

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova

Katedra: Řízení

**Diplomová práce na téma:**

**Marketing měst a obcí jako faktor regionálního  
rozvoje na příkladu města Nové Hradky**

Vedoucí diplomové práce  
**Ing. Marie Švarcová, PhD.**

Autor  
**Kristýna Hejtmánková**

**2012**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Marketing měst a obcí jako faktor regionálního rozvoje na příkladu města Nové Hradý“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. V plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích 6. dubna 2012

.....

Kristýna Hejtmánková

### **Poděkování:**

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce Ing. Marii Švarcové, PhD. za cenné rady, odborné vedení a především ochotu a trpělivost.

Dále děkuji Mgr. Vladimíru Hokrovi, starostovi města Nové Hradky, za poskytnutí potřebných informací ke zpracování mé práce.

## Obsah

|       |  |        |
|-------|--|--------|
| 1     | ÚVOD A CÍL.....                            | - 6 -  |
| 2     | LITERÁRNÍ REŠERŠE.....                     | - 7 -  |
| 2.1   | Základní pojmy.....                        | - 7 -  |
| 2.2   | Marketing měst a obcí.....                 | - 17 - |
| 2.3   | Marketingové prostředí a jeho analýza..... | - 21 - |
| 2.3.1 | Mikroprostředí.....                        | - 21 - |
| 2.3.2 | Makroprostředí.....                        | - 31 - |
| 2.3.3 | SWOT analýza.....                          | - 37 - |
| 2.4   | Marketingové informační systémy.....       | - 38 - |
| 3     | METODIKA A HYPOTÉZY.....                   | - 39 - |
| 4     | CHARAKTERISTIKA MĚSTA NOVÉ HRADY.....      | - 40 - |
| 4.1   | Geografická poloha.....                    | - 40 - |
| 4.2   | Historie.....                              | - 41 - |
| 4.3   | Obyvatelstvo.....                          | - 41 - |
| 4.4   | Sídla.....                                 | - 43 - |
| 4.5   | Infrastruktura.....                        | - 43 - |
| 4.5.1 | Silniční doprava.....                      | - 43 - |
| 4.5.2 | Železniční doprava.....                    | - 44 - |
| 4.5.3 | Vodní a kanalizační síť.....               | - 44 - |
| 4.5.4 | Elektrická energie.....                    | - 44 - |
| 4.6   | Ekonomika.....                             | - 45 - |
| 4.7   | Přírodní podmínky.....                     | - 45 - |
| 4.8   | Životní prostředí.....                     | - 46 - |
| 4.9   | Místní správa.....                         | - 47 - |
| 4.10  | Občanská vybavenost.....                   | - 47 - |
| 4.11  | Cestovní ruch.....                         | - 48 - |
| 4.12  | Vize a cíle města.....                     | - 49 - |

|     |   |        |
|-----|---|--------|
| 5   | ANALÝZA MARKETINGU MĚSTA.....                                 | - 50 - |
| 5.1 | Mikroprostředí .....  | - 50 - |
| 5.2 | Makroprostředí .....  | - 61 - |
| 5.2 | Analýza marketingových informačních systémů města.....        | - 77 - |
| 6   | VÝSLEDKY ANALÝZ.....  | - 79 - |
| 6.1 | Město Nové Hradky – marketingový mix.....                     | - 79 - |
| 6.2 | Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model 5-i sil..... | - 80 - |
| 6.3 | STEP analýza.....   | - 80 - |
| 6.4 | SWOT analýza.....   | - 81 - |
| 6.5 | Analýza marketingových informačních systémů města.....        | - 81 - |
| 7   | NÁVRH ZLEPŠENÍ .....  | - 82 - |
| 8   | ZÁVĚR .....   | - 84 - |
| 9   | SUMMARY .....   | - 85 - |
| 10  | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....                                | - 86 - |

# 1 ÚVOD A CÍL

Uplynulo již tisíce let od doby Neolitu, kdy v průběhu tzv. neolitické revoluce, během které došlo k zásadní změně ve způsobu života lidí, který s určitými změnami přetrval až do dnešní doby. Lidé mladší doby kamenné ukončili svůj kočovný způsob života a začali zakládat svá první stálá sídliště – vesnice a osady, kolem kterých byla nadále situována přechodná tábořiště.

Tento prototyp lidského soužití se za ta léta změnil jen v oblasti velikosti těchto sídel a způsobu života v nich, jeho smysl však zůstal zachován dodnes. Člověk je bytost velmi společenská a již v této dávné době objevil mnohé výhody společného soužití, ať už se jednalo o lepší zásobování nebo obranu.

V dnešní době, kdy ve městech žijící obyvatelstvo tvoří více jak polovinu celkové populace planety Země, je soužití lidí založeno spíše na zkvalitnění jejich životů. Města se v průběhu let totiž stala centrem poskytování služeb, jak v soukromé, tak i státní sféře, stala se centrem kulturního dění, sportovních aktivit, nakupování či pouze jen rekreování a žití.

Každé město je specifické svou vlastní polohou, historií a demografickým složením svých obyvatel. A právě i na poli této oblasti tudíž dochází ke konkurenčním střetům mezi městy. Zákazník je v tomto případě nahrazen pojmy občan, turista a podnikatel a jednotlivé firmy jsou samotná města. Konkurence je tedy patrná na každém kroku a jsou s ní spjaty různé reklamní kampaně nebo zjišťování potřeb jednotlivých odběratelů a především snaha být stále o krok vpřed před konkurenčními městy.

Touto problematikou jsem se rozhodla se zabývat i ve své diplomové práci, která bude zaměřena na marketing měst a obcí. Analyzováno bude konkrétní město – Nové Hrady, ve kterém již od dětství žiji, a tudíž mi je velmi blízké a sama ho mohu velmi dobře charakterizovat.

Cílem mé práce tedy je zjištění současného stavu využívání marketingu města Nové Hrady, jeho zhodnocení a případné navržení strategie pro zlepšení marketingu.

## 2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Základní pojmy

Do této podkapitoly jsem se pokusila zařadit vysvětlení vybraných základních pojmů, které by mělo napomoci lepšímu pochopení celé problematiky marketingu měst a obcí.

#### Marketing

Pojem marketing nedílnou součástí našeho každodenního života a na světě existuje nespočet definic, které se pokoušejí tento pojem objasnit. Všechny však ve své podstatě vycházejí z definice, kterou nám nabízí Americká marketingová asociace (AMA). Takováto nejnovější definice z roku 2007 marketing definuje jako „aktivitu, soubor institucí a procesů pro vytváření, komunikování, dodávání a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, klienty, partnery a celou společnost.“ Management news [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.managementnews.cz/obchod-a-marketing/SR574765/ama-nova-definice-marketingu-id-574765>>

Horáková H. (2003) již ve své předmluvě uvádí, že marketing je plně aplikovatelný, pokud je poznaný a dále upozorňuje, že jde o dynamickou disciplínu, která přispívá k efektivnímu zákaznickému uspokojení a k dosažení tržní výkonnosti.

Již z tohoto jejího úvodu je však patrná velká důležitost této vědní disciplíny, která se zabývá reálným ekonomickým životem a se kterou se setkáváme téměř denně na každém kroku.

Horáková H. (2003) se dále tímto pojmem zabývá podrobněji. Píše, že marketing jako soubor metod, přístupů a činností umožňujících efektivně řešit problémy spojené s podnikatelskými aktivitami na trhu, je vystaven vlivu změn souvisejících s vývojem lidské společnosti a jejího myšlení.

Kotler (2001) se ve své knize odkazuje na jednu z nejstarších definic, podle které se marketing zabývá spíše zjišťováním a naplňováním. Jde zde o společenský proces, ve kterém jedinci a skupiny získávají to, co potřebují a chtějí, a během kterého vytváříme, nabízíme a svobodně směňujeme s jinými výrobky a službami, které mají hodnotu.

Mercer (1996) marketing stručně označuje jako proces řízení, která je zodpovědný za identifikaci, předvídání a uspokojování veškerých požadavků zákazníků za podmínky dosažení zisku.

## **Obec**

Dle zákona o obcích č. 128/2000 Sb. lze charakterizovat obec jako základní územní samosprávné společenství občanů. Obec je tvořena územním celkem, který je vymezen hranicí území obce. Je veřejnoprávní korporací, má vlastní majetek a vystupuje v právních vztazích svým jménem. Obec pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů; při plnění svých úkolů chrání též veřejný zájem.

Obec, která má alespoň 3 000 obyvatel, je městem, pokud tak na návrh obce stanoví předseda Poslanecké sněmovny po vyjádření vlády.

Pokud má obec méně než 3 000 obyvatel a status města získala již v historii, tento status jí nadále zůstává.

## **Veřejnoprávní korporace**

Slovník cizích slov (2006) vysvětluje pojem korporace jako sdružení, svaz nebo spolek osob, majících určité společné poslání a určitý cíl. Jedná se o právnickou osobu.

Dle webové stránky O veřejnoprávních korporacích [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.volny.cz/jiri.payne/komory.htm>> se veřejnoprávní korporace od ostatních právních subjektů (veřejnoprávních zařízení a nadací) liší tím, že korporace je založena na členském principu. Lze rozlišovat hierarchicky nebo kolektivně strukturované korporace. V žádném případě však samosprávné korporace nemohou být nezávislé na státu. Jako součást státní struktury vždy podléhají státnímu



dozoru. V protikladu ke státní správě se však dohled netýká všech záležitostí (jako odborný dohled), nýbrž omezuje se na právní a finanční dohled. V těchto mezích má samosprávná korporace autonomii, to znamená právo spravovat si vlastní záležitosti samostatně. Samospráva je vykonávána nositeli, kteří jsou územně příslušní (územní korporace), u nichž členství je vázáno na místo trvalého bydliště. Příkladem jsou obce a vyšší samosprávné územní celky. Korporativní samosprávy využívají především hospodářské a sociální správy. Mají-li mít povinné (nucené) členství, musí k tomu být zmocněny zákonem.

## **Region**

Slovník cizích slov (2006) nám nabízí velmi jednoduchou a stručnou definici tohoto pojmu – jedná se o vymezenou oblast, kraj, území.

Termín region je dle Rotha (2007) nejčastěji používán pro středně velké území, což naznačuje větší polohu – něco mezi městem, okresní úrovní až celým národem. Region má často svůj vlastní název, historii a existuje jako koncept v mysli lidí.

Pártlová (2011) ve svých přednáškách označuje region jako území, které se označuje charakteristikou jevů, vnitřní soudržností, jednotnou kvalitou.

## **Regionální rozvoj**

Nedílnou součástí Strategie regionálního rozvoje České Republiky pro programovací období 2007-2013 je dle webových stránek Businessinfo [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: < <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/rozvoj-regionu/hlavni-factory-regionalniho-rozvoje-cr/1001179/46055/> > vymezení hlavních faktorů regionálního rozvoje ČR.

Tyto faktory a jejich následná analýza tvoří základ efektivní regionální politiky. Je však zřejmé, že tyto faktory jsou v čase variabilní, což souvisí na jedné straně se stupněm poznání socioekonomických procesů, na druhé straně podléhají změnám z důvodu vývoje struktur a jejich vzájemného působení.

Faktory jsou tvořeny:

- Lidskými zdroji spolu s jejich úrovní dovedností a stupněm vzdělání
- Přírodní zdroje a přírodní prostředí
- Hmotné faktory v podobě jejich produkčního potenciálu a infrastruktury
- Nehmotné faktory (zejména pak inovace, informační technologie, komunikační technologie a institucionální prostředí)

### **Občan**

Definici pojmu občan v zákoně nenalezneme, svým výkladem ji poskytuje pouze Ústavní soud. Dle Ústavního zákona 2/1993 Sb., Listiny základních práv a svobod, čl. 42 občanem rozumíme:

1. Pokud Listina používá pojmu „občan“, rozumí se tím státní občan České a Slovenské federativní republiky.
2. Cizinci používají v České a Slovenské federativní republice lidských práv a základních svobod zaručených Listinou, pokud nejsou přiznána výslovně občanům.
3. Pokud dosavadní předpisy používají pojmu „občan“, rozumí se tím každý člověk, jde-li o základní práva a svobody, které Listina přiznává bez ohledu na státní občanství.

### **Turista**

Definice turisty podle Světové organizace cestovního ruchu [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <[http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/...cestovniho\\_ruchu/.../metod\\_tsa.doc](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/...cestovniho_ruchu/.../metod_tsa.doc)> zní: *“Osoba, která se zdrží v navštíveném místě alespoň 24 hodin za účelem využití volného času a v tomto místě též přespí v hromadném nebo soukromém ubytovacím zařízení.”*

## **Spotřebitel**

Dle zákona o ochraně spotřebitele č. 634/1992 Sb. je spotřebitelem fyzická osoba, která nejedná v rámci své podnikatelské činnosti nebo v rámci samostatného výkonu svého povolání.

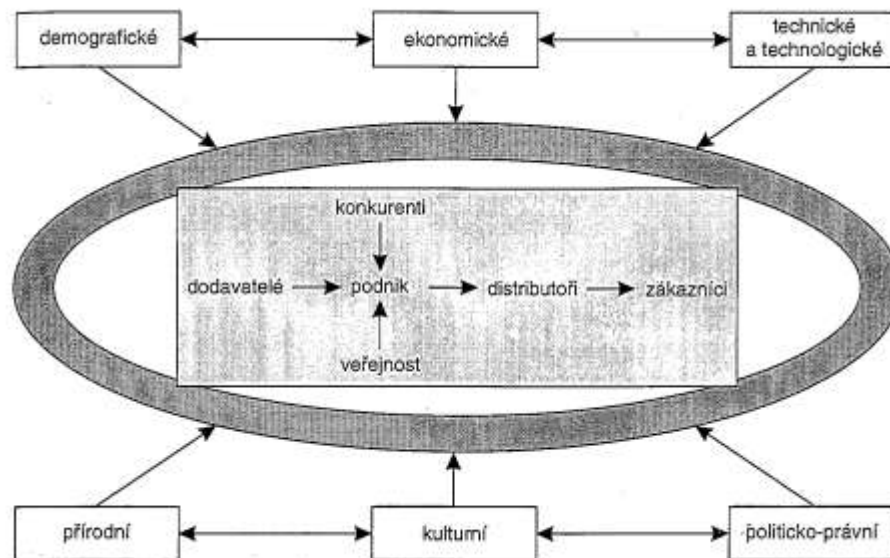
Podrobnější definici nám nabízejí internetové stránky Obecné otázky ochrany spotřebitele [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <[http://www.spotrebiteel.cz/index.php?option=com\\_content&task=view&id=101228&Itemid=225](http://www.spotrebiteel.cz/index.php?option=com_content&task=view&id=101228&Itemid=225)>, kde autor uvádí, že spotřebitel je osoba, která něco spotřebovává, konzumuje (srov. anglický termín consumer). Důležité však je, že se jedná o osobu, která užívá služby (resp. výrobky) jako konečné produkty, tedy spotřebitel je vždy konečným adresátem služby či výrobku. Spotřebitel se tedy účastní finální spotřeby zboží nebo služeb, přičemž to může být jednotlivec (rozumějme fyzická osoba), instituce (právnícká osoba) nebo i skupina jednotlivců v roli jednotlivce - pak ale vystupuje jako jednotlivec se společnou vůlí (typicky rodina).

## **Marketingové prostředí**

Kozel (2006) ve své knize uvádí, že vše, co firmu obklopuje, bývá nazýváno marketingové prostředí. Toto prostředí je tvořeno mnoha subjekty a objekty a vztahy mezi nimi. Ať už jako celek nebo pouze pomocí jednotlivých částí a procesů ovlivňuje prostředí naši schopnost uspět u zákazníků.

Marketingové prostředí podle autora není statické a vyznačuje se proměnlivostí v čase, která s sebou přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí a celkové změny, které mohou mít na firmu negativní, ale často i pozitivní vliv, mohou nastat pomalu, tudíž je můžeme předvídat, nebo rychle, čímž se pro nás stávají hůře předvídatelné. A především dobrá znalost marketingového prostředí nám pomůže lépe se vyrovnat s rychlými změnami, přizpůsobit se jim a využít je ve svůj prospěch.

Obr. 1: Marketingové prostředí firmy



Zdroj: Horáková H., 2003

### Mikroprostředí

Horáková H. (2003) nám nabízí vysvětlení i pojmu mikroprostředí – jedná se o nejbezprostřednější okolí podniku a podnik sám je jeho základním prvkem. Pokud podle ní chce být podnik úspěšný, musí mikroprostředí pochopit a porozumět roli, která mu v něm náleží. Tato role podle autorky závisí především na výši zdrojů a schopnostech a možnostech podniku (např. v oblasti vyvíjení výrobků, výrobě a prodej, a to vše podle potřeb zákazníků).

