováno za ideální typ. V rámci tohoto typu financování si aktéři veřejné správy a aktéři soukromého sektoru rozdělí práva a povinnosti a definují způsob financování regionálního marketingu. Vkladem veřejné správy nemusí být vždy finanční prostředky, může se jednat o pozemky, administrativní kapacity, kanceláře a jejich technické vybavení. Aktéři ze soukromého sektoru se podílí většinou na financování realizace konkrétních projektů z nichž budou mít podíl na zisku. Veřejná správa se v rámci takto financovaných projektů regionálního marketingu „učí“ od privátních aktérů racionálnímu zacházení s finančními prostředky.

3 Specifické zvláštnosti marketingu města

Zavádění marketingové strategie je zpravidla umožněno použitím nástrojů marketingového mixu, které tvoří základ marketingového plánu organizace. Obdobně lze postupovat i při realizaci marketingové strategie obce. Nejprve si však musíme tyto nástroje definovat a blíže se s nimi seznámit.

Obec sama o sobě představuje pro své "zákazníky" velmi složitý produkt, který je tvořen souborem hmotných i nehmotných prvků. Obecní úřad sám poskytuje více či méně nehmotné výhody, tj. služby, které jsou součástí celkového produktu obce. Složitost produktu je příčinou rozšíření běžných čtyř nástrojů marketingového mixu (produkt, místo, cena, propagace) o další tři (lidé, materiální prostředí a procesy). Protože produkt obce vzniká a je poskytován společně všemi subjekty působícími v obci i mimo ni, je vhodné zařadit jako osmý nástroj marketingového mixu partnerství.

Partnerství znamená účast soukromého i veřejného sektoru při řízení obce a zároveň vytváření sítě vztahů s různými subjekty tvořící a ovlivňující produkt.

Vytváření této sítě vztahů podporuje i teoretická disciplína, objevující se v 80. letech. Jedná se o marketing vztahů, který vychází z názoru, že organizace se nemůže zaměřovat pouze na trh svých spotřebitelů, ale že stejně důležité je i posilování trvalejších vztahů s dalšími externími trhy. K těmto trhům náleží trh dodavatelů, potencionálních pracovníků, referenční trh a trh ovlivňovatelů. Neméně důležitý je trh interních zaměstnanců, na který organizace působí pomocí nástrojů interního marketingu.

Referenční trh - představuje pro obec a její produkt vytváření příznivé image, prostřednictvím tzv. ústní reklamy, dobrých referencí, které mohou podat návštěvníci obce, její obyvatelé, podnikatelé, investoři, ale i novináři a vlastní pracovníci obecního úřadu. Všichni mohou zároveň působit na změnu tradičních představ, které si zainteresované subjekty o obci učiní.

Dodavatelské vztahy - jedná se především o vztahy samosprávy obce s jejími smluvními partnery, kteří jednak provádějí pro obec některé její funkce, jednak jí

dodávají nezbytné zboží a další služby. Tyto vztahy by měli mít charakter dlouhodobějšího partnerství a spolupráce, pokud to charakter smluv umožňuje, snahy o flexibilitu a snižování nákladů.

Trhy potencionálních pracovníků - noví kvalifikovaní zaměstnanci pocházejí především ze skupin obyvatelstva se středoškolským a vysokoškolským vzděláním. Zejména pro větší obce to znamená provádět efektivní marketing organizace. Je proto nutné vyhledávat talentované studenty, být ve styku se studenty a spolupracovat s univerzitami, které mohou nabídnout spolupráci při řešení problémů obce v rámci diplomových i seminárních prací studentů. Mohou pomoci při provedení sociologických i marketingových průzkumů mezi obyvateli i podnikateli. V menších obcích, kde je mnohdy problém nalézt občany se zájmem o aktivní účast v zastupitelstvu, to znamená trpělivé vysvětlování smyslu a účelnosti této práce. Je možno zvýšit účast občanů na schůzích zastupitelstva, seznamování s jeho prací v obecních novinách a další posilování vztahů. Další možností je zjišťování názorů občanů na problémy obce a jejich řešení prostřednictvím dotazníků, distribuovaných například studenty středních škol nebo přímo zasílaných občanům.

Trh ovlivňovatelů - v případě marketingu vztahů obce je tento trh téměř stejně významný jako trh zákazníků. Ovlivňovatelé jsou především političtí činitelé, členové parlamentu zvoleni za obec nebo příslušný region, členové politických stran. Je to pochopitelně vláda a pracovníci ministerstev, přednostové a zaměstnanci okresních úřadů. Ovlivňovatelem může být i novinář, který přispěje svým pořadem, článkem k řešení určitého problému v obci. Ovlivňovateli jsou i podnikatelé, zejména majitelé či manažeři podniků, které mají na území obce velký vliv jak na zaměstnanost, tak na tvorbu příjmů obce i občanů. Nemusí se vždy jednat o velký podnik, v malé obci může tuto úlohu sehrát i majitel místní sklárny. Úloha ovlivňovatelů je důležitá především proto, že mohou ovlivnit přísun některých investic do obce, zachování dopravních spojů, dotace na některé veřejné statky, například nemocnice a jejich vybavení. Klasickým příkladem je lobbování obcí severomoravského regionu pro výstavbu dálnice. Od dálničního tahu se očekává lepší spojení s centrem a zatraktivnění pro

investory i návštěvníky Beskyd. Stejně tak obce lobbují u ovlivňovatelů různými akcemi.

Interní trhy - jsou trhy tvořené vlastními zaměstnanci. Optimální chod obecního úřadu je zajištěn pouze tehdy, kdy každý zaměstnanec a každé oddělení poskytuje a zároveň od svých spolupracovníků a spolupracujících oddělení získává vynikající služby. To ovšem znamená, že všichni zaměstnanci (ale i dodavatelé organizace) jsou seznámeni a souhlasí s realizací vize (poslání) obce a její strategií. Každý zaměstnanec může úspěšně reprezentovat obec tím, že na dobré úrovni zvládá telefonické hovory, korespondenci, elektronický a osobní kontakt nejen se zákazníkem, ale i se všemi účastníky marketingu vztahů.

Trh spotřebitelů - se prolíná s ostatními trhy

Jednotlivé trhy nepůsobí osamoceně, ale zpravidla se vzájemně prolínají. Realizace marketingu vztahů vyžaduje od obce:

- určení klíčových účastníků každého trhu,
- výzkum požadavků a očekávání klíčových účastníků,
- určení nejvýznamnějšího trhu,
- formulování přístupu vůči každému trhu.

Uplatnění marketingu vztahů v podmínkách obce, kdy model šesti trhů umožňuje rozdílný, cílený přístup k různým typům partnerů obce, přispívá ke vzniku skutečného partnerství. Partnerství může být vhodným nástrojem nejen marketingu obce, ale i jejího managementu.

Součástí marketingu vztahů je i zachování a rozvíjení dobrých vztahů se sousedními obcemi, se kterými se mohou spojit při vytváření společné strategie, zejména pro rozvoj infrastruktury, turistiky o podobně.

4 Strategické řízení města

Strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces spojený zejména²:

- s vypracováním
 - analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek organizace,
 - analýz faktorů příležitostí a ohrožení organizace,
 - analýz faktorů konkurence (včetně prognózování budoucích trendů vývoje),
- s participací na vytvoření souboru cílů organizace a formulování strategií pro jejich dosažení,
 - se stanovením marketingových cílů,
 - s volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů,
 - s vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů,
 - s komplexním řízením marketingového procesu.

O strategickém marketingu hovoříme zejména v souvislosti s rozhodovacími procesy na úrovni vrcholového managementu organizace. Je to marketing, který pronikl „do řídicích a rozhodovacích procesů“. Bere v úvahu a šetří něco více než jen současné okolnosti. Pokouší se projektovat podmínky na budoucím trhu a usiluje o nalezení nejvhodnějšího budoucího postavení na trhu. Ví, že pouhé investice do současného podnikání nemusí přinášet ziskové operace v budoucnosti.

Strategický marketing je plně soustředěn na zákazníka, na porozumění jeho potřeb a přání. Dále předpokládá dostatečnou znalost prostředí, ve kterém organizace působí, seznámení se s tržními podmínkami, především s konkurencí. Na základě těchto znalostí provádí zhodnocení vlastních možností, síly a dovednosti. Dobrá znalost vnitřních podmínek a konkrétní situace pak přispívá ke zlepšení pozice ve vnějším prostředí.

² Horáková, H. Strategický marketing. Praha: VŠE, 1997

Termín **strategie** je snad nejpoužívanější ekonomickou kategorií v současném výrobním i obchodním slovníku. Zdá se, že každé výrobní i obchodní rozhodování je nyní rozhodováním strategickým. Pracovníci v podnicích hovoří o strategickém řízení i o strategickém plánování, zabývají se finančními strategiemi, strategiemi výzkumu a vývoje i marketingovými strategiemi. Uvnitř samotného marketingu to jsou výrobní strategie, cenové a distribuční strategie, strategie na podporu prodeje i propagační strategie.

4.1 Vztah strategie a strategického marketingu

Jak chápat strategii? Termín strategie má svůj původ v řečtině - volně přeložen znamená umění velitele, generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně termín znamenal schopnost rozhodovat v podniku na základě vysoké odbornosti a profesionality. V angličtině vedle termínu "strategy" s významem výše uvedeným, je v této souvislosti znám ještě další termín, a sice "stratégem", mající stejný slovní základ. Původně byl překládán jako úkon nebo akt, prováděný vedením podniku v rámci vrcholové řídicí činnosti. V současnosti znamená spíše lest, trik nebo úskok. V oblasti marketingu se samozřejmě strategie zaměřují na dosažení perspektivních marketingových cílů v rámci konkrétního marketingového prostředí. Strategie charakterizuje směr, který bude organizační jednotka sledovat v určitém časovém období, vedoucí k nejúčinnější alokaci zdrojů pro dosažení vytyčených cílů.

