

MĚSTSKÉ MARKETINGOVÉ STRATEGIE: PŘÍKLADY ČESKÝCH MĚST

City marketing strategies: Examples of the Czech cities

LUCIE HERBOČKOVÁ

VLADIMÍR ŽÍTEK

Katedra regionální ekonomie a správy	Depart. of Regional Economics and Administration
Ekonomicko-správní fakulta	Faculty of Economics and Administration
Masarykova univerzita	Masaryk University
✉ Lipová 41a, 602 00 Brno, Czech Republic	
E-mail: lucie.herbockova@mail.muni.cz, vladimir.zitek@econ.muni.cz	

Anotace

Marketingové plány patří ke klíčovým strategickým dokumentům řízení moderních měst. Pokud chtějí města efektivně využívat marketingové nástroje s cílem podpory komplexního rozvoje svého území, je nutné, aby vytvořila a implementovala vlastní originální marketingovou strategii. Takto již několik desetiletí postupují mnohá evropská města, jejichž kroky se již staly inspirací pro řadu českých měst. Kvalita dokumentu je dána nejen dostatečnou hloubkou zpracování jednotlivých částí, ale také podrobnou analýzou cílových skupin, na které má být zaměřena pozornost. Jen tak lze navrhnout opatření a aktivity, které povedou k naplnění vizí a cílů města. Cílem příspěvku je zhodnotit vybrané marketingové strategie českých měst ve světle teoretických východisek a konceptů. Příspěvek je zaměřen na trojici českých měst, které marketingovým plánem disponují, jedná se o Hodonín, Břeclav a Trutnov. Marketingový plán Hodonína je příliš obecný a má spíše analytický než rozvojový charakter. Naproti tomu Bruntál disponuje jasným plánem, který vychází z precizně provedené analýzy opírající se o výsledky dotazníkového šetření. Všechny cíle a opatření jsou jasně a srozumitelně definované a jejich dosažení je podpořeno měřitelnými indikátory. Plán působí realisticky a přitom ambiciózně. Marketingový plán Trutnova se výrazně soustředí na roli médií v implementaci komunikační strategie, značný důraz je kladen také na specifikaci cílových skupin.

Klíčová slova

regionální rozvoj, města, teritoriální marketing, strategické plánování

Annotation

Marketing plans are one of the key strategic documents for the management of modern cities. If cities want to effectively use marketing tools to support the comprehensive development of their territory, it is necessary to design and implement their unique marketing strategy. A lot of European cities have been doing this for several decades, and their steps have already become an inspiration for many Czech cities. The quality of the document is determined not only by the sufficient depth of processing of individual parts but also by a detailed analysis of the target groups on which attention is to be focused. Only in this way is it possible to propose measures and activities that will fulfill the city's visions and goals. The aim of the paper is to evaluate the marketing strategies of selected Czech cities in the light of theoretical background and concepts. The paper focuses on three Czech towns that have a marketing plan, namely Hodonín, Břeclav and Trutnov. Hodonín's marketing plan is too general and has an analytical rather than a developmental character. On the other hand, Bruntál has a clear plan based on a precisely performed analysis stemming from the results of a questionnaire survey. All objectives and measures are clearly and comprehensibly defined, and measurable indicators enhance their achievement. The plan looks realistic and ambitious at the same time. Trutnov's marketing plan significantly focuses on the role of the media in the implementation of the communication strategy. Considerable emphasis is also placed on the specification of target groups.

Key words

regional development, cities, territorial marketing, strategic planning

JEL classification: R12, O32

1. Úvod

Městský marketing lze vnímat jako politickou, komerční a společenskou činnost, která je založena na teorii a zásadách tradičního podnikového marketingu a provádí se za účelem vytvoření hodnoty určitého města a vztahu k cílovým skupinám (Kotler et al., 1993). Nahlížíme-li na něj v kontextu regionálního rozvoje, představuje součást širšího konceptu teritoriálního marketingu. Ten slouží jako pomyslný deštník, který zastřešuje pojmy a různé souvislosti mezi obecním neboli municipálním, městským, regionálním či národním marketingem. Mezi odlišnostmi mezi těmito kategoriemi lze zařadit vytyčené cíle, zaměření cílových skupin a aktéry podílející se na tvorbě marketingové strategie a realizaci jednotlivých aktivit. Teritoriální marketing je tedy cílená propagace teritoria za účelem oslovení předem definované cílové skupiny (Kotler, Armstrong, 2003). Důvodem pro zavedení takového konceptu, bez ohledu na územní vymezení, je sílit konkurenci, která přichází ruku v ruce s globalizací, kdy teritoria musí bojovat o pozornost „zákazníka“, stejně tak jako firmy a jejich produkty na trhu. Při soutěži o konkrétní cílové skupiny se musí teritorium nejdřív zaměřit na vymezení své konkurenční výhody a definici své atraktivity, a následně posoudit svoji konkurenční sílu na trhu (Vaňová et al., 2017). Mezi obecně definované faktory pro stabilně atraktivní lokalitu patří vysoká životní úroveň obyvatelstva, politická stabilita, poptávka po lokálních produktech, dlouhodobá vize, investice do lokálních institucí a organizací a samozřejmě podpora ze strany veřejné správy (Valdani, Ancarani, 2001; Ventura, 2014; Cleave et al., 2016).