Kotler, Saunders, Armstrong a Wong (2007) jsou poněkud stručnější, když tvrdí, že mikroprostředí jsou síly blízko společnosti, které ovlivňují její schopnost sloužit zákazníkům – společnost, distribuční firmy, zákaznické trhy, konkurence a veřejnost, které společně vytvářejí systém poskytování hodnoty firmy.

Janečková a Vašítková (1999) ve své knize zaměřené na marketing měst a obcí definují i vnitřní prostředí. „Z hlediska správy obce můžeme definovat jako situaci organizace, která je pověřena zabezpečování správy a dalších úkolů svěřených obci ze zákona. Je dána především obecním rozpočtem (příjmy a výdaji), které závisí

*na makroprostředí obce, na dotacích ze státního rozpočtu i na mandatorních výdajích.“*  
(Autorka práce jen dodává, že mandatorní výdaje jsou výdaje, které vláda musí vynaložit ze zákona a nemůže volně rozhodovat o jejich výši.)

*„Dalším prvkem jsou zaměstnanci obce, tj. obecního úřadu a institucí, které obecní úřad přímo řídí.“*

## **Makroprostředí**

V knize Horákové H. (2003) je makroprostředí stručně charakterizováno jako širší okolí podniku, které do jisté míry diktuje podnikům, co a jak mohou a nemohou provozovat. Existující makroelementy jsou v podstatě mimo dosah podnikové kontroly a ovlivňují postavení a i chování podniku a tím i jeho výrobní a obchodní úspěchy či neúspěchy a efektivnost jeho podnikatelských aktivit. Podnik by měl parametry prostředí dokonale poznat, analyzovat, sledovat jejich vývojové trendy a snažit se jejich klady účelně využít pro další rozvoj (reagovat tak, aby si udržel konkurenční výhodu a schopnost efektivně uspokojovat potřeby cílových zákazníků).

Podle Kotlera, Saunderse, Armstronga a Wonga (2007) jsou v makroprostředí zahrnuty širší společenské síly, které ovlivňují celé mikroprostředí.

Jedná se o tyto síly – *demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické a kulturní faktory.*

Problematiku makroprostředí, která je aplikovaná na města a obce nám nabízejí autorky Janečková a Vašítková (1999), podle kterých makroprostředí tvoří:

- Demografické prostředí – velikost populace ve městě, jeho sociální, příjmová, kvalifikační a věková struktura, mobilita, atd.
- Ekonomické prostředí – ekonomické makroprostředí (např. hospodářská situace státu), mezoprostředí (např. hospodářská situace regionu) a mikroprostředí (např. hospodářská situace příslušné obce)
- Politicko-právní prostředí – spoluurčuje chování představitelů obcí, rámec pravomocí je vytyčen zákony, vyhláškami a předpisy

- Sociálně-kulturní prostředí – kultura, vzdělání, tradice města i národa, rodinné vztahy, obecné zvyklosti, ale i změny hodnotových preferencí, atd.
- Přírodní prostředí – umístění obce v regionu, její velikost, klimatické podmínky, přírodní zdroje, dopravní možnosti, úroveň technické infrastruktury, atd.
- Technologické prostředí – jedná se o využití poznatků vědy a techniky pro řízení obce

### **Vztah vnějšího prostředí obce a vnějšího prostředí podniku**

Janečková a Vašítková (1999) k této problematice uvádí toto: *„Vnější prostředí obce je většinou totožné s vnějším prostředím, ve kterém působí podniky a další organizace usídlené ve městě. Zatímco obec však může politicko-legislativní prostředí aktivně ovlivnit a spoluvytvářet, podniky tuto možnost nemají. Podniky a jejich přítomnost ve městě se ale více či méně aktivně spolupodílejí na vytváření socio-ekonomického prostředí. Z krátkodobého hlediska působí především svým vznikem, činností, případně ukončením své činnosti, z dlouhodobého hlediska vytvářením struktury ekonomiky obce (regionu), její podnikatelské kultury „podnikatelského ducha“ dané lokality.“*

### **Marketingová koncepce**

Tento pojem nejlépe vystihuje definice Kotlera (2001), který tvrdí, že marketingová koncepce zaujímá perspektivu zvenčí dovnitř. Toto tvrzení ještě však výborně doplňuje Vaculík (2005), který určuje její základní pilíře, kterými jsou dobré definování trhu, soustředování se na potřeby zákazníka, koordinování veškerých činností, které ovlivňují a uspokojují zákazníky, a produkování rentability.

McCarthy a Perreault (1995) mají daleko stručnější, ale výstižnější vysvětlení. Podle těchto dvou autorů je marketingová koncepce jednoduše myšlenka, že by měla firma zaměřit celé své snažení na uspokojování svých zákazníků a na zisk.

## **Strategie**

Horáková H. (2003) hned v úvodu své knihy uvádí, že termín strategie byl a je velmi často používán v nejrůznějších kontextech a v nejrozmanitějším slova smyslu pro nejrozdílnější typy činností bez jakéhokoliv rozlišování. A právě tato zvyklost má za následek odlišné chápání termínu a nadbytek jeho definicí.

Podle autorky má tento termín svůj původ v řečtině – volně přeložen znamená umění velitele, generála. V terminologii obchodníků a výrobců původně však znamenal schopnost rozhodovat na základě vysoké odbornosti a profesionality.

Dále autorka uvádí, že v obecném slova smyslu se strategií rozumí určité schéma (projekt, směr) postupu, které naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout vytyčených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány „s vědomím“ částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou poznány všechny přípustné alternativy a nelze přesně označit jednotlivé výhody nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Jejím konečným účelem je dospět k náležité součinnosti veškerých aktivit všech složek podniku a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.

Johnson a Scholes (2000) naopak prohlašují, že strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určité organizace danému prostředí, ve kterém operuje. To je také někdy nazýváno hledáním strategického přizpůsobení. Je to tedy kombinace směřování a dosahu působnosti organizace během dlouhé doby: tím je dosaženo zvýhodnění organizace prostřednictvím uspořádání zdrojů uvnitř měnícího se prostředí za účelem splnění potřeb trhu a očekávání investorů.

## **Strategický marketing**

Strategický marketing, opět dle Horákové H. (2003), je spojován s hledáním konkurenční výhody, je plně soustředěn na zákazníka, vede organizační jednotky ke studiu a k porozumění jeho potřeb a přání, učí je chápat zákaznické hodnoty a způsob myšlení zákazníka.

Autorka dále svoji teorii rozvíjí – strategický marketing je jednou z vývojových fází marketingu, uvažovanou ve vztahu k marketingovým činnostem, funkcím i časovým horizontům. Lze ho charakterizovat jako proces spojený zejména:

- S vypracováním
  - Analýz faktorů vnitřních podmínek a stránek podniku
  - Analýz faktorů příležitostí a ohrožení podniku
  - Analýz faktorů konkurence
- S participací na vytvoření souboru cílů podniku a formulování podnikových strategií pro jejich dosažení
- Se stanovením marketingových cílů
- S volbou marketingových strategií k dosažení vytyčených cílů
- S vypracováním, realizací a kontrolou marketingových plánů
- S komplexním řízením marketingového procesu



## 2.2 Marketing měst a obcí

### Marketing měst a obcí

V České republice je podle Ježka (2008) využíván marketing měst a obcí téměř v 75 % všech měst. První snahy marketingu měst a obcí jsou na našem území však patrné až ve druhé polovině 90. let. Mezi nejdůležitější impulsy můžeme řadit především tehdejší rostoucí rozdíly mezi jednotlivými městy v důsledku ekonomické a sociální transformace a také reforma a modernizace veřejné správy, v rámci níž města získala významné samosprávné funkce.

Ježek, Rumpel a Slach (2007) naopak tvrdí, že marketing měst a obcí můžeme chápat jako proces plánování a souhrnem všech aktivit, které vedou k úspěšnému řízení konfliktů zájmů uvnitř „podniku“ nazývaném město. Marketing měst a obcí podle nich vytváří možnost dohodnout jednotnou společnou specifickou vizi rozvoje města a společně formulovat prioritní cíle rozvoje „podniku město“, a to z individuálních specifických přání a zájmů v procesu institucionalizovaném, všem přístupné, komunikace. Na základě společně definovaných cílů je možné, aby každý rozhodovací subjekt realizoval projekty, nyní již však efektivně, kooperativně a koordinovaně v rámci této společné vize.

Podle Kotlera, Haidera a Reina (1993) jsou pro marketing měst a obcí zásadní tyto následující prvky:

- **identita území** (*place identity*): určení silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb
- **produkty území** (*place products*): jaké produkty může město nabídnout
- **zákazníci území** (*place buyers*): definování trhu města, jeho potencionální zákazníci
- **prodej území** (*place selling*): jak lze město jako produkt nejlépe prostřednictvím trhu nabízet, image města a existence možných distribučních kanálů

Marketing měst a obcí je dle Centra městského a regionálního managementu [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.mestskymarketing.cz/definice.php>> vysoce flexibilní rozvojový koncept reflektující specifické lokální požadavky participujících aktérů. Hlavní cíle městského marketingu můžeme charakterizovat následovně:

1. Komplexní zvýšení atraktivity města pro všechny cílové skupiny
2. Optimalizace procesního řízení za účelem zvýšení efektivity a využití ekonomických, sociálních a přírodních zdrojů
3. Posílení ekonomické základny města
4. Vylepšení externí a interní image města
5. Prohloubení a profilace městské identity obyvatel a podnikatelů

### **Typologie městského marketingu**

Marketing měst a obcí má podle Rumpela (2002) celou řadu následujících variant a dílčích typů, které se vyvinuly a vyvíjejí v průběhu realizace projektů městského marketingu ve vyspělých zemích. Autor je člení a následně charakterizuje:

- a) Město a region jako produkt
- b) Externí komunikační politika a „corporate design“ jako dílčí přístupy
- c) Partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru
- d) Marketing podniků veřejných služeb a institucí veřejného sektoru
- e) Komplexní teritoriální marketing

#### **Ad a) Město jako produkt**

Dle Rumpela je základním východiskem tohoto typu marketingu představa, že rozvoj území lze řídit efektivně aplikací konceptu marketingového managementu, který je úspěšným konceptem pro řízení firem. Určité území – např. město – je považováno za produkt, pokud se na celou problematiku budeme dívat z pohledu cestovního ruchu, a orgány řízení rozvoje území (např. na úrovni města starosta, rada, zastupitelstvo, atd.) musí aplikovat marketingový přístup stejně jako podnikatel, popřípadě manažer firmy. „Produkt město“ musí zvyšovat svou konkurenceschopnost a atraktivitu vytvářením nabídky, která bude odpovídat poptávce určitých cílových

skupin – jen takto může město uspět v konkurenčním boji o investory, turisty, kvalifikované pracovní síly, studenty, apod.

Švarcová (2011) však dodává a ostře namítá, že město může být považováno za produkt pouze za předpokladu, že bude existovat možnost prodeje města, tím by se město mohl stát produktem pro realitní kanceláře. Za jiných okolností nelze město samo o sobě za produkt nikdy považovat. Město naopak produkt vytváří např. v rámci cestovního ruchu.

#### **Ad b) Externí komunikační politika a „corporate design“ jako dílčí přístupy**

Rumpel (Virtuálne laboratórium elektronického podnikania [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <[http://www3.ekf.tuke.sk/re/.../mestsky\\_marketing\\_cz.doc](http://www3.ekf.tuke.sk/re/.../mestsky_marketing_cz.doc)>) se k tomuto bodu vyjadřuje takto: *“Externí komunikační politika využívá nástroje propagace, prezentace a public relations ke zlepšení image teritoria. Někdy jsou prezentace a propagace chápány jako součást public relations. Propagace spočívá v tvorbě tištěných materiálů a jejich distribuci. Jedná se jednak o všeobecné image materiály pro širokou veřejnost, jednak o materiály pro určité cílové skupiny, například katalogy průmyslových zón pro investory nebo katalogy atraktivit pro turisty. Prezentace probíhá přímou formou přednášek, konferenčních vystoupení, promítáním filmů a účastí na výstavách. Public relations mají mít interaktivní charakter. Na jedné straně mají ovlivňovat veřejnost, na druhé straně mají pracovat s názory veřejnosti. Hlavními nástroji jsou noviny, časopisy, rádio, televize, internet a webové stránky.*

*Tento typ teritoriálního marketingu často využívá dílčí marketingový přístup nazývaný corporate identity, který zdůrazňuje vytváření a prezentaci specifické nezaměnitelné identity firmy či v našem případě města.”*

Švarcová tvrdí, že autor Rumpel neuvažuje rozdíl mezi komunikací a propagací.

### **Ad c) Partnerství aktérů veřejného a soukromého sektoru**

Z tvrzení Ježka, Rumpela a Slacha (2007) je zřejmé, že partnerství veřejného a soukromého sektoru je efektivní realizační nástroj, který bývá v praxi velice úspěšný, pokud je orientovaný na krátkodobý projekt.

Z Rumpelova prohlášení (Virtuálne laboratórium elektronického podnikania [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <[http://www3.ekf.tuke.sk/re/.../mestsky\\_marketing\\_cz.doc](http://www3.ekf.tuke.sk/re/.../mestsky_marketing_cz.doc)>) vyplývá, že dle tohoto přístupu mají města rychle reagovat na potřeby trhu, přičemž rozhodující je partnerství a spolupráce aktérů veřejného a soukromého sektoru při plánování a realizaci jednotlivých projektů. Veřejný a soukromý sektor mají na bázi společného zájmu spojit finanční, lidské a informační zdroje, a takto umožnit rychlou realizaci projektů směřujících ke zvýšení atraktivity města na "trhu měst".

### **Ad d) Marketing podniků veřejných služeb a institucí veřejného sektoru**

Rumpel (Virtuálne laboratórium elektronického podnikania [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <[http://www3.ekf.tuke.sk/re/.../mestsky\\_marketing\\_cz.doc](http://www3.ekf.tuke.sk/re/.../mestsky_marketing_cz.doc)>) zabývá i předposledním typem městského marketingu a prohlašuje, že marketing podniků veřejných služeb chápe komunální podniky řízené městskou správou (nebo regionální správou) jako podniky, které poskytují služby zákazníkům. Stejně jako každý jiný podnik služeb se musí řídit dle požadavků a představ strany nabídky tzn. zákazníků. Dílčí služby poskytované podniky veřejného sektoru jsou považovány za produkty, které se musí prosadit na trhu. Nástrojem úspěšného řízení těchto podniků má být marketing.

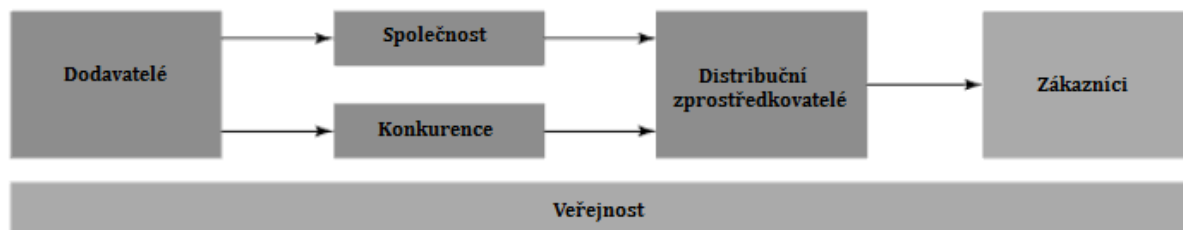
### **Ad e) Komplexní teritoriální marketing**

Rumpel (2002) uvádí, že mezi důležité koncepty komplexního teritoriálního marketingu jsou orientace na potřeby zákazníka, vytvoření instituce podpory komunikace, pluralita aktérů, společné definování cílů, rozpracování opatření a realizace projektů a kreativní využívání nástrojů marketingového mixu. Komplexní teritoriální marketing musí mít externí i interní složku.

## 2.3 Marketingové prostředí a jeho analýza

### 2.3.1 Mikroprostředí

Obr. 2: Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti



Zdroj: Kotler, 2007

Následující charakteristiky jednotlivých částí mikroprostředí jsou vztažena na typický produkt a podnik.

#### **Zákazníci – klienti**

Kotler (2001) upozorňuje na nutnou potřebu poznat potřeby a přání zákazníka a také na fakt, že to není vůbec jednoduché. Samotní zákazníci si někdy své potřeby ani plně neuvědomují nebo je neumějí správně formulovat. Jindy jsou zase potřeby zákazníka interpretovatelné různými způsoby.

Zákazníci (klienti) mají podle Kozla (2006) hlavní pozornost, jelikož při marketingovém uvažování chceme plnit jejich přání a potřeby za podmínky současného plnění cílů podniku (zisk, image, tržní podíl, atd.). Tito zákazníci pak tvoří odbytové trhy podniku.

Dle autora existuje celá řada přístupů k analýzám zákazníků. Je třeba však nejprve určit, kdo je cílovým zákazníkem, co kupuje, kde a kdy to kupuje. Teprve na základě těchto zjištění mohou být prováděny hlubší analýzy zákaznických potřeb, vnímání, spokojenosti, atd.