Jaké jsou hlavní rysy koncepce marketingové strategie?

Na obecné úrovni lze konstatovat, že marketingová strategie respektuje základní zásady marketingu a vychází z nich. Znamená to:

- uvědomělou orientaci na trh a zákazníka a plné uspokojení jeho potřeb,
- při současném posouzení schopností a možností města s ohledem na jeho cíle.

Zásady pro konkrétní vyjádření koncepce marketingové strategie města lze shrnout do následujících bodů:

- rozhodování o efektivním vynaložení prostředků do vybudování účinného vztahu výrobek - trh ve shodě s vytyčenými cíli města,
- vytvoření a udržení prokazatelných konkurenčních předností na vytypovaných trzích.

4.2 Proces strategického plánování

Marketingové strategické plánování musí vždy vycházet ze specifických potřeb města a neexistuje tedy standardní postup. Přesto lze v jeho procesu rozlišit několik základních kroků.

Kroky strategického plánování procesu

K tomu, aby mohl být vypracován strategický plán, musí na začátku procesu vedení města stanovit vizi a poslání města. Strategie města musí uspokojit zájmy dvou hlavních skupin: vlastníků podniku a zaměstnanců. Vedení podniku by tedy mělo zohlednit požadavky obou skupin. Tak se vymezení, kam podnik směřuje, v čem a jak bude podnikat.

Dalším krokem je analýza současné situace podniku a jeho prostředí se zvýrazněním jeho silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Shromážděná data pomocí různých metod (např. analýza cyklu výrobku, rozhodovací analýza nebo počítačové a matematické modelování) se uvádí ve vzájemné souvislosti. Dále se určí plánovací difference, tj. rozdíl mezi referenčním plánem (situace, která nastane, jestliže budeme pokračovat v současné strategii beze změn) a cílovým plánem (tím, co jsme si vytyčili jako předběžný cíl). Zvažují se tedy výsledky města, které by nastaly bez dalšího plánování a výsledky plánu po dosažení cílů.

Stanovení zásadních problémů je velmi obtížný proces, v němž je nutné odlišit hlavní problémy od nepodstatných a stanovit postupné kroky k jejich řešení s přihlédnutím k různým variantám.

V návaznosti na poslání města, jeho situaci, dosavadní strategie a hlavní problémy z ní vyplývající jsou vypracovány globální strategické cíle města. Teprve po stanovení cílů nastoupí rozhodování o tom, jakým způsobem jich dosáhnout, tedy určení strategií. Strategie je třeba vyhodnotit ještě před jejich aplikací, nejen po ní.

Vyhodnocujeme je na základě mnoha kritérií jakými jsou například:

- proveditelnost
- uskutečnitelnost
- míra rizika
- ziskovost
- obhajitelnost ve vztahu k poslání
- finanční ukazatele
- jak přispívá k vytvoření konkurenční výhody
- potřeba investic.

Při získání a rozdělení zdrojů někdy vedení musí z důvodů zdrojů přehodnotit cíle a strategie. Cíle mohou být zredukovány v případě nedostatečného objemu zdrojů či naopak zvýšeny při optimistických závěrech analýzy zdrojů.

Konkrétní strategické plány a z nich vyplývající operativní plány se vypracovávají rovněž v několika variantách.

Proces realizace spočívá v převedení strategických a operativních programů do akcí, uskutečňovaných tak, aby bylo dosaženo plánem stanovených cílů.

Závěrečnou fází procesu plánování představuje kontrola, jejíž podstatou je srovnání dosahovaných výsledků s plánovanými cíli a přijímání nezbytných opatření v případě potřeby.

4.3 Stanovení strategických cílů města

Výchozím bodem procesu strategického řízení je definování mise a strategických cílů města. Vedoucí pracovníci zapojeny do strategického řízení (dále označeni stratégové) především musí odpovědět na dvě základní otázky:

1. V jaké oblasti podnikat?
2. Proč tomu tak má být?

Cíle města jsou žádoucí stavy, kterých se město snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti města. Různá města mohou mít různé cíle, jako např. udržení určité úrovně zisku, hospodárnosti (nízké úrovně nákladů) a poskytování služeb vysoké kvality, vedoucí postavení na trhu co do objemu prodeje, maximalizace úrovně dividend apod.

V souvislosti s cíli je třeba si uvědomit, že:

1. Města sledují více cílů. Tak např. průzkum provedený u 82 největších firem ze čtyř základních průmyslových odvětví ukázal skladbu základních firemních cílů a to tak, že nejvíce firem sleduje jako daný cíl ziskovost, dále pak růst, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků služeb, vědeckotechnický rozvoj a nejméně firem sleduje hospodárnost.
2. Cíle musí být posuzovány a váženy z hlediska času. Některé cíle jsou sledovány z krátkodobého hlediska a některé z hlediska dlouhodobého.
3. Mezi jednotlivými cíli musí být určeny jejich priority.

V anglické odborné literatuře se doporučuje, aby cíle byly vymezeny tak, že jsou SMART (angl. smart = chytrý), kde jednotlivá písmena vyjadřují požadované vlastnosti cílů:

- Písmeno S vyjadřuje slovo "stimulating", což znamená, že cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků.
- M vyjadřuje "measurable", tj. dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné.
- A vyjadřuje slovo "acceptable", tj. skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit.
- R "realistic", to je reálné, dosažitelné.
- T "timed", tj. určené v čase.

Rozhodování o cílech je v praxi ovlivňováno nejrůznějšími faktory. Zamysleme se nad tím, které faktory to především jsou:

1. Vliv prostředí, v němž město působí. Předpokládejme např., že stratégové uvažují o volbě cíle maximalizace prodeje. Volba tohoto cíle je však výrazně ovlivňována okolím, např. aktivitami konkurentů, řídicími zásahy vlády, chováním rozhodujících dodavatelů atd. To všechno jsou tlaky a síly okolí, které tvorbu cílů ovlivňují, modifikují a které stratégové musí brát při tvorbě daného cíle v úvahu.
2. Druhý faktor ovlivňující volbu cílů je objem dostupných výrobních zdrojů. Velká města s vysokými zisky má více zdrojů na to, aby reagoval na síly okolí, aby se vlivům okolí mohl více bránit, aby okolí mohl více ovlivňovat než město malé a chudé.
3. Důležitou roli při formulování cílů hrají i interní vztahy. Při formulování cílů mohou být nastolovány např. takové otázky jako: Mají stratégové při formování cílů plnou podporu města? Jak formulování cílů bude ovlivněno existujícími vztahy mezi vrcholovými řídicími pracovníky?

4. Čtvrtý faktor představují vlastnosti stratégů. Řídící pracovníky všeobecně můžeme dle jejich vlastností a postojů ve vztahu k vytyčování a realizaci cílů rozdělit do následujících skupin:

bojovný	pasivní
proinovační	protiinovační
milující riziko	hrající na jistotu
autokratický	demokratický
sledující osobní cíle	sledující cíle vlastníků

Je zřejmé, že stratégové s vlastnostmi uvedenými na levé straně seznamu budou preferovat a prosazovat jiné cíle než ti, kteří spadají do části pravé. Rizikově orientovaní, proinovační stratég bude např. určitě vidět větší strategickou mezeru mezi očekávaným a žádaným stavem, než stratég bojící se rizika a spíše protiinovačně zaměřený.

5. Poslední faktor ovlivňující významně formulaci cílů je minulý vývoj města, tj. zkušenosti s minulou tvorbou a způsoby dosahování cílů.

Správné vymezení cílů je pro město velmi důležité, zejména z následujících důvodů³:

- Cíle vymezují postavení města vzhledem k jejímu okolí, začleňují ji do něj.
- Cíle umožňují koordinovat činnost rozhodovatelů a vytvářejí předpoklad pro zajištění konzistentnosti rozhodování na různých úrovních; správně vytyčené cíle vedou k žádanému standardu chování obyvatelstva (jestliže obyvatelstvo zná cíle, potom se redukuje možné konflikty v rozhodování - cíle se stávají omezenými pro rozhodování).
- Cíle představují standardy pro hodnocení činnosti města; bez jasných cílů nemá město jasný základ pro hodnocení svého úspěchu či neúspěchu.

³ Horáková, I. Marketing v současné světové praxi: Praha, Grada 1992

4.4 Fáze marketingové strategie

Marketingovou strategii lze charakterizovat souborem činností vzájemně na sebe navazujících, které lze agregovat do dvou fází:

1. Situační strategická analýza
2. Predikce vývoje vnitřních a vnějších parametrů

4.4.1 První fáze: Situační strategická analýza

Analýza vnější

Analýza vnější sleduje vliv následujících faktorů na uskutečňování marketingové strategie města:

- hospodářská situace ČR
- politická situace
- ekologie aj.

Informace: sekundární zdroje informací o (regionálním) trhu; o aktivitách subjektů makrookolí v oblasti ekonomické, politické, legislativní, ekologické; účelově zpracované zprávy o daném trhu, statě odborných časopisů (Logistika, Ekonom, Hospodářské noviny),...

Metody: analýzy časových řad, regresní a korelační analýzy, demografické statistiky,...

Marketingová analýza cíleného okolí

Zaměřuje se na:

- reálné a potenciální zákazníky
- parametry (poptávky, ceny, konkurence, veřejnost)
- další subjekty trhu

Informace: viz předchozí krok (s vazbami na regionální subjekty trhu a konkrétnější vazbou na příslušnou komoditu); dále primární zdroje informací získané na základě marketingového průzkumu trhu (tyto informace se získávají buď vlastním výzkumem, nebo nákupem od marketingové agentury).