Ježek (2011b, p. 247) chápe město v rámci městského marketingu jako „komplexní produkt, skládající se z dílčích produktů a vlastností – funkcí, charakteristik, kvalit a hodnot, stejně tak jako specifickou formu sociální organizace, která má své zájmy, identity, image, značku apod., a jejímiž aktéry (zájmovými skupinami) jsou nejenom orgány a organizace veřejné správy, ale také obyvatelé, podnikatelé nebo kulturní a neziskové organizace.“ Dále je důležité, aby bylo město schopno nabídnout emoční pocit a zkušenost pro své „zákazníky“. Zákazníky z tradičního marketingového pojetí pak v městském marketingu vnímáme vždy odlišně dle lokálních cílů. Mezi významné cíle měst určitě patří již zmíněná komplexní atraktivita lokality pro přilákání obyvatel, podnikatelů, turistů či talentů a kvalifikovaných pracovníků, posílení ekonomické základny města, vytvoření pozitivního „brandu“ města, a prohloubení pracovních nabídek a zájmu o ně (Ježek, 2010; Rumpel, 2002; 2011; Vaňová et al., 2017). Mnoho akademiků rozděluje cílové skupiny na interní a externí v návaznosti na cíle teritoria (Cant and Machado, 2011; Eshuis et al., 2014; Ježek et al., 2007; Pelsmacker et al., 2007; Valdani, Ancarani, 2001). Interní cílové skupiny primárně zahrnují na místní obyvatele, podnikatele, zaměstnance a volnočasové organizace. Do externích cílových skupin patří turisté, návštěvníci, potenciální obyvatelé a zaměstnanci a investoři. Avšak každé město a jeho strategie má jiný potenciál a vizi, a tak se struktura cílových skupin může lišit město od města. Někteří autoři zabývající se konceptem městského marketingu rozlišují cílové skupiny pouze na residenty, návštěvníky a podniky (Ashworth and Voogd, 1990; Hosper, 2004; Van Dijk-Bettenhausen, 2011). V kontextu vymezení cílových skupin je důležité zmínit, že každá z těchto skupin se různí svými zájmy a očekáváními, proto není možné aplikovat stejnou strategii pro všechny.

Po určení cílových skupin je důležitá i identifikace aktérů neboli stakeholderů, kteří se aktivně podílejí jak na tvorbě marketingové strategie, tak i na realizaci marketingových aktivit. Jsou to nositelé zájmů města, kteří vzájemně spolupracují, aby lokální cíle byly efektivně dosaženy (Vaňová et al., 2017). Demonstrativní seznam možných aktérů předložili Kotler et al. (1993):

- lokální aktéři – starosta města, oddělení prostorového plánování, oddělení rozvoje podnikání, turistické informační centrum, informační centrum, manažeři infrastruktury,
- soukromý sektor a nejvýznamnější stakeholderi – místní obyvatelé, velké podniky, realitní kanceláře, cestovní kanceláře, architekti, média, odbory, finanční instituce, atd.,
- regionální aktéři – regionální rozvojové agentury, veřejná správa a regionální turistické centrum,
- národní aktéři – významní politici, ministři, investiční agentury,
- mezinárodní stakeholderi – ambasadoři a konzuláty, investiční agentury a mezinárodní obchodní komory.

Ježek (2011a) podrobně vymezuje aktéry podílející se na rozvoji města prostřednictvím marketingové strategie jako obyvatele, podnikatele, výletníky, masová média, organizátory akcí, partnerská města, úřady, školská zařízení, vědecké a výzkumné instituce, pendlery, obyvatele z okolí města, politické strany a neziskové organizace.

Již vymezené cílové skupiny a aktéři městského marketingu jsou důležitou součástí marketingové strategie a jejich nástrojů, které pomáhají městu jasně následovat své lokální cíle. Ježek (2011b) navrhuje následující přístupy k marketingovým strategiím:

- Strategie transferu image, která se snaží spojit image města se známou osobností za účelem ekonomického rozvoje.
- Strategie klíčových zdrojů, které představují silné stránky města, přes které lze komunikovat s veřejností. Opět to může být známá osobnost, vyhlášená instituce, firma, či známý event pořádaný v městě.

- Strategie eventů, která je velmi populární v globálním měřítku, neboť atraktivitu teritoria spojuje s realizací image eventů (společenských akcí).