Zákazníci dále kladou na nabízený sortiment řadu požadavků. Jedná se především o požadavky týkající se:

- Vlastností produktu (kvalita, balení, bezpečnost, komplexnost,...)
- Cen a platebních podmínek (nákup na splátky, použití platebních karet)
- Možností a podmínek distribuce (dodávky zboží na místo určení, dodací lhůty)
- Způsobu prezentace firmy (kvalifikovaný personál, letáky, katalogy, atd.)

### **Dodavatelé**

Podle Kotlera, Saunderse, Armstronga a Wonga (2007) dodavatelé představují v celkovém systému poskytování hodnoty společnosti důležitou vazbu. Poskytují zdroje, které společnost potřebuje pro výrobu zboží a služeb. Rozvoj dodavatelů může významně ovlivnit marketing. Marketingoví manažeři tedy musí sledovat dostupnost dodávek – jejich nedostatek nebo zpoždění, stávky zaměstnanců a jiné události, které mohou v krátkém období snížit tržby a v dlouhém období poškodit spokojenost zákazníka. Marketingoví manažeři dále také sledují cenové trendy klíčových vstupů, jelikož zvýšené náklady vstupů mohou vést ke zvyšování cen, které poškozují objem tržeb společnosti. Stále více marketingových specialistů pak dnes považuje dodavatele za partnery při vytváření a poskytování hodnoty pro zákazníka.

Kozel (2006) pak už jen upozorňuje na fakt, že dodavatelé často neposkytují zdroje pouze nám, ale i našim konkurentům. Proto jsou velmi důležité oboustranně korektní dlouhodobé vztahy s dodavateli, které by měly zajistit, pokud ne konkurenční výhodu, tak alespoň stejné podmínky, jako mají ostatní subjekty v oboru.

### **Distribuční mezičlánky – prostředníci**

V knize Kozla (2006), Kotlera, Saunderse, Armstronga a Wonga (2007) a Stehlíka (1997) jsou jako prostředníci označeni ti, kteří nám napomáhají se prosadit a zajistit nejlepší distribuční cestu k zákazníkům, s čímž souvisí především zjišťování řady informací.

Mezi marketingové prostředníky řadíme několik skupin objektů:

- Zprostředkovatelé – pomáhají zajistit fyzický prodej zboží
- Firmy pro fyzickou distribuci – pomáhají s fyzickým pohybem zboží k zákazníkům
- Agentury marketingových služeb – pomoc při orientaci na nových trzích, vyhledávání nových příležitostí, starost o úspěšné zavádění výrobků na cílové trhy
- Finanční zprostředkovatelé – pomoc s financováním a jištěním rizik při obchodních činnostech

### **Konkurence**

Kotler (2001) tento pojem definuje jako veškeré skutečné nebo potencionální substituční nabídky, o kterých může zákazník při svém kupním rozhodování uvažovat.

Autor dále uvádí, že podle stupně nahraditelnosti můžeme rozlišit čtyři stupně konkurence:

- Konkurence značek – firma za své konkurenty považuje společnosti, které nabízejí svým zákazníkům podobné výrobky a služby za podobné ceny, např. stejné třídy automobilů
- Odvětvová konkurence – konkurenti jsou ti, kteří jsou považováni za konkurenci výrobcí stejné třídy výrobků, např. všichni výrobci automobilů
- Konkurence formy – konkurenty jsou všechny společnosti nabízející stejnou službu, např. dopravní prostředky celkově
- Konkurence rodu – firmy, které soupeří o stejné zákazníkovi peníze

### **Veřejnost**

Všichni doposud zmiňovaní účastníci trhu jsou podle Kozla (2006) jsou s podnikem buď v dodavatelsko-odběratelských vztazích, nebo mají svůj ekonomický zájem na našem neúspěchu. Pod pojmem veřejnost se však skrývají osoby a organizace, které mají bez obchodní vazby s firmou nebo trhem výrazný vliv na počínání podniku, případně na jeho hodnocení u široké veřejnosti nebo zákazníků.

Je proto tedy vždy vhodné uskutečňovat konkrétní kroky směřující k vytváření oboustranně prospěšných vztahů se svou významnou veřejností. Většina zvláště velkých firem proto má své oddělení pro vztahy s veřejností, které sleduje postoje veřejnosti a rozšiřuje informace s cílem vytvářet dobrou pověst firmy, nebo naopak odstraňuje negativní publicitu.

Každá firma čelí několika důležitým skupinám veřejnosti:

- Finanční veřejnost – banky, investoři, akcionáři,... (Mají vliv na dostupnost zdrojů.)
- Sdělovací prostředky – média jako hlavní tvůrci a ovlivňovatelé veřejného mínění
- Vládní veřejnost – vláda, parlament, orgány státní správy,...
- Občanská sdružení a organizace – spolky, svazky, odborové organizace, atd.
- Všeobecná (občanská) veřejnost – nejširší veřejnost

### **Společnost**

Společnost je dle Stehlíka a kolektivu (1997), při posuzování v rámci marketingového mikroprostředí považována za živý organizmus, který je závislý na souhře všech jeho orgánů a jejich správné funkci. Tudíž musí marketingový útvar úzce spolupracovat se všemi útvary podniku, jelikož prakticky mají ve svém důsledku určitý vliv na aktivity a výsledky marketingového oddělení a jejich úlohu nelze opomíjet.

Kotler a Armstrong (2004) ještě dodávají, že každé oddělení ovlivňuje marketingové plány a operace podniku. Cílové trhy nelze ponechat pouze na marketingovém managementu, právě tak jako tento management musí respektovat výrobní, technické, finanční a jiné podmínky, které na daný podnik působí a které ho ovlivňují.

Jako základní vlivy označují např.:

- Vhodnost organizační struktury
- Úroveň marketingového systému
- Výrobní kapacity
- Technologické postupy



### 2.3.1.1 Analýza mikroprostředí

#### Porterův model 5-i sil v odvětví

Kotler (2001) ve své knize píše, že Michael Porter identifikoval pět sil, které rozhodují o vlastní dlouhodobé atraktivitě trhu nebo tržního segmentu. Jedná se o:

- konkurenty v odvětví
- potenciální nově vstupující
- náhražky (substituty)
- zákazníci
- dodavatelé.

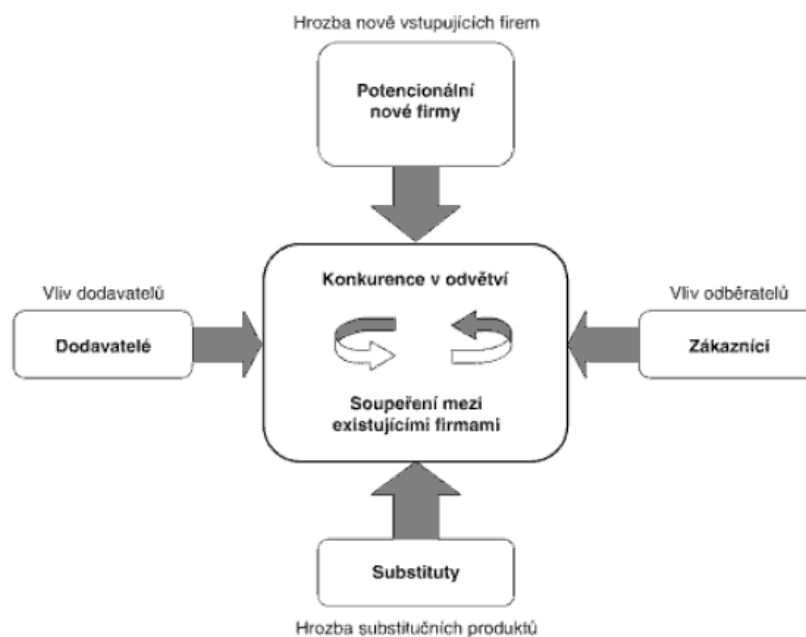
Podle těchto autorů tyto síly pak představují následující hrozby:

- Hrozba silné rivality v segmentu – velká neatraktivita segmentu je způsobena četnou, silnou nebo agresivní konkurencí a vysokými bariérami vstupu. Tyto podmínky pak vedou k častým cenovým válkám, reklamním bitvám a zavádění nových produktů a tudíž i nákladnějším soupeření.
- Hrozba nově vstupujících konkurentů – atraktivita segmentu je určena výší bariér vstupu a výstupu. Neatraktivnější segment má vysoké bariéry vstupu a bariéry výstupu naopak nízké. Jen málo nových firem do něho dokáže vstoupit a špatně si vedoucí firmy mohou snadno odejít. Nejhorším případem je, když jsou bariéry vstupu nízké a výstupu vysoké, což znamená, že firmy za dobrých časů vstupují, ale zjišťují, že ve špatných dobách je těžké odejít. Výsledkem je chronická nadměrná kapacita a snížené zisky pro všechny.
- Hrozba substitutu – segment se stává neatraktivním s existencí skutečné nebo potenciální náhražky produktu, tedy to, co může produkt nahradit. Náhražka pak limituje ceny i zisky. Společnost pak musí pozorně sledovat cenové trendy.
- Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků – neatraktivnost segmentu souvisí velkou nebo vzrůstající vyjednávací silou zákazníků. Vyjednávací síla zákazníků vzrůstá, jsou-li koncentrovanější a organizovanější, když výrobek představuje značnou část celkových nákladů zákazníka, když je výrobek nediferencovaný, když jsou náklady na změnu nízké, když jsou zákazníci citliví na cenu v důsledku nízkých zisků nebo když se mohou zákazníci spojit ke společnému postupu.

Aby se prodejci chránili, měli by si tedy takové zákazníky, kteří mají nejmenší sílu vyjednávat nebo možnost měnit dodavatele. Ještě výhodnější obrana spočívá ve vytvoření lepší nabídky, kterou ani silní zákazníci nemohou odmítnout.

- Hrozba vzrůstající vyjednávací síly dodavatelů – segment je neatraktivní, pokud jsou dodavatelé schopni zvyšovat ceny nebo snižovat dodávané množství. Dodavatelé bývají silní, když jsou koncentrovaní nebo organizovaní, když existuje jen málo náhražek, když je dodávaný produkt důležitou složkou výroby, když jsou náklady na změnu dodavatele vysoké a když jsou dodavatelé schopní integrace směrem dolů. Nejlepší obrana pak spočívá ve vytvoření takových vztahů s dodavateli, v nichž jsou vítězi obě strany, nebo lze využívat více zdrojů dodávek.

Obr. 3: Porterova analýza konkurenčních sil



Zdroj: Porter, 1993

## **Marketingový mix – 4P**

Pro vysvětlení tohoto pojmu uvádí Kotler (2001) velmi jednoduchou definici. Tvrdí, že se jedná o soubor marketingových nástrojů, které firma využívá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.

Tim J. Hannigan (1996) nám nabízí trochu jiné vysvětlení. Podle něj lze marketingový mix definovat jako vhodnou kombinaci čtyř základních součástí marketingového mixu (produkt, cena, distribuce a propagace), která je vytvořena za určitých okolností. Charakterizuje všechno, co může organizace podniknout, aby ovlivnila poptávku po svém výrobku nebo službě. Jestliže prý není v pořádku některá ze čtyř součástí, nebo není-li rovnováha mezi nimi, nebude marketingový program pravděpodobně úspěšný.

McCarthy a Perreault (1995) k těmto definicím už jen přidávají pojem zákazník, který však není součástí marketingového mixu. Zákazník by měl být totiž cílem marketingového úsilí.

Autoři dále tvrdí, že pro marketingový mix je potřeba všech čtyř P, která by měla být vzájemně provázána.

V porovnání klasického marketingového mixu podniku a marketingového mixu obce či města však nalézáme drobné niance. Potvrzuje to i Janečková spolu s Vašítkovou (1999), které přímo píší, že marketingový mix obce je soubor taktických nástrojů, kterých může management obce využít k přizpůsobování svého produktu, k jeho odlišení od produktů konkurence, k jeho ocenění, popřípadě zhodnocení. Využívá jej také k přiblížení produktu k segmentům tvořícím jeho uživatele, k jeho propagaci. Slouží k rozhodování o lidech, kteří produkt realizují, o materiálním prostředí, kde jsou jednotlivé prvky produktu nabízeny a dodávány a které jsou mnohdy součástí produktu obce. Marketingový mix obce pomáhá při výběru procesů, jejichž pomocí se produkt dostává k jednotlivým klientům, uživatelům a příjemcům.

## **Produkt - product**

Dle Horákové I. (1992) je právě produkt nejdůležitějším nástrojem marketingu. Produktem rozumíme v marketingu jakoukoliv nabídku, která je určena trhu za účelem uspokojení určité potřeby. Pod pojmem produkt si většinou představíme hmotné výrobky a i předměty v různém stadiu dokončenosti, jež jsou nakupovány a dále zpracovávány. Produktem jsou však také služby.

Pokud pojem produkt zaměříme konkrétně na produkt měst a obcí, dojde k jeho malé úpravě. Produktem v tomto případě rozumíme, jak píše Janečková s Vašítkovou (1999): *“Vše, co město nabízí svým obyvatelům, návštěvníkům, podnikům a potencionálním investorům a co slouží k uspokojování jejich individuálních i kolektivních potřeb.*

*V širším pojetí je tak možné za produkt považovat samotnou obec, tvořenou materiálním prostředím a všemi subjekty na území obce působícími.“*

*„Produkt obce musí vycházet z celkové strategie obce a její vize a stejně jako produkt jakékoliv jiné organizace podléhá rozpočtovým omezením, projevujícím se však nejen v rozpočtu obce, ale i ve finanční síle jednotlivých prvků, tvořících obec.*

*Při analýze produktu bere místní správa v úvahu:*

- *zkušenosti*
- *statutární povinnosti (pravomoci samosprávy i přenesenou působnost státní správy)*
- *finanční zdroje*
- *politickou situaci*
- *očekávání veřejnosti*
- *profesní preference*

*Autorky nám dále ve své knize nabízejí i možnosti členění produktu obce na tyto části:*

- *veřejné služby nabízené obcí nebo jí poskytované v rámci statutárních povinností daných § 14 zákona č. 367/1990 o obcích*
- *nabídka prostor ve vlastnictví obce k užití soukromými vlastníky nebo k investování*
- *akce organizované obcí, jejichž cílem je nabídnout občanům a návštěvníkům zábavu a poučení a podnikatelům možnost realizace a propagace jejich produktů*
- *obec jako taková, tvořená přírodním, historickým, ekonomickým i sociálním prostředím a její vztahy, jak k minulosti, tak k budoucnosti“*

### **Cena - price**

Podle Horákové I. (1992) je cena vlastně vyjádřením hodnoty zboží nebo služby. Tato hodnota je prý dána faktickou a psychologickou užitečností, eventuálně společenským významem daného produktu a zpravidla bývá poměřována penězi.

V knize McCarthyho a Perreaulta (1995) se dozvídáme, že manažeři při stanovování ceny musejí především zvážit, jaká je na trhu konkurence a náklady na celý marketingový mix. Je tedy také nutné odhadnout reakci zákazníků na možnou cenu. Kromě toho však musí znát i současné praktiky při stanovení cenových přírážek, slev a ostatních podmínek prodeje.

Nyní se opět zaměříme na cenu z pohledu marketingového mixu měst a obcí, který nám nabízejí autorky Janečková s Vašítkovou (1999). Píší: *„Přestože mnohé služby poskytované obcí jsou bezplatné, ze zákona, nejedná se o bezplatnost v pravém slova smyslu. Vždy jsou totiž placeny ze zdrojů pocházejících z daní občanů nebo podniků, popřípadě ze systému povinného pojištění.“*

## **Distribuce - place**

Podle autorů McCarthyho a Perreaulta (1995) je tento pojem spjat s úkolem dostat „správný“ výrobek na místo cílového trhu. Výrobek je podle nich k ničemu, jestliže není dostupný tehdy a tam, kde je o něj zájem.

Výrobek se dostane k zákazníkům prostřednictvím distribučního kanálu, což je jakýkoliv řetězec firem nebo jedinců, kteří se podílejí na toku zboží a služeb od výrobce ke konečnému uživateli nebo zákazníkovi.

Horáková I. (1992) nám ve své knize také nabízí vysvětlení pojmu distribuce. Říká, že zboží, které je výsledkem hospodářské činnosti jednotlivých výrobců, se musí dostat ke spotřebiteli, případně k zákazníkovi z hospodářské sféry. A právě tento pohyb zboží od výrobce k uživateli prý nazýváme distribucí.