Metody: marketingový výzkum trhu (anketní dotazování, interview, experimentování a pozorování, metody segmentace trhu, atd.)

Marketingová analýza vlastního podniku

Pro zpracování reálné marketingové strategie je důležitý pohled dovnitř města, ale poněkud jiným způsobem, než je tomu při provádění běžných rozborů hospodaření. Je to analýza dosavadní realizace strategických cílů, analýza stavu a předpokládaného vývoje podle nástrojů marketingového mixu, tj. v oblasti politiky

1/ výrobní

2/ cenové

3/ komunikační

4/ distribuční;

Důležité charakteristiky, které jsou předmětem zájmu při zkoumání situační analýzy města:

Ad 1/: úroveň (prodejní a konkurenční síla) výrobku či služby, pružnost nabídky

Ad 2/: cenová úroveň, tvorba cen, míra a struktura rabatu, platební podmínky

Ad 3/: strategie propagace, zvládnutí a využití médií

Ad 4/: hustota distribuční sítě, dodávková schopnost (pružnost a pohotovost), logistické zajištění

Informace: marketingové zpravodajství, vnitřní podniková databáze, účelové rozborů a hodnocení podnikatelských aktivit města

Metody: běžné metody ekonomické analýzy, zejména metody analýzy časových řad, komparace, kauzální analýzy, metody strukturní analýzy, metody diferenciované analýzy ABC, expertní metody apod.

Konfrontační analýza

Identifikuje příležitosti a hrozby (Occasions and Threats) ve vztahu k silným a slabým stránkám města (Strengths and Weaknesses); zahrnuje identifikaci, analýzu, zhodnocení a konfrontaci silných a slabých stránek podle schopností, nástrojů a operací marketingového mixu města. Důležité a často velmi obtížné je právě reálné, tj. objektivní ocenění jak vnitřních parametrů (tj. předností a slabin) jakož i příležitostí a hrozeb, které představuje dynamický potenciál vnějšího makro- a mikroprostředí

Informace: předchozí informační soubory a informace

Metody: SWOT analýza, ABC analýza, komparační analýza, expertizní hodnocení, strukturní analýza a další...

Syntéza

Obsahuje souhrnný přehled hlavních problémových uzlů, týkajících se zejména slabých stránek marketingového mixu, ale i dominantních schopností a kromě toho i potenciálně významných hrozeb, jejichž zdrojem je makro- i mikrookolí.

Informace: soubory z předchozích kroků analýzy

Metody: metoda ABC, portfolio a SWOT analýza a další předchozí metody na vyšším stupni agregace

4.4.2 Druhá fáze: Predikce vývoje vnitřních a vnějších parametrů

Predikce postihuje jak základní parametry vývoje trhu (potřeby, poptávka, ceny, konkurence, výrobky, služby), tak parametry popisující základní ekonomické ukazatele ekonomiky města (cash flow, likvidita, bonita, rentabilita, zisk).

Informace: výsledky situační analýzy + vnitřní a vnější soubory informací

Metody:

- normativní
- explorativní

- klasické - statistické vyrovnání (přímkou, exponenciálou, logaritmickou křivkou, Brownovo apod.)
- indexní
- expertní a další prognostické metody expertní
- marketingové testování trhu
- dynamické modelování
- analýza křížových vazeb apod.

4.5 Marketingová strategie v systému strategického plánování

Společným úsilím města a jejich činnosti je snaha umístit svůj produkt, hmotného či nehmotného charakteru, vhodně na trh, udržet se na trhu, posilovat zde cílevědomě a neustále svoji pozici a vytvářet přitom zisk. Trh však není vakuum a má-li město uspět, musí být schopen poptávku po produktu nejen uspokojovat, ale i předvídat. Úspěšné je to město, které dokáže přetvářet tržní příležitosti v podnikatelské záměry a realizovat je buď v předstihu před konkurencí či efektivněji než konkurence.

Zkušenosti z ekonomicky rozvinutých zemí v posledních letech ukazují, že podmínkou úspěšného rozvoje města je jeho kvalifikované strategické řízení a strategické plánování, které je založeno na principech marketingu.

Z hlediska města chápeme strategii jako způsob, jak dosáhnout stanovených cílů města. Je to otevřený, aktivní systém, který rychle reaguje na nové možnosti vznikající v okolí města a tím vytváří podmínky pro využívání příležitosti k dosahování stability, trvalé efektivnosti a prosperity.

Strategie města jako formulace jeho základních rozvojových procesů obsahuje:

- strategické cíle - stavy, jichž má být na konci strategického období dosaženo
- strategické operace - činnosti, jimiž má být dosaženo strategických cílů
- strategické období - období, pro něž je strategie zpracována

Strategie města se dále skládá ze strategie inovační, technologické, finanční, personální, marketingové (dle jednotlivých funkčních úrovní řízení), mezi nimiž je třeba v rámci možností udržovat rovnováhu a propojit je strategií informační. U měst s více podnikatelskými aktivitami a jednotkami se ještě musí strategie na jejich úrovni řízení dát do souladu s celkovou strategií města.

Strategický plán je složitý proces, který v sobě zahrnuje určení směru rozvoje města, analýzu současné situace, definování cílů města a určení strategie, sestavení plánů, jejich realizaci a kontrolu.

Plán je jednotný písemný dokument, do kterého jsou vtěleny cíle a strategie k jejich dosažení. Plán konkretizuje cíle, osoby odpovědné za jejich plnění, přidělené prostředky a kontrolní termíny a body. Sestavování operativních plánů se děje v pravidelných většinou jednoletých cyklech tak, aby mohl být brán zřetel na vývoj a změny vnějšího marketingového prostředí a zároveň mohl být korigován rozvoj vnitřního prostředí města. Hlavním časovým horizontem bývá střednědobý plán (na 3 - 5 let). Dlouhodobý plán rozvoje města zpravidla popisuje období budoucích 5-ti až 10-ti let ve třech základních variantách: maximálně úspěšný rozvoj města, pravděpodobný a minimální vývoj města (optimistická, realistická, pesimistická varianta).

Při tvorbě strategického plánu je nutno respektovat následující principy:

- permanentnost
- variantnost
- interdisciplinární tvůrčí přístup
- vědomí práce s rizikem

Princip permanentnosti znamená, že práce na strategii nikdy nekončí. Vnější i vnitřní prostředí města se neustále vyvíjí, mění a proto je třeba sledovat všechny faktory ovlivňující strategická rozhodnutí a zároveň harmonizovat práce uvnitř města.

V případě zjištění odchylek je nezbytné rozhodnout o dalším postupu.

Principem variantnosti rozumíme nezbytnost vypracovávat strategie ve více variantách podle odhadu budoucího vývoje a vývojových tendencí, které mohou s

vysokou pravděpodobností nastat. Vypracováním variant snižujeme riziko neúspěšnosti. Stále se zrychlující vývoj na trhu si u města vynucuje stále větší stupeň pružnosti, adaptability a připravenosti ke změně. Varianty však musíme stanovit tak, aby v případě nutnosti mohlo město přejít od jedné ke druhé bez ohrožení existence (může například využít některých dosavadních kvalifikovaných pracovníků).

Interdisciplinární tvůrčí přístup vychází z toho, že všechny činnosti města spolu souvisí. Nejefektivnějších výsledků práce se dosahuje tvůrčí spoluprací pracovníků různých odborností při řešení jednoho problému. Města již nevystačí s direktivním řízením v rámci rigidní hierarchické struktury. Nepřetržitým propojováním informací v rámci města se rovněž zvyšuje kontrola a snižuje se riziko nesprávného aplikování strategie v různých činnostech města.

Vědomí práce s rizikem je třeba si uvědomit, že každé strategické rozhodnutí je spojeno s rizikem, vyplývajícím ze složitosti strategického rozhodování a proměnlivosti prostředí města. Plány města musí s rizikem počítat a vytvářet určité finanční rezervy. Důležité je rovněž určení předstihu v souvislosti se stanovením operačních cílů a správné načasování využití finančních, hmotných i lidských zdrojů.

K úspěšnému zavedení strategie města je někdy nutné pozměnit organizační strukturu města a celý řídicí systém.

4.6 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí

Úspěšná aplikace vhodné marketingové strategie je závislá jednak na tom, jak město dokáže zhodnotit na jedné straně své silné a slabé stránky, a jednak, jak dokáže identifikovat vhodné příležitosti a hrozby.

Analýza vnějšího prostředí neboli příležitosti a ohrožení

Vlastní postup SWOT analýzy vychází nejprve ze zkoumání vnějšího prostředí, které město obklopuje. Strukturu tohoto vnějšího prostředí tvoří:

- a) makroprostředí, které se rozčleňuje do těchto oblastí: ekologické, politické, legislativní, technologické, demografické, sociální, relevantní prostředí,
- b) tržní prostředí neboli blízké okolí města, které tvoří: konkurence, zákazníci, dodavatelé

Cílem této analýzy je určení možných příležitostí pro uplatnění strategických aktivit města a identifikace možných rizik a ohrožení. Město si takto zjistí svou vlastní pozici na daném trhu a v neposlední řadě město získá potřebné informace ke zlepšení své činnosti, změně orientace, strategie, zaměření apod.

Analýza vnitřního prostředí neboli silných a slabých stránek

Cílem vnitřní analýzy je zhodnotit fungování organizace, jejích finančních, marketingových, personálních možností. Vnitropodniková analýza je velmi důležitá pro zpracování celoměstské strategie. Hodnotí se v ní:

- Schopnosti a zkušenosti z jednotlivých funkčních oblastí marketingu a prodeje, technologie výroby, managementu, finančních možností a schopností firmy, inovací, lidských zdrojů, informací a výzkumu trhu a servisu.
- Schopnosti města ve srovnání s konkurencí- pro srovnání schopností s ostatní konkurencí je vhodné použít bodovou metodu.