Z časového hlediska lze rozlišit tři základní typy marketingové strategie, pro něž je klíčové správné stanovení cílů. V závislosti na jejich strategickém významu se jedná o cíle krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Mezi krátkodobé cíle patří například návštěvnost místního festivalu, kulturní akce a posílení památkového cestovního ruchu. Střednědobé cíle definují dílčí cíle dlouhodobých cílů, např. posílit povědomí o určité problematice. Mezi dlouhodobé se pak řadí výše zmíněná atraktivnost pro skupiny obyvatel, podnikatelů, turistů, kvalifikovaných pracovníků a investorů, a hlavně tvorba komplexního sdělení pro společnost. (Kotler et al., 1993; Dinnie, 2008; Ventura, 2014; Váňová et al., 2017)

Existuje celá řada metodických postupů tvorby marketingové strategie teritoria (Kotler et al., 1993; Tross, 2006; Ježek, 2011a; Váňová et al., 2017). Nicméně panuje shoda na tom, že mezi základní fáze a jejich komponenty patří určení cílů, vize a mise teritoria, ale také detailní diagnostika teritoria (tj. profil města), která zahrnuje statistické údaje, případové studie trhu, studie konkurenčního prostředí, externí faktory, cílové skupiny a určení signifikantních aktérů. Důležitá je také analýza silných a slabých stránek regionu, příležitostí a hrozeb, tedy SWOT analýza, která hraje zásadní roli při vyhodnocení dílčích analýz a při návrhu následných doporučení (Jakubíková, 2008). Další fází je návrh opatření a aktivit, identifikace možností rozpočtu města na propagaci, akční plán marketingových nástrojů a indikátory úspěchu. Mezi marketingové nástroje patří nejčastěji používaný marketingový mix, který se velmi hojně využívá v tradičním marketingu. Tento nástroj pomáhá aktérům predikovat momentální potřebu města. Základní verze je známá pod pojmem „marketingový mix 4P“, který prezentuje složky Product, Price, Promotion, and Place. Přímou složkou Promotion, neboli Komunikační mix, je velmi signifikantní v kontextu teritoriálního marketingu, jelikož určuje způsoby, jak se bude Product propagovat. Mohou to být offline kanály, jako jsou billboardy, média, noviny, nástěnky, společenské akce atd., nebo online kanály, jako jsou média, webové stránky, sociální sítě, placená reklama ve vyhledávačích, influenceři, ambasadoři atd. Koncept marketingového mixu má mnoho širších podob, například verzi 8P, tj. navíc kategorie People, Partnership, Process and Physical evidence (Borden, 1964), která je více kompatibilní s konceptem teritoriálního marketingu. Také Morrisson (1995) pracuje s konceptem marketingové mixu 8P, kde k základním čtyřem pilířům přidává stejně jako Borden (1964) People a Partnership a dále zavádí Packaging (tvorba balíčku služeb) a Programming (tvorba programů). Je důležité chápat, že marketingový mix není vědeckou teorií, ale pouze nástrojem, který napomáhá orientaci v mikro a makro prostředí trhu (Goi, 2009). Výhoda tohoto nástroje je v jeho aplikovatelnosti jak na dlouhodobé, tak i na krátkodobé strategické plánování. Předposlední fází životního cyklu marketingové strategie je její implementace a realizace. Za finální proces strategie se považuje monitoring a evaluace výsledků, kdy se hodnotí, zda jsou marketingové aktivity úspěšné a došlo k naplnění stanovených cílů.

2. Cíl a metodika příspěvku

Cílem příspěvku je zhodnotit vybrané marketingové strategie českých měst ve světle teoretických východisek a konceptů. Pozornost bude zaměřena především na míru jejich komplexnosti zahrnující vnitřní i vnější prostředí města, spektrum distribučních kanálů a cílové skupiny. V návaznosti na takto provedenou kritickou analýzu je možné identifikovat konkrétní závěry a následně formulovat obecná doporučení využitelná v marketingové komunikaci a plánech měst.

V České republice lze nalézt celou řadu různých dokumentů, které lze z hlediska jejich obsahu považovat za marketingové strategie. Ve velké většině jsou zaměřeny do oblasti cestovního ruchu. Orientují se tedy na vnější prostředí, resp. na populaci nerezidentů, kteří vystupují v roli návštěvníků města. Takové pojetí strategických dokumentů je jistě možné, nicméně z našeho pohledu nesplňuje podmínku komplexního přístupu, protože jsou buď pouze okrajově (anebo vůbec) zaměřené na občany města.

Pro účely tohoto příspěvku byly vybrány marketingové plány tří českých měst, a to města Hodonín, Bruntál a Trutnov. Jedná se o města s obdobným postavením v administrativní a sídelní struktuře ČR a také srovnatelnou geografickou polohou (jde ve všech případech o centra příhraničních okresů). Co je však ještě důležitější, všechna tato města mají zpracované kvalitní marketingové plány splňující výše uvedené předpoklady. Je tedy možné využít tyto dokumenty pro analýzu směřující k naplnění cíle příspěvku.

Konkrétně jsou předmětem analýzy a hodnocení tyto strategické dokumenty:

- Strategický plán rozvoje města. Marketingový plán komunikace a participace. (Hodonín, 2017),
- Marketingový plán města Bruntál na období 2018-2023. (KPMG, 2018),
- Marketingový plán města Trutnova pro období 2017-2020. (Bartušková, Pavlík, 2017).

