

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Bakalářský studijní program Ekonomika a management
studijní obor: Marketing
realizovaný na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín

MODEL MĚSTSKÉHO MARKETINGU JAKO KONCEPT
STRATEGICKÉHO ROZVOJE MĚSTA KYJOVA

Bakalářská práce

Vypracoval: Petr Navrátil
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Bedřich Kubík

Zlín, 2005

Anotace:

Práce se zabývá problematikou návrhu modelu městského marketingu jako konceptu strategického rozvoje města Kyjova. Navrhovaný model vychází z analýzy současného stavu rozvoje na základě vlastního dotazníkového šetření a průzkumu a akcentuje realizaci projektů v prioritních oblastech. K jeho vyhodnocení byla použita metoda SWOT analýzy, která byla účinným nástrojem při objektivizaci silných a slabých stránek řešeného problému, a při formulaci souboru doporučení a východisek pro návrh výsledného modelu městského marketingu v Kyjově.

Poděkování:

Chci velmi poděkovat vedoucímu bakalářské práce Ing. Bedřichovi Kubíkovi za odborné vedení a vstřícnou spolupráci.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci „Model městského marketingu jako koncept strategického rozvoje města Kyjova“ vypracoval samostatně pod vedením Ing. Bedřicha Kubíka.

K práci jsem použil literatury a pramenů, uvedených v seznamu.

V Kyjově dne 28. dubna 2005

.....

podpis

Souhlasíme – nesouhlasíme^{*)} s tím, aby bakalářská práce byla k dispozici v knihovně pro potřeby studentů bakalářských studijních programů realizovaných na Vyšší odborné škole ekonomické, Zlín.

V Kyjově dne 28. dubna 2005

.....

podpis zástupce města

^{*)} nevyhovující škrtněte

Obsah:

	Strana
1 Úvod	6
2 Teoreticko-metodologická část	9
2.2 Marketing měst a obcí v podmínkách samosprávy	10
2.2.1 Marketingové koncepce měst a obcí	10
2.3 Městský marketing jako koncept rozvoje města	11
2.3.1 Marketingové prostředí obce	12
2.3.2 New public management	13
2.4 Komplexní teritoriální marketing	15
2.4.1 Principy komplexního městského marketingu	15
2.4.2 Základní komponenty a charakteristické rysy konceptu komplexního městského marketingu	16
2.5 Prioritní oblasti komplexního městského marketingu	22
3 Analytická část	23
3.1 Základní údaje města Kyjova	23
3.1.1 Stručná historie města Kyjova	23
3.1.2 Současnost města a postavení městského úřadu ve veřejné správě	24
3.1.3 Organizační struktura – orgány obce a jejich vztahy	24
3.1.4 Program rozvoje města Kyjova 2003 – 2006	24
3.2 Analýza současného stavu strategického rozvoje prostřednictvím SWOT analýzy na základě výsledku dotazníkového šetření	25
3.2.1 Dotazníkové šetření	25
3.2.2 Plán výzkumu a shromáždění informací	25
3.2.3 Dotazníkové šetření a vyhodnocení pomocí SWOT analýzy	28
3.3 SWOT analýza	29
3.3.1 Vnější analýza – hrozby a příležitosti	29
3.3.2 Vnitřní analýza – silné a slabé stránky	29
3.4 Marketingová strategie Programu rozvoje města Kyjova na léta 2007 – 2010	36
3.4.1 Marketingový cíl	37
3.4.2 Obsah marketingové strategie	37
3.4.3 Produkt – Programu rozvoje města Kyjova na léta 2007 - 2010	38
3.4.4 Nástroje marketingového mixu	39
3.5 Návrh akčního plánu vybrané kritické oblasti	46

3.6 Výsledný model městského marketingu v Kyjově	49
4 ZÁVĚR	50
5 Resumé	51

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura městského úřadu Kyjov – 1 strana

Příloha č. 2 - Program rozvoje města Kyjova na léta 2003 – 2006 – 1 strana

Příloha č. 3 - Dotazníkové šetření – 13 stran

Příloha č. 4 - Systém parkovacích míst v Kyjově – 1 strana

1 Úvod

Podmínkou úspěšného ukončení vysokoškolského studia Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Studijního programu Ekonomika a management, obor Marketing je vypracování a obhajoba bakalářské práce. Téma bakalářské práce má korespondovat se současným zaměstnáním a má mít vztah k řešenému problému v organizaci. Pracuji na Městském úřadě Kyjov, na odboru územního plánu a rozvoje. *Na úseku územního plánování* pořizuji na žádost obcí v územním obvodu úřadu obce s rozšířenou působností územní plány obcí, regulační plány a územně plánovací podklady. *Na úseku územního rozvoje* zajišťuji dílčí úkoly spojené s procesem podpory regionálního rozvoje, s vyhledáváním, hodnocením a přípravou žádostí o podporu projektů a programů ze státních fondů, Strukturálních fondů EU a z jiných zdrojů podpory investičních a neinvestičních akcí.

Právě pracovní zaměření a činnosti spojené na úseku územního plánování a rozvoje města Kyjova mě nasměrovalo k volbě tématu bakalářské práce: „MODEL MĚSTSKÉHO MARKETINGU JAKO KONCEPT STRATEGICKÉHO ROZVOJE MĚSTA KYJOVA“.

I když se marketing využívá především v komerční oblasti, protože zde našel díky své filosofii a přínosu pevné uplatnění, lze tvrdit, že v současné době se městský marketing stává lákavým nástrojem pro rozvoj obcí a měst. Původně se marketing týkal jen několika málo oblastí. Byl zaměřen na průmyslové zóny a na restrukturalizaci bytových a nebytových prostor. Dnes se často týká celé komunální úrovně obce a zpravidla je svěřen marketingovému manažerovi, který shromažďuje základní informace o obci, analyzuje je a zajišťuje zpracování strategických dokumentů. Motivem bývá potřeba zlepšit obraz vnímání obce veřejností, a to na základě kvalitnější a efektivnější produkce, nabídky a distribuce veřejných služeb a veřejných statků v oblasti územní samosprávy. Cílem této bakalářské práce je formulovat, představit a doporučit model komplexního městského marketingu, který bude město chápat jako využitelný a účelný produkt, podporující predikci a prognózování rozvoje města ve strategických oblastech, s využitím komplexního marketingového mixu, nástrojů externí komunikační politiky s cílem vylepšit image obce ve vnějším prostředí: propagace, public relations a prezentace. Bude to městský marketing, který umožní masivnější prosazení a následnou udržitelnost partnerství mezi veřejným a privátním sektorem.

V současné době řeší město Kyjov otázku zpracování strategického rozvojového dokumentu, za jehož zpracování odpovídá odbor územního plánu a rozvoje. Strategický rozvojový dokument musí vycházet z důkladné analýzy území, shromažďuje vytríděné a ucelené informace o stavu území a vytváří základu pro formulaci a definici vize a strategických cílů města. Získaná data a uspořádané informace a jejich parametry obsažené ve strategickém dokumentu budou tvořit základní zdroj informací pro zamýšlený finální dokument „Program rozvoje města na léta 2007 – 2010“ a z něho

vycházející akční plán pro realizaci jednotlivých aktivit, opatření a investic. Ten je zpravidla zpracováván na čtyřleté volební období a je nástrojem plánování a řízení rozvoje obcí a měst. Obsah a struktura Programu rozvoje není dána zákonem, proto i samotné zpracování z hlediska metodického, formálního a obsahového je u různých obcí a měst rozdílné.

Program rozvoje města Kyjova na léta 2003 – 2006 byl zpracován v jednoduché formě. Obsahem je výčet rozvojových oblastí s nestejnou mírou podrobnosti a konkretizace projektů a programů, s vyznačením odpovědnosti podle odvětvových odborů a časového rozlišení. Celkovým pojetím jde spíše o politický dokument, kterým volené orgány předjímají tematické okruhy diskusí nad přípravou rozpočtu města, a to v každém fiskálním roce zvlášť. Není paradoxně ani v příslušném rozpočtovém ocenění obsažen v rozpočtovém výhledu, který je vyžadován zákonnými předpisy.

Právě možnost využití marketingu a jeho nástrojů mě přivedla k myšlence, vytvořit budoucí Program rozvoje města s prvky městského marketingu a zpracovaného dle určitých pravidel. Pro tento plánovaný dokument navrhuji pevný obsah, který obsahuje:

- ❑ základním profil města,
- ❑ **analýzu současného stavu,**
- ❑ návrh rozvojové vize a optimální strategie,
- ❑ návrh rozvojových projektů,
- ❑ **návrh marketingové strategie,**
- ❑ **akční plán.**

V bakalářské práci se věnuji celému průřezu obsahové části dokumentu. Avšak důraz kladu a podstatnou část práce tvoří především části **analýza současného stavu** zjišťovaného na úrovni realizovaných projektů, a to formou vlastního dotazníkového šetření a průzkumu a **návrh marketingové strategie**, která vychází z principů komplexního městského marketingu obsahující filozofii „*New Public Management*“, neboli „Nový styl řízení veřejného sektoru“.

Cíle bakalářské práce

Hlavním cílem bakalářské práce je vypracovat model městského marketingu, který bude vlastním konceptem pro strategický rozvoj města Kyjova. Diagnostikovat a s vysokou mírou objektivit zjistit jaké externí a interní podmínky musí být v Kyjově splněny, aby by vedly ke vzniku městského marketingu.

Teoretická část bakalářské práce pojednává o strategickém plánování a marketingových koncepcích měst a obcí. Podrobněji se věnuji městskému marketingu jako konceptu rozvoje města a komplexnímu teritoriálnímu marketingu, který svým pojetím a obsahem vytváří základnu pro praktickou část.

Praktická část bakalářské práce obsahuje v úvodu základní údaje o městě Kyjově, které doplňují výchozí platformu, kterou je provedená analýza současného stavu strategického rozvoje. Vyhodnocení pomocí SWOT analýzy nám definuje slabé stránky města, které mají být řešeny navrhovanou marketingovou strategií. V závěru praktické části navrhuji doporučení pro vybranou kritickou oblast „Modernizace komunálního managementu“, a to ve formě návrhu akčního plánu.

V závěru bakalářské práce hodnotím výsledky praktické části, s důrazem na potřebu koncepčního plánování a strategického rozvoje s využitím nejlepší dostupné praxe uplatňované ve veřejné správě. Navrhuji optimální model městského marketingu, který přispěje ke zkvalitnění systémového rozhodování v území.

2 Teoreticko-metodologická část

2.1 Strategické plánování obce

Strategické plánování obce znamená zjednodušeně proces výběru priorit územního socioekonomického rozvoje (projektů socioekonomického rozvoje), proces jejich hierarchického uspořádání dle významu a jejich realizace. Východiskem pro oblastí zájmu strategického plánu obce, je zákon o obcích č. 128/2000 Sb., který určuje působnost obce a pravomoc zastupitelstva obce schvalovat:

- ❑ program rozvoje obce,
- ❑ územní plán či regulační plán obce,
- ❑ rozpočet obce a rozpočtový výhled.

Strategický plán má úzkou návaznost na územní plán obce. Výsledkem procesu strategického plánování je schválený **strategický plán rozvoje**. Strategické plánování má spoustu variant a často je ztotožňováno s teritoriálním marketingem (marketing města, marketing regionu). Ve skutečnosti je strategické plánování konceptem nadřazeným konceptu teritoriálního marketingu, který lze spíše chápat jako relativně dílčí aktivitu aktérů rozvoje určité územní jednotky nebo jako součást strategického plánování obce. Z právního aspektu je strategie dokumentem koordinačním a indikativním, který nemá charakter závazného předpisu. Záměry a postupy k realizaci vyjádřené ve strategii rozvoje by měly být pro samotného zpracovatele, ale také pro ostatní fyzické a právnické osoby činné na území obce, závazné. Tvorba marketingové strategie pak vychází ze strategie obce, která není myslitelná bez představy o vizi, o budoucnosti obce.

Strategie obce by měla respektovat územně-technické podmínky již existujícího územního plánu, protože ten představuje jeden z nejmocnějších nástrojů realizace strategie obce. Koordinace těchto dvou koncepčních dokumentů – strategického a územního – je mimořádně důležitá a nutná

Vytváření strategie obce má svá specifika:

- ❑ není to dílo jen zastupitelstva obce a vedení, ale také všech zúčastněných subjektů, kterých se budoucí strategie dotýká,
- ❑ předpokladem úspěchu je vytvoření pracovních týmů,
- ❑ přítomnost různých politických subjektů při formování strategie, nutnost dosažení konsensu a jednotné vize,
- ❑ existuje potenciální hrozba změn vize při každé změně politické reprezentace obce.

Územní plánování je nutno chápat jako dynamický proces, který pro rozvoj měst a obcí definuje nezbytné investice, realizované v dohledné době. Územní plány vymezují a regulují funkční využití ploch v rámci určité územní jednotky. Tím také určují přípustné využití těchto ploch, které jsou východiskem pro tvorbu strategického plánu, respektive rámcem pro procesy lokálního a regionálního rozvoje. Při pořizování

územních plánů je zásadní dodržovat Stavební zákon č. 50/1976 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (v roce 2006 začne platit novela tohoto zákona).

Jak již bylo řečeno, existuje mezi dokumenty strategického plánu a územního plánu úzká vazba, ale také podstatné rozdíly, jejichž výčet uvádím v tabulce.

Tabulka: Rozdíly mezi strategickým a územním plánem

Oblast	Územní plán	Strategický plán
Legislativa	Dle zákona	Neexistuje – pouze nepřímo
Zaměření	Regulace funkčního využití ploch	Definování priorit socioekonomického rozvoje + simulace
Postup zpracování	Předem definovaný vyhláškou	Volný
Projednání	Jasná a závazná pravidla	Nespecifikováno
Schvalování	Obecním zastupitelstvem	Obecním zastupitelstvem
Závaznost	Závazný	Nezávazný, orientační
Časový horizont	Do 15 let	10 – 15 let
Rychlost zpracování	2-3 roky	1-2 roky
Změny, aktualizace	Předepsaný procedurální postup	Průběžně bez procedurálního postupu
Řešené území	Obec, velký územní celek, část obce-regulační plán	Obec, mikroregion, kraj, region soudržnosti, přeshraniční region - Euroregion

Zdroj: RUPPEL, P. Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 57 s. ISBN 80-7042-957-7, s.17

2.2 Marketing měst a obcí v podmínkách samosprávy

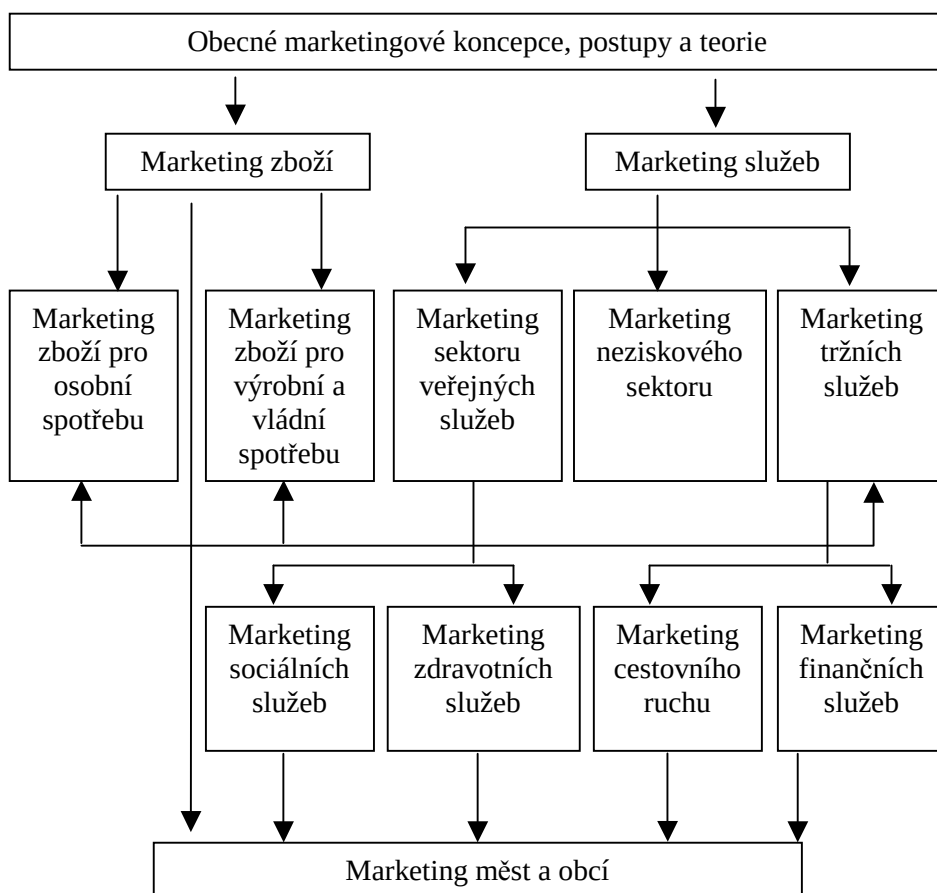
Marketing v podmínkách samosprávy je nástroj na zlepšení pozitivního obrazu města a jeho regionu, zvýšení konkurenceschopnosti a prosperity. Výsledky dobrého komunálního a regionálního marketingu se pozitivně projeví na investičních a pracovních příležitostech, hezčím prostředím ve městě, pestřejší nabídkou možností bydlení aj.