- Zdroje města - jaký objem finančních prostředků může město do marketingového programu investovat.

SWOT analýza

SWOT je akronym pro vnitřní silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky podniku a příležitosti (opportunities) a ohrožení (threats) identifikované ve vnějším prostředí města. SWOT analýza je otevřeným ohodnocením města a je velmi užitečným pohotovým a snadno použitelným nástrojem k destripci celkové situace města. Účelem této analýzy není určit jakýkoli druh silných a slabých stránek města, příležitostí a ohrožení města, ale zaměřením se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Je to více než pouze sestavení nějakých 4 seznamů. Některé silné stránky, týkající se strategie jsou, důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující úlohu. Stejně tak některé slabé stránky města mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, nebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou lákavější než jiné a stejně tak může být město zranitelné pouze ve vztahu k některým ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztahující se ke konkrétní situaci města a ohodnotit jejich důsledky na výběr strategie.

SWOT analýza zahrnuje:

- analýzu silných a slabých stránek města,
- analýzu příležitostí a hrozeb, kterým bude muset město čelit,
- analýzu sporných silných a slabých stránek- silné a slabé stránky jsou vnitřní činitelé, slabé nás upozorňují na to, co je třeba zlepšit, a silné stránky naznačují možnosti využití,
- analýzu příležitostí a hrozeb, což jsou vnější faktory, které mohou fungování města ovlivnit,
- analýzu sporných otázek- z výsledků SWOT analýzy město definuje hlavní otázky a potřebuje rozhodnout o jejich řešení. Rozhodnutí o těchto otázkách povede k výběru směřování taktiky, cílů a strategie.

Popis jednotlivých druhů strategií⁴

1. Využití - SO strategie jsou strategie využívající silných a slabých stránek města ke zhodnocení příležitostí identifikovaných ve vnějším prostředí. Protože se však kombinace SO umožňující realizaci těchto strategií v reálném životě vyskytují zřídka, vymezuje tento kvadrant spíše žádoucí stav, ke kterému město směřuje.
2. Hledání - WO strategie jsou zaměřeny na odstranění slabých stránek využitím příležitostí. Častým příkladem je získávání dodatečných zdrojů k využití příležitostí, např. náborem kvalifikovaných pracovních sil.
3. Konfrontace - ST strategie jsou možné tehdy, pokud je město dostatečně silný na přímou konfrontaci s ohrožením, např. silné právní oddělení ve městě může vymáhat pokuty u konkurentů, kteří ohrožují pozici města kopírováním její činnosti.
4. Vyhybání - WT strategie jsou obrannými strategiemi zaměřenými na odstranění slabé stránky a vyhnutí se ohrožení zvenčí. Město v této pozici obvykle bojuje o přežití a častými strategiemi jsou fúze, omezení výdajů

Potom, co si město definovalo své poslání, udělal si analýzu vnitřního i vnějšího prostředí, ve kterém se nachází, musí přistoupit k výběru cílů a úkolů, musí si stanovit cíle a úkoly v jednotlivých oblastech do budoucna. Pro výběr cílů je důležité znát:

Konkurenční výhodu a potencionální taktiku - konkurenční výhoda je co může město udělat lépe nebo levněji pro své zákazníky a dodavatele, a co město nemůže.

Vědět na co se má zaměřit - důležité znát psychologické pohnutky zákazníka k nákupu, taktiku, kterou je pak možné rozvinout do strategie. Dobrá taktika je taková, která není snadno napodobitelná konkurencí.

⁴ Hron J., Tichá I., Dohnal J., Strategické řízení. Praha, 1995

5 Situační analýza města Holic

Město Holice bylo založeno v roce 1336. Letos oslavuje 670 let od svého založení. Řešené území je vymezeno katastrálním územím města Holice tj. zahrnuje části města Holice, Staré Holice, Koudelka, Kamenec, Podlesí, Blažkovec, Podhráz, Roveňsko. Území je zvětšeno o část katastrálního území obce Horní Ředice mezi rybníkem Hluboký a silnicí 1/35, protože tato plocha funkčně jednoznačně navazuje na rekreační areál Hluboký.

Spádové území značně přesahuje řešené území. Město Holice leží v přibližně stejné vzdálenosti - cca 20 km - od větších měst - Hradec Králové, Pardubice, Chrudim a Vysoké Mýto. Spádovost území je ovlivněna mnoha proměnnými faktory, ale lze ji odhadnout zhruba na 20 - 25 tisíc obyvatel.

Obec leží v severní části okresu Pardubice ve zvlněném území na okraji Polabské nížiny. Katastrální územní výměra je 1965 ha. Počet obyvatel k 31.12.1993 6 387. Z centrální městské části Holic vybíhají paprsky ulicové venkovské zástavby. Obec navazuje na dlouhé vesnice ulicového typu Dolní a Horní Ředice, Veliny a Ostřetín. Severní část katastrálního území je ohraničena rozlehlými lesy Borohrádeckého a Poběžovického polesí.

Městem prochází jednokolejná železniční trať Moravany - Holice. Zemědělství se udrželo v jednotné podobě zemědělského družstva (Holas, a.s.) pro celé katastrální území. V obci je umístěn těžký strojírenský průmysl, řada drobnějších podniků a dnes již široká síť živností drobných podnikatelů.

Bytový fond je rozložen mezi bytové domy (714 bytů) a rodinné domy (1 425 bytů) s průměrnou plochou 51,6 m². Lze očekávat využití kvalitního bydlení, které oblast Holic poskytuje. Občanská vybavenost je v základní šíři vyhovující. Ve všech obcích a v dostupných docházkových vzdálenostech v Holicích je síť prodejen základních potravin.

Rybník Hluboký je využíván k rekreaci. Hlavní potřeba doplnění rekreačních a sportovních možností spočívá ve vybudování koupaliště venkovního a krytého bazénu a případně kluziště.

Ve městě je pokrytí všemi sítěmi mobilních operátorů a téměř každá rodina má telefonní přístroj od Českého telekomu (pevnou linku).

Celé město je po plynofikaci. V okrajových částech města chybí kanalizace a od roku 1992 má město biologickou čističku odpadních vod.

5.1 Funkční zóny

Zastavěné území a území určené k zastavění je rozděleno do funkčních zón a funkčních ploch. Podrobný popis povolených a přípustných činností je součástí vyhlášky o základních zásadách uspořádání sídelního útvaru Holice.

- Centrální zóna smíšená zahrnuje centrum od ústí Nerudovy ulice po ulici Tyršovu, ulici Komenského a Nádražní. Má sloužit k umístování městských domů až třípodlažních s občanskou vybaveností v partneru a především bydlení v ostatních podlažích
- budovy by měly být povětšinou charakteru uliční zástavby se šikmou střechou
- zóna bydlení městského typu
 - nízkopodlažní (rodinné domy řadové či solitérní jednopodlažní s podkrovím či dvoupodlažní) se šikmou střechou
 - rodinné bydlení se zahradou bez hospodářství
 - středněpodlažní a vysokopodlažní bytové domy do 4 NP výjimečně vyšší.
- Zóna bydlení městského typu je orientována v Holicích s navazující částí Starých Holic.
- Zóna bydlení venkovského typu
 - rodinné bydlení přízemní nebo s podkrovím s malým hospodářstvím
- zóna čisté výroby (bez rušivých vlivů na okolní zástavbu)
přednostní umístování řemeslných dílen a lehké výroby s možností kombinace s bydlením majitelů či zaměstnanců nebo s občanskou vybaveností
- zóna průmyslové výroby (s rušivými vlivy na okolní zástavbu)
ostatní výroba, neuvažuje se s umístováním chemických a jiných provozů s výrazným negativním vlivem na životní prostředí
- zóna zemědělské výroby

stávající zemědělská střediska objektů živočišné i rostlinné výroby vč. objektů skladování

- zóna rekreace a sportu

areál rybníka Hluboký s autokempem a navrženým přírodním sportovištěm

plocha koupaliště, motocrossového závodiště a sportovní hřiště

- Funkční plochy občanské vybavenosti, školství, technické vybavenosti, výroby v PHO

ČOV slouží k fixaci nebo návrhu konkrétních staveb dané funkce

- zóna zeleně

- zahrady slouží k vymezení vnitroblokové zeleně, která by měla zůstat nezastavěná

- veřejná a ochranná zeleň jsou zelené plochy s vyšší veřejnou funkcí

5.2 Bytová výstavba

Stávající bytová výstavba je v Holicích převážně orientována v rodinných domech roztroušených okolo centra a podél paprsků ulic. Na většině území se prolíná zástavba venkovského typu, mnohdy i značně zchátralá s novostavbami náhodně umístěnými. Tento stav bude nutno v okrajových částech zvláště ve Starých Holicích respektovat, neboť přestavba starých objektů bude pozvolná a vnášení řádu stavebních čar by odporovalo rostlému charakteru zástavby. Bude třeba přistupovat ke každému objektu individuálně

Naproti tomu v okolí centra jsou oblasti vybudované dle zastavovacích plánů a na ostatní části by měl být vypracován regulační plán pro usměrnění postupné přestavby.

Bytové objekty jsou kromě sídliště u stadionu také náhodně umístěné, jejich citlivější začlenění do okolní zástavby není v navrhovaném období reálné. Prospěla by větší péče o parter a dokomponování vzrostlou zelení.

V nových lokalitách jsou navrženy především rodinné domy soliterní s předpokládanými parcelami okolo 1000 m². Alternativa může být kobercová zástavba atriiovými domy nebo družami kombinujícími druhy bydlení. Řadová zástavba dnes není dostatečně atraktivní.