3. Výsledky

Strategické dokumenty mají zpravidla ustálenou obsahovou strukturu, jejíž první část bývá označována jako analytická a druhá jako návrhová, implementační či realizační. Analytická část zahrnuje zejména socioekonomickou analýzu, která je přizpůsobena věcnému zaměření strategie, a obvykle také SWOT analýzu představující plynulý přechod do části návrhové. Pro tu je naopak charakteristické vymezení strategických cílů (případně ještě i cíle globálního) a následná formulace dílčích opatření, která k naplnění cílů povedou. I těmto na první pohled technickým detailům bude věnována pozornost, a to zejména proto, že je lze považovat za předpoklad úspěšnosti dosažení stanovených cílů.

3.1 Marketingový plán města Hodonín

Marketingový plán komunikace a participace má 28 stran textu. Analytická část obsahuje tři dílčí analýzy, kterými jsou:

- Analýza cílových skupin – obyvatelé města, podnikatelé a investoři, zájmové, neziskové a charitativní organizace, turisté (návštěvníci), média, instituce veřejné správy; veřejnost,
- Analýza vnitřního prostředí – zastupitelstvo města, rada města, městský úřad,
- Analýza vnějšího prostředí – sociální prostředí, ekonomické prostředí, environmentální prostředí, technologické prostředí, politicko-právní prostředí.

Jednotlivé části analýzy jsou zpracovány popisně a s velmi omezenou vazbou na marketingové charakteristiky. Pouze v části věnované vnitřnímu prostředí je uvedeno několik poznámek k webovým stránkám města, popsán Family point a zmíněna realizace projektu Transparentní, Otevřený, Profesionální úřad – MěÚ Hodonín „S lidmi pro lidi“. Analýza vnějšího prostředí je takovou de facto zjednodušenou socioekonomickou analýzou.

Marketingový plán následně vymezuje:

- Vnější a vnitřní cíle, kdy vnější jsou zaměřeny na zajištění informovanosti široké veřejnosti, získávání zpětné vazby, zapojení veřejnosti, zlepšení komunikace a využívání prezentace města. Vnitřní se zaměřují především na městský úřad a jeho fungování.
- Principy komunikace definované jako devět obecných zásad (např. objektivita, komplexnost, aktuálnost apod.) a čtyři obdobně nekonkrétní pravidla (stanovení témat, věcnost komunikace, osobní odpovědnost, kontrola termínů)
- Zapojení cílových skupin do rozhodovacích aktivit, kterými se rozumí otázka participace veřejnosti na tématech podpora ekonomického rozvoje, podpora rozvoje infrastruktury a zlepšování ŽP, zlepšení kvality života obyvatel, podpora cestovního ruchu a zapojení veřejnosti do života města.

Za klíčové položky návrhové části marketingového plánu lze pak považovat:

- Vymezení nástrojů komunikace, které jsou dle tvůrců dokumentu „nejrozšířenější a oslovují všechny cílové skupiny“. Jedná se o deset nástrojů, z nichž je největší pozornost věnována měsíčníku Hodonínské listy a webovým stránkám města. Kromě popisu všech médií je připojeno pozitivní hodnocení označující zejména webové stránky za „odpovídající potřebám městského úřadu a zejména cílovým skupinám“. Zcela minimální prostor je věnován sociálním sítím, informace je omezena na následující: „Facebook – moderní forma komunikace spravovaná Informačním centrem Hodonín“.
- Formulaci opatření k realizaci marketingového plánu tvoří závěrečnou pasáž celého dokumentu a zahrnuje pět opatření. Jedno je určeno k dosažení vnitřních cílů a ostatní na naplnění vnějších cílů. Tato opatření jsou neadresná, určená pro všechny cílové skupiny a o jejich efektu lze určitě polemizovat. Jejich předmětem je koordinovaná prezentace investičních a neinvestičních akcí, uživatelská vstřícnost tištěných a elektronických médií, podpora propagace města.

3.2 Marketingový plán města Bruntál

Marketingový plán města na období 2018-2023 má 30 stran textu. Zahrnuje precizně zpracovanou analytickou část, návrhovou část s velkým důrazem na formulaci opatření, indikativní finanční rámec a implementační část. Analytická část má devět dílčích částí zahrnutých pod současnou komunikační strategii, výsledky dotazníkové šetření a SWOT analýzu. Specifická pozornost je v rámci současné komunikační strategie věnována jednotlivým médiím zajišťujícím marketingovou komunikaci. Těmi jsou:

- Webová prezentace – analýza zahrnuje podrobný popis funkcionalit a jejich význam pro uživatele, je doplněna daty o návštěvnosti stránek ve čtyřletém horizontu. Webová prezentace je označena jako přehledná a responzivní, přičemž pro uživatele je snadné se rychle a intuitivně zorientovat,