Janečková a Vašítková (1999) se opět zaměřují na souvislost s marketingem měst a obcí. Uvádí: „ *Podstata distribuce spočívá především v rozhodování o tom, jakým způsobem se produkt dostane ke konečnému spotřebiteli, tj. ve volbě distribučního kanálu.*

*Obec může produkt (většinou se jedná o službu) poskytovat sama. V takovém případě se jedná o přímý distribuční kanál. Pokud svěří poskytování služby jiné organizaci, soukromé či neziskové, hovoříme o nepřímém distribučním kanálu.“*

*„Obec také potřebuje distribuční kanály k tomu, aby svůj celkový produkt zpřístupnila případným zájemcům. K tomu však slouží další prvek marketingového mixu, propagace a jednotlivé komunikační nástroje.*

*Jako kritéria pro volbu efektivního distribučního kanálu uvádějí následující:*

- *výše nákladů*
- *pohodlí pro spotřebitele*
- *spolehlivost*
- *dostupnost (prostorová i časová)*
- *kvalita“*

## Propagace – promotion

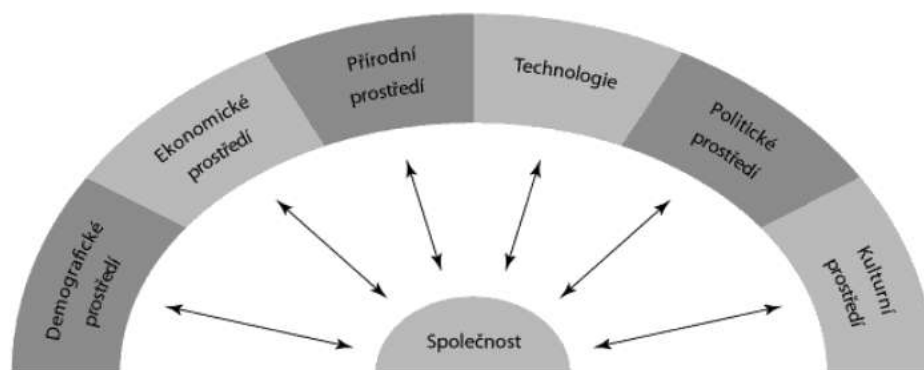
Poslední „P“ je dle McCarthyho a Perreaulta (1995) spojeno s informováním cílových zákazníků o „vhodném“ výrobku.

T. J. Hannigan (1996) naopak jako propagaci označuje komunikaci se zákazníky a potenciaálními zákazníky. S tímto autorem ve své podstatě souhlasí i Horáková I. (1992), která však ještě upozorňuje na různorodé chápání tohoto pojmu různými autory a dále pokračuje ve vysvětlování. Tvrdí, že propagace je velmi důležitým nástrojem marketingu, který zprostředkovává informační tok způsobem vhodným pro obě zúčastněné strany.

Pro výrobce představuje podle ní nejméně nákladný přístup k trhu značného rozsahu. Spotřebiteli naopak přináší užitek v podobě zpráv, které přispívají k jeho snazší orientaci na daném trhu a tedy k uskutečnění výhodnější volby při nákupu zboží nebo služby.

### 2.3.2 Makroprostředí

Obr. 4: Síly ovlivňující makroprostředí podniku



Zdroj: Kotler, 2007

## **Demografické prostředí**

Kotler, Saunders, Armstron a Wong (2007) uvádí, že demografické trendy jsou vysoce spolehlivé v krátkodobém a střednědobém rozsahu a sotva prý existuje nějaká výmluva pro společnost, která je náhle zaskočena demografickým vývojem.

Hlavní demografická síla, kterou tedy marketéři sledují, je populace, protože trhy dělají lidé. Marketéři se proto intenzivně zajímají o velikost populace a populační růst ve velkých městech, oblastech a státech, věkové rozložení a etnickou směs, úroveň vzdělání, zvyklosti domácností a regionální charakteristické rysy a změny.

## **Ekonomické prostředí**

Kozel (2006) označuje ekonomické prostředí jako komplex trendů a tendencí znamenajících podnikatelské možnosti. Současně toto prostředí prý zahrnuje vlivy, které ovlivňují kupní sílu a výdaje obyvatelstva. Tedy ovlivňuje kupní a spotřební chování jednotlivých subjektů na trhu a určuje celkové využívání zdrojů. Velikost kupní síly pak podle autora závisí na ekonomických podmínkách jednotlivých firem.

Mezi faktory ovlivňující toto prostředí pak dle autora můžeme řadit např. *nezaměstnanost, výši důchodu, inflaci, dostupnost úvěrů, daňovou problematiku nebo i změny v měnovém kurzu.*

Kotler, Saunders, Armstron a Wong (2007) do ekonomického prostředí zahrnují faktory, které ovlivňují kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele. Upozorňuje na výrazné odlišnosti jednotlivých národů v jejich úrovni a rozložení příjmů. Marketingoví specialisté tak musí sledovat hlavní trendy a spotřební chování mezi jednotlivými trhy i v jejich rámci.



Kotler (2001) rozlišuje tyto druhy ekonomik států:

- existenční ekonomika – největší část obyvatelstva se věnuje málo produktivní zemědělské výrobě. Vše je většinou spotřebováno nebo popř. vyměněno za to nejnutenější
- ekonomiky zaměřené na těžbu a export surovin – bohaté přírodní zdroje, ostatní produkční činnost je malá – neproduktivní
- rozvojové ekonomiky – průmyslové produkce se podílí na tvorbě hrubého domácího produktu 10-20 %
- průmyslové ekonomiky – hlavní vývozci zboží

### **Přírodní prostředí**

O přírodním prostředí Kotler, Saunders, Armstron a Wong (2007) tvrdí, že zahrnuje přírodní zdroje, které jsou využívány jako vstupy, nebo které jsou marketingovými aktivitami ovlivněny. Ochrana přírodního prostředí je stále klíčovým globálním problémem, který musí společnost i veřejnost řešit. Marketingoví specialisté by si tak měli uvědomit čtyři trendy, které se momentálně v přírodním prostředí projevují:

- Nedostatek surovin
- Rostoucí ceny energií
- Růst znečištění
- Vládní intervence do managementu přírodních zdrojů

Kozel (2006) s Kotlerem víceméně souhlasí, když tvrdí, že toto prostředí zahrnuje především přírodní zdroje, které potřebujeme pro výrobu nebo jinou činnost firmy. Podle autora je také v současné době velmi důležitá úloha ekologických požadavků a nároků na úsporu některých druhů surovin a energií, jejich nedostatek a obnovitelnost.

Kromě zdrojů vytváří přírodní prostředí základní potenciál pro podnikání, vymezuje a případně omezuje podnikatelský prostor. Měli bychom proto sledovat naše možnosti umístění v regionu, jeho velikost, vzdálenost mezi zákazníky, výrobcí a dalšími účastníky trhu, infrastrukturu, možnosti zapojení do mezinárodní spolupráce aj.

Autor se dále zabývá i pojmem ekologie, když píše, že právě ona je důležitým faktorem, který musí firma stále více respektovat. Na jedné straně vytváří řadu bariéry – aby firma vyráběla ekologicky či prodávala ekologické produkty, představuje to pro ni často určitou ekonomickou zátěž, na druhé straně však ekologicky chovající se firma získává dobrou pověst.

Švarcová souhlasí a připomíná, že se jedná i o obce, které přírodní prostředí používají pro tvorbu svých produktů.

### **Technologické prostředí**

Stručné Kozlovo (2006) vysvětlení tvrdí, že poslední století přineslo největší množství změn v oblasti inovací do nových technologií. Změny v této oblasti jsou Kozlem označovány za velmi rychlé a v jejich důsledku dochází k novému trendu – ke zkracování cyklu tržní životnosti výrobku na trhu (doby od uvedení výrobku na trhu až po jeho stažení z prodeje).

Kozel (2006) s Kotlerem, Saundersem, Armstrongem a Wongem (2007) souhlasí i ve směru velkého důrazu na rychlost změn a k této problematice už jen doplňuje nutnost podnikatelského sledování následujících trendů např.:

- Zrychlujícího se tempa technologických změn
- Neomezených příležitostí pro inovace
- Změn ve výdajích na vědu a výzkum
- Rostoucích regulací technologických změn

### **Politicko-legislativní prostředí**

Podle Kozla (2006) se jedná o soustavu zákonů, vyhlášek a předpisů, která zahrnuje vliv vládních a politických orgánů a odborových organizací. Jsou v nich definovány určité hospodářské, ekologické, bezpečnostní, jakostní a zdravotní požadavky. Stát pak těmito pravidly chrání celospolečenské zájmy, spotřebitele i výrobce.

Se vstupem ČR do EU však musí být naše právní normy přizpůsobeny evropskému zákonodárství, což přináší mnoho nových příležitostí i hrozeb pro všechny subjekty na trhu. Mezi základní oblasti, jejichž se úprava týkala nebo bude týkat, patří:

- Technické požadavky na výrobky
- Ochrana průmyslového vlastnictví
- Daňová harmonizace
- Právo obchodních společností
- Hospodářská soutěž
- Liberalizace přirozených monopolů
- Ochrana spotřebitele
- Veřejné zakázky
- Bezpečnost práce a ochrana zdraví pracovníků
- Ekologické standardy podnikání
- Hospodářská a měnová unie

Kotler, Saunders, Armstrong a Wong (2001) pouze jen doplňují, že podnikatelská legislativa sleduje tři hlavní účely:

- ochránit firmy před nekalou konkurencí – zákony na ochranu hospodářské soutěže, antimonopolní zákony atd.
- ochránit spotřebitele před neseriózními podnikatelskými praktikami – zákony na ochranu spotřebitele
- ochrana společnosti před bezuzdným obchodním chováním

### **Sociální a kulturní prostředí**

Toto prostředí je podle Kotlera, Saunderse, Armstronga a Wonga (2007) tvořeno institucemi a dalšími faktory, které ovlivňují základní hodnoty vnímání, preference a chování společnosti. Kulturní charakteristiky pak mohou výrazně ovlivnit marketingová rozhodnutí. Firmy si musejí být dobře vědomy kulturních vlivů a jejich odlišností uvnitř společnosti v rámci trhů, na kterých firma působí.

Kulturní prostředí naznačuje trend směrem k větší společenskosti, rostoucí konzervatismus, větší zájem o přírodu, nový realizmus a hledání důležitějších a trvanlivých hodnot.

### **2.3.2.1 Analýza makroprostředí**

#### **STEP analýza**

Celosvětově nejznámější metodou, která se využívá k analyzování makroprostředí podniku, je tzv. STEP analýza. S touto analýzou se můžeme setkat i pod jiným označením jako např. PEST nebo také PESTEL, a to v případě, pokud je do prováděné analýzy zahrnuto i prostředí ekologické, v každém z těchto případů se však jedná o jednu a tutéž analýzu makroprostředí.

Hron, Tichá a Dohnal (2008) ve své knize tvrdí, že STEP analýza je velmi jednoduchým a přesto efektivním nástrojem, které slouží k hodnocení vlivu faktorů globálního prostředí na podnik.

STEP analýza se dle autorů zabývá čtyřmi klíčovými faktory makrookolí:

- S – společenské – tyto faktory souvisejí se způsobem života lidí včetně životních hodnot (např. demografie, distribuce příjmů, mobilita obyvatelstva, životní styl, úroveň vzdělání, přístupy k práci a volnému času)
- T – technologické – faktory spojené s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů a know-how (vládní výdaje na vědu a výzkum, nové objevy a patenty, transfer technologií, míra zastarávání výrobních prostředků, atd.)
- E – ekonomické – faktory, které souvisejí s tokem peněz, zboží, služeb, informací a energií (trend vývoje HDP, životní cyklus podniku, nabídka peněz, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, dostupnost energie a náklady na ni)
- P – politické – faktory související s distribucí moci mezi lidmi, včetně jednání místních i zahraničních vlád (např. stabilita vlády, regulace zahraničního obchodu, daňová politika, monopolní legislativa, ochrana životního prostředí)

### 2.3.3 SWOT analýza

Kotler (2007) spolu s ostatními autory prohlašuje, že analýza SWOT zjišťuje na základě strategického auditu klíčové silné (strengths) a slabé (weakness) stránky, příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Audit nabízí nepřeborné množství dat různého významu a spolehlivosti. Analýza SWOT pak tyto data zpracovává a zdůrazňuje klíčové položky vyplývající z interního i externího auditu.

Podle Heleny Horákové (2003) slouží tato analýza k základní identifikaci současného stavu podniku – sumarizuje základní faktory působící na efektivnost marketingových aktivit a ovlivňuje dosažení vytyčených cílů. Dále tvoří logický rámec vedoucí ke konkrétnímu systematickému zkoumání vnitřních předností a slabin, vnějších příležitostí a ohrožení i k vyslovení základních strategických alternativ, o kterých může podnik uvažovat. Je užitečným doplňkem situační analýzy, ale samozřejmě může být prováděna i samostatně.

Naopak Horáková I. (1993) tvrdí, že se jedná o ustálený termín pro celkovou analýzu vnějších a vnitřních činitelů. Účelem této analýzy má podle ní být posouzení vnitřních předpokladů firmy k uskutečnění určitého podnikatelského záměru a současně se jedná i o rozbor vnějších příležitostí a omezení, které jsou diktovány trhem.

V knize Janečkové a Vašítkové (1999) se dozvídáme: *„SWOT analýza je analýzou silných a slabých stránek obce, příležitostí a hrozeb, přicházejících především z vnějšího prostředí obce, ale i z obce samotné a subjektů působících na jejím území. Zároveň je podle autorek základním nástrojem situační analýzy obce a odpovídá na otázku „kde se obec v současné době nachází a kam směřuje“.*“

## 2.4 Marketingové informační systémy

Kotler, Saunders, Armstrong a Wong (2007) prohlašují, že marketingový informační systém (MIS) jsou vlastně lidé, vybavení a postupy pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, včasných a přesných informací pro marketingové a ostatní manažery.

Autoři dále uvádějí, že MIS začíná a končí u marketingových manažerů. Nejprve hodnotí informační potřeby marketingových manažerů. Dále získává potřebné informace z interních záznamů firmy, činnosti marketingových zpravodajů a marketingových výzkumů. Informační analýza zpracuje zajímavé informace a poté MIS konečně distribuuje informace manažerům ve správné formě a ve správný čas tak, aby jim pomohly při plánování, implementaci a kontrole marketingových plánů.

Autoři dále ještě člení informace dle jejich původu – pocházející z interních zdrojů firmy, marketingového zpravodajství a marketingového výzkumu.

Obr. 5: Marketingový informační systém



Zdroj: Kotler, Saunder, Armstrong a Wong, 2007

### 3 METODIKA A HYPOTÉZY

Předmětem mé diplomové práce je v první řadě zhodnocení marketingu města jako faktoru regionálního rozvoje. Pro účely své práce jsem si vybrala město Nové Hradky, ve kterém již od dětství žiji, a tudíž mi je jeho problematika nejbližší.

Aby mohl být splněn cíl práce, bylo nezbytné provést prvotní úvahy nad základními pojmy, jako je marketing, marketingové prostředí, regionální rozvoj atd., které postupně přešly k úvahám nad jednotlivými analýzami, které bude třeba provést. Po prostudování odborné literatury bylo třeba se podrobně seznámit i informacemi o konkrétním městě – městě Nové Hradky. Dalším krokem bude provedení samotných analýz makroprostředí i mikroprostředí, které nám napomůžou ke zhodnocení současného stavu marketingu ve městě, a dále snaha o navržení strategie zlepšení marketingu města.

Úvod praktické části práce je zaměřen na charakteristiku města Nové Hradky. Poté následují již zmiňované jednotlivé analýzy, které mají za úkol zanalyzovat marketing města.

Pro účely práce byly využity tyto analýzy:

- Město Nové Hradky - Marketingový mix
- Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model 5-i sil
- STEP analýza
- SWOT analýza

Pracovní hypotézy byly zvoleny tyto následující:

- Město využívá marketing
- Město zjišťuje potřeby občanů

## 4 CHARAKTERISTIKA MĚSTA NOVÉ HRADY



Informace a údaje, které jsou použity v následující charakteristice města vycházejí ze zpracovaného Strategického plánu rozvoje města Nové Hrady.

### 4.1 Geografická poloha

Historické město Nové hrady se nachází v podhůří Novohradských hor, jejichž vrcholky mnohokrát převyšují 1000 m nadmořské výšky, na jižním okraji České republiky nedaleko státních hranic s Rakouskem a asi 37 km jihovýchodně od svého okresního města, Českých Budějovic. Jeho přesná poloha je určena souřadnicemi - ° 47' 24" severní šířky, 14° 46' 43" východní délky.

Toto starobylé město se rozkládá v nadmořské výšce 541 m nad mořem na pahorku, pod nímž v těsné blízkosti protéká řeka Stropnice a Novohradský potok.

Katastrální území města Nové Hrady má výměru 79,68 km<sup>2</sup> a skládá se z těchto místních částí: Nové Hrady, Byňov, Nakolice, Obora, Štiptoň, Údolí, Veverí a Vyšné.