2.2.1 Marketingové koncepce měst a obcí

Využití marketingu jako nového směru při strategickém plánování měst a obcí, se ve druhé polovině sedmdesátých let nabízí jejím představitelům. Philip Kotler patří k nejznámějším teoretikům marketingu, proto i v těchto letech podporuje názor rozšíření a realizace konceptu marketingu ve městech.

Tak jak vše má své pro a proti, také názory představitelů měst při využívání marketingové koncepce jsou rozdílné. Především menším obcím se může zdát, že se pro ně využití „městského marketingu“ nehodí. Také v profesionálním prostředí prostorového plánování vyvolávaly tyto nové metody různé reakce, od nadšených až po skeptické nebo přímo odmítavé. Využití marketingové koncepce v podmínkách měst znázorňuje tento graf.

Graf: Využití marketingové koncepce při řízení měst a obcí



Zdroj: JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999. 180 s. ISBN 80-7169-750-8, s. 17

Pokud máme postihnout marketing obce v celé šíři, musíme jej doplnit ještě o jednu úroveň. Tou jsou *veškeré služby poskytované svým občanům a dalším subjektům působícím na území obce*. Marketing měst a obcí je proto nutné rozprostřít mezi jednotlivé odbory podle specifických marketingových potřeb.

2.3 Městský marketing jako koncept rozvoje města

S postupným vývojem a využitím marketingu ve městech a obcích se začíná v osmdesátých a devadesátých letech dvacátého století objevovat v oblasti teritoriálních

rozvojových konceptů nové přístupy označované jako strategické plánování a teritoriální marketing. K aktivaci strategických dokumentů v teritoriální oblasti dopomohl modernizační proces vyznačující se dvěma aspekty. Prvním je relativně krátkodobá transformace politického a ekonomického charakteru, ve které se ocitla města a její regiony po roce 1989 v České republice a obecně dlouhodobá změna směrem k postindustriální společnosti, vyznačující se všeobecnou globalizací. Municipality zatím procházely velkými změnami a řešily stále nové problémy obvykle bez zásadnějších koncepčních přístupů. V současné době nastupují do orgánů samospráv odvažnější lidé, kteří chtějí využívat nových nástrojů komerčního sektoru.

Přístup nazývaný teritoriální marketing vznikl v anglofonních zemích, především v USA a za pomoci západoevropských expertů byl modifikován na problematiku územního rozvoje v evropských zemích. Teritoriální marketing se vykazuje mimořádnou variabilitou. V teorii ani v praxi zatím neexistuje jednotné chápání rozvojového konceptu či termínu teritoriální marketing. U pojmu marketing jsou obvyklá slovní spojení jako městský marketing, marketing městského centra nebo městské části, marketing průmyslové zóny, marketing cestovního ruchu, marketing regionu atd. Tyto termíny lze sjednotit do nadřazeného termínu **TERITORIÁLNÍ MARKETING**, který se stává *jedním z mnoha existujících konceptů lokálního a regionálního rozvoje*. Teritoriální marketing je také jakousi nástavbou nad dvěma významnějšími koncepty územního rozvoje – územní plán a strategický plán.

Teritoriální marketing vychází z podobných principů jako strategické plánování rozvoje měst a regionů. U městského marketingu je kladen důraz na podporu komunikace mezi stranou nabídky (obec) a poptávky (všechny subjekty z vnitřního i vnějšího prostředí obce), podporu kooperací mezi aktéry územního rozvoje z veřejného a soukromého sektoru a k orientaci na přání a potřeby zákazníka. Výsledkem je vytváření společné územní identity, pozitivních očekávání a aktivní tržní podnikatelský přístup k lokálnímu a regionálnímu rozvoji, a to vše při respektování územního plánování jako prostředku k udržitelnému rozvoji. Tak jak při územním plánování je výhodou teritoriálního marketingu flexibilnější plánování podle požadavků a potřeb trhu segmentovaného do cílových skupin. Přístup teritoriálního marketingu je ve svých důsledcích citlivější ke specifickým potřebám cílových skupin – občanů, podnikatelů, turistů, investorů a ke specifickým územním problémům.

2.3.1 Marketingové prostředí obce

Marketingovým prostředím obce rozumíme souhrn podstatných vlivů, působících na obec jako celek, na její aktivity a územní politiku. Rozlišujeme vnější a vnitřní prostředí, které se mohou vzájemně prolínat.

Vnější prostředí obce tvoří demografické, ekonomické, sociálně-kulturní, politicko-právní, přírodní a technologické prostředí. Je většinou totožné s vnějším prostředím, ve kterém působí podniky či jiné organizace sídlící ve městě. Obce mohou aktivně ovlivnit politicko-právní prostředí, naopak podniky se mohou více angažovat a vytvářet co nejlepší socio-ekonomické prostředí. Z krátkodobého i dlouhodobého hlediska je právě tato spolupráce důležitá při tvorbě strategie města.

Vnitřní prostředí obce lze chápat jako organizaci, která je pověřena zabezpečováním správy a dalších úkolů svěřených obcí ze zákona. Základní úlohu zde hraje obecní rozpočet, který závisí na makroprostředí obce, na dotacích ze státního rozpočtu, na mandatorních výdajích, na příjmech ze své činnosti či nově na dotacích z Evropské unie. Dalším prvkem mikroprostředí jsou zaměstnanci obce, s tím souvisí i kvalita vnitřní struktury úřadu a kvalita vedení obce jako celku.

SWOT analýza

Je to metoda analýzy silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení. Používá se pro analýzu vnějšího makroprostředí, pro určení městských strategií na základě rozboru rizik a příležitostí (O-T) a analýzy silných a slabých stránek (S-W), dále pro zjištění stavu vnitřního prostředí města. Tato metoda je nazvána podle počátečních písmen těchto anglických slov:

S – strenghts (síly), W – weaknesses (slabosti), O – opportunities (příležitosti), T -threats (hrozby)

Postup při zkoumání pomocí SWOT analýzy vychází nejprve ze zkoumání **vnějšího prostředí**, které město obklopuje. Patří zde nekontrolovatelné faktory a vlivy:

- ❑ *ekonomické prostředí, politické a legislativní prostředí, demografické, kulturní a sociální, technologické a ekologické prostředí,*
- ❑ *konkurence, zákazníci, dodavatelé.*

Další fáze analýzy je identifikace **silných a slabých stránek**, někdy je nazývána také jako tzv. interní analýza, která je zaměřena např. na:

- ❑ *podporu podnikání,*
- ❑ *public relations a tvorba image města,*
- ❑ *rozvoj městského centra.*

2.3.2 New public management

Teoretickým východiskem vzniku teritoriálního marketingu ve vyspělých zemích je filozofie **new publik management – nový styl řízení veřejného sektoru**. Podstatou je změna přístupu byrokratického způsobu konání u veřejné správy. Požadavek je kladen na efektivitu a flexibilitu veřejné správy, dále na lepší harmonizaci nabídky veřejných služeb s poptávkou. Cílem je zdokonalení komunikace se všemi subjekty v území obce, především směrem k občanům, turistům a investorům. Tento nový styl řízení veřejného sektoru by měl napomoci vytvářet rovnoprávný vztah mezi občanem a institucí a přispět k výchově občana, který zná svá práva a povinnosti a má zájem o dění kolem sebe. New public management chápe občana jako zákazníka a veřejnou správu popř. instituce veřejného sektoru (školy, nemocnice, policii, komunální služby atd.) jako poskytovatele služeb. Nejen poskytování služeb ale i sledování zpětné vazby na dění v území, je součástí systematického monitorování veřejného mínění a vyhodnocování.

Nový model řízení veřejné správy je zaměřen a určen k optimalizaci výkonů v probíhající decentralizaci veřejného sektoru. Využití nového modelu řízení může být aktuální pro Českou republiku, která se rozhodla k decentralizaci veřejné správy směrem k občanům počátkem roku 2003. New public management je novou reformní filozofií nejen ve fungování veřejné správy, ale také samosprávy města. Reaguje tak na zjištěné požadavky a potřeby všech aktérů vnitřního a vnějšího prostředí obce, a to při zachování principů udržitelného rozvoje.

Hlavními nástroji New public managementu jsou:

- **privatizace** veřejných služeb,
- **kontraktace a „outsourcing“** - znamená přenesení určitých aktivit a odpovědnosti, v tomto případě výkonu veřejných služeb, na privátní firmy,
- **institucionální změny** vedoucí ke zvyšování efektivity a aktivity stávajících institucí,
- **nové institucionální změny** ve veřejném sektoru (zakládání nových společností, agentur provádějících veřejné služby),
- **tvorba partnerství** mezi veřejným a soukromým sektorem.

Hlavní myšlenkou New public managementu je, že veřejný sektor má hlavně vytvářet rámcové podmínky stimulující aktivitu privátních komerčních (podnikatelských) i nekomerčních aktérů (třetí sektor, občanská sdružení). Nový styl řízení veřejného sektoru je důležitým východiskem pro aplikaci marketingového řízení v oblasti územního rozvoje.¹

2.3.3 Externí podmínky vzniku městského marketingu

Existuje celá řada důvodů, které vedli ke vzniku městského a regionálního marketingu. Přístup k modernímu způsobu řízení vyvolal především prohlubující se rozdíl v sociální a ekonomické oblasti mezi úspěšnými a neúspěšnými regiony a městy. S tím je spojený rozvoj regionální politiky a stále větší nutnost kompenzovat do určité míry zaostávání u slabých regionů. Určujícím prvkem k „přežití“ všech subjektů při přechodu na postindustriální společnost se stává stále větší konkurenceschopnost. Tyto trendy nastávají v důsledku vzrůstající liberalizace obchodu, ekonomické integrace a globalizace.

2.3.4 Interní podmínky vzniku městského marketingu

Pokud chtějí představitelé městských správ realizovat ve svém městě nebo v regionu městský marketing, musí být tato aktivita nezbytně motivována určitým zájmem, který má své příčiny. Tak jako ve společnostech rozhoduje o vizi a poslání vrcholový management, tak i vedení obce má svůj aparát. Vrcholovým managementem v obci je starosta obce, dále zastupitelstvo a rada obce. Jako poradní orgány jim slouží založené komise a výbory. Aby tento vrcholový management pochopil vznik této

¹ RUPPEL, P. *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 57 s. ISBN 80-7042-957-7, s. 12

inovace v lokálním a regionálním rozvoji, jakou je teritoriální, zejména městský marketing, musí analyzovat důvody, které vedou jeho iniciátory k realizaci. Mezi nejčastější důvody patří:

- ❑ **Nespokojenost občanů i ostatních subjektů** se situací rozvoje města v mnoha ohledech
- ❑ **Nízká atraktivita města a jeho okolí** z hlediska investorů, podnikatelů, turistů promítající se do špatného image města. Zde se projevuje zájem o zvýšení atraktivity a o zlepšení jeho image
- ❑ **Nedostatečná koordinace a harmonizace sektorových aktivit ve městě** (např. podnikání – bydlení, doprava – životní prostředí, investice – infrastruktura)
- ❑ **Špatná image úřadu, úředníků a podniků** poskytující veřejné služby a zájem je změnit
- ❑ **Existence konfliktů** mezi zájmovými skupinami ve městě (např. město – občanské sdružení, správa – podnikatelé)
- ❑ **Osobní zájem a snaha starostů** řešit věci inovativně, používat moderní způsoby řízení města nejnovějšími koncepty.

Iniciátory nemusí být vždy subjekty z veřejného sektoru, mohou jimi být nespokojené zájmové skupiny, občané, podnikatelé, kteří svým tlakem na vedení města kombinují a kumulují důvody k realizaci městského marketingu. Takovou dlouhodobou nespokojenost je pak možné řešit městským marketingem, který působí jako inovativní koncept rozvoje. Dává impulsy k prolomení nevraživých bariér a vzájemného nedorozumění.

2.4 Komplexní teritoriální marketing

Úkolem tohoto městského marketingu je komplexní plánování rozvoje území prostřednictvím realizace projektů a to vždy podle odpovídající vizi území. Takto postavený městský marketing nesmí být v rozporu s územním plánem a může doplňovat strategické plánování.

Komplexní teritoriální marketing je zejména institucionalizovaná podpora interaktivní komunikace při plánování rozvoje území a při realizaci projektů. Základem k tomu je zapojení všech aktérů, kterých se rozvoj týká. Těmi jsou veřejná správa, podnikatelé, vlastníci nemovitostí, společenských organizací, zájmových sdružení a angažovaných občanů. Toto pojetí spolupráce vyžaduje důslednou podporu ve vzájemné kooperaci a komunikaci, vytváří zpětné vazby mezi stranou nabídky (územní samospráva) a poptávky (občané, turisté).

2.4.1 Principy komplexního městského marketingu

Vytváření komplexního městského marketingu podléhá obecným principům, které je nutno dodržovat. Sem se řadí principy:

- ❑ **Orientace**, ve smyslu dodržení základního pojetí marketingu, zaměření všech aktivit na stranu poptávky tzn. analýza potřeb a přání cílových skupin.
- ❑ **Komunikace**, je nástrojem pro nalezení a dosažení společných cílů při realizaci rozvoje území (interní komunikace) a slouží také ke zjištění základních potřeb cílových skupin a ke propagaci konkurenčních výhod (externí komunikace).
- ❑ **Koordinace**, znamená nekonfliktní společný přístup umožňující synergické účinky při spolupráci všech aktérů.
- ❑ **Kooperace**, umožňuje efektivní využití dílčích zdrojů od každého z aktérů.
- ❑ **Kreativita**, nalezení inovativních způsobů řešení a vytváření nových struktur řízení.
- ❑ **Kontinuita** – vytváření městského marketingu je dlouhodobý proces, který dodržuje základní prvky marketingového plánování (analýza, plánování – koncepce, zavádění – realizace, kontrola).
- ❑ **Koncepce**, určíme čeho chceme dosáhnout – stanovujeme vizi, definujeme cíle, navrhujeme realizovatelné projekty, analyzujeme a hodnotíme strategické alternativy.
- ❑ **Realizace** – důraz je kladen na realizaci navrhovaných projektů.
- ❑ **Kontroly a evaluace** – porovnáváme dosažené výkony a cíle, monitorujeme realizaci navrhovaných projektů. Zde platí zásada kritického sebehodnocení, kdy všechny aktivity musí být neustále kriticky hodnoceny, tím následně vytváříme korekční programy k napravení stavu.