Omezeně jsou navrženy bytové domy na sídlišti Muška a Balkán.

Jako alternativu stávající zástavbě navrhujeme přístavbu jižní části ulice Dudychova, přilehající k autobusovému nádraží na dvou až třípodlažní bytové objekty.

To je nabízeno majitelům parcel, protože špatný stav stávajících staveb umožňuje komplexnější řešení území.

5.3 Centrum

Rozlehlé centrální náměstí TGM je nejkrásnějším prostorem Holic. Z historické zástavby se dochovala pouze uliční čára.

Náměstí je přirozeným obchodním a administrativním centrem. Jeho zástavba je různorodá a vyžaduje citlivé úpravy hmot a výrazu objektů pro dosažení harmonického celku. Cizorodý objekt hotelu Jiří musí být v posledním podlaží přestavěn na valbovou či mansardovou střechu.

V parteru náměstí je v části budován zelený park, v části bude i nadále umístěno parkoviště. Asfalt chodníků by měl být nahrazen dlažbou a vloženými zelenými prvky a oživen drobnou architekturou.

Za jižní vstupní bránou náměstí je dnes již periferie. Nedostavěné prostory, vesměs zchátralá venkovská zástavba, odhalené prázdné štíty budov, průmyslové objekty. Tento stav řeší návrh stanovením prostoru mezi závodem TMS a hospodou "Na špici" za přestavbové území. Prostor je funkčně začleněn do centrální zóny smíšené. Měl by zde být založen nový důstojný prostor navazující charakterem zástavby na náměstí TGM.

Koncepce by přinesla možnost řešení nevhodné křižovatky I 36 a I 35 kruhovým objezdem (až po odvedení tranzitní dopravy ze středu Holic), založila by vstupní prvek do centra města z východního a jižního směru, umožnila by věnovat náležitý předprostor kulturnímu zařízení "Na špici" a zřídit dostatečné parkoviště pro kulturní

akce a pro doplnění parkovacích ploch a především by vnesla prostor, zeleň, obchodní aktivity a pochozí plochy do dnes stíněné dopravně přetížené ulice. K tomu by napomohlo zřízení průchodu i na východní straně vstupu na náměstí v čp. 20.

Řešení nabízí řadu alternativ utváření náměstí a zajištění obslužné dopravy. Jako optimální se jeví varianta umožňující zachování tří RD při závodu TMS.

Nová výstavba by byla umožněna využitím stávající uličky dočasně pro zásobování nových objektů s výhledovým napojením zásobování a parkoviště jako čtvrté rameno kruhového objezdu u restaurace "Na špici". Propojení zásobovací komunikace do ulice Palackého není nezbytné, naráží na majetkové problémy a koliduje s památkově chráněným objektem ap. 24.

Je samozřejmě možné dobudovat stávající uliční síť v založené stavební čáře, avšak po zklidnění komunikací se nepodaří vytvořit z těchto míst příjemné a funkční městské prostory.

Dlouhodobým úkolem bude řešení pravého těžiště města - křížení ulic Nádražní a Hradecká. Chaotický výraz je způsoben kontaktem nesouměřitelných hmot a výrazů objektů.

Současná výstavba prostoru uškodila nejvíce, neboť vnesla do tradiční uliční zástavby řadu soliter nerespektujících základní urbanistické vazby. Rozsáhlost dopravních ploch odsouvá chodce do pozice vetřelce. Návrh využívá kvalitních objektů pošty a základní školy k dobudování prostoru náměstí – symetricky k ose budovy pošty. Jeho západní strana by postupně měnila charakter z rodinného bydlení k městským domům. Umístění kruhové křižovatky po odvedení tranzitní dopravy v prostoru u prodejny potravin není podmínkou, bylo by však koncepčním činem navozujícím zklidnění náměstí TGM a umožňujícím odsunout ulici Hradeckou od základní školy a vytvořit před školou a poštou větší zelené a pochůzní plochy.

Autobusové nádraží má velký význam pro obyvatele Holic a tomu odpovídá i jeho umístění. K jeho kultivaci postačí drobnější úpravy, především však opatřit budovu čekárny šikmou střechou. Okolní zástavba již v ulici Komenského naznačuje tendenci obklopit nádraží městskou zástavbou. Koncentrace obyvatel podpoří její přenesení i na severní stranu. Rohový pozemek v majetku města by měl být uvolněn až pro vhodný investiční záměr umísťující občanskou vybavenost v dvou až tří podlažní budově.

Velký význam pro obyvatele by mělo zpřístupnění části farské zahrady veřejnosti i jako městský park umožňující průchod ke kostelu.

Dvůr slouží mnoha funkcím a jejich skloubení by mělo být předmětem urbanistické studie. Návrh doporučuje odstranění nevhodných přístaveb, přesné vymezení zásobovacího dvora, zřízení kapacitního parkoviště pro městský úřad v ideálním případě pod zelenou pochůzní plochou a především optické uzavření prostoru od autobusového nádraží.

Pěší trasa spojující autobusové nádraží s náměstím může být oživena po obou stranách umístěnými aktivitami.

Severní strana ulice Nádražní je pomníkem omylů současné výstavby. Novodobé soliterní objekty leží bez kontextu vedle sebe. Teprve s potřebou jejich rekonstrukce bude možné hledat formu jejich začlenění do organismu města. Jednotícím prvkem by měla být dvě až tři nadzemní podlaží s podkrovím.

Na východní straně uzavírá opticky centrum SOU dopravní. Jeho dvě oddělené budovy by měly být výrazně sjednoceny a doplněny v nároží objektem nedosahujícím v hlavní hmotě jejich římsy s možným zvýrazněním nároží.

Severní část centrálního prostoru – ulice Holubova je věnována kulturnímu a sportovnímu účelu.

Kvalitní architektura Kulturního domu a Muzea Dr. E. Holuba je koncipována jako symetrická kompozice vyžadující výstavbu třetího objektu na severní straně. Zde je rezervována dostatečná plocha k doplnění kulturního stánku o další aktivity. V návrhu je zde umístěn rozsáhlý areál s možným proměnným programem.

Nosnými prvky jsou však krytý a venkovní bazén, sauna, taneční sál, diskotéka a příp. víceúčelový kinosál. Tento program je doplněn kapacitním parkovištěm.

Přestože se jeví tento návrh jako utopický, doporučuje se rezervovat celé území k tomuto účelu, protože komplexnost nabídky kulturního a sportovního vyžití je hlavním ekonomickým atributem a může se stát centrem podnikatelského zájmu. Jestliže by došlo k zastavění prostoru jinými funkcemi, bude roztroušená výstavba jednotlivých objektů ekonomicky nepřijatelná.

5.4 Školství

- Mateřské školy

Stávající tři mateřské školy jsou vhodně umístěné z hlediska docházkových vzdáleností i velikostí a charakteru pozemků. Jejich kapacity 112, 94 a 28 dětí jsou dnes plně vytíženy. Po zavedení příspěvků rodičů na provoz MŠ lze očekávat snížení počtu dětí. Skutečný stav prokáže praxe. Nemělo by se však přistupovat k rušení jedné MŠ ani při nižším vytížení a hledat vhodné využití částí uvolněných prostor při zachování funkce MŠ.

- Základní školy

Základní školství je v Holicích ve velmi neupokojivém stavu. Po přestavbě, vhodně umístěná a prostorově naddimenzovaná je škola Staroholická pro I. stupeň ZŠ.

Dvě kompletní ZŠ Holubova a Komenského leží v těsné blízkosti, což neúměrně zvyšuje docházkové vzdálenosti zvláště pro první ročníky. Jejich poloha u autobusového nádraží umožňuje snadnou dosažitelnost ze satelitních částí města.

Střední školy jsou v Holicích dvě – gymnázium a střední odborné učiliště dopravní.

Gymnázium je umístěno na sídlišti Muška vedle objektu Mediky s hlavním nástupem z pěší trasy Muška – Centrum. Škola využívá vlastní sportovní halu a školní jídelnu.

Výstavba nového gymnázia se stala nezbytností, aby se zabezpečila potřebná úroveň vzdělání.

SOU dopravní je vybudováno jako součást areálu ČSAD. Hlavní objem je soustředěn do staré budovy s učebnami, sloužící zároveň jako vrátnice ČSAD. Novostavba internátu je umístěna v ulici Dukelské. Jde o objekt typizované kultury s plochou střechou. Obě budovy jsou propojeny přes pozemek s domem, který je předmětem restitučního sporu. Bez ohledu na výsledek tohoto sporu se navrhuje doplnění nároží objektem sloužícím potřebám školy, protože jinak se dostane škola do katastrofálně stísněných podmínek s problematickým propojením jejích objektů.

Základní umělecká škola

Užívá budovu na rohu Husovy ulice. Objekt je starší 100 let, přízemní, obtěžovaný hlukem z dopravy I / 35. Prostorově budova vyhovuje pouze hudebnímu oboru. Pro zahrnutí ostatních oborů do jedné budovy by bylo zapotřebí vybudovat další podlaží.

Dům dětí a mládeže

Umístění na náměstí TGM je optimální. Stísněné podmínky v objektech v pronájmu donutí DDM hledat jiné prostory. Nejvhodnějším místem by byla vilka v ulici Růžičkova s případným užíváním přebytečných tříd v ZŠ Holubova. Pro DDM je potřebná volná plocha okolo objektu.