Obr. 6: Nové Hrady na mapě České republiky



Zdroj: Jižní Čechy a Šumava – spolek pro popularizaci jižních Čech, 2012



## 4.2 Historie

Dlouhou a bohatou historii tohoto města nám potvrzuje nejstarší dochovaná písemná zmínka. Tato zmínka je datovaná k 21. květnu 1279 a hovoří se v ní o Nových Hradech jako o osadě s hradem střežícím Vitorazskou stezku.

Středověký hrad byl vybudován rodem Vítkovců a během let změnil několikrát své majitele. Prameny mluví o nástupnickém rodu pánů z Landštejna, kteří město později prodali Rožmberkům. Ti se zasloužili o opevnění města hradbami a získání práv a výsad, které měla města královská.

Po smrti Petra Voka, posledního Rožmberka, byly Nové Hrady předány do rukou Švamberků. Posledními pány na Nových Hradech byli Buquoyové, kterým bylo město věnováno císařem. Rod Buquoyů držel novohradské panství přes tři sta let až do konce 2. světové války a zanechal zde mnoho významných stavebních, uměleckých a přírodních památek. Zasadili se i o zakládání sklářských hutí, které dosáhly evropského věhlasu díky výrobě unikátního černého a červeného skla, které nepropouští světlo – hyalithu.

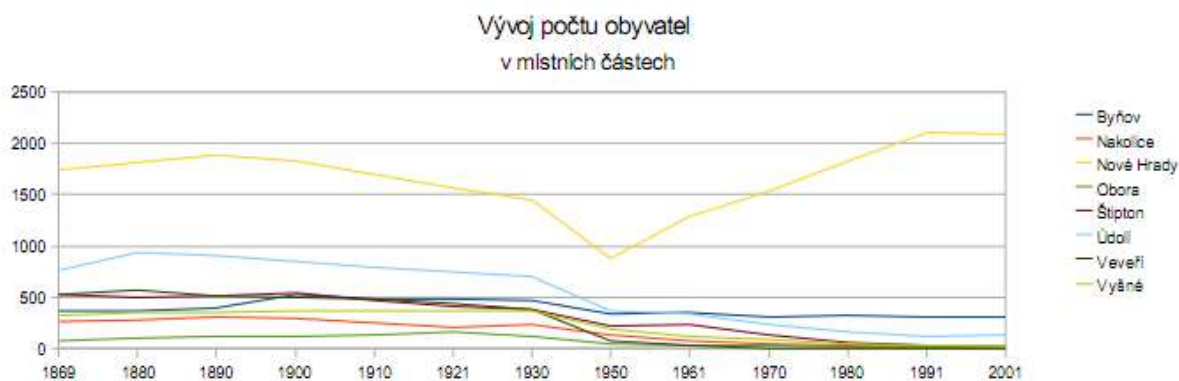
V dnešní době se město Nové Hrady rozvíjí především v oblasti cestovního ruchu, lázeňství, vědy a výzkumu.

## 4.3 Obyvatelstvo

Dle Strategického plánu rozvoje města dochází ve městě Nové Hrady v současné době jako v jedné z mála obcí mikroregionu k celkem významnému úbytku obyvatel. V druhé polovině devatenáctého století měly Nové Hrady zhruba dvojnásobek obyvatel, než je tomu dnes. Níže uvedený graf ukazuje, jak se vyvíjel počet obyvatel v Nových Hradech a jejich místních částech v posledních 140 letech. Ke značnému úbytku obyvatel došlo v poválečném období v důsledku odsunu obyvatel německé národnosti. I když po roce 1950 je zaznamenán pozvolný nárůst počtu obyvatel ve městě Nové Hrady, děje se tak na úkor menších osad, kde se počet obyvatel naopak trvale snižuje. Na celkovém úbytku počtu obyvatel má největší vliv jejich migrace.

K 1. lednu 2008 žilo na Nových Hradech celkem 2559 obyvatel, z čehož byl 49,6 % mužů a 50,4 % žen. Průměrný věk obyvatelstva se pohyboval kolem 38,8 let.

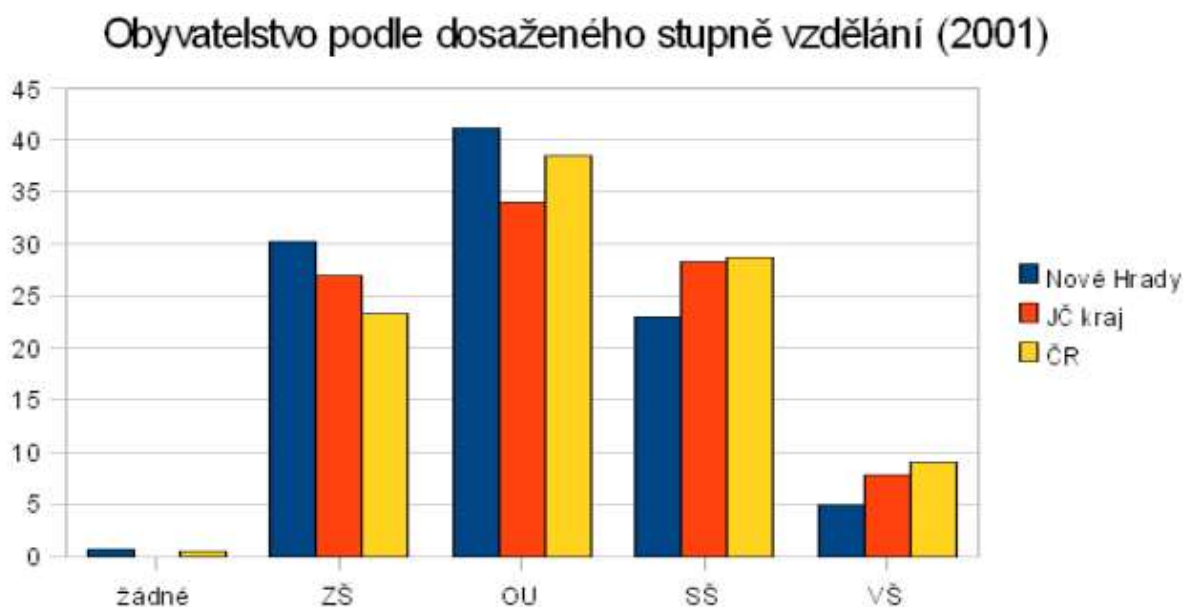
Graf. 1: Vývoj počtu obyvatel v místních částech



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradce

V oblasti vzdělání uvádí Český statistický úřad údaje pouze z roku 2001. Z posledního průzkumu vyplývá, že vysokoškolské vzdělání má na Nových Hradech 4,9 % obyvatel, což je o celé 2,9 % méně než v celém Jihočeském kraji. Dále je zde 23 % obyvatel se vzděláním středoškolským. Nejvíce obyvatel je vyučeno n nebo má střední odborné vzdělání – 41,2 %. Vzdělání základní má 30,2 % obyvatel. Obyvatelstvo bez vzdělání je zastoupeno 0,7 %.

Graf. 2: Obyvatelstvo podle dosaženého stupně vzdělání



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradce

## 4.4 Sídla

Většina bytového fondu města byla v posledních letech převedena do osobního vlastnictví. Město si ponechalo domy a byty v centru města a městské památkové zóně.

Dle Strategického plánu rozvoje města nemá město v současnosti k dispozici dostatečný počet volných stavebních parcel pro bytovou výstavbu, chybí také malometrážní (tzv. „startovací“ byty), což je jedním z hlavních důvodů odchodu mladší generace.

## 4.5 Infrastruktura

### 4.5.1 Silniční doprava

Tento druh dopravy je zde zastoupen především silnicemi II. a III. třídy. Tyto silnice jsou doplněny ještě sítí místních komunikací, které jsou využívány jak pro provoz osobních vozidel, tak i zemědělskou technikou.

Novými Hradý procházejí tyto hlavní silnice:

1. II/156 - České Budějovice - Trhové Sviny - Nové Hradý
2. II/154 – Kaplice - Benešov nad Černou - Horní Stropnice - Nové Hradý - Byňov  
ČD – Šalmanovice - Třeboň
3. III/15618 - Nové Hradý - České Velenic
4. III/15616 - Nové Hradý - státní hranice

Autobusová doprava je zde zajištěna společností ČSAD Jihotrans. V současnosti je spojení obstaráno 28 spoji a 13 spoji ve dnech pracovního klidu. Tyto linky nejsou posíleny ani v období turistické sezóny.

Navíc i díky zřízení autobusové Novohradské linky, která je uzpůsobena k přepravě kol, dochází k rozvoji místní cykloturistiky.

#### **4.5.2 Železniční doprava**

Železniční trať České Velenice – České Budějovice má nádraží pojmenované Nové Hradý – nádraží situované cca 5 km od Nových Hradů v obci Byňov na Jakuli.

Tento fakt má velmi negativní vliv na hůře informované návštěvníky, kteří až na místě zjistí, že samotné město je vzdáleno ještě několik kilometrů.

Trať má velkou výhodou v oblasti přímého spojení s Vídní, kde je mimo jiné i mezinárodní letiště. Železniční doprava zajišťuje denně 12 spojů v každém směru a především ve dnech pracovního klidu je téměř jediným hromadným dopravním prostředkem na Nové Hradý.

Se železnicí je úzce spojen i rozvoj cykloturistiky v dané oblasti, jelikož i vlaky jsou přizpůsobeny k přepravě kol na Nové hrady. Ve stanici je navíc zřízena i půjčovna kol v rámci systému Českých drah.

#### **4.5.3 Vodní a kanalizační síť**

Zásobování vodou je zajištěno veřejným vodovodem, který disponuje dvěma zdroji. Prvním z nich je podzemní voda v prameništi Jedlice, zdrojem druhým je jímání povrchové vody z Veverského potoka.

Na městskou vodovodní síť je napojena veškerá zástavba města.

Stejně tomu je i s kanalizační sítí, která je ve městě také vybudovaná. Město vlastní i městskou čističku odpadních vod na severozápadním okraji města v blízkosti řeky Stropnice, která byla v letech 2006 – 2007 kompletně zrekonstruovaná.

#### **4.5.4 Elektrická energie**

Veškeré objekty ve městě jsou rovněž zásobovány elektrickou energií. Je zde však nutnost výstavby nových trafostanic pro pokrytí nových odběrů spojených s další bytovou výstavbou.

#### **4.5.5 Plyn**

Oblast Nových Hradů a Údolí je momentálně plynofikovaná. Je zde i předpokládané zavedení zemního plynu do ostatních místních částí celého katastrálního území.

#### **4.5.6 Teplo**

Ve většině bytových domů je vytápění zajištěno elektřinou. Vytápění pomocí obnovitelných zdrojů je zastoupeno především spalováním dřeva, kolektory a tepelným čerpadlem pro využívání geotermální energie.

### **4.6 Ekonomika**

Město Nové Hradky se díky řadě drobných podnikatelů jak ze sféry služeb, tak i řemeslné výroby může řadit mezi města s celkem pestrá ekonomickou základnou. Celková ekonomika města je silně ovlivňována a limitována vnějšími podmínkami, jak už přírodními, historickými či kulturními.

#### **4.6.1 Průmysl**

Mezi nejrozšířenější průmyslová odvětví tohoto města patří především zemědělství, lesnictví a rybářství, která mají v této oblasti dlouholetou tradici.

Dále je zde zastoupeno strojírenství (MOTOR JIKOV Group a.s.), textilní výroba (např. Novhradtex s.r.o) a potravinářství (HBSW Dobrá Voda a.s.).

#### **4.6.2 Nezaměstnanost**

Z důvodu malé nabídky pracovních míst u místních obyvatel převažuje dojíždění za prací do větších center. Procento nezaměstnanosti se v této lokalitě v roce 2008 pohybovalo kolem 3,65 % z celkového počtu 57 % ekonomicky aktivních lidí.

### **4.7 Přírodní podmínky**

Jelikož leží Nové Hradky v podhůří Novohradských hor, jsou i přírodní podmínky tohoto města tímto faktorem velmi ovlivněné. Důležitým činitelem je v celé oblasti především nadmořská výška a členění reliéfu.

Jelikož se meteorologická stanice tohoto města nachází v nedaleké obci Byňov, jsou hodnoty podávané touto stanicí propůjčovány pro celé Nové Hradky.

Dle internetových stránek Chalupa Meziluží [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <<http://www.novehrady.info/pocasi/>> se průměrná teplota v této oblasti pohybuje kolem 7,4°C a nejstudenějším měsícem roku je se svými průměrnými -2,4°C leden. Naopak nejteplejším měsícem je červenec, kdy se teploty pohybují průměrně kolem 16,9°C.

## **4.8 Životní prostředí**

Životní prostředí je nedílnou součástí celkového dojmu, kterým Nové Hradky působí nejen na své obyvatele, ale i na návštěvníky.

Do území Nových Hradů zasahuje např. Krajinná památková zóna Novohradsko, Evropsky významné lokality NATURA 2000, CHKO Třeboňsko, Přírodní park Novohradské hory. Pod město spadá i Národní přírodní památka Terčino údolí, Přírodní památka Přesličkový rybník nebo Národní přírodní rezervace Červené Blato.

### **4.8.1 Ovzduší**

V posledních letech je zde patrné výrazné zlepšení kvality ovzduší, což je způsobeno především díky plynofikaci.

### **4.8.2 Odpady**

Město disponuje vlastním sběrným dvorem, který napomáhá k třídění a likvidaci nebezpečného a ostatního odpadu. Dále zde dříve byla i městská skládka, která je v současné době mimo provoz, a existují již projekty na její rekultivaci.

### **4.8.3 Hluk**

Hluk je na Nových Hradech způsobován především díky dopravě, jak silniční, tak i železniční.

## 4.9 Místní správa

Místní správa je zde vykonávána Městským úřadem Nových Hradů, který se dělí do několika odborů, jako například odboru životního prostředí, investičního odboru, sociálního odboru, ekonomického odboru a matriky. Své zvláštní zastoupení má ve městě stavební úřad a úřad práce.

Zastupitelstvo města je patnáctičlenné, v jehož čele stojí Mgr. Vladimír Hokr ve funkci starosty.

## 4.10 Občanská vybavenost

### 4.10.1 Kultura a sport

Na Nových Hradech je celkem bohaté kulturní vyžití a působí zde i mnoho spolků, např.: Sbor dobrovolných hasičů, Skaut, ČSOP Nové Hrady, Kynologický klub, Klub maminek, Basketbalový klub, TJ Nové Hrady, Myslivecké sdružení atd.

Sportovní vyžití nabízí občanům a návštěvníkům obce Tělovýchovná jednota, která provozuje posilovnu, víceúčelovou tělocvičnu, tenisové kurty, horolezeckou stěnu a fotbalové hřiště.

V rámci kulturního programu město pořádá mnoho společenských akcí. Mimo jiné zde mají lidé příležitost se zúčastnit např. řezbářských symposií či školení hrdelního zpěvu, což však ve většině obyvatel budí spíše rozpaky než nadšení.

Výčet některých pravidelně pořádaných akcí:

- Masopust
- Sportovní ples
- Myslivecký ples
- Hasičský ples
- Dětský den
- Hradní slavnosti
- Čertovský rej na náměstí
- Adventní trhy

#### **4.10.2 Zdravotnictví**

Zdravotnické služby jsou ve městě poskytovány pouze ve formě praktického dětského lékaře, lékaře pro dospělé, jedné zubní ordinace a lékárny. Jiná zdravotnická zařízení během let vymizela.

#### **4.10.3 Školství**

Město disponuje svojí vlastní mateřskou školou, která má v současné době kapacitu 100, a školou základní s celkovou kapacitou 250 žáků. Na Nových Hradech je také pobočka Základní umělecké školy Trhové Sviny.

Vysokoškolské vzdělání je zde zastoupeno v rámci Akademického a univerzitního centra, kde je momentálně asi 30 studentů doktorandského studia.

### **4.11 Cestovní ruch**

Nové Hradky jsou městem s velmi pestrým přírodním, kulturním i historickým zázemím, které je ještě umocněno vysokou kvalitou místního životního prostředí. Tyto aspekty tedy z tohoto města činí město s velkým potenciálem v oblasti rozvoje cestovního ruchu.

Další nedílnou součástí rozvoje místního cestovního ruchu je i založení wellness hotelu v bývalé historické budově Rezidence na náměstí města.

Město, podle slov zastupitelstva, je předurčeno díky svému názvu a má snahu se i stát lídrem destinace „Novohradské hory“ nebo „Novohradsko“.



## 4.12 Vize a cíle města

Vize města Nové Hradky je ve Strategickém plánu rozvoje města definována takto:

*„Jedinečné přírodní, kulturní a historické prostředí města je spolu s dobrou dostupností práce, bydlení i vyžití pro volný čas předpokladem vysoké kvality života místních obyvatel. Diverzifikace ekonomických činností zajišťuje vysokou zaměstnanost v místě i široké spektrum služeb pro místní obyvatele i návštěvníky regionu. Nové Hradky jsou solidární a bezpečnou komunitou.“*

Cíle města Nové Hradky mají úzkou spojitost s jeho vizí a prioritami mikroregionu Sdružení Růže, jehož členem Nové Hradky jsou.