2.4.2 Základní komponenty a charakteristické rysy konceptu komplexního městského marketingu

Komplexní městský marketing musí obsahovat všechny níže uvedené komponenty. To, do jaké míry budou aplikovány závisí na strukturálních a funkčních charakteristikách města a na znalosti konceptu teritoriálního marketingu všech aktérů, a také na jejich schopnostech tyto znalosti využít v praxi.

Institucionální podpora komunikace

Institucionalizovaná podpora komunikace je vázaná na zřízení funkce např. manažera města a jeho sekretariát. Institucí může být také odbor rozvoje města, který se může stát koordinačním rozhraním – zprostředkovatelem mezi veřejným a soukromým sektorem. Takto nastavená komunikace má napomáhat k efektivnějšímu využívání informací, lidských zdrojů a kapitálu s cílem dosáhnout atraktivnější a konkurenceschopnější město.

Segmentace trhu a marketingový průzkum

Definování prioritních cílových skupin je závislé na charakteru města jako komplexního „produktu“ a na vizi jeho rozvoje. Hlavní cílové skupiny jsou děleny na

segmenty skupin zákazníků, kteří mají podobné potřeby a chování. Zákazníky obce jsou občané, podnikatelé, návštěvníci, investoři, zkrátka všechny subjekty působící trvale nebo dočasně na území obce. Cílovou skupinu představuje určitá skupina zákazníků (segment), na kterou je zaměřena pozornost obce. Vůči takovému segmentu stanovuje obec specifické cíle a vybírá způsob komunikace. Segmentace trhu do homogennějších cílových skupin vede k efektivnějšímu využití nástrojů marketingového mixu.

Pro zjišťování diferencovaných potřeb ze strany poptávky, využívá město v rámci městského marketingu různé **metody marketingových výzkumů**, jsou jimi např. výzkum pozorováním, metoda skupinově orientovaného dotazování nebo výzkum průzkumem. Efektivní marketingový výzkum zahrnuje pět kroků:

- ❑ definování problému a výzkumných cílů,
- ❑ sestavení plánu výzkumu,
- ❑ shromáždění informací,
- ❑ analýzu a vyhodnocení,
- ❑ prezentaci výsledků.

Mezi nejčastěji používané nástroje patří dotazníky a technická zařízení. Za dílčí marketingový výzkum na občany považujeme průzkum veřejného mínění, který ukazuje postoje a názory občanů.

Využívání nástrojů marketingového mixu

Nástroje marketingového mixu jsou aplikovány v praxi vždy variabilně a selektivně podle potřeby. To znamená, že management obce může využít k přizpůsobování svého produktu a k jeho odlišení od produktů konkurence určitý soubor těchto nástrojů. Obec sama o sobě představuje pro své „zákazníky“ **velmi složitý produkt**, který je tvořen souborem hmotných prvků (např. prostředí budovy, vzhled místností) a nehmotných prvků (např. poskytováním jednotlivých služeb). Tato složitost produktu vedla k rozšíření základních čtyř nástrojů marketingového mixu o další čtyři. Marketingový mix pro produkt obce tvoří:

Produkt

K produktům obce řadíme vše, co město nabízí svým občanům, návštěvníkům, podnikům, potenciálním investorům a co uspokojuje jejich přání a potřeby. V širším pojetí je za produkt považována obec samotná včetně jejího materiálního prostředí i se všemi subjekty působícími na jejím území. V užším smyslu jsou to veškeré služby poskytované obecním úřadem. Systematické využívání všech produktů vede k určité produktové politice. Ta může vést ze strany města např. k organizování akcí a atraktivit (tzv. events marketing), které mají pozitivní dopady i v oblasti komunikační politiky. U produktu se hodnotí jeho rozsah, kvalita, úroveň, záruka a image. Lze jej dělit na produkční řady a poskytované doplňkové služby.

Pokud se bavíme o obci jako produktu, klade se stále větší důraz na kvalitu a efektivnost veřejné správy. Obec tak uplatňuje moderní nástroje řízení, ke kterým lze přiřadit benchmarking. Je to manažerská metoda, která se nyní začíná využívat v našich obcích stále více. Podstatou benchmarkingu je měření a analýza procesů a výkonů organizace, kdy prostřednictvím systematického porovnávání s výkonem ostatních se pro rozhodování hledají nejlepší řešení.

V České republice byl zahájen v srpnu 2003 projekt vzdělávacího centra pro veřejnou správu ČR. Je financován v rámci programu kanadské vlády na podporu místních správ států Střední Evropy (LGSP CE), dalšími partnery jsou Svaz měst a obcí ČR, MV ČR. Celkem se přihlásilo 49 měst (obcí 3. typu). Níže přikládám obrázek mapy ČR s vyznačením zapojených obcí 3. typu. Na základě velikosti správního území vzniklo pět pracovních skupin – na mapce rozlišeno dle legendy.

Obrázek: Mapa ČR s vyznačením zapojených obcí 3. typu



Zdroj: *Týdeník Vlády České republiky*. Ministerstvo vnitra České republiky. Veřejná správa č. 13. 2004. s. 28

Cena

Uplatňování vlastní cenové politiky je do určité míry značně omezeno charakterem poskytovaných služeb. Služby ze zákona nabízí obce bezplatně, tedy ze zdrojů pocházejících z daní občanů nebo podniků, jiné produkty, jejichž cena je sice určena, ale podléhá úplné nebo částečné regulaci. Dále existuje soubor produktů, jejichž ceny si určuje obec sama. I přes širokou nabídku těchto produktů je cenová politika důležitou součástí marketingového mixu. Jejím úkolem je optimalizace cen produktů ve vztahu k jejich kvalitě.

Místo (distribuce)

Obec se zde rozhoduje o volbě distribučního kanálu tzn. cesty, jakým způsobem se produkt dostane ke konečnému spotřebiteli. Obec může produkt poskytovat sama nebo pokud svěřit poskytování služby jiné organizaci hovoříme o nepřímém distribučním

kanálu. Hlavními nástroji distribuční politiky jsou zabezpečení dopravní dostupnosti a obslužnosti.

Komunikační politika

Jednotlivými nástroji komunikační politiky jsou reklama, osobní prodej, publicita, propagace, webmarketing, koncept „corporate identity“ a Public Relations. Různé typy zvolené komunikace se subjekty tvoří KOMUNIKAČNÍ MIX. Správnou kombinací se obec snaží ovlivnit znalosti, postoje a chování zákazníků ve vztahu k produktům, které nabízí. Vhodně zvolená komunikační politika má informovat o konkurenčních výhodách města a má za úkol vytvořit pozitivní image města ke všem cílovým skupinám.

Materiální prostředí

Materiální prostředí obce tvoří přírodní prostředí obce a její celkové územní uspořádání včetně architektonického řešení. Součástí je také prostředí obecního úřadu. Služby, které obec poskytuje jsou především nehmotného charakteru, proto prostředí, ve kterém jsou poskytovány, se podílí společně na vytváření image služby. Než se zákazník rozhodne využít nabízenou službu, hodnotí prostředí, které jej obklopuje. Rozeznáváme vnější a vnitřní materiální prostředí. Vnější prostředí obsahuje např. tvar a průčelí budov, venkovní osvětlení, užití znaku, fyzická velikost budov, vchody aj. Do vnitřního prostředí řadíme např. užití kombinace barev, vybavení, pomůcky (např. kancelářské potřeby), osvětlení, klimatizace, větrání, vytápění, šířka chodeb, znak obce aj.

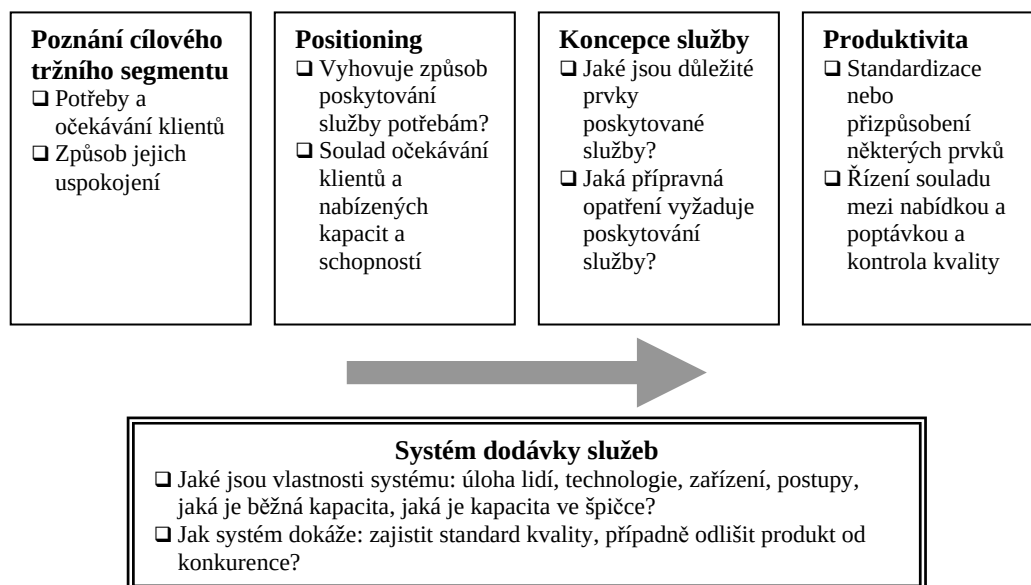
Lidé

Významným nástrojem marketingového mixu jsou lidé, zákazníci i poskytovatelé produktu. Realizace služby není zpravidla možná bez vzájemné součinnosti dodávajícího (obce) a příjemce (občana, investora). Tento prvek marketingového mixu se týká zejména zaměstnanců a klientů obecního úřadu. Tak jako u každého podniku, i zde mají klienti sklon hodnotit úroveň a chování jejich zaměstnanců včetně kvality poskytovaných služeb. K zákazníkům řadíme také návštěvníky obce a podnikatele, kteří patří také ke spoluvůrcům produktu. Svým chováním mohou ovlivnit celkový dojem, který si jiné subjekty o obci učiní. Vedení obce může jednání lidí ve své obci ovlivňovat pouze nepřímo, vydáváním vyhlášek, trváním na dodržování zákonů, zřízením, městské policie, dobrou prací všech odborů na úřadě. Kvalitu v poskytovaných službách může obec u svých zaměstnanců vylepšit pravidelným školením a tréninkem.

Proces

Proces představuje určitý postup při poskytování produktu (převážně služby) svým zákazníkům. Procesy posuzujeme podle intenzity styků se zákazníky v průběhu poskytování služeb. Může se jednat o různé druhy procesů, poskytované přímo obecním úřadem nebo organizací jím zřízenou. Vzhledem k velké různorodosti produktů je dobré je klasifikovat a k nim pak „na míru“ přiřadit různé procesy jejich poskytování. Plánování procesu poskytování služeb vyjadřuje následující tabulka.

Obrázek: Plánování procesu poskytování služeb



Zdroj: JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing 1999. 180 s. ISBN 80-7169-750-8, s. 112

Při plánování procesu poskytování služeb může obec využít uvedeného grafu a postupným způsobem tak zlepšovat kvalitu. Výstupem může být zjednodušení vztahů se zákazníkem.

Partnerství

Nástroj partnerství má pro vytváření úspěšné obce a naplnění její vize velký význam. Vytvoření harmonické obce bývá zpravidla definováno vizí obce a její strategií. Veřejný sektor v rámci partnerství stimuluje fungování tržního mechanismu a rozvoj podnikatelských aktivit. Předpokladem úspěchu partnerství je, že management obce pochopí a do určité míry si osvojí principy chování tržních subjektů. Toto partnerství je důležité při realizaci projektů, kdy dochází ke společnému využití know-how, lidských zdrojů a financí. Tím vzniká maximální spolupráce všech aktérů z prostředí obce, posiluje se konkurenceschopnost města a definuje marketingová strategie města.

Občanská participace a podpora místní identity

Charakteristickým znakem městského marketingu je jeho otevřenost pro angažované občany a zájmová sdružení, která chtějí svými zkušenostmi se spolupodílet při plánování a realizaci určitých rozvojových projektů. Právě možnost občanské participace umožňuje širokou integraci těchto místních zkušeností, zvyšuje pocit identifikace s městem a pocit spoluzodpovědnosti za jeho současný stav a budoucí

rozvoj. Mělo by být všeobecným zájmem obce nabídnout tuto vzájemnou spolupráci např. prostřednictvím odborných komisí, pracovních skupin a realizačních týmů v rámci městského marketingu.

Nový styl řízení veřejného sektoru

Nový styl řízení veřejného sektoru znamená rozšiřování působnosti trhu na úkor veřejného sektoru. Opatřeními prováděnými v rámci nového stylu řízení veřejného sektoru jsou zeštíhlování veřejného sektoru („lean management“) a zvyšování jeho flexibility, opatření a důraz na rozvoj lidských zdrojů a efektivní personální politiku veřejného sektoru, privatizace částí byrokratického neflexibilního veřejného sektoru nebo tlak na změnu chování institucí veřejného sektoru ve smyslu požadavku „služby zákazníkům“².

Podpora rozvoje lidských zdrojů při rozvoji území

Instituce teritoriálního marketingu mají podporovat rozvoj vztahů mezi firmami, vysokými školami a samosprávou. Jde o interní vazby zajišťující transfer těch nejlepších zkušeností, know-how a technologií, které jsou považovány za jeden rozhodujících faktorů konkurenceschopnosti města. Nástrojem jsou především partnerství měst a regionů, přeshraniční partnerství umožňující výměnu zkušeností a vzájemné učení se.

Realizace projektů

Městský marketing zdůrazňuje „tržní orientaci“, přednost mají projekty rychle realizovatelné před projekty nákladnými. Tradiční zaměření na expertní plánování ideálního stavu má nahradit důraz na realizaci projektů v rámci programu rozvoje města.

Důležité je dodržovat následující pravidla při rozpracování opatření u začínajících projektů teritoriálního marketingu:

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

² RUPPEL, P. *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 57 s. ISBN 80-7042-957-7, s. 43

- Preferovat opatření a projekty pozitivně ovlivňující veřejnost před nenápadnými³

2.5 Prioritní oblasti komplexního městského marketingu

Každý projekt městského marketingu má své prioritní zaměření. Tyto prioritní oblasti komplexního městského marketingu jsou v průběhu procesu komunikace definovány jednotlivými aktéry, kteří se podílejí na projektu městského marketingu. Definování priorit vždy vychází z provedené analýzy a tím zjištěných nedostatků (slabých stránek) a specifických výhod (silných stránek). Konkrétní aktivity a projekty nesmí být v rozporu s vizí rozvoje města, musí být také v souladu s územním plánem.