- Sociální sítě – město Bruntál využívá trojici sociálních sítí, a to Facebook, Twitter a YouTube. Dokument míru jejich využití nekomentuje, nicméně z hodnot sledovatelů a počtu příspěvků, tweetů a videí je patrné, že jde spíše o doplňkové kanály komunikace,
- TV Polar – je médiem s relativně vysokými provozními náklady (zejména v porovnání k ostatním). Hlavním výstupem je dvouminutový pořad Bruntálský miniexpres vysílaný v premiéře a šesti reprízách. Město nemá data o sledovanosti svých spotů, neboť je provozovatel neposkytuje.
- Tisk – základním komunikačním médiem jsou noviny Náš domov (vycházejí 20x ročně), vycházejí v placené a neplacené verzi. Dále vychází Kulturní měsíčník, zaměřený na kulturní a společenské dění ve městě.

Významnou roli v komunikaci směrem k turistům, návštěvníkům města, pak plní Městské informační centrum, které má dvě provozovny. Druhou pobočkou je tzv. Terminál, který byl zprovozněn na podzim 2015. Jeho otevření přineslo významné zvýšení návštěvnosti v následujících letech.

Nedílným prvkem analytické části marketingového plánu je dotazníkové šetření. Z něj vyplynulo problematické zjištění, že Bruntál je příjemné město pro život, ale nadpoloviční většině lidí se zde dobře nežije a uvažuje o stěhování. 77 % respondentů se pak domnívá, že vedení města aktivně usiluje o rozvoj města, čemuž odpovídá i vůbec nejlepší hodnocení z nabízených „problémových oblastí“ udělené Komunikaci radnice s obyvateli. Jako top tři největší problémy byly identifikovány nezaměstnanost, zdravotnictví a migrace. Vše uvedené se pak promítlo do SWOT analýzy (viz. Tab. 1), která analytickou část uzavírá.

Tab. 1: SWOT analýza marketingové komunikace města Bruntál

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kvalitní webové stránky města, ▪ Komunikace radnice s obyvateli, ▪ Spolupráce zainteresovaných útvarů, ▪ Rozvinuté mezinárodní vztahy, ▪ Zkušenost s kampaněmi a mediální prezentací města, ▪ Ochota a chuť k práci, ▪ Existence MIC a jejich vhodná lokace v rámci města. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velká část rozpočtu na TV Polar, ▪ Komunikace směrem k sociálně slabším skupinám, ▪ Nezaměstnanost, kriminalita = nezáměr o další aktivity, ▪ Chybějící jednotná koncepce, ▪ Nedostatečná koordinace aktivit v oblasti marketingu a komunikace, ▪ Současná práce se segmentací cílových skupin, ▪ Provozní doba MIC města Bruntálu.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monopol na poskytování služeb, ▪ Hledání řešení nejpálčivějších problémů občanů, ▪ Nové veřejné služby, ▪ Rozvoj sociálních sítí a PR, ▪ Budování identity, hrdosti a sounáležitosti. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velké množství problematických oblastí, ▪ Výběr špatných témat pro komunikaci, ▪ Zakrývání skutečných problémů a potřeb, ▪ Neochota/nemožnost personálně zabezpečit agendu.

Zdroj: vlastní zpracování dle KPMG ČR, 2018

Návrhová část je zpracována velmi kvalitně a ambiciózně. Je stanoven široký a přitom poměrně jednoznačně měřitelný globální cíl: „Obyvatelé města Bruntálu se plně identifikují s aktivitami města v širokém spektru oblastí, mají dobré povědomí o společenských, kulturních a dalších aktivitách města. Aktivně se zajímají o dění ve městě a dobře znají komunikační kanály využívané městem. Spokojenost s životem obyvatel ve městě je na vzestupné úrovni.“ (KPMG, 2018, s. 17). Jeho naplnění je má být posouzeno pomocí trojice indikátorů:

- Vytvoření tří koncepčních dokumentů pro marketingovou strategii města,
- Snížení počtu nejvíce problémových oblastí ze tří na jednu,
- Zvýšení počtu obyvatel, kteří „rozhodně“ považují Bruntál za vhodné místo pro život z 5 % na 30 %.

Následně jsou stanoveny dva strategické cíle, a to budování interní image a budování externí image. Pro první cíl jsou formulována čtyři opatření a pro druhý tři opatření (viz Tab. 2). Jednotlivá opatření jsou rozpracována ve struktuře cíle opatření, popis opatření, návrh aktivit/projektů, koordinátor, spolupráce, indikátory, cílový stav a termín naplnění. Společnou charakteristikou opatření cíle 1 je jejich zaměření na cílovou skupinu obyvatel/občané města. Naopak cíl 2 se zaměřuje na vnější image, míří tedy na cílové skupiny potenciální budoucí obyvatel města, investoři a turisté. V opatřeních zahrnutých pod tento cíl je velký důraz kladen na identifikaci bodů odlišnosti, tzv. POD (points of difference), jejichž nalezení a pojmenování hraje klíčovou roli při rozhodování uvedených cílových skupin.