Jejich výčet je k dispozici ve Strategickém plánu rozvoje města a jedná se o tyto cíle:

- Vytvoření podmínek pro bydlení a podpora bytové výstavby všech forem
- Rozvíjení kvality vzdělání na všech úrovních
- Podpora návštěvnického charakteru města jako stěžejního předpokladu rozvoje místní zaměstnanosti a stabilizace nabídky služeb v oblasti obchodu i volného času
- Trvalé rozvíjení a modernizace technické infrastruktury
- Vytváření podmínek pro poskytování sociálních služeb všem potřebným cílovým skupinám
- Zajištění bezpečnosti a pohody obyvatel i návštěvníků města
- Diverzifikace infrastruktury pro volný čas a rozvíjení nabídky volnočasových aktivit
- Efektivní využívání vnitřních zdrojů k rozvoji zaměstnanosti a posílení ekonomické stability města
- Podpora dostupnosti práce a to jak podporou dopravní dostupnosti větších center, tak podporou místního trhu práce

## 5 ANALÝZA MARKETINGU MĚSTA

### 5.1 Mikroprostředí

Charakteristika města z předcházející kapitoly vycházela ze zpracovaného Strategického plánu rozvoje města. Jelikož je však vhodné pracovat i s analýzou marketingového mixu, která však ve Strategickém plánu obsažena není, byla jeho analýza současného stavu provedena autorkou práce.

#### 5.1.1 Město Nové Hradky - marketingový mix

Abychom mohli zákazníky (občany, turisty i podnikatele) rozčlenit do jednotlivých skupin lidí se stejnými nebo alespoň podobnými potřebami, požadavky a přáními, je třeba provést potřebné analýzy, které by nám tyto zákazníky začlenily do jednotlivých cílových trhů.

Kromě občanů, kteří mají možnost vyjadřovat svá přání mnoha způsoby, které jsou popsány níže, město se zaměřuje i na podnikatele i turisty. V oblasti podnikatelské sféry byly pořádány jednotlivá setkání, na kterých mohli podnikatelé vyjadřovat své požadavky. Tato zasedání se však netěšila velké oblibě a byla zrušena. Dále však fungují pravidelná setkání s podnikateli v oblasti cestovního ruchu. Podnikatelé byli osloveni i v rámci přípravy Strategického plánu rozvoje města. Jednotlivé podrobné studie přání cílových trhů jsou pak v něm zpracovány.

Můžeme říct, že se město snaží téměř všechna přání, potřeby a požadavky jednotlivých segmentů plnit. Jako příklady můžeme uvést běžné opravy chodníků a komunikací, výstavby zastávek a dětských hřišť, zázemí pro volnočasové aktivity, dopravní značení, parkovací ploch, atd.

#### **Produkt**

Nejen v oblasti klasického trhu je hlavním cílem provádění marketingu uspokojení klienta. Tento fakt platí i v oblasti marketingu měst.

Marketing má však mnoho úskalí, kterým je třeba se vyvarovat. Základní chybou bývá jeho chápání jako jednostranné propagace, která má za úkol město zviditelnit.

Nutností však v této oblasti je navrhnout produkt města tak, aby došlo maximálnímu uspokojení zákazníka, který se bude do města nadále vracet a nebo se z něj neodstěhuje.

V oblasti produktu města je třeba neustále zjišťovat potřeby zákazníků. Ale ani toto není v případě marketingu města jednoduchá záležitost. Je nutné zde brát v úvahu fakt, že město nemá pouze jednoho zákazníka, ale je jich hned několik. Je tedy nezbytné na produkt města zvlášť nahlížet z pohledu turisty, obyvatele a podnikatele.

Zjišťování zájmu a přání obyvatel v tomto případě nepatří mezi nejtěžší záležitosti. Jelikož jsou Nové Hradky menší město, kde se všichni znají, není problém zájmy občanů zjistit jak formální, tak neformální komunikací, popřípadě dotazníkovým šetřením.

U turistů se tyto zájmy zjišťují jen velmi obtížně a výsledků je zde možno dosáhnout pouze díky dlouhodobému pozorování nebo také dotazníkovým šetřením, které je možné realizovat díky turisticky hojně navštěvovanému informačnímu centru.

V případě podnikatelské sféry je tento úkol nejtěžší. V komunikaci s podnikateli, kteří v současné době ve městě podnikají, problém není, jelikož jich mnoho není. S těmi novými je to podstatně horší, protože již v zárodku je ve většině případů odradí příhraniční oblast a celkem nízká koupěschopnost místních obyvatel.

### **Produkt pro turisty**

V této problematice je nutnost zamýšlení se nad jednotlivými typy návštěvníků města.

Turista preferující rekreační způsob trávení svého volného času bude jistě zaujat službami nabízenými především prostřednictvím místního wellness hotelu Rezidence, který svým hostům zprostředkovává kromě klasických lázeňských služeb sportovní akce typu projížděk na kolech s průvodcem, nordic walkig (chůze s hůlkami) s průvodcem nebo výletů mikrobusem do nedalekého rakouského města Gmünd, kde se nachází plavecký bazén s mořskou vodou.

Pro návštěvníky, kteří se snaží navázat užší kontakt s místní kulturou a její historií, město nabízí organizované prohlídky města spojené se vstupy do jednotlivých historických budov.

Město dále úzce spolupracuje s Národním památkovým ústavem, který má místní hrad ve své správě. V této oblasti je nastavena velmi dobrá spolupráce, kdy město prezentuje hrad na různých veletrzích a na oplátku má pak možnost bezplatně využívat nádvoří pro kulturní akce, které pořádá. Společně pak tyto dva subjekty zajišťují svatební obřady v areálu hradu apod.

Sportovní nadšenci jistě ocení Novohradské hory jako ideální oblast s rozvojem cykloturistiky. Mezi významné cyklostezky, které procházejí územím Nových Hradů, patří cyklotrasa Paměti Novohradska, Paměti Vitorazska, Greenways (Zelené cesty).

Jistě nesmí být opomenuta také škála přírodních parků a naučných stezek, které se také těší velké turistické oblibě a kterých je v okolí města nespočet. Ať už se jedná o Tereziino údolí, Červené Blato či Paměti Novohradska.

Služby turistům jsou pak nabízeny především prostřednictvím Kulturního a informačního centra, které má své prostory v historické budově radnice přímo na náměstí a které turistům poskytuje veškeré potřebné informace o městě a i jeho okolí.

### **Produkt pro obyvatele**

Ve městě je zajištěna mimo jiné základní občanská vybavenost, jako je zdravotnická péče nebo základní i mateřská škola, atd.

Z oblasti kultury je občanům k dispozici kino, v jehož prostorách se pořádají i mnohé jiné kulturní akce, a nachází se zde i městská knihovna, a dále například prostory Koželužny, ve kterých se pořádají *výstavy, koncerty, besedy i vzdělávací akce*. Město k pořádání kulturních akcí využívá i prostory, které nejsou v jeho vlastnictví, jedná se např. o společenský sál v kulturním domě Máj, prostory v místním klášteře nebo zámku.

Sportovní vyžití je zajištěno ve školních tělocvičnách, které si mohou zájemci po domluvě s vedením školy na určitou hodinu zarezervovat, multifunkční sportovní hale, kterou má ve správě spolu s fotbalovým hřištěm, kurty a horolezeckou stěnou místní tělovýchovná jednota, která je městem plně podporována ať už ročním příspěvkem ve výši 550 – 600 000,- korun na činnost a provoz sportovní haly nebo spoluprací při koupi autobusu, který tělovýchovná jednota využívá pro své aktivity.

Služby města občanům jsou zajištěny v oblasti údržby komunikací a městské zeleně, svozu odpadu, poskytování veřejného osvětlení či provozu vodovodní sítě města, městského rozhlasu a záštitou města nad místním měsíčníkem – Novohradským zpravodajem, který lze zakoupit v trafice a jeho účelem je informování občanů o všem novém ve městě. Lidé v něm mají možnost sami publikovat a svobodně vyjadřovat své názory.

Město má ve svém vlastnictví mimo jiné několik domů v okolí centra města. Kromě prostor pronajímaných místním podnikatelům k provozování jejich ekonomické činnosti se v nich nacházejí i městské byty.

Kromě zmiňovaných bytových podmínek město zřizuje i pracovní místa. Jedná se především o pracovní pozice zaměstnanců městského úřadu, kulturního a informačního centra, technických služeb atd.

### **Produkt pro podnikatele**

Podnikatelské prostředí je v současné době tvořeno především místními drobnými podnikateli, kteří provozují v největší míře *stravovací a ubytovací zařízení* (v tomto směru tvoří výjimku *wellness hotel Rezidence*, který je velmi rozsáhlý), *několik obchodů, autoservis, autolakovna, truhlářství, kosmetiku a kadeřnictví* nebo *zemědělství*.

Jelikož město vlastní několik budov v centru města. V těchto budovách se nacházejí *prostory*, které jsou *pronajímány podnikatelům* za účelem provozu jejich podnikání. K takovému účelu je pronajímán i vzdálenější objekt, objekt bývalé celnice, který je momentálně provozován jako Penzion na celnici.

Rozvoj podnikatelského prostředí je dle Strategického plánu rozvoje města ve správním výrazně limitován vnějšími podmínkami přírodními i kulturně historickými (limity území). Územní plán vymezuje další rozvojové plochy pro podnikání pouze v prostoru u osady Štiptoň. Jedná se o průmyslovou zónu, kde bude preferována spíše drobnější, ekologicky šetrná výroba.

Město v rámci podpory místního podnikání pronajímá společnosti Rezidence a.s. místní parkoviště, které je pro provoz wellness hotelu téměř nezbytné.

Dále je zde patrná snaha i v podpoře *posunů splatnosti nájemného*. Kdy v mnoha případech Rada města žadateli vyhoví a stanoví splátkový kalendář.

A v neposlední řadě je zde i možnost spolupráce s městem při *žádání o různé granty a dotační podporu*.

### **Cena produktu**

Město Nové Hradky poskytuje svým občanům, návštěvníkům a i podnikatelům působících ve městě mnoho služeb. Některé jsou poskytovány přímo městem, jiné město pouze zaštiťuje a zprostředkovává. Mnohé z nich jsou navíc poskytovány zdarma v rámci zajištění plynulého chodu města a udržení spokojenosti jeho cílových trhů. Mezi takovéto služby bezesporu patří služby poskytované místními technickými službami, které mají na starosti např. údržbu místních komunikací a péči o veřejné prostory a celkový vzhled města.

V prostorách radnice mají občané možnost hradit různé jednorázové poplatky a poplatky za služby, které jsou poskytovány pod záštitou města. Jedná se o *poplatek za psa* či *svoz, třídění a likvidaci komunálního odpadu*, *za rybářské povolenky*, *za stacionární zdroje znečišťující prostředí*, *za sklad pohonných hmot* a *čerpací stanice* atd.

Ve vlastnictví města se nachází mnoho pozemků a prostor v městských budovách (ať už se jedná o *městské lesy, rybníky, byty, komerční prostory*, až po *parkovací plochy*), které jsou zájemcům pronajímány za předem stanovené nájemní ceny, které jsou v souladu s vyhláškami a nařízeními. Město je pak schopno nabídnout nejnižší cenovou variantu.

Pod patronát města spadá i provoz parkoviště na náměstí, na kterém je vybírán symbolický hodinový poplatek za jeden automobil.

Město dále provozuje *sběrný dvůr*, který je obyvatelům k dispozici každou středu a neděli odpoledne, a městskou knihovnu, jež od čtenářů vybírá roční poplatky.

V neposlední nesmí být opomenuto vstupné na místní hrad, které je spojené i s možností pronájmu jednotlivých místností a částí hradu, které jsou uzpůsobeny ke *konání svatebních obřadů*, a pořádání *různých kulturních akcí*, z nichž jsou některé

zpoplatněny (jako například městské hradní slavnosti, divadelní představení či koncerty).

### **Distribuce produktu**

Jak již bylo řečeno, marketingový mix měst je velmi specifický. Proto pro nástroj distribuce města bude z důvodu vhodnosti používán termín dostupnost, který má v problematice marketingu měst větší vypovídací hodnotu.

Historické centrum a ostatní památky jsou ve městě značené díky několika ukazatelům rozmístěných po městě. Díky těmto ukazatelům je pak orientace po celém městě pro jeho návštěvníky mnohem snazší, jelikož informují o téměř každé historické nebo jinak důležité budově a místu.

Takto uzpůsobený informační systém je ještě propracovanější v oblasti značení okolních cyklotras.

Nejvýznamnější památkou města je bezesporu místní hrad. Tato památka je návštěvníků přístupná celoročně, prohlídky interiéru jsou však pořádány pouze od dubna do konce září. Vstupné na prohlídky se pak platí v prodejně se suvenýry, která ji umístěna přímo ve vstupní bráně hradu.

Ostatní vstupenky na různé kulturní akce jsou pak prodávány buď v Kulturním a informačním centru, nebo na místě přímo před jejím zahájením.

Díky Kulturnímu a informačnímu centru mají zájemci dále možnost zakoupit si vstupenky i na kulturní akce, které jsou pořádány i v jiných městech. Město se pak stává distributorem vstupenek nebo mnohokrát i organizátorem zájezdu na takovéto akce.

Ve městě jsou dále pořádány i organizované prohlídky města, při které jsou zájemci provedeni celým městem za přítomnosti proškoleného průvodce. Tato služba je samozřejmě zpoplatněná, kdy je vstupné hrazeno v Kulturním a informačním centru města.

## **Propagace produktu**

Město je veřejnosti prezentováno především díky Kulturnímu a informačnímu centru, kde bezproblémově funguje bezplatný informační servis oblasti turistického ruchu, kdy jsou poskytovány informace o Nových Hradech a Novohradsku, dále informace o ubytování, stravování, místních památkách a dopravním spojení.

Je zde zdarma k dispozici celá řada propagačních prostředků o historii Nových Hradů, o pěší turistice i cykloturistice, dále materiály o jižních Čechách a časopisy o turistice. Nechybějí ani propagační prostředky a informace o rakouském příhraničí.

V centru jsou poskytovány i informace o kulturních, sportovních i společenských akcích a programech. Většina těchto propagačních prostředků má pak podobu letáku, prospektu či brožury.

Kulturní a informační centrum má také zpracované internetové stránky, na kterých se jejich návštěvníci mohou velmi snadno orientovat a kde naleznou veškeré potřebné informace.

Nejen Kulturní a informační centrum má své webové stránky, ale i samotné město i hrad mají své vlastní stránky.

Propagační materiály a samotná propagace města je prováděna i prezentacemi města na různých veletrzích cestovního ruchu jako například „Go a Region Tour“. Dále je patrná spolupráce s partnerskými městy, v jejichž informačních centrech jsou k dispozici materiály i o městě Nové Hrady.

### **5.1.2 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model 5-i sil**

Tato metoda má za cíl porozumět konkurenci z pohledu vedení obce a najít způsob, jak čelit této konkurenci, jež se přímo či zprostředkovaně obce dotýká.

Tato metoda se jinak nazývá Porterův model pěti sil, podle počtu faktorů, které tato analýza monitoruje.

## **Potenciální konkurenti**

Jelikož Nové Hrady těží především z cestovního ruchu, potenciální konkurence by mohla být spatřována především ve velmi výrazném rozvoji zázemí pro jeho rozkvět v některé z okolních malebných vesnic v ČR nebo i v nedalekém Rakousku.



Nové Hradky se posledních pár let snaží dostat do povědomí jako město s neposkvrněnou přírodou v srdci Novohradských hor. Zde je však brát zřetel především na konkurenční rakouská města a vesnice, která na druhé straně hor, která je dokonce i vyšší než ta česká, snaží vybudovat nejen wellness hotely, ale především nespočet cyklostezek, lyžařských center a přírodních parků.

Dále je zde nezbytné zmínit fakt nutnosti zamýšlení se nad otázkou, kolik bude měst v následující době přibývat. V nejbližším okolí města se vyskytují především jen velmi malé vesničky a osady, u kterých se nepředpokládá v této oblasti žádná změna.

### **Substituty**

Jako substitut označujeme produkt nebo službu, která dokáže plně nahradit produkt nebo službu stávající. V případě substituování města je to složitější. Je totiž nutné na město pohlížet z několika směrů.

Z pohledu turisty se může jevit jako kvalitní substitut například poznávací zájezd do nějaké z cizích zemí nebo to v případě turisty, který preferuje klidnější způsob trávení volného času, může být například rekreace u moře nebo jiné české méně osídlené obci.

Jako občan a podnikatel má člověk také možnosti výběru, kdy se rozhoduje mezi většími či menšími obcemi.