Na základě vyhodnocení asi 50 projektů městského marketingu realizovaných v Německu, Rakousku a Švýcarsku byly zjištěny tyto prioritní oblasti:

- A. Zlepšení komunikace, public relations, image.
- B. Modernizace komunálního managementu a veřejné správy ve smyslu nového stylu řízení veřejného sektoru („new public management“).
- C. Podpora podnikání a atrakce investic, ekonomický rozvoj, podpora rozvoje obchodu a gastronomie, optimalizace odvětvového mixu.
- D. Revitalizace, popř. utváření vzhledu městského centra, rozvoj městského centra
- E. Dopravní obslužnost a dostupnost, infrastruktura, navigační systémy.
- F. Events marketing, podpora rozvoje cestovního ruchu, marketing kultury, vzdělání, volný čas⁴.

Výše uvedené oblasti obsahují výčet inspirativních projektů, které jsem použil v praktické části při dotazníkovém šetření.

³ RUPPEL, P. *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 57 s. ISBN 80-7042-957-7, s. 44

⁴ RUPPEL, P. *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 57 s. ISBN 80-7042-957-7, s. 47

3 Analytická část

3.1 Základní údaje města Kyjova

Město Kyjov je právnickou osobou. Činnosti města a městského úřadu vymezuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), v platném znění. Je střediskem mikroregionu Babí lom.

Základní údaje:

Počet obyvatel:	12 690
Velikost katastru:	2 988 ha
www:	http://www.kyjov.cz/
znak:	



3.1.1 Stručná historie města Kyjova

První písemná zpráva o Kyjově pochází z r. 1126. Území, kde se město v současné době rozkládá, bylo osídleno již v pravěku. Svědčí o tom architektonické nálezy z paleolitu, neolitu, eneolitu, doby bronzové i železné, z období římského i z doby stěhování národů, doloženo je i osídlení slovanské.

Od r. 1126 do r. 1539 patřil Kyjov (Kigiow) klášteru Hradisko u Olomouce. Kyjov je historické a kulturní a společenské středisko v severní části Slovácka. Roku 1515 byl Kyjov povýšen na město, roku 1548 se Kyjov stal **královským městem**. Vydanou listinou se Kyjovu dostalo královského slibu, že Kyjov nebude nikdy ani zastaven, ani prodán. Dominantou města je ojedinělá renesanční radnice z let 1561 – 1562. Další cennou stavbou je Zámeček s grafitovou výzdobou přibližně ze stejné doby, dnes muzeum s národopisnými, historickými přírodopisnými sbírkami. V roce 1710 přišli do Kyjova první kapucíni. Jejich zásluhou a díky finančnímu odkazu Jana Adama z Lichtensteine byl v letech 1713 – 1720 postaven na náměstí nový kostel, zasvěcený Panně Marii a moravským patronům Cyrilu a Metodějovi a vysvěcený v roce 1723.

Z historie Slováckého roku ... jsou to snad nejstarší národopisné slavnosti u nás a věhlasem bezmála po celém světě. Na srpen roku 1921 naplánovali členové Sokola v Kyjově oslavy 50. výročí založení své Tělocvičné jednoty ve městě. Závěr oslav tvořil národopisný den 15. srpna s jízdou králů průvodem účinkujících a bohatým programem kyjovských a mimokyjovských skupin. Kyjov se tak záhy po vzniku samostatného československého státu stal prvním městem na Moravě, kde se začaly pravidelně konat národopisné slavnosti. Úspěch v roce 1921 byl nečekaný a ohromující. Slavnosti Slováckého roku se pravidelně konají každé čtyři roky, termín konání XVII. Slováckého roku v Kyjově je v srpnu 2007.

Po územní reorganizaci v roce 1960 přestal být Kyjov okresním městem, zůstal díky své poloze dalších více než 40 let kulturním a hospodářským střediskem regionu.

3.1.2 Současnost města a postavení městského úřadu ve veřejné správě

Dnešní Kyjov je centrem sklářství, chloubou regionu je vinařství a zejména bohatý kulturní život. Téměř třináctitisícový Kyjov nabízí široké spektrum pořadů od vážné hudby, přes divadlo a kino k jazzu, folku až k velmi živému folklornímu dění. Víno zde oslovuje neobyčejně kvalitní chutí, vůní a jiskrností, zejména vína bílá. Kyjov je srdcem folklorního regionu Dolňácka, ve kterém se tradice lidové slovesnosti, písní a muzikantství dochovaly takřka v původním stavu. Život na Kyjovsku je promítnut i do největší slavnosti regionu Slováckého roku. Tento festival, který je otcem folklorních festivalů v České republice, se pořádá pravidelně ve čtyřletém cyklu již od roku 1921.

Po zániku okresních úřadů k 31. 12. 2002 je Městský úřad Kyjov takzvaným pověřeným úřadem III. typu. To znamená, že je obcí s rozšířenou působností a poskytuje tak ve svém správním území pro 41 obcí služby v rámci přenesené působnosti. To znamená, že nyní mohou občané na kyjovském úřadě vyřizovat navíc záležitosti, které dříve bylo možné zařídit pouze na příslušném okresním úřadě – tím bylo město Hodonín.

3.1.3 Organizační struktura – orgány obce a jejich vztahy

Užší vedení města a úřadu tvoří **starosta, 2 místostarostové a tajemník**. Na základě usnesení ze zasedání Zastupitelstva města Kyjova si zvolilo **Zastupitelstvo města** v souladu se zákonem o obcích za své poradní orgány *Finanční výbor a Kontrolní výbor*. Dalším orgánem je **Rada města**, ta má ke své činnosti zřízeny *Komise rady*. K nim patří Bytová komise, Kulturní komise, Komise pro zahraniční vztahy, Komise pro občanské záležitosti, Sociální komise, Sportovní komise, Komise životního prostředí a veřejného pořádku, Stavební a dopravní komise, Komise pro prevenci kriminality. Činnost **interního auditu** vykonává zvlášť pověřená zaměstnankyně, která je přímo podřízena starostovi města, čímž je zajištěna její funkční nezávislost a organizační oddělení od řídicích výkonných struktur. Dále do organizačního schématu náleží jednotlivé odbory města. Celá organizační struktura je uvedena v příloze č. 1.

3.1.4 Program rozvoje města Kyjova 2003 – 2006

Program rozvoje města 2003 – 2006 byl schválen Zastupitelstvem města Kyjova 15. dubna 2003 – v příloze č. 2 uvádím jeho současné znění. Zaměřuje se na oblasti

podpory podnikání a zaměstnanosti, podpory bydlení, na oblast školství, kultury, sportu a volného času, péče o sociálně potřebné a nemocné, životní prostředí a na služby veřejnosti. Tento program je ve větší míře zaměřen na plánované investiční akce města a vztahuje se na území města Kyjova.

3.2 Analýza současného stavu strategického rozvoje prostřednictvím SWOT analýzy na základě výsledku dotazníkového šetření

3.2.1 Dotazníkové šetření

Cíl dotazníkového šetření

Všeobecný cíl: *Analyzovat současný stav strategického rozvoje města Kyjova*

K získání potřebných informací jsem použil metodu “analýzy Městského marketingu“, který si klade za úkol komplexní plánování rozvoje území prostřednictvím realizace projektů odpovídající vizi rozvoje území. Jelikož město Kyjov nemá v současné době zpracován Strategický plán města, který by komplexně řešil prioritní oblasti a současně tím určoval vizi budoucího rozvoje, vycházím proto z inspirativních projektů a prioritních oblastí definovaných na základě realizovaných městských marketingů v zahraničí (podrobněji v kapitole 3.2.2, s 24). Prioritní oblastí rozumíme např. **Podporu podnikání**, inspirativním projektem pak např. „**Pořízení databanky průmyslových ploch a katastru nemovitostí (i GIS)**“.

Pro tento typ marketingového výzkumu jsem použil formu ústního dotazování s vedoucími pracovníky jednotlivých odborů. Prostřednictvím rozhovorů jsem k těmto dotazům zaznamenával jednoznačné odpovědi – **ano/ne** – popřípadě doplnil podrobnější informace. Hlavním úkolem šetření je zjistit, zda se dílčí projekty ve městě realizovali či nikoliv.

Dílčí cíl: *Definovat problémové okruhy pomocí SWOT analýzy*

Ze slabých stránek (nedostatků a negativ) vyberu problémové okruhy, které doporučím k řešení a v rámci návrhu marketingové strategie Programu rozvoje města sestavím prioritní žebříček kritických oblastí.

3.2.2 Plán výzkumu a shromáždění informací

Sestavení plánu výzkumu

Dotazníkové šetření obsahuje celkem šest strategických oblastí, které byly postupně analyzovány. Ke každé z nich jsem přiřadil projekty, které mohou mít inspirativní charakter a mohou stimulovat město Kyjov realizující městský marketing k vlastní imitaci. Dotazník dále obsahuje projekty, které jsou součástí Programu rozvoje města na léta 2003 – 2006.

Ve své práci jsem použil oblasti zjištěné na základě vyhodnocení asi 50 projektů městského marketingu realizovaných v Německu, Rakousku a Švýcarsku:

Tabulka: Struktura dotazníkového šetření

	Název prioritní oblasti	Projekty rozvojové	Projekty z PRM*
A.	Zlepšení komunikace, public relations, image.	26	-
B.	Modernizace komunálního managementu a veřejné správy ve smyslu nového stylu řízení veřejného sektoru („new public management“).	12	-
C.	Podpora podnikání a atrakce investic, ekonomický rozvoj, podpora rozvoje obchodu a gastronomie, optimalizace odvětvového mixu.	23	4
	<i>C 1: Zpracování analýz/konceptů jako podpory pro určení strategického plánování</i>	6	3
	<i>C 2: Podpora formou propagace</i>	2	-
	<i>C 3: Podpora prvky územního rozvoje</i>	11	1
	<i>C 4: Podpora rozvoje formou komunikace</i>	4	-
D.	Revitalizace, popř. utváření vzhledu městského centra, rozvoj městského centra	17	-
	<i>D 1: Zpracování analýz/konceptů pro utváření vzhledu městského centra</i>	3	-
	<i>D 2: Rozvoj městského centra</i>	14	-
E.	Dopravní obslužnost a dostupnost, infrastruktura, navigační systémy.	22	4
	<i>E 1: Doprava</i>	9	2
	<i>E 2: Dopravní obslužnost a dostupnost</i>	11	1
	<i>E 3: Koncepce/analýzy</i>	2	1
F.	Events marketing, podpora rozvoje cestovního ruchu, marketing kultury, vzdělání, volný čas .	22	9
	<i>Kultura, vzdělání, volný čas a cestovní ruch</i>	17	4
	<i>Analýza/Koncepce</i>	5	5
	Celkový počet dotazovaných projektů		

Zdroj: Vlastní zpracování

Vysvětlivky:

* PRM – Program rozvoje města 2003 - 2006

K výše uvedeným oblastem je celkem přiřazeno 139 rozvojových projektů, z nichž 17 je vybráno z Programu rozvoje města 2003 – 2006.

Shromáždění informací

Platný územní plán města Kyjova

Město Kyjov má platný územní plán schválený v roce 1998 s návrhovým obdobím do roku 2015. Byla vydána obecně závazná vyhláška o závazných částech územního plánu s platností od 1.5.1998. Mezi hlavní cíle řešení územního plánu patří:

- ❑ zajistit trvale udržitelný rozvoj města,
- ❑ zlepšit po stránce územně-technické atraktivitu a image města pro podnikatelské aktivity, aby město obstálo v konkurenčním boji s ostatními městy,
- ❑ rozšířit území na zastavitelné plochy (stavební) a tzv. volné plochy (nezastavitelné),
- ❑ zajistit nové plochy pro bytovou výstavbu,
- ❑ zhodnotit stávající výrobní plochy, navrhnout nejvhodnější způsob jejich využívání a možnosti dalšího rozvoje,
- ❑ vyřešit další rozvoj území tak, aby postupnou realizací byla vytvořena nejvhodnější urbanistická a organizační skladba jednotlivých funkčních ploch,
- ❑ prověřit kapacity dopravních a technických sítí a navrhnout příslušné řešení.

Jelikož se od roku 1998 změnili požadavky a potřeby v území, bylo potřeba zpracovat a pořídit změny územního plánu. Město Kyjov má zpracovány změny č. 1, 2, a 4. Změna č. 3 se v současné době pořizuje. Hlavními důvody pořízení těchto změn bylo navržení nových ploch pro bydlení, pro občanskou vybavenost, rozšíření výrobních ploch, změny v dopravním řešení a další změny, které reagují na současné možnosti.

Program rozvoje města (2003 – 2006)

Program rozvoje města na léta 2003 – 2006 byl schválen Zastupitelstvem města Kyjova 15. dubna 2003. Program rozvoje byl zpracován na dílčí cíle včetně vymezení odpovědnosti jednotlivých odborů a termínů realizace, neobsahuje však žádnou koncepční a ucelenou strategii rozvoje. Program rozvoje tak nestanovuje ucelený přehled o ekonomických možnostech města, neposuzuje rozvoj v celoměstském a regionálním kontextu, nevytváří základ pro účinné ekonomické plánování rozvoje a nezprostředkovává spolupráci veřejného a soukromého sektoru. Je pouze „ideálním“ dokumentem pro stanovení politických cílů pro jednotlivé volební období, a to pro vytváření atmosféry důvěry a spolupráce mezi občany a jejich volenými zástupci nestačí.

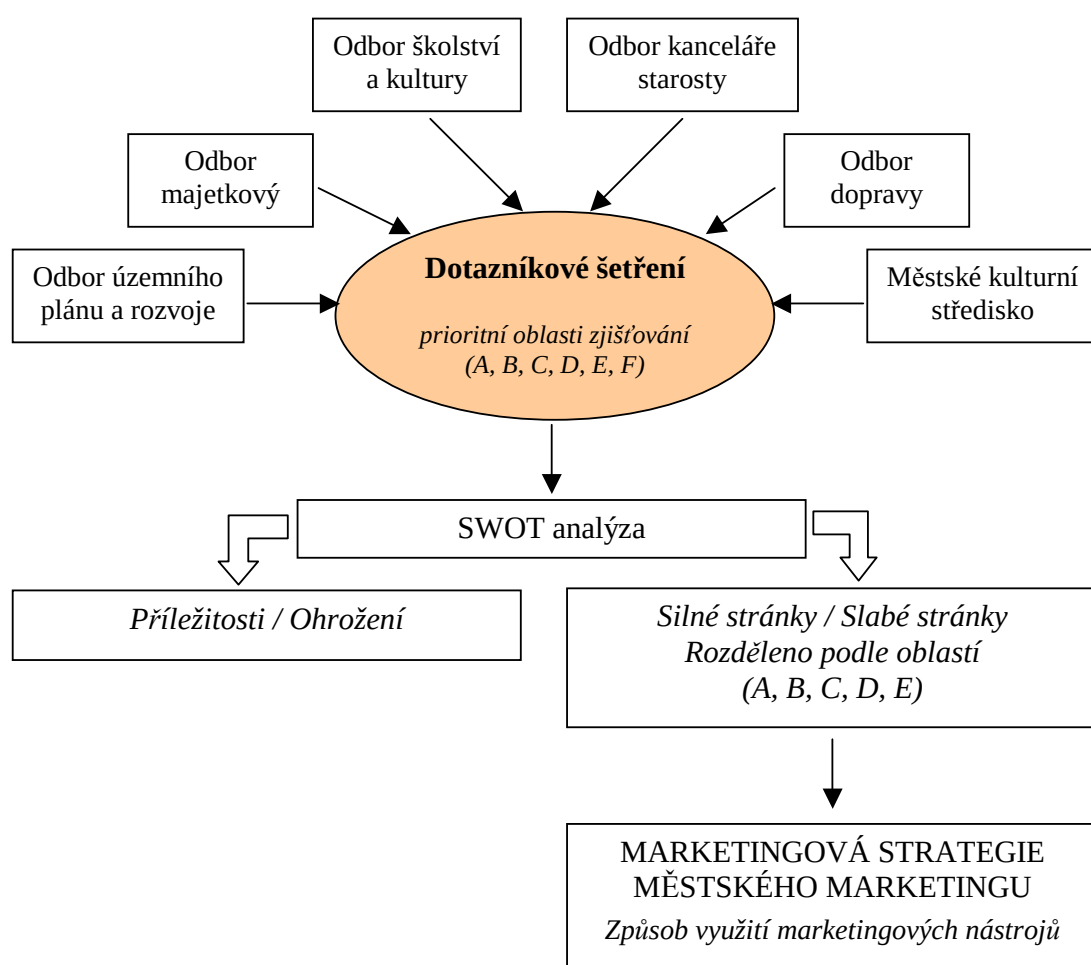
Strategický plán rozvoje města

V současné době probíhá na odboru územního plánu a rozvoje příprava na zpracování „Strategického rozvojového dokumentu“ pro návrhové období let 2007 až 2017. Jde o dokument, který bude situační analýzou území. Stane se reálným podkladem pro plánovaný Program rozvoje města Kyjova na léta 2007 – 2010. Hlavním cílem Strategického plánu je definovat vizi a budoucí směr rozvoje města Kyjova. Zpracování tohoto dokumentu musí být v souladu s územním plánem.