Závěrečné části marketingového plánu tvoří Financování a Implementace a způsob monitoringu. Z hlediska financování je uveden přehled potenciálních zdrojů a také objem prostředků nezbytných k realizaci jednotlivých opatření. Otázka implementace je řešena v rovině vymezení role jednotlivých subjektů a významu ročních akčních plánů, které musí být pravidelně schvalovány a vyhodnocovány.

Tab. 2: Strategické cíle a opatření marketingového plánu města Bruntál

Strategický cíl	Opatření
1. Budování interní image	1.1 Vytvoření segmentačního manuálu pro budoucí komunikaci města Bruntálu
	1.2 Rozvoj B2C vztahů – vztah s občany města
	1.3 Vytvoření koncepční komunikační strategie na základě segmentace občanů
	1.4 Koordinace marketingových aktivit subjektů veřejné služby
2. Budování externí image	2.1 Identifikace bodů odlišnosti pro budoucí komunikaci města Bruntálu
	2.2 Marketing investičních příležitostí
	2.3 Propagace výhod Bruntálu pro život

Zdroj: vlastní zpracování dle KPMG ČR, 2018

3.3 Marketingový plán města Trutnov

Marketingový plán města má 42 stran textu. Dokument není striktně rozdělen na analytickou a návrhovou část, přesto lze tyto části identifikovat. Analytickou část reprezentují charakteristika současných trendů a analýza marketingového potenciálu, která zahrnuje i popis marketingového mixu a SWOT analýzu. Z podstatných výstupů lze uvést zejména:

- Základní marketingové atributy města – práce, bydlení, příroda a doprava,
- Základní marketingové produkty města – památky, historie, kultura, sport, kongresy a Krakonoš,
- Značka města Trutnov – slogan „Legenda draka“, logo zahrnující obrázek draka, název města a slogan, maskot drak,
- Komunikační nástroje města – noviny Redakční listy, TV Drak, web, mobilní aplikace Svazku obcí Krkonoše, tiskové materiály a propagační předměty, Facebook a Instagram.

SWOT analýza vychází ze socioekonomické analýzy města a kontextu hodnocení aktivit zaměřených na cestovní ruch a ovlivňujících atraktivitu pro potenciální budoucí obyvatele města (viz Tab. 3). Její pojetí nedostatečně reflektuje stávající nastavení marketingové komunikace, která byla v předchozí analýze pouze popsána a nebyla žádným způsobem hodnocena. U některých prvků SWOT analýzy není zřejmé, z čeho její sestavovatelé vycházejí.

Návrhová část marketingového plánu zahrnuje Cíle strategie a cílové skupiny, Marketingový mix, Akční a finanční plán. Z hlediska obecných pravidel tvorby strategických dokumentů není text úplně uživatelsky přívětivý, nicméně jeho pečlivé studium umožňuje propojení jednotlivých poznatků uvedených samostatně v uvedených kapitolách.

Velmi precizně a podrobně jsou vymezeny cílové skupiny, a to v členění na základní segment (celkem 11), dílčí segment (pro každou skupinu základního segmentů 1-8 dílčích, celkem 46) a charakteristika cílové skupiny. Následně je stanoveno pět strategických cílů, kterými jsou:

- Posílit sounáležitost občanů s městem (cílový segment občané města, zahrnuje dvě opatření),
- Zatraktivnit komunikaci radnice s širokou veřejností (cílový segment občané města, zahrnuje čtyři opatření),
- Vybudovat široké povědomí o městě napříč českou populací (cílový segment turisté a návštěvníci, zahrnuje dvě opatření),
- Zvýšit počet tuzemských i zahraničních turistů (cílový segment turisté a návštěvníci, zahrnuje tři opatření),
- Podpořit příchod nových pracovních sil (cílový segment noví obyvatelé, zahrnuje dvě opatření).

Z hlediska marketingového mixu se dokument soustředí především na produktový a komunikační mix. Pokud jde o první z nich, je navrženo sedm nových produktových balíčků, které jsou určeny pro stávající i nové občany města, ale i pravidelné a nové návštěvníky. Komunikace je rozdělena na placenou, získanou, sdílenou a vlastněnou média. Tato část má detailní povahu a je zřejmé, že právě média považují tvůrci plánu za klíčovou součást úspěchu jeho implementace. Kromě specifikace typu média, je konkretizován jejich formát doplněný o popis. Pro každé konkrétní médium je pak specifikován strategický cíl, pro jehož naplnění je využitelné, cílová skupina a také jeho priorita.

Akční a finanční plán pak zahrnuje přehled aktivit na rok 2017. Tyto aktivity jsou v tomto výchozím roce zpravidla v přípravné fázi, přičemž podstatná část implementace je směřována do následujících let 2018-2020. Popis aktivit zahrnuje uvedení strategického cíle, k jehož naplnění směřují, cílové skupiny, garanta, výši rozpočtu a zdroj financování. Jak již bylo uvedeno, pro každou aktivitu je stanoven také podrobný kvartální harmonogram.