5.5 Zdravotnictví

V Holicích je zdravotnictví zajištěno devíti obvodními lékaři a pracovišti polikliniky. Umístění stávající budovy na náměstí TGM je optimální. V budově jsou umístěna odborná pracoviště a dětské oddělení. Většina pracovišť nesplňuje základní hygienické předpisy, prostorově jsou poddimenzovaná, chybí výtah pro pacienty. Rehabilitace umístěná v samostatném objektu na náměstí TGM vyžaduje přemístění.

Z odborných pracovišť chybí ortopedie a dětská ortopedie. Záchraná služba je umístěna v novostavbě ve dvorním traktu.

Návrh zachovává umístění polikliniky s předpokladem rekonstrukce staré budovy a rozsáhlé výstavby ve dvorní části, která umožní zajistit všestrannou zdravotní péči, umístit novou rehabilitaci a potřebná pohotovostní lůžka a nezbytnou lékařskou službu první pomoci.

Rehabilitace by mohla být variantně zajišťována v souvislosti s výstavbou fitcentra a sportovní rehabilitace v ulici Holubova.

Návrh budovy sociální péče

Pro zajištění péče o dlouhodobě nemocné a ostatní osoby vyžadující trvalou péči je navržen objekt sociální péče. Jeho umístění je uvažováno variantně.

1. Na pozemku Mediky vybudovat zařízení v případě potřeb fungující i jako vojenské. Toto řešení se považuje za optimální z hlediska dostupnosti, umístění v klidové zóně, v zeleni, odstupu od bytové výstavby.
2. Druhá navržená plocha je na jižním svahu v Kamenici nad sklady ZD. Ze všech hledisek je vyhovující. Problémy nejsou s dopravní dostupností zařízení.

5.6 Kultura, rekreace a sport

Kulturní dům

V ulici Holubova pokrývá veškeré potřeby města – 2x měsíčně sálové vystoupení, 3x týdně promítání kina, ochotníci, zkoušky souborů, knihovna, kavárna.

Zájem veřejnosti o kulturu celkově poklesl. Sál je uvažován pro divadelní představení. Jeho využití pro filmové promítání ho na jednu stranu degraduje a naopak sál nesplňuje podmínky viditelnosti. V kulturním domě chybí společenský sál s parketem (taneční, plesy). Knihovna je poddimenzovaná, výstavní plochy chybí.

Součástí založeného komplexu budov je Muzeum Dr. Emila Holuba. Toto výjimečné zařízení má stále vysokou návštěvnost.

Sportovní vyžití

Nabízí kromě několika volně umístěných hřišť především novostavba tělocvičny a stará sokolovna. Sokolovna je součástí městského parku a je dobře zapojená do městského organismu. Tělocvična je řešena velmi nešťastně jak provozně, tak hmotově. Obě tělocvičny jsou plně vytížené. Odlehčit by jim pomohla novostavba školní tělocvičny.

Okolo fotbalového stadionu jsou velké plochy dnes využité jako doprovodná zeleň. Financování a údržba stadionu bude celoměstským problémem.

Je navrženo komplexní postupné řešení kulturního a sportovního vyžití obyvatel v uceleném areálu. Tento areál by byl umístěn v Holubově ulici vedle Kulturního domu. Hmotově by navázal na osovou kompozici kulturního domu.

Funkčně by zahrnoval veškeré potřebné aktivity – plavecký bazén 25/12,5 s možností letního vyžití, sauna, fitcentrum, rehabilitace, restaurace, společenský sál, příp. univerzální sál kina pro 200 osob s možností přednášek a další prvky – minigolf či speciální sportovní zařízení. Ucelenost nabídky by měla zajistit ekonomickou návratnost. Areál lze budovat postupně. Těsná návaznost na prostor fotbalového stadionu dovoluje pokračovat s koncepcí sportovních ploch – kluziště, hřiště až k navrženému umístění otevřeného koupaliště severně od fotbalového stadionu.

6 Návrh metodiky zpracování strategického plánu

Strategické plánování města je určitou modifikací strategického plánování podniku. Východiskem, které určuje oblasti zájmu strategického plánu města, je pak zákon o obcích č. 128/2000 Sb., který určuje působnost města a na prvním místě pak jmenuje „schvalování programu rozvoje územního obvodu města a provádění kontroly jeho plnění“. Týká se to zejména hospodaření s majetkem obce, stanovení rozpočtu města, které je zpravidla z hlediska pojetí plánu krátkodobějšího charakteru, ale slouží rovněž určitému dlouhodobějšímu, strategickému účelu - například vytváření pracovních příležitostí v městě. Stejně tak má strategickou povahu rozhodnutí o zakládání a zřizování právnických osob a zařízení, jejich rušení, rozhodování o účasti města v obchodních společnostech a nadacích a další činnosti svěřené městu. Všem podobným činnostem by měla předcházet posloupnost kroků, charakterizujících vytvoření strategického plánu.

Strategický plán má úzký vztah k územnímu plánu obce, který má dlouhodobou platnost 10 let, nicméně ho lze pružně doplňovat. Marketingová strategie obce spočívá pak především v rozhodování o zaměření jednotlivých subjektů plánu (volbě trhu) a míře využití nástrojů marketingového plánování a marketingového mixu při plnění plánu.

Územní plánování je nutno chápat jako dynamický proces, který pro rozvoj měst a obcí definuje nezbytné investice, realizovatelné v dohledné době, které mohou přinést dlouhodobé pracovní příležitosti.

Dobře zpracovaný územní plán města by měl mít tyto vlastnosti:

- musí být dostatečně flexibilní, zejména ve vztahu k neobnovitelným zdrojům a dosud netušeným investicím, vycházejícím z nově objevených technologií,
- musí mít vymezeny perspektivní plochy, případně přestavbová území, stanoveny priority rozvoje v území města,
- musí být zabezpečena posloupnost a návaznost potřebných infrastrukturních staveb,
- vytváří podmínky pro ochranu pozemkového vlastníka,

- je stimulačním nástrojem podněcujícím podnikatelské subjekty naplňovat území konkrétními investicemi.

V současné době se územní plánování opírá o zákon Č. 50/1976 Sb. (ve znění posledních úprav) o územním plánování a stavebním řádu. Právní aspekty strategie města, která někdy bývá též nazývána programem rozvoje města:

- z právního hlediska je strategie dokumentem koordinačním a indikativním, který nemá charakter závazného předpisu,
- záměry vyjádřené ve strategii rozvoje a navržené postupy jejich realizace by však měly být závazné pro samotného zpracovatele; pro ostatní fyzické a právnické osoby činné v městě je dokument závazný jen v míře, s níž sami vysloví dobrovolný souhlas.

Časový horizont strategických plánů (programů rozvoje) bývá různý, obvykle se jedná o výhled na období 15 až 20 let. Na rozdíl od územních plánů je tento dokument převážně psaný, doplněný schémata a kartogramy. Postup vytváření strategie města se v zásadě neliší od vytváření strategického plánu podniku.

Tvorba marketingové strategie pak vychází ze strategie města, která není myslitelná bez představy o tom jaké město chceme v budoucnosti mít, vize města. K realizaci využívá nástrojů marketingového mixu, proto hovoříme o marketingové strategii. Prvním krokem ke zvládnutí úspěšné strategie města je tedy vytvoření pracovních týmů, které se této práci zúčastňují, a podílí se pak i na zavádění strategie.

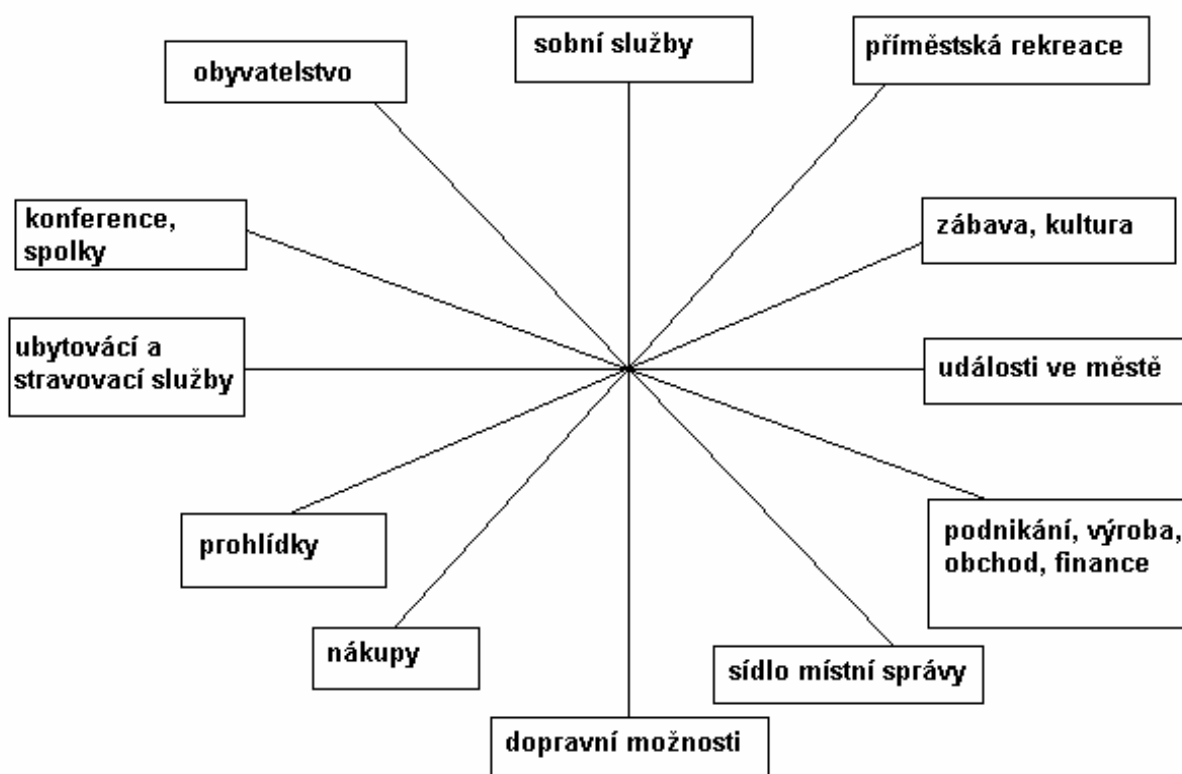
Dalším specifikem při vytváření strategie města jsou následující problémy:

- přítomnost různých politických subjektů při formování strategie a nutnost dosažení konsensu politických stran nejen při stanovení vize, ale zejména cest vedoucích ke splnění těchto cílů
- potencionální hrozba změn vize při každé změně politické reprezentace města
- v případě veřejných služeb poskytovaných úřadem města je nutno počítat s tím, že zdroje jsou vždy omezené, zatímco limit potřeb neexistuje.