3.2.3 Dotazníkové šetření a vyhodnocení pomocí SWOT analýzy

Graf znázorňuje postup sběru informací od jednotlivých odborů. Získané informace k rozvojovým projektům jsem z dotazníkového šetření vyhodnotil pomocí SWOT analýzy. Obecně jsem se zabýval vnější analýzou, podrobněji jsem zpracovával silné a slabé stránky dle prioritních oblastí. Rozvojové projekty, které v současné době nejsou realizovány, navrhuji k řešení do Programu rozvoje města Kyjova na léta 2007 – 2010. Podrobněji se celou koncepcí městského marketingu zabývá marketingová strategie.

Graf: Průběh dotazníkového šetření



Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 SWOT analýza

3.3.1 Vnější analýza – hrozby a příležitosti

Analýza externích faktorů se zabývá vnějšími trendy a vlivy, které mohou představovat pro město pozitivní (příležitosti) nebo negativní (hrozby) zvenčí. Mění se sociální, ekonomické, demografické a politické makro prostředí s sebou přináší další možné aspekty, které mají vliv na nadregionální nebo celonárodní platnost. Ty následně ovlivňují interní rozhodování uvnitř řídicích výkonných struktur města.

Příležitosti

- ❑ Postupné vnímání strategických dokumentů v obcích, jako nedílnou součást podpory při určování směru rozvoje obce
- ❑ Příprava průmyslových zón
- ❑ Rozvoj turistiky v regionu
- ❑ Státní dotační programy na podporu podnikání a dopravní obslužnosti
- ❑ Atraktivita města, příležitostí je zvýšení počtu návštěvníků a prodloužení pobytu
- ❑ Zavádění dopravního integračního systému
- ❑ Vstup země do EU, příležitostí je např. možnost využití Strukturálních fondů EU jako prostředek k financování místních aktivit

Hrozby

- ❑ Pokračování reformy veřejné správy, která může nadále přinášet nejasnosti v kompetenci samospráv obcí a krajů, může vést ke snížení efektivity veřejných zdrojů v regionu.
- ❑ Vstup do EU, hrozbou je celkové „Eurosjednocování“ a částečná ztráta místní suverenity.
- ❑ Negativní vývoj v oblasti nezaměstnanosti a nabídky pracovních sil v celorepublikovém i místním měřítku.
- ❑ Prohlubující se rozdíl v sociální a ekonomické oblasti mezi úspěšnými a neúspěšnými regiony a městy.
- ❑ Pokles investic v regionu.
- ❑ Nevyjasněné majetkoprávní vztahy.

3.3.2 Vnitřní analýza – silné a slabé stránky

Vnitřní analýza zkoumá stav městského marketingu prostřednictvím realizovaných projektů, které mají přímý nebo nepřímý pozitivní, resp. negativní dopad na celkovou

image města Kyjova. Následující silné a slabé stránky vycházejí s dotazníkového šetření, jehož součástí byly inspirativní projekty a projekty z Programu rozvoje města na léta 2003 – 2006. Zhodnocení stavu vychází ze SWOT analýzy neboli tzv. inventarizace, která ještě nedovoluje koncepční závěry. Výsledkem zhodnocení stavu je městský specifický profil silných a slabých stránek.

A. Zlepšení komunikace, public relations, image

Silné stránky – specifické výhody

- ❑ *Organizovaná setkání s významnými rodáky, oceňování významných osobností města.*
- ❑ *Jsou zpracovány informační brožury města, kalendáře akcí pro děti, mládež, rodiny, turisty.*
- ❑ *Je ustanoven tiskový mluvčí, zřízeny internetové stránky (www.kyjov.cz), existuje spolupráce s tiskem, jsou pořádány tiskové konference.*
- ❑ *Je zajištěn prodej propagačních předmětů, místních novin, vysílání místní kabelové televize.*

Slabé stránky – nedostatky

- ❑ *Nejsou využívána dotazníková šetření a ankety ke zjištění názorů občanů na práci správy a úředníků (A 1.1).*
- ❑ *Není vydána reprezentativní publikace o Kyjově (A 1.2).*
- ❑ *Není zpracována vize rozvoje města, která by prezentovala město navenek (A 1.3).*
- ❑ *Neexistuje koncept jednotné propagace, koordinace individuální propagace (A 1.15).*

B. Modernizace komunálního managementu a veřejné správy ve smyslu nového stylu řízení veřejného sektoru („new public management“).

Silné stránky – specifické výhody

- ❑ *Jsou založeny pracovní skupiny zabývající se tématem inovací ve městě – např. v oblasti dopravy, zpracování odpadů (B 1.2)*
- ❑ *Je zajištěno školení vedoucích pracovníků a zaměstnanců v oblasti komunikace a managementu konfliktů (B 1.4)*
- ❑ *Občanské záležitosti jsou řešeny prostřednictvím Komise pro občanské záležitosti (B 1.6).*
- ❑ *Partnerská spolupráce s městy ze zahraničí (B 1.10)*

Slabé stránky – nedostatky

- ❑ *Není zpracován informační leták “městská správa” jako poskytovatel služeb občanům (B 1.1).*
- ❑ *Není zavedena funkce městského manažera (profesionála), pro koordinaci spolupráce veřejného a soukromého sektoru (B 1.3).*
- ❑ *Informační systém je zřízen částečně, prozatím není managementem obce podporován systém zpracování dat (GIS - geografický informační systém) (B 1.7).*
- ❑ *Město neprovádí pravidelná dotazníková šetření (občanů, spotřebitelů, podnikatelů (B 1.8).*

Na následující straně je ukázka vzoru vyplněného dotazníku, který se zabývá tématem „Modernizace komunálního managementu a veřejné správy ve smyslu nového stylu řízení veřejného sektoru - „New Public Management“. Konkrétní dotaz je vždy označen svým identifikačním číslem (i.č.), dále je zaznamenána odpověď a doplňující popis k dané problematice. Vzor této oblasti jsem vybral záměrně, protože v závěrečné části budu na ty rozvojové projekty, které nejsou realizovány navrhovat akční plán k řešení. Podrobnější vyhodnocení a návrh strategického řešení pro tuto oblast uvádím v kapitole 3.5 , 44 s - Návrh akčního plánu vybrané kritické oblasti.

Kompletně zpracované dotazníkové šetření příkládám v příloze č. 3 této bakalářské práce.

Tabulka č. : Vzor dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření - Analýza současného stavu strategického rozvoje

B. Modernizace komunálního managementu a veřejné správy ve smyslu nového stylu řízení veřejného sektoru („new public management“).

i.č.	Dotaz	Ano	Ne	doplňující informace
	1. New public managementu			
1.1	Je zpracovaný koncept "městská správa" jako poskytovatel služeb občanům?		X	Zatím není, ale připravuje se změna organizačního řádu, ve kterém by měli být institucionálně tyto služby řešeny.
1.2	Je založena pracovní skupina zabývající se tématem inovací v městě (např. v oblasti dopravy, zprac. odpadů)?	X		Řešeno komisemi: Stavební a dopravní komise, Komise životního prostředí a veřejného pořádku
1.3	Je zavedena funkce městského manažera – profesionála pro koordinaci spolupráce veřejného a soukromého sektoru?		X	Funkce městského manažera není zřízena.
1.4	Je zajištěno školení a trénink úředníků v oblasti komunikace a managementu konfliktů?	X		Jsou školeni vedoucí úředníci, od května 2005 mají možnost školení a tréninku i zaměstnanci města.
1.5	Zlepšuje se horizontální koordinace práce odborů?	X		Konají se pravidelné týdenní porady vedoucích.
1.6	Je založeno centrum služeb občanům, popř. odbor občanských záležitostí?	X		Řešeno komisemi: Kulturní komise a Komise pro občanské záležitosti.
1.7	Zřízení informačního systému a systému zpracování dat (GIS)		X	Informační systém je zřízen částečně, prozatím není managementem obce podporován systém zpracování dat (GIS - geografický informační systém).
1.8	Provádí město pravidelná dotazníková šetření (občanů, spotřebitelů, podnikatelů) a zjištění jejich názorů na práci úřadu?		X	Pravidelná dotazníková šetření město u rozdílných cílových skupin neprovádí. Prvním střípkem je v březnu 2005 provedený dotazník na zjištění názorů zaměstnanců na práci úřadu.
1.9	Zajišťuje město přednášky a diskuse ke komunální problematice?	X		Uskutečňují se hovory s občany, provádějí se ankety, konají se setkání s významnými podnikatelskými subjekty.
1.10	Spolupracuje Kyjov s partnerskými městy ze zahraničí?	X		Již od roku 1996 je zaběhnutá spolupráce s francouzským městem Yvetot, Počátkem roku 2005 byla podepsána dohoda o vzájemné spolupráci s rakouským městem Hollabrunn.
1.11	Využívá město při spolupráci se zahraničními městy přenos zkušeností?	X		Každý výměnný pobyt s partnerským městem je spojen s tém. okruhem. Tyto získané zkušenosti jsou využívány nejen městem.
1.12	Uděluje město certifikáty a odměny občanům za bezplatnou činnost ve prospěch města?	X		Město uděluje Ceny města Kyjova významným osobnostem města, Čestné občanství, Ceny města.

C. Podpora podnikání a atrakce investic, ekonomický rozvoj, podpora rozvoje obchodu a gastronomie, optimalizace odvětvového mixu.

Silné stránky – specifické výhody

- ❑ *Město zajišťuje projektovou přípravu a financování infrastruktury (C 1.7*).*
- ❑ *Podpora výstavby nové průmyslové zóny (C 3.1).*
- ❑ *Investorům jsou poskytována zvýhodnění ve formě slev na cenách pozemku. Kritériem výše slev je množství nově vzniklých pracovních míst (C 3.2).*
- ❑ *Je založeno centrum pro začínající podnikatele, tzv. inkubátor. Toto centrum je vybudováno Obchodní hospodářskou komorou Hodonín (OHK). Kyjov úzce spolupracuje s pobočkou OHK v Kyjově (C 3.3).*
- ❑ *Je zavedena tradice v konání vánočních trhů (C 3.10) a trhů řemeslníků, kteří se mohou prezentovat na místních slavnostech, jako jsou jarmarky, dožínky, Slovácký rok (C 3.11).*
- ❑ *Město organizuje diskuse s největšími místními podnikateli u kulatých stolů (C 4.2)*

Slabé stránky – nedostatky

- ❑ *Nejsou zpracovány marketingové analýzy nabídky a poptávky jako zdroje informací pro služby, maloobchod, gastronomii (C 1.1).*
- ❑ *Nejsou zpracovány analýzy specifických problémů – SWOT maloobchodu, spádová oblast, lokální vázanost kupní síly (C 1.2).*
- ❑ *Nejsou zmapovány podnikatelské záměry místních podnikatelů a firem (C 1.8*).*
- ❑ *Není pořízena databanka průmyslových ploch, katastru nemovitostí ???ověřit a GIS (C 3.6).*
- ❑ *Není založen odbor nebo komise podpory podnikání a poradenského centra pro podnikatele (C 4.1).*

D. Revitalizace, popř. utváření vzhledu městského centra, rozvoj městského centra

Silné stránky – specifické výhody

- ❑ *Jsou zpracovány koncepty pro utváření vzhledu městského centra (D 1.1, D 1.2 a D 1.3).*
- ❑ *Rozvoj městského centra (D 2) – město řeší se opravy a vylepšení fasád při zachování stylových prvků, podpora výstavby pasáží, podpora zástavby proluk, byl pořízen vkusnější komunální nábytek, je zřízeno WC a udržováno,*

významná místa a domy jsou označeny, oprava a údržba chodníků je zajištěna vč. bezbariérovosti.

Slabé stránky – nedostatky

- ❑ *Nebyla provedena anketa spokojenosti občanů vzhledu městského centra (D 1.4).*

E. Dopravní obslužnost a dostupnost, infrastruktura, navigační systémy.

Silné stránky – realizovaná projekty

- ❑ *Tranzitní doprava je umístěna mimo centrum, do centra platí zákaz nad 3,5 t mimo zásobování (E 1.2).*
- ❑ *Bezpečnost chodců je zvyšována retardéry, zužováním a vyvyšováním vozovek, realizací šikan (E 1.4).*
- ❑ *Řešení křižovatek v rámci bezpečnosti a plynulosti dopravy (E 1.11*).*
- ❑ *Je zpracována koncepce bezpečnosti dopravy (E 3.2), koncept parkovišť a systém parkovacích míst (E 3.3*) – příloha 4*

Slabé stránky – nedostatky

- ❑ *Nejsou vybudována záchytná parkoviště ve spojení s veřejnou dopravou (E 1.3).*
- ❑ *Nejsou zřízena parkoviště PARK and BIKE, pouze v centru města je vyčleněno jedno místo (E 1.6).*
- ❑ *Nejsou zřízeny stojany (zamykatelné boxy) na kola (E 2.11).*

F. Events marketing, podpora rozvoje cestovního ruchu, marketing kultury, vzdělání, volný čas.

Silné stránky – specifické výhody

- ❑ *Ve městě je vytvořen městský informační systém (F 1.10*).*
- ❑ *V Kyjově se konají historické a folklórní akce (Kyjovské letní slavnosti, Slovácký rok, dožínky, jarmarky), sezónní plesy podle zájmových spolků (myslivci, včelaři, zahrádkáři), pořádají se košty vín (F 1.18).*
- ❑ *Je zřízena galerie města, aktivní podpora galerijní činnosti (F 1.19).*
- ❑ *Je zpracována koncepce sportu (F 2.2).*
- ❑ *Jsou vybudovány příměstské oddychové zóny (F 1.20*).*

- ❑ *Podpora místní kultury a folklóru formou dotací (F 1.21*).*
- ❑ *Restaurování a údržba kulturních památek (F 1.22*).*
- ❑ *Jsou zpracovány projektové koncepce pro výstavbu malých i velkých sportovišť a hřišť (F 2.7*).*
- ❑ *Jsou vytipovány prostory pro zřizování “čisté zóny“, bez možnosti požívání všech druhů návykových látek – při Charitě Kyjov je provozován “Čajo-klub-Wu-wej“ (F 2.10*).*