### **Odběratelé**

Jako hlavního odběratele, bychom mohli označit především občana. Na základě posledních zveřejněných výsledků ze sčítání lidu v roce 2001 můžeme tvrdit, že se jedná o ženu ve věku téměř 39 let. Město si je dle mého názoru tohoto faktu dobře vědomo a tudíž klade velký důraz na zajištění provozu jak mateřské, tak základní školy a výstavbu a renovaci dětských hřišť. Neopomíná ani jak kulturní vyžití rodičů, tak i jejich ratolestí. Problém však v tomto směru může nastat pouze ve vhodnosti výběru kulturních programů a jejich zaměření pouze na vybrané a značně omezené cílové skupiny.

V oblasti bydlení v městských bytech a zaměstnání na pozicích zřizovaných městem je téměř totožné. V obou oblastech se jedná především o doplňkovost soukromé sféry.

Dále je zde v oblasti péče o město a vlastně i o občany patrné cílové zaměření, kdy větší péči mají čtvrti a ulice, ve kterých bydlí místní zastupitelé, což potvrdí mnoho místních občanů.

Dalším významným odběratelem jsou turisté, které město navštěvují především v letních měsících z důvodu absence možnosti sjezdového lyžování v nejbližším okolí. V létě je absence vhodného rybníku ke koupání nebo koupaliště kompenzována především cyklistickým zaměřením turistů.

Služby pro turisty ve městě poskytuje mnoho ubytovacích zařízení, v jejichž čele stojí především Wellness hotel Rezidence, který zaujímá celou jednu stranu náměstí.

Mezi nejčastější cíle turistů pak patří především místní hrad, rozsáhlý zámecký park a Terčino údolí.

Jako další můžeme uvést nájemce nebo kupující městských objektů. V tomto případě se však ve většině případů jedná o již zmiňované byty a některé městské pozemky. Jen nepatrné množství zaujímá pronájem nebo prodej městských prostorů pro účel soukromého podnikání.

Daně, které by obci odváděly firmy, působící na jejím území, jsou také z důvodu malého počtu celkem zanedbatelné.

### **Dodavatelé**

Dodavatelem můžeme označit vše, co zajišťuje plynulý chod města. Jedná se především o provozovatele vodohospodářských sítí, poskytovatel elektrické energie a dodavatel plynu.

Zařazeny sem mohou případně být i projekční kanceláře, které mají na starost územní plánování.

### **Konkurenti**

Nové Hrady patří již delší dobu mezi dynamická města, která se neustále snaží pracovat na svém celkovém rozvoji. I přes veškerou snahu, je zde však nadále patrný neustálý boj s polohou města. Jak již bylo řečeno, město Nové Hrady leží na samém okraji České republiky v bývalé oblasti Vitorazska. Poloha města je v mnoha případech

velmi nešťastná. Z důvodu nedostatku pracovních míst v místě bydliště obyvatel je mnoho z nich každý den do zaměstnání nuceno dojíždět. Jelikož většina středních škol je situována v 37 kilometrech vzdálených Českých Budějovicích, většina absolventů místní základní školy je nucena být přes týden na internátu nebo minimálně dvě hodiny (k čemuž je nutno připočítat dobu přepravy na autobusové nádraží a dobu přepravy z autobusového nádraží do finálního místa) ze svého volného času obětovat každodennímu dojíždění. Tento problém je patrný i ve vzdálenosti kvalitnější zdravotnické péče nebo přímo nemocnice. Zmiňované aspekty mohou tedy vést a v mnoha případech i vedou ke stěhování místních do větších center.

Jako největší konkurenty můžeme tedy považovat především okolní stejně velká nebo o něco větší česká i rakouská města, která nabízejí minimálně srovnatelné služby. Jejich porovnání je uvedeno v následující tabulce.

Autorka pak předpokládá, že k významnému zlepšení konkurenceschopnosti města by výrazně napomohlo podání žádosti o dotační podporu např. z OP životní prostředí, s jehož pomocí by se dalo financovat odbahnění místního rybníku ve Vilové čtvrti a jeho následné uzpůsobení k letnímu koupání.

Dále by se dalo jistě uvažovat o podpoře z Cíle Evropské územní spolupráce a následném zlepšení autobusové dopravy a regionální dostupností mezi Novými Hradý a obcemi v nedalekém Rakousku.

Pokud bychom měli na základě positioningu, kdy dochází k hledání a vymezení postavení obce a jejích produktů vůči přibližně podobným obcím a jejich produktům a které jim tedy mohou konkurovat, určit tržní postavení města Nové Hradý, jednalo by se z pohledu zákazníků především o turistickou oblast. Toto označení by vycházelo především z historické a přírodní hodnoty města a nového rozvoje lázeňství. Z druhého úhlu pohledu by však město mohlo být zařazeno i mezi střediska rozvoje služeb a i nákupní centra, jelikož v blízkosti města se nachází mnoho malých osad, kde místní občané nemají ani obchod s potravinami nebo poštu.

Tab. 1: Srovnání Nových Hradů s konkurenčními obcemi

| <b>Název obce</b>     | Horní Stropnice | Trhové Sviny | Borovany | České Velenice | Gmünd | Weitra | Nové Hradky |
|-----------------------|-----------------|--------------|----------|----------------|-------|--------|-------------|
| Počet obyvatel        | 1592            | 5043         | 3949     | 3543           | 5577  | 3095   | 2559        |
| Počet podniků v obci  | 159             | 575          | 408      | 373            | /     | /      | 277         |
| Nezaměstnanost        | 6,8 %           | 3,6 %        | 3,2 %    | 5,4 %          | 4,2 % | 3,9 %  | 4,8 %       |
| Pošta                 | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Základní škola        | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Střední škola         | Ne              | Ano          | Ne       | Ano            | Ano   | Ano    | Ne          |
| Lékař                 | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Sportovní areál       | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Kino                  | Ne              | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Koupaliště            | Ano             | Ano          | Ano      | Ne             | Ano   | Ano    | Ne          |
| Obchod                | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Kostel                | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Park (např. zámecký)  | Ne              | Ne           | Ano      | Ne             | Ano   | Ano    | Ano         |
| Zubní ordinace        | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Wellnes               | Ne              | Ne           | Ne       | Ne             | Ano   | Ne     | Ano         |
| Historická památka    | Ne              | Ne           | Ano      | Ne             | Ne    | Ano    | Ano         |
| Přírodní památka      | Ano             | Ne           | Ne       | Ne             | Ano   | Ano    | Ano         |
| Autoopravna           | Ano             | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ano         |
| Centrum pro postižené | Ne              | Ano          | Ano      | Ne             | Ano   | Ne     | Ne          |
| Průmyslová zóna       | Ne              | Ano          | Ano      | Ano            | Ano   | Ano    | Ne          |

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.2 Makroprostředí

### 5.2.1 Analýza makroprostředí – STEP analýza

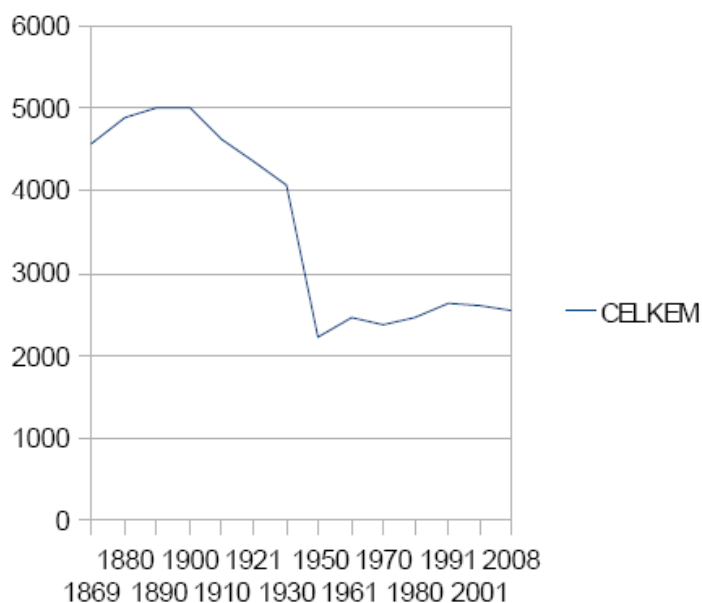
Pro zhodnocení makroprostředí, které má nemalý vliv na město Nové Hrady, byla použita STEP analýza, jenž hodnotí vliv společenských, technických, ekonomických a politických faktorů.

#### S – společenské faktory

##### *Demografické složení občanů*

V oblasti demografické charakteristiky města a složení občanů je v posledních letech markantní úbytek obyvatel, jejichž počet se od 19. stolní snížil téměř o polovinu. Tento jev je i velmi dobře patrný z grafu, který je dispozici ve Strategickém plánu rozvoje města.

Graf. 3: Obyvatelstvo podle dosaženého stupně vzdělání



Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hrady

Dalším velmi důležitým aspektem je globální celorepublikové stárnutí populace, které je dobře patrné i v tomto městě. Jedná se o stav, kdy dochází k přibývání obyvatel nad 65 let a naopak ubývá obyvatel pod 15 let. Tento trend je způsoben především migrací obyvatel z důvodu stěhování. Populace ve městě je tvořena především starousedlíky, kteří zde strávili celý život.

#### *Vzdělanost*

Tento společenský faktor byl v posledních několika letech ovlivněn především dvěma situacemi, které jsou spolu úzce propojeny. První nastala v roce 1999 a jednalo se o zrušení Střední zemědělské školy Nové Hradky, jejíž vyučování probíhalo mimo jiné v prostorách místního zámku. Následně byl tento objekt od státu odkoupen AVČR, která ho spravuje až do dnešní doby. Díky tomuto založení akademického a univerzitního centra, které je tvořeno Ústavem systémové biologie a ekologie pod záštitou AVČR, byl ve městě patrný nárůst počtu vysokoškolsky vzdělaných občanů, jelikož mnoho vědců se ve městě usídlilo trvale.

#### *Dopravní obslužnost města*

Aspekt vhodné dopravní obslužnosti města byl a v budoucnu je stále v plánu, že i nadále bude umožnění dopravní dostupnosti nových zastavěných ploch.

Místní komunikace v současné době mají odpovídající šířku a poměrně kvalitní povrch a kromě několika odchylek výškových oblouků či absence alespoň jednostranného chodníku jsou bez dopravních závad.

Nejvýznamnějších změn bylo dosaženo v železniční dopravě, kdy byla v nedávné době dokončena elektrifikace trati, která má vést ke snížení hluku a emisí podél trati.

#### *Občanská vybavenost*

Občanská vybavenost je soustředěna ve většině případů přímo do centra Nových Hradů, kde jsou plně spokojeny téměř všechny potřeby občanů. Kromě samotného města se v nedalekých přilehlých osadách nacházejí pouze 3 prodejny potravin, 3 restaurační zařízení a 1 dětské hřiště.

Tab. 2: Základní občanská vybavenost přilehlých osad

|               | Byňov | Štipton | Údolí | Obora | Nakolice | Vyšné | Veveří |
|---------------|-------|---------|-------|-------|----------|-------|--------|
| prodejna      | A     | N       | A     | N     | N        | N     | N      |
| pohostinství  | A     | N       | A     | N     | N        | N     | N      |
| klubovna      | A     | N       | A     | N     | A        | N     | N      |
| hřiště        | A     | N       | louka | A     | N        | N     | N      |
| dětské hřiště | N     | N       | N     | N     | N        | N     | N      |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradce

### *Nárůst zájmu o zlepšení životního stylu a kondice*

V neposlední řadě je mezi společenské faktory, které na město působí a ovlivňují jej, zařadit i nárůst zájmu o zlepšení životního stylu a kondice. Tento trend je sice celorepublikový, ale je velmi dobře patrný i na takto malém městě. Je to způsobeno především lokalitou, ve které se město nachází a která poskytuje nepoškozenou přírodu s čerstvým ovzduším.

Projevuje se to především přílivem velkoměstských turistů, kteří venkov vyhledávají. Mnoho z nich město navštěvuje z důvodu krátkodobé rekreace, jiní si zde kupují menší objekty, které jim poté slouží jako rekreační chaty a chalupy.

## **T – technické faktory**

### *Technická infrastruktura*

Technická infrastruktura města je velmi dobře rozvinutá a dochází u ní k neustálým inovacím. Jako příklad může být uvedena rekonstrukce místní čističky odpadních vod, která proběhla v letech 2006 – 2007 a její zkušební provoz byl dokončen roku 2008. V tomto směru má město dále navržen Desetiletý plán rekonstrukce a obnovy vodohospodářské infrastruktury.

Nejvýznamnějším krokem k dalšímu rozvoji města v oblasti technické infrastruktury byla kompletní plynofikace města. Pro zavedení plynu do ostatních přilehlých osad jsou prozatím zpracovány pouze plány.

Jelikož je dané území ve vysoké míře zalesněné a tudíž bohaté na biomasu, v nejbližších letech se počítá s větším využitím tohoto obnovitelného zdroje energie. V návrhu Územního plánu města Nové Hradky je například i založení společné výtopny a dvoutrubkové teplovodní sítě pro oblast Nakolického rybníka, která by biomasu hojně využívala.

V oblasti zásobování pitnou vodou nejsou prozatím navrženy žádné významné změny. Velikost vodojemu a kapacita zdrojů pro stávající spotřebu vody plně vyhovují.

V roce 2009 byla dále realizována nová splašková kanalizace a chodníky v přilehlé obci Údolí. Ve stejné době pak Správa a údržba silnic provedla rekonstrukci hlavní komunikace. Nadále však jsou řešeny následné reklamace.

### *CzechPOINT*

V průběhu volebního roku 2008 byla díky finančním prostředkům, které město získalo z Regionálního operačního programu, v přízemí radnice vybudována kancelář pro matriku a CzechPOINT.

CzechPOINT, neboli Český podací ověřovací informační národní terminál je místo pro vykonávání veřejné správy. Každý si zde může zažádat o výpisy z veřejných a neveřejných rejstříků, zažádat o datovou schránku nebo provést autorizovanou konverzi na žádost. CzechPOINT má za úkol občanům ušetřit především čas a peníze. Je to nejpohodlnější způsob, jak z jediného místa komunikovat s úřady a institucemi, proto bylo vybudování jeho pobočky ve městě pro občany velkým přínosem.

### *Moderní komunikační technologie*

Jedním z nejvýznamnějších aspektů spadajících mezi technické faktory je bezesporu využití IT a moderních komunikačních technologií, které zažívají obrovský rozmach po celém světě. Tyto technologie globálně zefektivňují provoz každé organizace, zlepšují celosvětovou komunikaci a ve velké míře usnadňují přístup k informacím.

Vedení města si toto vše velmi dobře uvědomuje a již velmi dlouho dobu nejen tyto technologie využívá, ale zpřístupňuje je i svým občanům v městských prostorách.



Tyto technologie v poslední době město využívá především z důvodu komunikace a své lepší informovanosti v oblasti dotačních fondů EU, a jejichž výzvy jsou nejdostupnější především prostřednictvím internetu.

Internet hraje nemalou roli také v samotné prezentaci města. Nové Hrady mají mimo jiné své webové stránky, na kterých návštěvníci kromě základních informací o městě naleznou, dokumenty městského úřadu, elektronickou úřední desku, soupis realizovaných projektů nebo plánovaných kulturních a společenských akcí

## **E – ekonomické faktory**

### *Hospodaření města*

Hospodaření ve městě se řídí dle rozpočtu obce, které je jeho finančním plánem. Rozpočet obce je sestavován na období jednoho kalendářního roku dle rozpočtového výhledu a rozpisu státního rozpočtu na daný rok v souvislosti s ostatními veřejnými rozpočty, s nimiž má město vztah.

V případě podílení se města na realizaci programu nebo projektu, který je spolufinancován z rozpočtu EU, musí i rozpočet na daný kalendářní rok obsahovat stanovený objem financí určených na jeho financování.

Rozpočet města má vyjadřovat závazné ukazatele, kterými se musí výkonné orgány města, právnické osoby založené obcí a ostatní příjemci dotací a příspěvků řídit.

Zastupitelstvo má ve své pravomoci rozhodnout o celkové výši poskytovaných prostředků příspěvkovým organizacím i o výších jednotlivých dotací a příspěvků.

### *Nezaměstnanost*

Jak potvrzuje Strategický plán rozvoje města Nové Hrady, území města Nové Hrady je charakteristické stagnací nebo dokonce úbytkem počtu obyvatel, ale především vyšší nezaměstnaností a malou nabídkou pracovních míst. Samotní občané si tento fakt velmi dobře uvědomují a dle průzkumu města drtivá většina oslovených (80 %) uvedla nezaměstnanost jako nejzávažnější problém, kterému se město mělo věnovat. Dle posledních měření (k 31. 10. 2008) se výše nezaměstnanosti pohybuje kolem 3,65 %, což je sice hodnota pod celorepublikovým průměrem, ale pro danou oblast ne příliš optimistická.