Předpokladem pro úspěch strategie je schopnost formulování odpovědí na následující otázky:

- kde jsme nyní
- jak jsme se tam dostali
- kam směřujeme
- kde bychom se rádi octli
- jak se tam dostaneme
- zda neuhýbáme z cesty

Odpovědi na podobné otázky řeší i tvůrci každé podnikové strategie. Nalézají je pomocí určitých standardních postupů, které však je nutno v případě města modifikovat vzhledem k specifickým problémům. Následující obrázek 5 specifikuje aktivity města pro stanovení svých cílů.



Obrázek 1: Aktivity města jako základ pro stanovení cílů

7 Expertivní ověření metody a testování

Město Holice se člení na tyto části: Sídliště Muška, Lokalita Ředička, Sídliště Balkán, Lokalita Vysokomytská, Lokalita Koudelka, Lokalita Kamenec, Lokalita Podlesí, Lokalita Roveňsko.

V Holicích lze zaznamenat od r. 1980 úbytek trvale obydlených domů, kterých bylo 1 472, na 1 430 v roce 1991, tj. o 3 %. Z toho je v roce 1991 1 306 rodinných domků, u nichž došlo také k úbytku o 3,3 %.

Následující tabulka a graf popisují stav bytů podle stáří.

Tabulka 3: Byty podle stáří

Rok postavení bytu	Počet	Byt. Domy	Ostatní
Do roku. 1919	519	72	8
V letech 1920-1970	731	280	14
V letech 1970-1991	274	362	2

Město Holice po revoluci koupilo 6 hektarů pozemků za 6 miliónů korun, kterým řešilo otázku bydlení pro své občany. Následně provedlo zasíťování za částku 20 miliónů korun.

Kromě podpory rodinných domů město disponuje vlastními byty.

V současné době má město 298 městských nájemních bytů, které jsou rozděleny do následujících tří kategorií:

1. Kategorie - byt s kompletním příslušenstvím a ústředním topením
2. Kategorie - byt s kompletním příslušenstvím a bez ústředního topení
3. Kategorie - byt nemá topení nebo částečné příslušenství

V první kategorii je přiděleno 179 bytů, v druhé 111 bytů a v třetí 8 bytových jednotek. Tuto oblast má na starosti bytový fond, který dbá na vhodné využívání bytů. Bytový fond má k dispozici tzv. **pořadník**, kterým řeší nejzákladnější problém sociálně slabých vrstev. Ten je sestaven podle bytové naléhavosti. Žádost o byt přidělovaný dle pořadníku může podat žadatel starší 18 let, který:

- a) neužívá a nemá k dispozici vlastní, družstevní nebo obecní byt nebo dům
- b) samostatně neužívá a nemá k dispozici byt nebo dům rodičů
- c) bydlí a má v Holicích trvalý pobyt delší než jeden rok nebo zde pracuje nebo podniká
- d) bydlí v bytě, kde na každou trvale hlášenou osobu připadá výměra podlahové plochy menší než dvanáct metrů čtverečních
- e) žije v bytě, který je dle posudku okresního hygienika pro žadatele nebo jiného člena jeho rodiny nevhodný

Pořadník se sestavuje na období šesti měsíců vždy 1.1.-30.6. a 1.7.-31.12. v každém kalendářním roce. V pořadníku jsou žadatelé uspořádáni podle naléhavosti jejich bytové potřeby, která je určena bodovým ohodnocením. Nejvyšší počet bodů označuje nejvyšší naléhavost bytové potřeby žadatele. Žadatelé jsou v seznamu zapsáni pod sebou a označeni pořadovými čísly. Při rovnosti bodů rozhoduje datum podání žádosti.

Pořadník předkládá radě města ke schválení vždy do 31.5. a 30.11. kalendářního roku předseda bytové komise. Předtím pověřený pracovník Městského úřadu spolu s bytovou komisí rady města zajistí prověření údajů uvedených ve formuláři a použitých pro ohodnocení naléhavosti bytové potřeby u pěti žadatelů s nejvyšším bodovým ohodnocením. Ověření údajů před projednáním v radě stvrzuje pověřený pracovník Městského úřadu a předseda bytové komise svým podpisem. Předložený seznam rada projedná a schválí konečný pořadník pro příslušné pololetí. Do takto schváleného pořadníku již nesmí být celé příslušné pololetí zasahováno a nesmí být měněn.

Při zařazení do pořadníku zaplatí žadatel vratný poplatek 200,- Kč a při pololetní obměně pořadníku udržovací poplatek 50,- Kč. Poplatky musí být zaplacený v termínech do 31.5. a 30.11. Jinak nebude žadatel do pořadníku zařazen, popř. z něho bude vyřazen. Pokud si žadatel opatří byt jiným způsobem, než přidělením obecního bytu a požádá o vyřazení z pořadníku, poplatek 200,- Kč mu bude vrácen.

Smlouva je uzavřena na dobu jednoho roku, poté na dva roky a následně na dobu neurčitou. V případě neplatičů se vše řeší cestou soudní výpovědi. Volný byt se přidělí další osobě na pořadníku.

V roce 1995 město začalo s družstevní výstavbou sedmnácti bytovými nájemními byty tzv. Muška 1. Tyto byty byly podpořeny státní dotací 300 000 Kč. V pozdějších letech vznikli další nájemní byty Muška 2, Muška 3. Roku 2005 město potřebovalo uspokojit další zájemce po bytech a vznikla Muška 4, která nebyla podpořena státní dotací. Od této doby občané města Holic nejsou motivováni k další výstavbě. Dle mého názoru lidé na venkově nejsou dostatečně bonitní, neboť částka 300 000 Kč je významnou podporou k řešení svého bydlení.

Muška 1-4 jsou družstevní výstavbou, jak už jsem zmínil, z čehož plyne, že členové družstva po dvaceti letech získají byty do osobního vlastnictví. V současné době město využívá jak regulované nájemné, tak i smluvní nájemné. Nájemné pokrývá údržbu městských bytů. Regulované nájemné činí 15 Kč/m², smluvní 30 Kč/m². Podle zákona číslo 107/2006 Sbírky může město jednostranně zvyšovat nájemné od ledna 2007.

Město zrekonstruovalo čtyři půdní vestavby, ale z důvodu přílišných nákladů, které činily 900 000 korun na jednu vestavbu, bylo rozhodnuto, že se ustoupí od dalších rekonstrukcí.

8 Návrh řešení

8.1 Organizační struktura

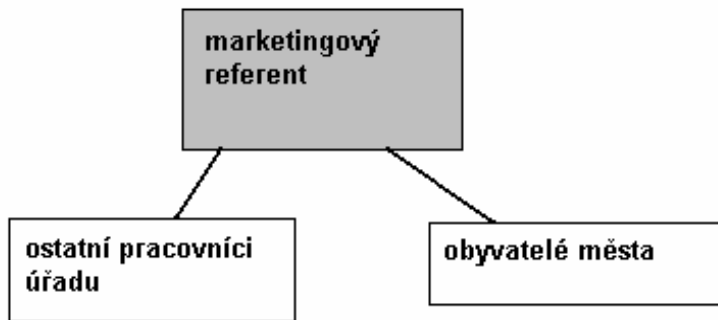
V této části se pokusím popsat organizační strukturu pracovníků, kteří se budou zabývat marketingem. Každé město si může vybrat z několika variant, jak si zajistí fungování marketingových činností. To platí i pro město Holice, a proto zde navrhuji několik různých způsobů, jak vyřešit tento problém.

- „Město se rozhodne, že pro něj marketing není zajímavý a že se jím nebude zabývat. Tato možnost je spíše teoretická, protože každá organizace (včetně města) provádí marketingové činnosti. Město samo o sobě přichází s marketingem do styku každý den při jednání s občany, vybírání poplatků, zajišťování služeb a jiných činnostech, především v komunikaci. Marketingem se vlastně zabývají všichni pracovníci městského úřadu, a proto nemusí na městském úřadě pracovat např. marketingový útvar jehož náplní práce by byly marketingové činnosti.

- Ve městě pracuje marketingový referent

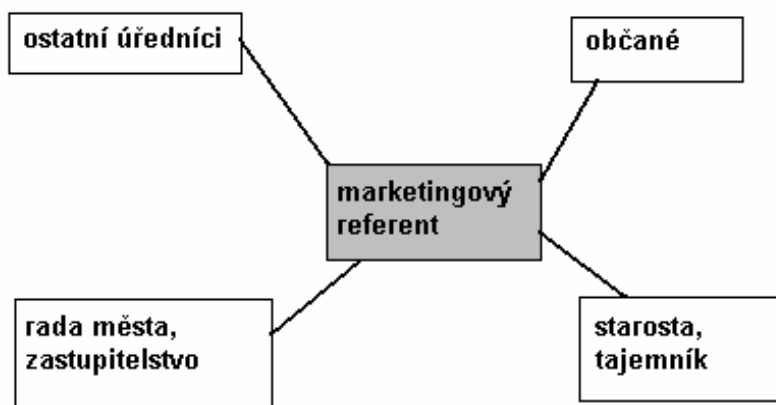
Jak jsem již uvedl, tato pověřená osoba se věnuje pouze marketingu. Zajišťuje uskutečnění prvků marketingového mixu - 4 P (product, place, price, promotion).

a) Marketingový referent spolupracuje s ostatními pracovníky městského úřadu, přijímá připomínky občanů k zajištění služeb (např. odvoz komunálního odpadu), navrhuje změny potřebné pro lepší fungování městských činností. Vztah mezi referentem a ostatními pracovníky úřadu je oboustranný, protože referent nejen přijímá připomínky, ale také dává návrhy na změny.