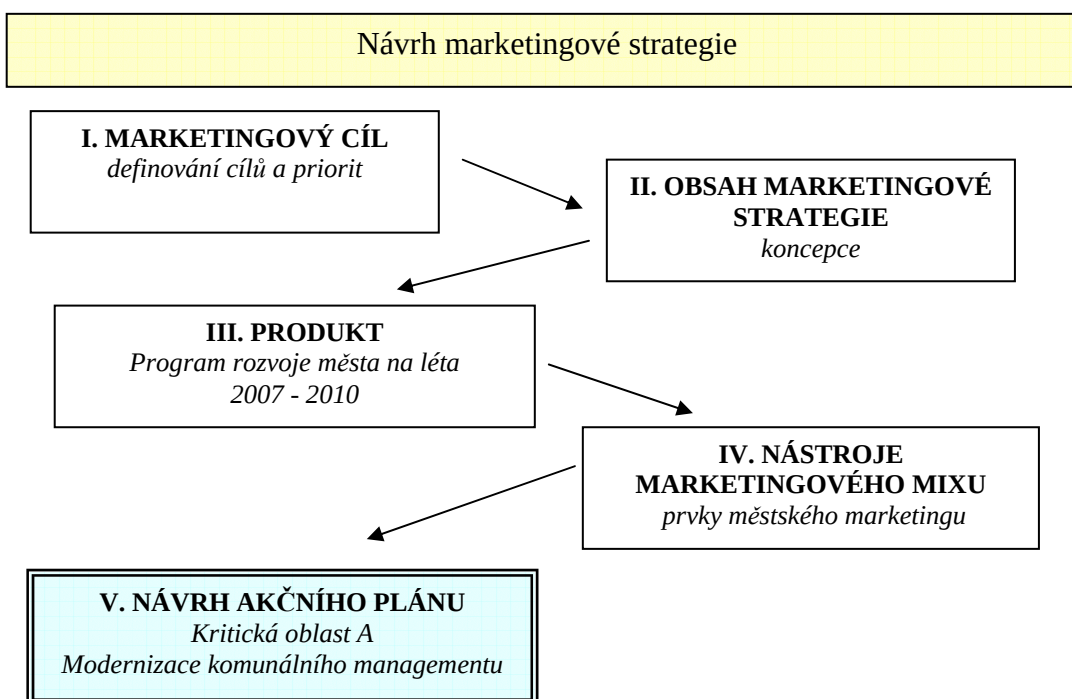
Slabé stránky – problémové okruhy

- ❑ *Nejsou zpracovány multimediální prezentace (F 1.7).*
- ❑ *Nejsou označeny všechny významné památky města informačními cedulkami (F 1.14).*
- ❑ *Není provedena analýza image města, tzn. z hlediska kultury, vzdělávání, volného času (F 2.1).*
- ❑ *Nejsou zjištěny požadavky a představy jednotlivých cílových skupin – mimo oblast sportu, zde bylo provedeno zjištění (F 2.2).*
- ❑ *Není zpracována koncepce rozvoje turismu (F 2.4).*
- ❑ *Město se nevěnuje dostatečně **z hlediska marketingu** nabídce větších kulturních akcí (jako např. Slovácký rok) – (F 2.6).*
- ❑ *Není zpracována projektová koncepce pro modernizaci sportovišť v areálech ZŠ (F 2.8*).*

3.4 Marketingová strategie Programu rozvoje města Kyjova na léta 2007 – 2010

Návrh marketingové strategie vychází z provedené analýzy a vlastních úvah. Strategie obsahuje základní komponenty a charakteristické rysy městského marketingu. Níže zpracovaný graf ukazuje hlavní kroky, které vedou k vytvoření návrhu marketingové strategie pro Program rozvoje města. V úvodu marketingové strategie definuji hlavní marketingový cíl a sestavuji priority k řešení (kritické oblasti). Obsah marketingové strategie se věnuje navrhované koncepci. Produktem, na který je marketingová strategie zpracována, je samotný **Program rozvoje města na léta 2007 – 2010**. Návrh marketingového mixu obsahuje prvky městského marketingu, které mají napomoci vytvořit z Programu rozvoje města „živý“ dokument. V závěru strategie se věnuji návrhu akčního plánu pro kritickou oblast 1 - Modernizace komunálního managementu, pro kterou doporučuji vlastní řešení. Tento akční plán ukazuje postup, který by mohl být zpracován pro každou kritickou oblast.

Graf: Návrh marketingové strategie Programu rozvoje města Kyjova na léta 2007 - 2010



Zdroj: Vlastní zpracování

Program rozvoje města by měl být považován za živý dokument, který má být pečlivě sledován a podle potřeby doplňován a aktualizován. Příprava a řízení realizace musí probíhat za účasti občanů, cíle a strategie musí zůstat důvěryhodné a realizovatelné. Obsah zpracovaného dokumentu rozvoje města má své kapitoly. K nejdůležitějším patří:

Kapitola 1	<i>Základní profil města,</i>
Kapitola 2	<i>Analýza současného stavu</i>
Kapitola 3	<i>Vytvoření rozvojové vize a optimální strategie</i>
Kapitola 4	<i>Návrh rozvojových projektů</i>
Kapitola 5	Návrh marketingové strategie
Kapitola 6	Návrh akčního plánu

Program rozvoje přizpůsobuje a řeší konkrétní potřeby plánování rozvoje města Kyjova. Je to realizační dokument, jehož pomocí může město Kyjov snáze definovat a uskutečňovat své rozvojové záměry. Program rozvoje nebude v tomto pojetí suplovat územně plánovací dokumentaci (ÚPD), ale naopak vytváří k ní komplement, umožňující ÚPD efektivněji používat.

Abychom mohli Program rozvoje města dobře nastartovat, musíme vytvořit koncepci marketingové strategie a do ní zakomponovat využití marketingových nástrojů. Marketingová strategie musí nabídnout takové nástroje, aby se s navrhovaným programem dokázaly ztotožnit široké vrstvy obyvatel města, aby přilákal co nejvíce kvalitních investorů, aby usnadnil a zefektivnil spolupráci se všemi subjekty ve svém území. ***Obecným marketingovým cílem je podpořit sociální a ekonomický rozvoj zlepšením kvality života ve městě a modernizace komunálního managementu.*** Marketingová strategie vychází z kritických oblastí a konkrétních rozvojových projektů a na jejich základě popisuje marketingové postupy a aktivity potřebné k dosažení stanovených cílů.

3.4.1 Marketingový cíl

Hlavním marketingovým cílem strategie je *zajistit vhodnými marketingovými nástroji dlouhodobé a úspěšné realizování rozvojových programů (projektů).*

Pořadí kritických oblastí, které vyplynuly ze SWOT analýzy:

Kritická oblast A	Modernizace komunálního managementu
Kritická oblast B	Zlepšení komunikace, public relations, image
Kritická oblast C	Podpora rozvoje cestovního ruchu
Kritická oblast D	Podpora podnikání
Kritická oblast E	Doprava
Kritická oblast F	Vzhled městského centra

3.4.2 Obsah marketingové strategie

Marketingová strategie je navržena a zpracována jako jedno opatření na oživení rozvoje města Kyjova. Navazuje na dotazníkové šetření a vychází ze zjištěných

nedostatků (slabých stránek). Vzhledem k tomu, že samotné město nebude schopno většinu rozvojových projektů samo financovat, je nezbytně nutné dokázat najít partnery ve veřejném a soukromém sektoru, kteří se na realizaci budou podílet.

Marketingová strategie vytváří předpoklady pro vznik městského marketingu, který umožňuje organizační inovace. Hlavním těžištěm takto vytvořené koncepce je dodržení zásad městského marketingu spolu s využitím nástrojů marketingového a komunikačního mixu, jimiž jsou produkt, cena, místo (distribuce), komunikační politika, materiální prostředí, lidé, proces a partnerství.

Marketingová strategie by se měla stát nedílnou součástí Programu rozvoje města. Hlavním úkolem marketingové strategie je stanovení možností a předpokladů pro umístění navržených rozvojových projektů na trhu a návrh postupů (akční plán), jak nejlépe uspět při jejich realizaci.

Obsahové cíle jsou koncipovány tak, aby se komunální správa přiblížila více občanům a dalším cílovým skupinám. Dále aby se zvýšila atraktivita a image města, aby byla vytvořena kvalitní dopravní infrastruktura a poskytovány služby na nejvyšší úrovni.

3.4.3 Produkt – Programu rozvoje města Kyjova na léta 2007 - 2010

Program rozvoje města je zpravidla koncipován na čtyřleté volební období. Je nástrojem pro plánování a řízení měst podle zákona č. 128/2000 Sb. (Zákon o obcích). Obsah Programu rozvoje není stanoven závazným předpisem, na rozdíl od pořízení územního plánu. Program rozvoje bude v dalším plánovaném období v letech 2007 – 2010 definovat a uskutečňovat své rozvojové záměry. Jde také o to, jakým způsobem bude obsah Programu rozvoje uveden mezi jednotlivé aktéry (občany, podnikatele, sdružení aj.), jak bude s dílčími subjekty spolupracováno, co jim bude nabídnuto atd. Této problematice marketingového přístupu k Programu rozvoji města bude v kapitole 3.4.4 věnována širší pozornost.

A. Hmotné složky produktu

1. Organizační struktura

- ☐ *institucionální podpora komunikace zřízením fce manažera města*
- ☐ *komise podpory podnikání a poradenského centra pro podnikatele*
- ☐ *dodavatelské a konzultační firmy, podílející se na realizaci projektů*
- ☐ *management rozvojových programů (pracovní skupina nebo odbor podílející se na realizaci projektu)*

2. Veřejné služby

- ☐ *pořízení databanky průmyslových ploch, katastru nemovitostí a GIS*
- ☐ *zlepšení informačního systému, zřídit systém zpracování dat (geografický informační systém – GIS)*

3. Dopravní infrastruktura

- ❑ *záchytná parkoviště ve spojení s veřejnou dopravou*
- ❑ *parkoviště PARK and BIKE*
- ❑ *stojany (zamykatelné boxy) na kola*

4. Plánovací a informační nástroje

- ❑ *vize rozvoje města*
- ❑ *situační analýza a strategický rozvojový dokument města (SWOT analýzy specifických problémů např. maloobchodu, spádová oblast, lokální vázanost kupní síly, dotazníková šetření cílových skupin, marketingové analýzy nabídky a poptávky např. podnikatelských subjektů)*
- ❑ *dotazníková šetření a ankety občanů na práci správy a úředníků, na spokojenost občanů se vzhledem městského centra*
- ❑ *reprezentační publikace o Kyjově, multimediální prezentace*
- ❑ *koncept jednotné propagace, koordinace individuální propagace*
- ❑ *zlepšit označení významných památek města informačními cedulkami*
- ❑ *koncepce rozvoje turismu*
- ❑ *zlepšit marketing kulturních akcí (např. Slováký rok)*
- ❑ *projektová koncepce pro modernizaci sportovišť v areálech ZŠ*

Rozvoj hmotných složek produktu je nutné podrobně popsat v kapitole 4 Návrh rozvojových projektů Programu rozvoje města, budou tyto dílčí aktivity popsány.

B. Nehmotné složky produktu

1. ***Celková image města***, tzn. z hlediska kultury, vzdělávání, volného času Vytváří jeho management, který musí být profesionální, vstřícný k občanům a dalším partnerům a pružně reagující na měnící se podmínky. Neustálé si uvědomování si potřeb a přání partnerů působí příznivě na image města. Tento přístup by se dal nazvat fungujícím Městským managementem, který pracuje ve veřejném zájmu.

3.4.4 Nástroje marketingového mixu

PARTNERSTVÍ (partneři a klienti)

K rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů se věnuje **tzv. marketing vztahů**, nazývaný také integračním marketingem. Jde o výměnné vztahy mezi vedením města a cílovými skupinami. Ty jsou tvořeny významnými trhy, na které je třeba se

zaměřit. Organizačně by tyto vztahy měli být naplňovány příslušnými odbory a managementem města. Tím vznikne institucionalizovaná podpora vzájemné komunikace při plánování rozvoje území a při realizaci projektů. Tento druh spolupráce musí vytvářet také zpětnou vazbu. Město musí vyvíjet aktivitu především na tyto trhy:

A. Trh zákazníků se skládá ze čtyř základních skupin (podnikatelé, investoři, neziskové organizace, developéři)

Doporučuji se zejména zaměřit na střední a malé podnikání a na největší místní podnikatele. Je to perspektivní segment trhu, který může přinést oživení města a regionu. Navrhuji výhodný pronájem budov, zajištění poradenského servisu založením podnikatelských inkubátorů. Nadále je potřeba rozvíjet úzkou spolupráci s Hospodářskou komorou a Jihomoravským krajem. Přínosem bude vznik *Komise podpory podnikání* s zcela jasnými a funkčními kompetencemi v činnosti i rozhodování.

Spolupráce města s neziskovými organizacemi by měla vycházet z principu partnerství, kde podíl na realizaci rozvojových programů je na obou stranách výhodný. Zejména v programech zaměřených na sociální oblast, školství, podporu občanských aktivit.

B. referenční trhy (partneři města, lidé, zákazníci, zaměstnanci, široká veřejnost, zahraniční partnerská města),

Při plánování a realizaci dílčích projektů musí vedení města nebo management jednotlivých odborů vždy pečovat o posilování referenčního trhu především dobrou informovaností odborné i laické veřejnosti. To pak vytváří pozitivní obraz na město.

Doporučuji s odbornou veřejností vytvořit vzájemně fungující kooperaci. Společnou komunikaci podpořit sezením u kulatých stolů, veřejným jednáním projednávat specifické záležitosti, prostřednictvím médií poskytovat detailněji zpracované projektové záměry ke konfrontaci.

Pokračovat v udělování cen města Kyjova a čestných občanství. Tyto akce jsou významnou společenskou událostí nejen pro oceňované osobnosti, ale jsou také vizitkou města Kyjova.

Nadále udržovat a rozvíjet partnerství se zahraničními městy. Již od roku 1996 je zaběhnutá spolupráce s francouzským městem **Yvetot**. Kromě výměnných pobytů mezi rodinami těchto měst se spolupráce vyvíjí především v oblasti kultury, konkrétně mezi hudebními školami a orchestry. Počátkem roku 2005 byla podepsána dohoda o vzájemné spolupráci s rakouským městem Hollabrunn.

Přeshraniční spolupráce s jinými městy (partnery) je rozvíjena také díky programům EU v projektové oblasti. Tato činnost by měla být městem aktivně podporována.

C. Trhy pracovních sil

Město musí neustále sledovat vývoj na trhu pracovních míst a snažit se co nejvíce využívat marketingových nástrojů k pozitivnímu ovlivňování.

Doporučuji založit komunální firmy, které by se mohli orientovat na různá odvětvová zaměření. Především na výrobu komunálního nábytku, na zahradnictví nebo na poskytování služeb s vyšší přidanou hodnotou. Právní forma společnosti by měla být společnost s ručením omezením, k jejímž výhodám patří ručení pouze majetkem společnosti a průhledné vedení díky odpovídajícím smluvním podmínkám.