Tab. 3: SWOT analýza pro účely marketingového plánu města Trutnov

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ▪ oblast vhodná pro turismus, řada historických památek, ▪ blízkost Prahy a Polska, ▪ možnosti kulturního využití, řada událostí na jaře a na podzim, ▪ dostatek možností pro sportovní aktivity, ▪ možnost dostupného bydlení, ▪ dostatek pracovních příležitostí a velkých zaměstnavatelů, ▪ funkční webová stránka, mobilní aplikace, ▪ přítomnost na sociálních sítích, ▪ funkční off-line nástroje. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nízké povědomí o městě napříč ČR, ▪ absence asociací a pozitivních emocí s městem (doprovázené záměnou s Turnovem), ▪ chybějící pevná sounáležitost občanů s městem, ▪ nedostatek kvalifikované pracovní síly, ▪ nízké procento vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva na celkové populaci, ▪ město není tradiční destinací horské turistiky, ▪ nedostatečné jazykové variace marketingové komunikace města (web, sociální sítě), ▪ zastaralá podoba oficiálních webových stránek města, absence nových marketingových trendů.
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> ▪ výrazný potenciál pro sportovní turismus nebo pro růst turismu spojeného s kulturou, ▪ potenciál pro kongresovou turistiku, ▪ růst oblíbenosti krátkodobého cestování, ▪ růst oblíbenosti turismu spojeného s bio zemědělstvím a se zdravým životním prostředím, ▪ dotační systém, přeshraniční spolupráce s německými a polskými regiony, ▪ propojení soukromé sféry se vzdělávacím systémem, především středoškolským, ▪ rostoucí možnosti on-line komunikace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nejednotná identita města a překrývající se marketingová komunikace okolních regionů, ▪ depopulační trendy v regionu, postupné vytláčení města i okresu, ▪ roste turistický potenciál okolních regionů, ▪ chybí napojení na transevropské dopravní síť, ▪ zvyšující se podíl leteckého turismu, ▪ nedostatečné dopravní propojení s okolními regiony, ▪ hrozící odchod podnikatelských subjektů.

Zdroj: vlastní zpracování dle Bartušková, Pavlík, 2017

4. Závěr

Marketingové plány patří ke klíčovým strategickým dokumentům řízení moderních měst. Tuto skutečnost již v souladu se zahraničními vzory akceptovala řada českých měst. V důsledku toho lze najít řadu dokumentů, které lze do této skiny zařadit. Většina z nich se sice soustředí na externí subjekty, a to zejména v segmentu cestovního ruchu, kdy hledají cesty jak přilákat návštěvníky a turisty do města. Vedle toho však lze nalézt i komplexní dokumenty, které se orientují jak na vnější, tak vnitřní cílové skupiny a snaží se navrhnout taková opatření, jejichž realizací dojde ke zvýšení atraktivity města jako celku.

V tomto příspěvku byla pozornost věnována trojici českých měst, které takovým dokumentem disponují. Jedná se o města Hodonín, Břeclav a Trutnov. Marketingový plán Hodonína je příliš obecný a má spíše inventarizační než rozvojový charakter. Z tohoto pohledu je možné jej chápat jako první krok ke skutečnému plánu. Naproti tomu Bruntál disponuje jasným plánem, který vychází z precizně provedené analýzy opírající se o výsledky dotazníkového šetření. Všechny cíle a opatření jsou jasně a srozumitelně definované a jejich dosažení je podpořeno měřitelnými indikátory, a to včetně tzv. globálního cíle. Plán působí realisticky a přitom ambiciózně. Marketingový plán Trutnova se výrazně soustředí na roli médií v implementaci komunikační strategie, značný důraz je kladen také na specifikaci cílových skupin.

Omezením našeho výzkumu je v tuto chvíli zaměření na dokumenty jako takové. Z hlediska praktických dopadů je nezbytné se v dalším kroku zaměřit na výsledky implementace. Zjistit, zda politická reprezentace usilovala o dosažení stanovených cílů, připravila a schválila následné akční plány. K tradičním nešvarům české (nejen územní) politiky patří, že nová reprezentace nechce navázat na dílo svých předchůdců, což může být v případě těchto z povahy věci nepovinných dokumentů lákavé.

Literatura

- [1] ASHWORTH, G.J., VOOGD, H., (1990). *Selling the city: marketing approaches in public sector urban planning*. London, England: Belhaven Press. ISBN 978-0471944706.
- [2] BARTUŠKOVÁ, H., PAVLÍK, R., (2017). *Marketingový plán města Trutnova pro období 2017-2020*. [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: <https://www.trutnov.cz/filemanager/files/634126.pdf>.
- [3] BORDEN, N. H., (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, pp. 7-12. (reprinted in *Classics*, vol. 1984, no. 2. [online]. [cit. 2021-04-22]. Dostupné z: http://www.guillaumenicaise.com/wp-content/uploads/2013/10/Borden-1984_The-concept-of-marketing-mix.pdf.