Obrázek 2: Organizační schéma č. 1

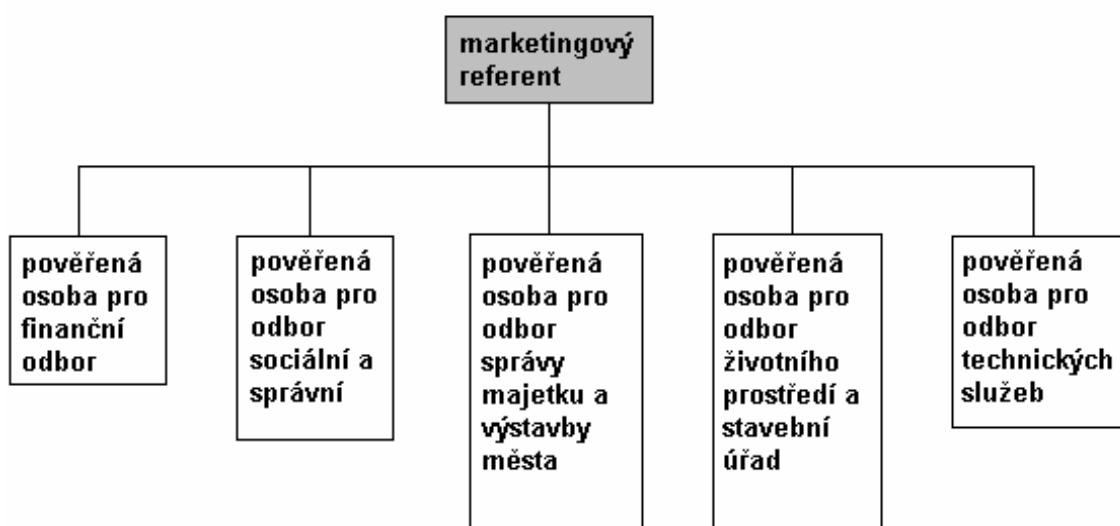
b) Kromě toho, že marketingový referent spolupracuje s ostatními úředníky a přijímá připomínky od občanů, spolupracuje ještě se zastupitelstvem města a radou města. Každý týden se schází se starostou, tajemníkem, několika členy rady a zastupitelstva (nebo se účastní schůzí jako nezávislá osoba). Zjistí případné poznatky k zajištění marketingu a navrhne řešení. Na základě výsledků hlasování v radě či zastupitelstvu pověří příslušné pracovníky úřadu provedením změn. V podstatě jde o realizaci interního marketingu.⁵



Obrázek 3: Organizační schéma č. 2

⁵ Kotler P., Amstrong G., Praha: Marketing, Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3

- Ve větších městech by mohly pracovat pověřené osoby, které by byly podřízené marketingovému referentovi. Každý odbor městského úřadu (případně magistrátu města) by zaměstnával jednu pověřenou osobu, která by zajišťovala marketing pro svůj odbor, včetně jednání se zastupiteli města, členy městské rady, jednání s občany. Získané požadavky a náměty by potom analyzovala a s návrhem řešení předala marketingovému referentovi. Marketingový referent by pak návrh přijal nebo zamítl. V Holicích by struktura vypadala takto:



Obrázek 4: Organizační schéma č. 3

Každá pověřená osoba by vlastně vykonávala funkci referenta pro svůj odbor.

- Zvláštní odbor městského úřadu - marketingový odbor

Tento odbor by zaměstnával odborníky s vysokoškolským vzděláním ekonomického směru, kteří by nahrazovali marketingového referenta. Jejich úkolem by bylo nejen zhodnotit náměty občanů a ostatních úředníků městského úřadu, ale i prostřednictvím své vlastní iniciativy zjišťovat, jaké jsou problémy města. Znamená to tedy například vypracovat dotazník, anketu a podobné materiály, které by se týkaly života ve městě,

zabezpečit zpracování výsledků pomocí počítačových programů, statistických metod. Na základě výsledků navrhnout radě a zastupitelstvu řešení problému a jejich pořadí z hlediska důležitosti. Po schválení návrhu radou by pracovník marketingového odboru rozdělil úkoly ostatním pracovníkům úřadu.

8.2 Návrh změn věcného hlediska

Ve městě je nutno dokončit stavební úpravy probíhající v centru (náměstí TGM) a uvést do provozu Hotel Jiří, kde by mohli pobývat turisté, neboť ve městě chybí budova podobného charakteru. Hotel však není ve vlastnictví města a současní majitelé ho nechtějí městu prodat.

Základní školy Holubova a Komenského jsou umístěny v těsné blízkosti, což neúměrně zvyšuje docházkové vzdálenosti. Navíc budovy škol jsou umístěny v blízkosti silnice 1/35, což je nebezpečné. Ve školních budovách chybí tělocvičny.

Obyvatelé města obtěžuje *hustá doprava*. Silnice vede centrem města - přes náměstí TGM. Proto je třeba vybudovat obchvat města a tak vyvést silnici 1/35 z centra města. Návrh v územním plánu překládá silnici jihozápadním obchvatem Holic. Obchvat umožní napojení na budoucí R 35. Předpokládaná délka obchvatu je 4 km a náklady výstavby jsou 300 milionů korun. Je dokončený projekt pro vydání územního rozhodnutí. Dále bude následovat jednání o odkupu pozemků, které je třeba urychlit.

Dalším problémem města je nedostatek *pracovních příležitostí*. Ve městě jsou jen malé firmy, které zaměstnávají asi 1000 občanů. Ostatní obyvatelé města musí dojíždět za prací do Pardubic (20 km), Hradce Králové (20 km), Chrudimi (25 km), Vysokého Mýta (17 km) nebo jiných měst. Ve městě je pobočka úřadu práce, která nabízí uchazečům volná pracovní místa.

Dospívající mládež nemá vhodné příležitosti pro trávení volného času. Mladí lidé samozřejmě mohou jít do kina, které je v kulturním domě a promítá dvakrát týdně. Dřívější diskotéky v restauraci Na Špici byly zrušeny.

9 Závěr

Řešení zadaného úkolu jsem členil do několika relativně samostatných kapitol. Vymezil jsem především základní pojmy regionálního marketingu, místa a města. Východisko spočívalo v provedení situační analýzy města Holice, která vytvářela informační základ pro zpracování návrhu metodiky jak postupovat při zpracování strategie rozvoje města a zpracování strategického plánu. Ověření navržené metodiky bylo provedeno při zpracování strategie bytové politiky města Holice. Domnívám se, že stanovený cíl byl splněn v rozsahu zadání diplomové práce.

Literatura

- Horáková, H. Strategický marketing. Praha:VŠE, 1997
- Horáková, I. Marketing v současné světové praxi. Praha: Grada, 1992
- Janečková, L a Vašítková, M. Marketing měst a obcí. Praha: Grada Publishing, 1999
- Hron J., Tichá I., Dohnal J. Strategické řízení. Praha, 1995
- Kotler, P. Marketing management. Praha: Victoria Publishing, 1995
- McCarthy. E.J. Základy marketingu. Praha: Victoria Publishing, 1995
- Nagyová, J. Marketingová komunikace. Praha:VŠE, 1994
- Payne, A. Marketing služeb. Praha: Grada Publishing, 1996
- Stehlík, E. Kapitoly ze základu marketingu. Praha:VŠE, 1996
- Kotler P., Amstrong G. Marketing. Praha: Grada, 2004

Přílohy

Marketingový mix

Externí trhy

Vlastnosti služeb

Marketingová koncepce

Organizační struktura Městského úřadu v Holicích

Seznam obrázků:

Obrázek č. 1 Aktivity města jako základ pro stanovení cílů

Obrázek č. 2 Organizační schéma č. 1

Obrázek č. 3 Organizační schéma č. 2

Obrázek č. 4 Organizační schéma č. 3

ÚDAJE PRO KNIHOVNICKOU DATABÁZI

Název práce	Strategický marketing města Holice
Autor práce	Vladimír Valenta
Obor	Ekonomika veřejného sektoru
Rok obhajoby	2006
Vedoucí práce	Doc. Ing. Josef Vaculík, CSc.
Anotace	<p>Diplomová práce pojednává o strategickém marketingu města Holice, řešení organizační struktury města, která by směřovala jeho vývoj v souvislosti s požadavky občanů, ale i sledováním rozvoje měst v evropském měřítku.</p> <p>V teoretické části jsem se soustředil na vysvětlení základních marketingových pojmů, specifických zvláštností a marketingového prostředí regionu. Dále jsem se zaměřil na strategické řízení města a proces strategického plánování. Poslední části pojednávají o situační analýze města Holice a návrhu metodiky zpracování strategického plánu, který vyústí v expertní ověření metody v oblasti bydlení.</p> <p>V závěru své diplomové práce jsem shrnul uvedené poznatky.</p>
Klíčová slova	strategický marketing, swot analýza, marketingové prostředí regionu, strategické řízení města, specifické zvláštnosti marketingu města