UMÍSTĚNÍ A DISTRIBUCE PRODUKTU

K tomu, aby se produkt (Program rozvoje města) dostal ke klientovi slouží distribuční kanály. Město Kyjov je převážně nositelem většiny rozvojových projektů, proto velká část investičních činností a poskytovaných služeb bude zajištěna smluvními kooperanty (např. projekčními a dodavatelskými firmami). V tomto případě se jedná o kombinaci přímého a nepřímého distribučního kanálu. To znamená, že klienti budou směřovat vždy na město, které jim bude další služby poskytovat buď samo (přímý distribuční kanál) nebo bude klient odkázán na kooperujícího partnera např. na projektanta (nepřímý distribuční kanál). Zde je maximálně důležitá spolupráce a úzká komunikace mezi hlavními kooperanty.

Dostupnost produktu závisí na jeho vhodném umístění, které management produktu poskytuje. Nejvhodnější dostupnost těchto informací je zajištěna informačními a propagačními kanály. Samotný Program rozvoje města by měl být k dispozici prostřednictvím webové stránky www.kyjov.cz, podpořen distribucí informačních materiálů o daném rozvojovém programu. Při zavádění na trh by měl být produkt uveřejněn v místním i regionálním tisku (měsíčník Kyjovské noviny, týdeník Slovácko) a v místní kabelové televizi (Kyjovská televize – KTV). Ve fázi postupné realizace rozvojových programů, je důležité realizovaný Program rozvoje v pravidelných etapách připomínat.

Snadnou dostupnost produktu může poskytovat např. zřízená **funkce manažera města** a jeho sekretariát. Takto zřízenou institucí může být také *odbor územního plánu a rozvoje města*, který se stane zprostředkovatelem mezi veřejným a soukromým sektorem. Při osobním styku s klienty je zajišťována snadnější orientace, pohodlné jednání a stálá kvalita poskytovaných služeb. Manažer města plní úkoly městského managementu, který se tak snaží realizovat produkt – tedy hmotné složky produktu a nehmotné složky produktu. Dohlíží tak na realizaci koncepce města. V podmínkách města Kyjova příkládám důraz na tyto hlavní úkoly městského manažera:



- ❑ realizace plánovacích a informačních nástrojů (specifické analýzy trhu, dílčích segmentů aj.),
- ❑ realizace koncepcí,
- ❑ koordinace a soulad produktu s územně plánovací dokumentací.

CENA PRODUKTU

Cena produktu je v podmínkách města Kyjova rozhodujícím prvkem a je třeba ji věnovat dostatečnou pozornost zejména vzhledem k výdajové složce vázané na rozpočet města. Hlavní požadavky jsou kladeny také k sestavování rozpočtu města a k optimalizaci peněžních toků (cash flow). Finanční rámec produktu je určen množstvím rozvojových projektů. U veřejně prospěšných projektů jako je realizace dopravní infrastruktury či poskytování veřejných služeb se předpokládá převaha výdajové složky nad příjmovou. Na rozdíl u komerčních projektů lze počítat s vyrovnanou bilancí nákladů a výnosů, v počáteční fázi spíše převaha nákladových položek.

PROPAGACE PROGRAMU ROZVOJE A JEHO PROJEKTŮ

Správnou komunikační politikou se město snaží ovlivnit znalosti, postoje a chování všech partnerů produktu. Využívá k tomu vhodně sestavený komunikační mix, který má informovat o konkurenčních výhodách města, jeho silných stránkách a vytvářet tak celkově pozitivní image o městě.

Organizační zázemí

Pro zvládnutí objemu všech komunikačních aktivit doporučuji zřídit samostatnou organizační jednotku v podobě specializovaného oddělení nebo odboru. Kompetence rozdělené uvnitř této jednotky bude zaručovat uvnitř města dostatečný respekt pro vedoucího oddělení i pro tiskového mluvčího. Pracovní náplň tohoto oddělení může zahrnovat tiskovou agendu, přípravu tiskových zpráv, monitoring tisku. Vedle tiskového mluvčího navrhuji zřídit místo pro pracovníka, který by měl být vyčleněn na obsluhu internetových stránek.

Za účinnou formu komunikace pro Program rozvoje města navrhuji následující komunikační mix:

- I. Propagace
- II. Webmarketing
- III. Publicita
- IV. Public relations
- V. Corporate identiti

I. Propagace

Propagace Programu rozvoje města je nejdůležitějším nástrojem komunikačního mixu. Nejvíce tak ovlivňuje informovanost a důvěru k produktu.

Kvalitně zpracované propagační materiály dokáží úspěšně a dlouhodobě oslovit cílové skupiny. Po určité době je důležité aktualizovat jejich obsah, používání a distribuci.

Propagační dokumenty budou tvořit všeobecné propagační tiskoviny turistického zaměření. Budou prezentovat místní historické památky a současný život. Doporučuji zpracovat **trhací kalendář** reprezentující město Kyjov, současně s pohlednicemi soudobými i historickými, pexeso města zaměřené na výchovu patriotismu (místní zvyklosti, tradice, památky aj). Dále letáky o velikosti A4 složený na třetiny, včetně kapsičky na mini CD, podobný leták i bez CD. Doporučuji vydat vícestránkovou exkluzivní publikaci o Kyjovu a jeho okolí. Měla by být zpracována v co největší obsahové a grafické kvalitě, vyjadřující vlastní image města. Zpracované materiály by neměli obsahovat reklamy. K dalším základním a tradičním propagačním materiálům patří prospekty, brožury, mapy, studie, výroční zprávy, nabídkové katalogy (pro podnikatele a turisty). Některé vybrané propagační dokumenty by měly mít českou, anglickou a německou mutaci.

Takto zpracované materiály musí mít vždy vypovídací schopnost pro příjemce. Např. zahraniční partner by neměl obdržet česky zpracovanou publikaci, to by mohlo být pro něj kontraproduktivní. Distribuce těchto propagačních dokumentů musí být zajištěna následujícím způsobem:

- ❑ běžně dostupné za úplaty na turistických informačních centrech v místě i v regionu (Kyjov, Hodonín, Veselí nad Moravou), při vhodných příležitostech zdarma dostupné,
- ❑ materiály musí být v dostatečném množství uchovány a aktuálně doplňovány,
- ❑ měli by být nabídnuty a doručeny na významné veletrhy, výstavy, jednorázové akce, všude tam, kde mohou vyvolat zájem a reprezentovat město a region,
- ❑ bezpochyby by měli být v ubytovacích zařízeních a v kulturních střediscích.

Dále doporučuji nechat u subdodavatelů zpracovat multimediální prezentaci na CD a DVD nosičích, které musí obsahovat kompletní informace shodné s propagačními materiály a webovou stránkou Kyjova.

II. Webmarketing

Zřízení a průběžné aktualizování internetové prezentace je dnes už samozřejmostí. WebMarketing je komplexní služba propagace služeb a produktů prostřednictvím internetové stránky a e-mailem. Aby mohly být internetové stránky využity k propagaci, musí o nich dozvědět Ti, pro které jsou stránky určeny. Aby tyto stránky plnily funkci webmarketingu, musí mít profesionální textovou i grafickou úpravu u všech zpracovávaných dokumentů i obrázků. Takto zpracované **webové stránky** obsahují širokou škálu přehledně strukturovaných informací a musí být graficky sladěny s propagačními materiály. V posledních letech obsahují internetové stránky interaktivní aplikace, stále častěji mají prvky elektronické komunikace s cílovými skupinami i volenými představiteli obce (ankety, on-line dotazy, dotazníková šetření, chaty, diskusní fóra aj.). Posun od jednostranného informování ke skutečnému kontaktu

s veřejností prostřednictvím internetových prezentací bude město Kyjov upevňovat dlouhodobé vztahy s veřejností.

Reklama města prostřednictvím e-mailu, reklamního dopisu, reklamního baneru zkvalitňuje celkovou image města. Reklamním sdělením může být logo a znak města.

III. Publicita

Vedle obvyklých tiskových zpráv, interview, tiskových konferencí a besed je potřebné hledat další cesty, jak prezentovat klíčová a aktuální témata související s publicitou. Jednou takovou formou jsou tzv. **press tripy**. Novináři se mohou díky organizované cestě podívat přímo na místo, které je spojeno s problematikou. Získají tak přímo informace od samotných aktérů – realizátorů projektu. Takto vytvořená publicita o konkrétních akcích nabírá na větší atraktivitě a důvěryhodnosti než obvyklá tisková konference.

Mezi standardní nástroje komunikace patří pravidelná spolupráce s místním tiskem. Kromě textové části nalezneme na webových stránkách města i kompletní čísla Kyjovských novin ve formátu PDF. Nedostatečná spolupráce je prozatím s regionálním tiskem, který je zastoupen týdeníkem Slovácko. Vedení města by se proto mělo více zaměřit i na publicitu vně svého území.

Pravidelné vysílání Kyjovské televize je další možností jak město může využívat publicity. Ta nabízí permanentní přístup k aktuálním informacím po dobu 24 hodin denně. Prostřednictvím kulturního a sportovního servisu, zpráv radnice, upoutávek na společenské akce a občanské inzerce naplňuje základní informační role. Kyjovská televize je zkrátka pro veřejnost, která má ty nejdůležitější a nejaktuálnější informace z města a regionu.

IV. Public relations

Public relations (PR) vytváří proces vzájemných vztahů a komunikace mezi městem a veřejností. Pro Kyjov by mělo být cílem prostřednictvím Public relations budovat image města, posilovat identifikaci obyvatel s obcí, poskytovat přístup k informacím o městě, vytvářet podmínky pro uplatnění nápadů a připomínek občanů. Prostředkem k vytváření optimální komunikace s veřejností slouží následující aktivity:

- ❑ uveřejňování pravidelných zpráv o rozvojových programech ve sdělovacích prostředcích,
- ❑ publicita,
- ❑ spolupráce s nejrůznějšími institucemi (Jihomoravský kraj, Obchodní hospodářská komora, partnerská města, Regionální rozvojové agentury aj.),
- ❑ příprava a rozesílání dárků či pozorností, např. k Novému roku nebo jiným příležitostem,
- ❑ přijímání hostů – zástupců partnerských firem a organizací a osobností veřejné a podnikatelské sféry, které mohou přispět k popularizaci rozvojových programů.

Svou podstatnou roli zde zastupuje tiskový mluvčí města. Mezi jeho povinnosti patří účast na:

- ❑ všech významných akcích města,
- ❑ poradách vedoucích pracovníků,
- ❑ zasedání zastupitelstva města.

V. Corporate identiti

K významným a stále důležitějším podmínkám kvalitní komunikace patří jednotný vizuální styl, který představuje základ pro všechny tištěné výstupy. Smysl spočívá ve zviditelnění a rychlé identifikace města jako zřetelného partnera. Město Kyjov tak může navenek sladit vizuální sdělení u jednotlivých projektů a snadno je odlišit od konkurence. Corporate identiti zahrnuje materiální prvky (název, jednotný způsob prezentace, používané znaky a barvy), jednak nehmotné prvky (způsob jednání a vystupování na veřejnosti). Nejčasněji jsou využívány tištěné materiály, které by se měli prolínat do internetové prezentace, městského informačního systému, dárkových předmětů, ale také do služebních automobilů a městské hromadné dopravy.

REALIZACE PROGRAMU A PROCESY

Realizace Programu rozvoje města a dílčích projektů je konečným cílem procesu strategického plánování. Realizace schváleného a dohodnutého plánu je úkolem manažerským, který vyžaduje dohled nad aktivitami mnoha jednotlivců, soukromých i veřejných organizací a jejich koordinací. Nejlepším řešením je zřídit menší skupinu, sestavenou z jednotlivců, kteří se angažují již v prvních fázích plánovacího procesu. Takto vzniklá skupina musí být respektována v místním společenství a zároveň musí být schopna reprezentovat silné místní instituce nebo firmy. Doporučuji vznik Poradního výboru starosty, který bude tvořen z části dosavadními členy Komise pro strategický rozvoj města (v současnosti není tato komise ustanovena) a vedoucími odboru. Provázanost poradní skupiny s členy Komise pro strategický rozvoj je nutná pro zajištění kontinuity procesu strategického plánování. Navrhuji dodržovat následující pravidla při realizaci plánovaných projektů:

- ❑ preferovat lehce realizovatelná opatření před opatřeními, jejichž realizace je náročná,
- ❑ vždy mají dostat přednost projekty rychle realizovatelné před projekty nákladnými,
- ❑ prosazovat projekty pozitivně ovlivňující veřejnost.

3.5 Návrh akčního plánu vybrané kritické oblasti

Navrhovaný akční plán je výsledkem analytické části procesu dotazníkového šetření, který se snaží najít řešení na kritickou oblast A „Modernizace komunálního managementu“. Akční plán by měl vést ke zlepšení situace a fungování města v identifikovaných problémových oblastech.

AKČNÍ PLÁN

Kritická oblast A: Modernizace komunálního managementu

Pokud chtějí představitelé města Kyjova řešit ve svém městě nebo regionu městský marketing, musí mít především určitý zájem a vůli něco realizovat. Modernizaci komunálního managementu je možné řešit městským marketingem, který působí jako inovativní koncept rozvoje. Dává impulsy k prolomení nevraživých bariér a vzájemného nedorozumění.

Vrcholovým managementem ve městě je starosta, dále Zastupitelstvo města a Rada města. Jako své poradní orgány jim slouží založené komise a výbory. Dále jsou zřízeny příspěvkové organizace, které doplňují veřejnou nabídku služeb, jsou jimi Městské kulturní středisko Kyjov, Městská knihovna Kyjov, Pečovatelská služba. Financování poskytuje zřizovatel Město Kyjov, který stanovuje pro organizaci výši finančního příspěvku na činnost.

Záměr A.I New Public Management

Popis situace (podle dotazníkového šetření, prioritní oblast B)

V současné době lze konstatovat, že město nemá prozatím písemně zpracovanou celkovou vizi, která by směřovala ke všem zainteresovaným stranám, tzn. zaměstnancům, občanům, podnikatelské sféře aj. Jednotlivé plánované akce jsou projednávány na jednáních příslušných orgánů města, v jednotlivých komisích města, na poradách s vedoucími odborů úřadu, se starosty obcí spadajícími do správního obvodu města Kyjova, s občany města např. formou hovorů s občany, provádějí se ankety, konají se setkání s významnými podnikatelskými subjekty. Jsou založeny komise, které řeší inovace v oblasti stavební, dopravní, životního prostředí, veřejného pořádku, kulturního dění a občanských záležitostí. V otázce školení a tréninku v oblasti komunikace a managementu konfliktů jsou školení vedoucí úřadu, nově teď od května 2005 i zaměstnanci města. Pro lepší horizontální koordinaci práce odborů se konají pravidelné týdenní porady vedoucích pracovníků u starosty a tajemníka města. V oblasti společenské uděluje město Ceny města Kyjova významným osobnostem města, Čestné občanství a další Ceny města.

Již od roku 1996 funguje partnerská spolupráce s francouzským městem Yvetot. Tato přeshraniční spolupráce se vyvíjí především v oblasti výměnných pobytů mezi rodinami těchto měst, dále v oblasti kultury, konkrétně mezi hudebními školami a orchestry. Počátkem roku 2005 byla podepsána dohoda o vzájemné spolupráci s dolnorakouským městem Hollabrunn. Spolupráce je zaměřena na odstranění jazykových bariér zejména u studentů. Zájem o spolupráci projevili např. kyjovský vinařský spolek, dětský národopisný soubor Kyjovánek, v oblasti sportu tenisový klub a o jazykové kurzy Klvaňovo gymnázium. Každý výměnný pobyt je zaměřen na společné téma a prostřednictvím různých seminářů, výstav, akcí, slavností jsou předávány zkušenosti nejen mezi městy, ale mezi různými spolky (např. vinařský), občany aj.