- [4] CANT, C. M., MACHADO, R., (2011). *Marketing success stories*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-1959-9489-6.
- [5] CLEAVE, E., ARKU, G., SADLER, R., GILLILAND, J., (2016). The role of place branding in local and regional economic development: bridging the gap between policy and practicality. *Regional studies, regional science*, vol. 3, no. 1, pp. 207-228. ISSN 2168-1376. DOI: 10.1080/21681376.2016.1163506.
- [6] DINNIE, K., (2008). *Nation Branding: concepts, issues, practise*. Oxford: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8349-4.
- [7] ESHUIS, J., KLIJN, H. E., BRAUN, E., (2014). Place marketing and citizen participation: branding as strategy to address the emotional dimension of policy making? *International review of administrative sciences*, vol. 80, no. 1, pp. 151 – 171. ISSN 0020-8523. DOI: 10.1177/0020852313513872.
- [8] GOI, L. CH., (2009). A review of marketing mix: 4ps or more? *International journal of marketing studies*, vol. 1, no. 1, pp. 2-15. ISSN 1918-719X. DOI: 10.5539/ijms.v1n1p2.
- [9] HODONÍN, (2017). *Strategický plán rozvoje města. Marketingový plán komunikace a participace*. [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: https://www.hodonin.eu/assets/File.ashx?id_org=4041&id_dokumenty=1091173.
- [10] HOSPER, G.J., (2004). Place marketing in Europe – the branding of the Oresund region. *Intereconomics*, vol. 5, no. 5, pp. 271-279. ISSN 0020-5346. DOI: 10.1007/bf03031785.
- [11] JAKUBÍKOVÁ, D., (2008). *Strategický marketing - strategie a trendy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [12] JEŽEK, J., (2010). Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled). *E+M ekonomie a management*, vol. 13, no. 4, pp. 123-134. ISSN 1212-3609.
- [13] JEŽEK, J., (2011a). *Marketing jako nástroj tvorby a zvyšování konkurenční schopnosti měst* (Metodika certifikovaná Ministerstvem pro místní rozvoj České republiky). Plzeň: Západočeská univerzita.
- [14] JEŽEK, J., (2011b). Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza. *Ekonomický časopis*, vol. 59, no. 3, pp. 243-258. DOI: 10.1016/j.respol.2005.01.018.
- [15] JEŽEK, J., RUMPEL, P., SLACH, O., (2007). *Marketingový management obcí, měst a regionů*. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě. ISBN 978-80-7368-294-1.
- [16] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2003). *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0513-2.
- [17] KOTLER, P., HAIDER, D.H., REIN, I. (1993). *Marketing places: attracting investment, industry and tourism to cities, states and nations*. New York: The Free Press. ISBN 0-02-917596-8.
- [18] KPMG ČR, (2018). *Marketingový plán města Bruntál na období 2018-2023*. [online]. [cit. 2021-02-10]. Dostupné z: https://www.mubruntal.cz/assets/File.ashx?id_org=1316&id_dokumenty=966962.
- [19] MORRISON, M., A., (1995). *Hospitality and Travel Marketing*. Clifton Park: Delmar, Cengage Learning. ISBN 978-14-354-8686-7.
- [20] PELSMACKER, P., GEUENS, M., BERGH, J., (2007) *Marketing Communications: A European Perspective*. London: Pearson Education. ISBN 978-0273721383.
- [21] RUMPEL, P., (2011). *Komplexní regionální marketing periferního rurálního regionu Jesenícko*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-80-7368-294-1.
- [22] RUMPEL, P., (2002). Městský marketing jako koncept rozvoje města. *Veřejná správa*, vol. 2002, no. 29, příloha (supplement). ISSN 0027-8009.
- [23] TROSS, O., (2006). *Implementation of a city marketing strategy*. Mnichov: GRIN Verlag. ISBN 978-3638548823.
- [24] VALDANI, E., ANCARANI, F., (2001). Marketing places. A resource-based approach and empirical evidence from the European experience. (Working Paper 01/55). SDA Bocconi, Research Division.
- [25] VAN DIJK-BETTENHAUSSEN, E., (2011). *Handboek city- en regiomarketing*. Groningen: Noordhoff uitgevers nv. ISBN 978-90-01-78891-9.
- [26] VAŇOVÁ, A., VITÁLIŠOVÁ, K., BORSEKOVÁ, K., (2017). *Place marketing, public and non-profit marketing: case studies*. Banská Bystrica: Belianum. Matej Bel University Press. ISBN 978-80-557-1313-7.
- [27] VENTURA, C., (2014). Territorial Marketing Applied to Cultural Tourism: Assessment of Cultural Event Impacts. *Advanced Engineering Forum*, vol. 11, pp. 585-593. DOI: 10.4028/www.scientific.net/AEF.11.585.

Příspěvek byl zpracován v rámci projektu Masarykovy univerzity Cílové skupiny konceptu teritoriálního marketingu a jejich vliv na rozvoj teritoria (MUNI/A/ 1131/2020).