Cíl A.I.1 *Zpracovat koncept městské správy*

Prozatím není zpracovaný koncept městské správy. Město bude připravovat změnu organizačního řádu, ve kterém by měli být institucionálně tyto služby řešeny.

Strategie

A.I.1.1 *Změna organizačního řádu*

Zodpovídá: (nevyplněno)

Termín: (nevyplněno)

Cíl A.I.2 *Zpracovat koncepci instituce manažera města*

Město by mělo iniciovat zřízení funkce manažera města a jeho sekretariátu. Měl by jím být odbor územního plánu a rozvoje města, který se stane zprostředkovatelem mezi veřejným a soukromým sektorem. Manažer města plní úkoly městského managementu. Dohlíží tak na realizaci koncepce města.

Strategie

A.I.2.1 *Svolat pracovní jednání u starosty obce*

Zodpovídá: (nevyplněno)

Termín: (nevyplněno)

Cíl A.I.3 *Zřídit informační systém a systém zpracování dat (GIS)*

Informační systém je zřízen jen částečně, prozatím není managementem města podporován systém pro zpracování dat (GIS – geografický informační systém).

Strategie

A.I.3.1 *Provéřít praktické využití GIS pro město*

Zodpovídá: (nevyplněno)

Termín: (nevyplněno)

Cíl A.I.4 ***Zajistit pravidelná dotazníková šetření u cílových skupin a zjištění jejich názorů na práci úřadu.***

Pravidelný průzkum spokojenosti cílových skupin není prováděn.

Strategie

A.I.4.1 ***Navrhnou plán dotazníkových šetření a předložit na poradě vedení***

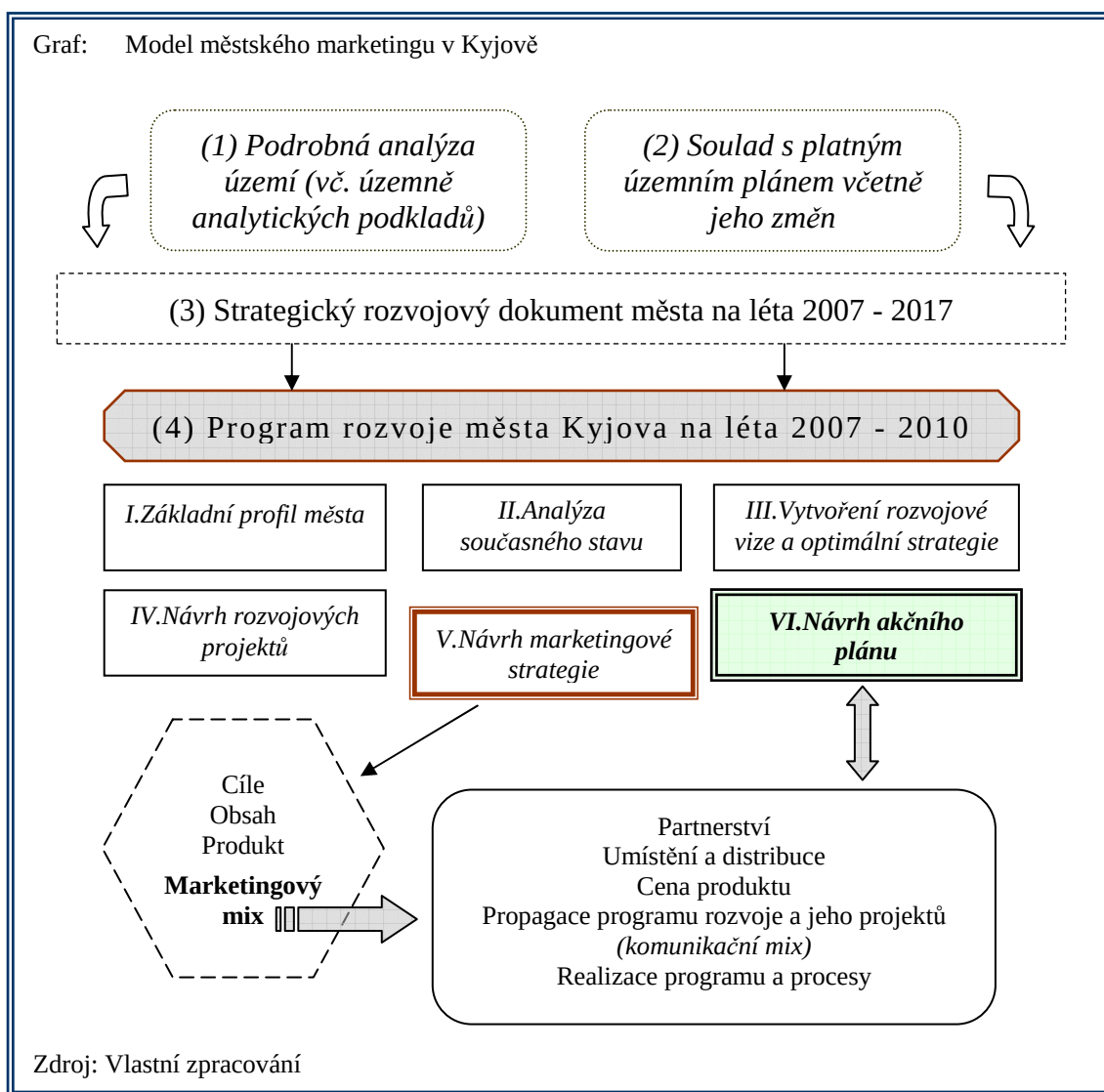
Zodpovídá: (nevyplněno)

Termín: (nevyplněno)

3.6 Výsledný model městského marketingu v Kyjově

Získané teoretické poznatky a jejich aplikace v analytické části mi dává možnost vypracovat model městského marketingu, který se v podmínkách města Kyjova může uplatnit. Za předpokladu dodržení zásad městského marketingu a částečné změny organizační struktury se tento model může stát konceptem pro strategický rozvoj města.

Názorné schéma respektuje principy komplexního městského marketingu obsažené v navrhované marketingové strategii, která je součástí Programu rozvoje města Kyjova na léta 2007 – 2010. Graf obsahuje všechny kroky navrhované v praktické části této bakalářské práce a vystihuje v jednoduché formě vše podstatné.



4 ZÁVĚR

V teoretické části bakalářské práce jsem popsal městský marketing, který lze ve městech a obcích využívat jako nový směr při strategickém plánování. Města i obce si stále více uvědomují, že při postupné decentralizaci na menší jednotky se stávají tyto subjekty více samostatnými. Více samostatnosti sebou přináší vyšší míru odpovědnosti za spravované území. Právě se vstupem do Evropské unie je výrazněji uplatňován princip subsidiarity. Ten má zajistit, aby všechna opatření byla přijímána co nejbližší občanům. Tedy na nejnižším stupni správy, který umožňuje jejich realizaci nebo výkon. To znamená, že Unie nepřijímá opatření (mimo těch spadajících do její pravomoci), pokud je efektivnější toto opatření realizovat na národní, regionální nebo lokální úrovni. Proto se teoretická část podrobně věnuje komplexnímu teritoriálnímu marketingu, který vychází z nové filozofie new public management – nový styl řízení veřejného sektoru. Veškeré poznatky a informace z teoretické části jsem v maximální míře zpracoval do praktické části bakalářské práce.

V analytické části reaguji na současnou potřebu strategického plánování v Kyjově. Tímto dokumentem se má stát Program rozvoje města Kyjova na léta 2007 – 2010. Ke zjištění stavu současného strategického rozvoje města, jsem vycházel ze sběru primárních a sekundárních informací. Primární informace byly vzhledem k řešenému problému daleko významnější. Byly shromážděny pomocí dotazníkové šetření a vyhodnoceny SWOT analýzou. Ta nám odhalila silné a slabé stránky města. K získání sekundárních informací jsem využil platný územní plán města, Program rozvoje města Kyjova na léta 2003 – 2006 a informace ze shromážděných podkladů pro zpracování Strategického rozvojového dokumentu. Takto získané údaje mi napomohly se seznámit se současným stavem strategického rozvoje města Kyjova a definovat interní podmínky vzniku městského marketingu v Kyjově.

Před samotným návrhem marketingové strategie jsem definoval marketingový cíl, který apeluje na *efektivní využívání vhodných marketingových nástrojů za účelem dlouhodobého a úspěšného realizování rozvojových projektů*. Z výsledků dotazníkového šetření jsem určil kritické oblasti a k nim rozvojové projekty vycházející ze slabých stránek. Z marketingové strategie vychází návrh Programu rozvoje města a odpovídající marketingový mix. Díky marketingovým nástrojům se stává z Programu rozvoje města živý dokument, tj. otevřený, dynamický, flexibilní, ale stabilní a ukotvený dokument, který koresponduje s prvky komplexního městského marketingu.

V závěrečné části se věnuji návrhu akčního plánu pro vybranou kritickou oblast – „Modernizace městského managementu“ a výslednému modelu městského marketingu. Návrh akčního plánu obsahuje strategická řešení pro jednotlivé rozvojové projekty. Detailněji zde popisuji současný stav oblasti, definuji dílčí cíle a k nim vhodně zvolené strategie. V této fázi musí být vždy akční plán velmi podrobný, proto jednotlivé úkoly jsou opatřeny doložkami se stanovením odpovědnosti a termínu plnění. Návrh akčního plánu demonstruje konečné řešení konkrétního rozvojového projektu, to znamená dosažení konkrétního konečného cíle.

Resumé

Im theoretischen Teil der Bakkalaureusarbeit habe ich das Stadtmarketing beschrieben, den man in Städten und Dörfern als die neue Richtung in der strategischen Planung ausnutzen kann. Gemeinden werden sich immer mehr bewusst, dass bei der allmählichen Dezentralisierung diese Subjekte selbstständiger werden. Mehr Selbstständigkeit bringt den höheren Verantwortungsgrad für das verwaltete Gebiet. Eben mit dem Beitritt zur Europäischen Union wird das Prinzip der Subsidiarität ausdrücklicher durchgesetzt. Das soll sichern, dass alle Maßnahmen möglichst nahe zu Bürgern angenommen werden. Also auf der niedrigsten Stufe der Verwaltung, die ihre Durchführung oder ihren Vollzug ermöglicht. Das bedeutet, dass die EU keine Maßnahmen annimmt (außer den, die zu ihren Kompetenzen gehören), wenn es effektiver ist, diese Maßnahmen auf dem nationalen, regionalen oder lokalen Niveau zu realisieren. Deswegen widmet sich der theoretische Teil ausführlich dem komplexen territorialen Marketing, das von der neuen Philosophie new public management ausgeht – der neue Führungsstil des öffentlichen Sektors. Alle Erkenntnisse und Informationen vom theoretischen Teil der Arbeit habe ich im Maximalmaß in den praktischen Teil der Arbeit eingebaut.

Im analytischen Teil reagiere ich auf das gegenwärtige Bedürfnis der strategischen Planung in Kyjov. Zu diesem Dokument soll Das Programm der Gemeinde Kyjov für Jahre 2007 – 2010 werden. Zur Feststellung des Zustands der gegenwärtigen strategischen Gemeindeentwicklung bin ich von der Sammlung der primären und sekundären Informationen ausgegangen. Gegenüber dem gelösten Problem waren die primären Informationen viel bedeutender. Sie wurden mit Hilfe der Fragebogenerhebung versammelt und mit SWOT-Analyse ausgewertet. Diese hat sie schwachen und starken Seiten der Gemeinde entdeckt. Zum Gewinnen der sekundären Informationen habe ich ausgenutzt den geltenden territorialen Plan der Gemeinde, Das Programm der Entwicklung der Gemeinde Kyjov für Jahre 2003 – 2006 und Informationen von den versammelten Unterlagen für Verarbeitung des Strategischen Entwicklungsdokuments. Die auf diese Weise gewonnenen Angaben haben mir nachgeholfen, den gegenwärtigen Zustand der strategischen Entwicklung der Gemeinde Kyjov kennen zu lernen, und die internen Bedingungen der Entstehung des Stadtmarketings in Kyjov zu definieren.

Vor dem Vorschlag der Marketingstrategie habe ich das Marketingziel definiert, das an die effektive Ausnutzung der geeigneten Marketinginstrumente zum Zweck der langfristigen und erfolgreichen Durchführung der Entwicklungsprojekte appelliert. Von den Ergebnissen der Fragebogenerhebung habe ich die kritischen Bereiche bestimmt und zu ihnen die passenden Entwicklungsprojekte vorgeschlagen, die von den schwachen Seiten ausgehen. Von der Marketingstrategie gehen der Vorschlag Des Programms der Gemeindeentwicklung aus und der entsprechende Marketing-Mix. Dank den Marketinginstrumenten wird Das Programm der Gemeindeentwicklung zum lebendigen Dokument, d.h. ein offenes, dynamisches, flexibles, aber stabiles und

verankertes Dokument, das mit den Elementen des komplexen Stadtmarketings übereinstimmt.

Im Abschlussteil widme ich mich dem Vorschlag des Aktionsplans für einen gewählten kritischen Bereich – „Modernisierung des Stadtmarketings“ und dem resultierenden Model des Stadtmarketings. Der Vorschlag des Aktionsplans enthält die strategischen Lösungen für einzelne Entwicklungsprojekte. Ich beschreibe hier ausführlicher den gegenwärtigen Zustand des Bereiches, definiere die Teilziele und zu ihnen die passend gewählten Strategien. In dieser Phase muss der Aktionsplan immer sehr ausführlich sein, deshalb sind die einzelnen Aufgaben mit den Klauseln versehen, in den die Verantwortung und der Leistungstermin festgelegt werden. Der Vorschlag des Aktionsplans demonstriert die Schlusslösung des konkreten Entwicklungsprojektes, das bedeutet die Erreichung des konkreten Schlussziels.

Použitá literatura

1. ADAMČÍK, S. *Regionální politika a management regionů, obcí a měst*, Technická univerzita Ostrava 2000
2. BAJČAN, R. *Techniky Public Relations*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2003. 147 s. ISBN 80-7261-096-1
3. HANNAGAN T.J., *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7
4. JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1999. 180 s. ISBN 80-7169-750-8
5. KOLEKTIV AUTORŮ. *Příručka člena zastupitelstva obce*. 1. vyd. Praha: VCVS ČR, o.p.s., 2002. 182 s. ISBN 80-238-9120-0
6. MAIER, K., ČTYROKÝ, J. *Ekonomika územního rozvoje*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2000. 142 s. ISBN 80-7169-644-7
7. PAYNE, A. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. 1996. 247 s. ISBN 80-7169-276-X
8. POHLOVÁ, L. *Marketingové aktivity v oblasti cestovního ruchu*. Vedoucí práce: Marcela Gottlichová – Zlín, 2002. 50 listů
9. RUPPEL, P. *Teritoriální marketing jako koncept lokálního a regionálního rozvoje*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2003. 57 s. ISBN 80-7042-957-7
10. *Týdeník Vlády České republiky*. Ministerstvo vnitra České republiky. Veřejná správa č. 13. 2004.
11. *Týdeník Vlády České republiky*. Ministerstvo vnitra České republiky. Veřejná správa č. 18. 2002.

Přílohy

Příloha č. 1 - Organizační struktura městského úřadu Kyjov – 1 strana

Příloha č. 2 - Program rozvoje města Kyjova na léta 2003 – 2006 – 1 strana

Příloha č. 3 - Dotazníkové šetření – 13 stran

Příloha č. 4 - Systém parkovacích míst v Kyjově – 1 strana