Nabídka pracovních míst ve městě je velmi malá a ochota k zahájení vlastního podnikání také není příliš vysoká, tudíž v současné době převládá dojíždění za prací.

Tab. 3: Dojezdová vzdálenost a podíl dojíždějících

| Dojezdová vzdálenost  | Do 15 min | Do 30 min | Do 45 min | Do 60 min | Více  |
|-----------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| Podíl dojíždějících z | 8,4%      | 36,2%     | 20,6%     | 16,3%     | 18,5% |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradky

*Spojení obcí z mikroregionu – řešení větších rozvojových projektů, úspory finančních prostředků, sdružování prostředků*

Jak je již v úvodu Strategického plánu rozvoje města Nové Hradky zdůrazněno, strategický plán vedle potřeb samotného města a jeho občanů musí zohledňovat i rozvojové plány vyšších územních celků, kterých je město Nové Hradky součástí. Jedná se o Program rozvoje obvodu Jihočeského kraje, Strategii rozvoje mikroregionu „Sdružení Růže“ a Strategii Místní akční skupiny Sdružení Růže, která má podporu z Programu rozvoje venkova.

V rámci svého členství město využívá mnoho výhod, které z této spolupráce plynou. Jako příklad může být uvedeno např. zapojení města do systému separace odpadu v rámci mikroregionu Sdružení Růže, atd.

Díky Místní akční skupině Sdružení Růže město získává dotace z Programu rozvoje venkova a město má tak možnost žádat o dotaci ve výši 50 tis. – 1 mil. Kč, která může v některých případech dosahovat až 90 % celkových nákladů realizace. Město jako žadatel pak má i nárok na konzultaci a školení v oblasti přípravy a řízení projektů. Projekty jsou zaměřeny především na investice do vzdělání, podnikání zemědělců, do oblasti zdravotních a sociálních služeb nebo investice do infrastruktury pro aktivity, které mají zlepšit kvalitu života obyvatel.

## **P – politické faktory**

### *Vstup České republiky do EU*

Velmi významnou událostí, která ovlivnila nejen celou Českou republiku, ale i město Nové Hradky byl vstup republiky do Evropské unie 1. května 2004. Od této chvíle jsme se totiž zařadili mezi příjemce strukturálních fondů, které poskytují dotace členským státům. Tyto finanční prostředky nemalým procentem ovlivnily chod města Nové Hradky, které se snaží využít každou vhodnou výzvu a kterému již několikrát byla dotace přidělena a pod jehož záštitou bylo vybudováno mnoho projektů.

Jako protipól k dotacím je však nezbytně nutné zmínit taktéž příspěvky, které jsou z českého rozpočtu naopak odváděny do EU na základě naší smlouvy o přistoupení.

### *Zákon č. 250/2000, Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů*

Tento pro obce jeden z nejdůležitějších zákonů upravuje tvorbu, postavení, obsah a funkce rozpočtů územních samosprávných celků, jimiž jsou obce a kraje. Dále stanovuje pravidla hospodaření s finančními prostředky těchto celků a upravuje zřizování jejich právnických osob. Ustanovením zákona se dále řídí i hospodaření dobrovolných svazků obcí a zřizování příspěvkových organizací v oblasti školství svazkem obcí.

Dle novely tohoto zákona [online]. 2011 [cit. 2011-10-10]. Dostupné z WWW: <[http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/182\\_4026.html](http://cds.mfcr.cz/cps/rde/xchg/cds/xsl/182_4026.html)> , která nabyla účinnosti k 1. 4. 2009, se změny týkaly převážně vymezení porušení rozpočtové kázně, novinkou byl §22 nazvaný Správní delikty. V neposlední řadě se novela věnovala i zřizovacím listinám příspěvkových organizací.

## **5.2.2 SWOT analýza**

Jelikož město Nové Hradky má velmi podrobně rozpracován svůj strategický dokument, budou i následující dílčí SWOT analýzy jednotlivých prioritních os města vycházet právě ze Strategického plánu rozvoje města Nové Hradky.

V každé oblasti je z podnětů, které byly průběžně zaznamenávány v rámci veřejných jednání, vybráno maximálně 5 nejdůležitějších aspektů, které mají plně charakterizovat

silné a slabé stránky dané oblasti spolu s příležitostmi a ohroženími souvisejícími s dalším rozvojem.

### **Ekonomický rozvoj města**

Tab. 4: SWOT analýza ekonomického rozvoje města

| <b>Silné stránky</b>             | <b>Slabé stránky</b>                     |
|----------------------------------|--|
| Atraktivní prostředí             | Malá nabídka pracovních míst v místě     |
| Stabilní hospodaření města       | Rozvoj výrobních zón omezen limity území |
| Bohaté přírodní zdroje – lesy    | Absence služeb pro návštěvníky           |
| AUC – lidské zdroje              | Nízký stupeň využití místních zdrojů     |
| Majetek města – lesy, budovy,... | Vzdělanostní struktura, nízké příjmy     |
| <b>Příležitosti</b>              | <b>Ohrožení</b>                          |
| Destinační management            | Ekonomická krize                         |
| Rozpočtové určení daní – změna   | Růst cen energií                         |
| Lepší dostupnost center          | Jiné turistické destinace                |
| Rozvoj aktivit AUC a Rezidence   |  |
| Domov klidného stáří             |  |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradky

### **Sociální integrace sociálně znevýhodněných osob**

Tab. 5: SWOT analýza sociální integrace sociálně znevýhodněných osob

| <b>Silné stránky</b>                 | <b>Slabé stránky</b>                  |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| DPS s dostatečnou kapacitou          | Absence nabídky pro mládež            |
| Klášter a MC                         | Obtížný vstup/návrat do práce         |
| Nabídka pro volný čas                | Úbytek zdravotních služeb             |
| Více poskytovatelů sociálních služeb | Vandalismus                           |
| <b>Příležitosti</b>                  | <b>Ohrožení</b>                       |
| Komunitní plán sociálních služeb     | Externí zajišťování sociálních služeb |
|                                      | System podpory sociálních služeb      |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradky

## Životní prostředí

Tab. 6: SWOT analýza životního prostředí

| <b>Silné stránky</b>                  | <b>Slabé stránky</b>                                 |
|---------------------------------------|--|
| Výjimečné přírodní hodnoty a ŽP území | Technické i přírodní limity pro rozvoj osad          |
| Technická ochrana ŽP na dobré úrovni  | Spalování uhlí – ovzduší                             |
| Vysoká lesnatost                      | Absence koupaliště                                   |
| Pozitivní vnímání ŽP obyvateli města  | Špatný stav místních cest a komunikací (cyklostezek) |
| Turistické cyklostezky                | Neřízený pohyb čtyřkolek mimo cesty                  |
| <b>Příležitosti</b>                   | <b>Ohrožení</b>                                      |
| KPÚ                                   | Zvýšení cen energie                                  |
| Dotace na údržbu CHÚ                  | Nerespektování ÚPD                                   |
| Zpracování odpadů                     | Váznoucí komunikace se správou CHKO                  |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradky

## Služby veřejné správy

Tab. 7: SWOT analýza veřejné správy

| <b>Silné stránky</b>                    | <b>Slabé stránky</b>                          |
|---|---|
| Kvalitní služby MěÚ                     | Pasivita občanů i zastupitelů                 |
| Modernizace DPS, MŠ, ZŠ                 | Nedůvěra v místní ZŠ                          |
| CŽV – klášter, AUC                      | Disponibilní zůstatek rozpočtu města je nízký |
| Technické služby spravují majetek města |   |
| Stabilní hospodaření města              |   |
| <b>Příležitosti</b>                     | <b>Ohrožení</b>                               |
| Rozvoj CŽV                              | Konkurence škol                               |
| TS – rozvoj podnikání města             |   |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradky

### **Rozvoj podmínek pro bydlení vč. infrastruktury pro volný čas**

Tab. 8: SWOT analýza rozvoje podmínek pro bydlení vč. infrastruktury pro volný čas

| <b>Silné stránky</b>                        | <b>Slabé stránky</b>   |
|---|--|
| Technická infrastruktura vytvořena          | Nedostatek příležitostí pro bydlení<br>- chybí pozemky, nájemní byty |
| Bohatá nabídka pro volný čas (KIC)          | Slabá občanská vybavenost pro sport                                  |
| Živé spolky                                 | Absence místních tahounů   |
| Funkční atraktivní historické prostory      | ÚPD limituje rozvoj bydlení v osadách                                |
| Jasná pravidla ochrany dědictví             | Vandalismus (slabá sociální kontrola)                                |
| <b>Příležitosti</b>                         | <b>Ohrožení</b>  |
| Nové pozemky pro bydlení                    | Cena pozemků   |
| Výstavba (přestavba) nájemních bytů         |  |
| Využití občanské infrastruktury návštěvníky |  |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradky

### **Dopravní dostupnosti a mobility uvnitř města**

Tab. 9: SWOT analýza dopravní dostupnosti a mobility uvnitř města

| <b>Silné stránky</b>                  | <b>Slabé stránky</b>                       |
|---------------------------------------|--|
| Funkční veřejná doprava               | Bezpečnost chodců                          |
| Parkoviště mimo centrum               | Zhoršování veřejné dopravy                 |
| Hustá síť turistických cest           | Kvalita komunikací, nedostatečné parametry |
| Naučné stezky                         | Doprovodná zařízení                        |
| <b>Příležitosti</b>                   | <b>Ohrožení</b>                            |
| Silnice České Budějovice – St. Polten | Rušení spojů veřejné dopravy               |
| Vlak Vídeň – České Budějovice         |  |

Zdroj: Strategický plán rozvoje města Nové Hradky

Níže je uveden dotazník, který byl vyplněn panem starostou za účelem vytvoření aktuální a komplexní SWOT analýzy.

Tab. 10: Dotazník

| Hodnocené faktory                                       | Posouzení stavu |   |   |   |   | Závažnost |          |       |
|---|-----------------|---|---|---|---|-----------|----------|-------|
|   | 1               | 2 | 3 | 4 | 5 | Vysoká    | Průměrná | Nízká |
| <b>MARKETING</b>  |                 |   |   |   |   |           |          |       |
| 1. Pověst města   | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| 2. Síla konkurenčních obcí                              |                 | x |   |   |   |           |          | x     |
| 3. Kvalita služeb                                       |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| Spokojenost občanů: -                                   |                 |   |   |   |   |           |          |       |
| - 4. s chodem MŠ a ZŠ                                   |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| - 5. se službami MěÚ                                    |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| - 6. se vzhledem města                                  | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| - 7. s pořádanými kulturními akcemi                     | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| - 8. s bytovou situací                                  |                 |   | x |   |   | x         |          |       |
| Spokojenost turistů: -                                  |                 |   |   |   |   |           |          |       |
| - 9. se sportovním vyžitím                              |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| - 10. se stavem památek                                 | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| - 11. s nabízenými službami                             |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| - 12. s činností KIC                                    | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| - 13. se stavem životního prostředí                     | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| - 14. s jazykovou vybaveností zam. KIC                  |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| Spokojenost podnikatelů: -                              |                 |   |   |   |   |           |          |       |
| - 15. s komunikací s MěÚ                                | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| - 16. se zázemím města                                  |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| - 17. s dopravní obslužností                            | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| - 18. s údržbou místních komunikací                     |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| - 19. s investičními příležitostmi                      |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| 20. Cykloturistika                                      | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| 21. Stav emisí  |                 | x |   |   |   | x         |          |       |
| <b>VÝROBA</b>   |                 |   |   |   |   |           |          |       |
| 22. Kvalita pořádaných kulturních akcí a jejich četnost | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| 23. Kvalita základní občanské vybavenosti               | x               |   |   |   |   | x         |          |       |
| 24. Sportovní vyžití                                    | x               |   |   |   |   | x         |          |       |

Pokračování Tab. 10: Dotazník

|                                   |   |   |   |   |  |   |   |  |
|-----------------------------------|---|---|---|---|--|---|---|--|
| 25. Bytová situace                |   |   | x |   |  | x |   |  |
| 26. Stav památek                  | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 27. Stav životního prostředí      | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 28. Možnost koupání               |   |   |   | x |  | x |   |  |
| 29. Možnost lyžování              |   | x |   |   |  |   | x |  |
| 30. Stav komunikací               |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 31. Restaurační služby            |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 32. Ubytovací služby              | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 33. Dopravní obslužnost           |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 34. Půjčovny ve městě             |   | x |   |   |  |   | x |  |
| 35. Kvalita vzdělávacích zařízení |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 36. Zdravotnická péče             |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 37. Ostatní občanská vybavenost   |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 38. Služby občanům                | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 39. Služby MěÚ                    |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 40. Dětská hřiště                 |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 41. Zdravotnická zařízení         |   | x |   |   |  | x |   |  |
| 42. Bezpečnost                    |   | x |   |   |  | x |   |  |
| <b>FINANCE</b>                    |   |   |   |   |  |   |   |  |
| 43. Čerpání dotací                | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 44. Četnost čerpání dotací        | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 45. Vyrovnanost rozpočtu          | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 46. Stav rezerv                   | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 47. Hospodaření města             | x |   |   |   |  | x |   |  |
| 48. Ziskovost                     |   | x |   |   |  |   | x |  |
| 49. Vlastní investice města       | x |   |   |   |  | x |   |  |

Zdroj: vlastní zpracování (dotazník vyplněn na MěÚ)

Na základě tohoto dotazníku byly následně zpracovány tabulky hodnocení výkonnosti a závažnosti ve vzájemných souvislostech a dále komplexní matice, které naleznete v příloze.

Autorka dále z těchto komplexních matic vybrala vždy aspekty s nejvyšší a nejnižší závažností a výkonností viz Příloha č. 1 a 2.



Tab. 10: Hodnocení výkonnosti a závažnosti aspektů mikroprostředí

|                  |                 | Výkonnost  |                                     |   |                 |   |
|------------------|-----------------|--|-------------------------------------|---|-----------------|---|
|                  |                 | 1  | 2                                   | 3 | 4               | 5 |
| <b>Závažnost</b> | <b>vysoká</b>   | Pověst města; spokojenost občanů se vzhledem města a s pořádanými kulturními akcemi; spokojenost turistů se stavem památek, činností KIC a stavem životního prostředí; spokojenost podnikatelů s komunikací s MěÚ a dopravní obslužností; cykloturistika, kvalita pořádaných kulturních akcí; sportovní vyžití, stav památek; ubytovací služby; služby občanům |                                     |   | Možnost koupání |   |
|                  | <b>průměrná</b> |  | Možnost lyžování; půjčovny ve městě |   |                 |   |
|                  | <b>nízká</b>    |  |                                     |   |                 |   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Horáková, 2003

Tab. 13: Hodnocení výkonnosti a závažnosti aspektů makroprostředí



|                  |                 | Výkonnost  |                         |   |   |   |
|------------------|-----------------|--|-------------------------|---|---|---|
|                  |                 | 1  | 2                       | 3 | 4 | 5 |
| <b>Závažnost</b> | <b>vysoká</b>   | Kvalita základní občanské vybavenosti; stav životního prostředí; čerpání dotací; četnost čerpání dotací; vyrovnanost rozpočtu; stav rezerv; hospodaření města; vlastní investice města |                         |   |   |   |
|                  | <b>průměrná</b> |  |                         |   |   |   |
|                  | <b>nízká</b>    |  | Síla konkurenčních obcí |   |   |   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Horáková, 2003

Z předešlých tabulek tedy vyplývá, že mezi faktory s nejvyšší závažností a zároveň i výkonností v oblasti mikroprostředí patří především pověst města spolu s spokojeností občanů se vzhledem města a s pořádanými kulturními akcemi, dále spokojenost turistů se stavem památek, činností KIC a stavem životního prostředí, spokojenost podnikatelů s komunikací s MěÚ a dopravní obslužností, cykloturistika, kvalita pořádaných kulturních akcí, sportovní vyžití, stav památek, ubytovací služby, služby občanům. Jako protipól ve stejné oblasti můžeme označit možnost koupání a lyžování.

Nevýznamnějším faktorem v makroprostředí je kvalita základní občanské vybavenosti, stav životního prostředí, čerpání dotací, četnost čerpání dotací, vyrovnanost rozpočtu, stav rezerv, hospodaření města, vlastní investice města. Faktorem s nejnižší závažností a zároveň i výkonností je síla konkurenčních obcí

Tab. 14: Matice pro zhodnocení závažnosti/ výkonnosti

|           |        |  | Posouzení stavu  |   |
|-----------|--------|--|--|---|
|           |        |  | Nízká  | Vysoká  |
|           |        |  |  |   |
| Závažnost | Vysoká |  | 8., 25., 28.   | 1., 3., 4., 5., 6., 7., 9., 10., 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 26., 27., 30., 31., 32., 33., 35., 36., 37., 38., 39., 40., 41., 42., 43., 44., 45., 46., 47., 49. |
|           | Nízká  |  | 2.   | 29., 34., 48.   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Horáková, 2003

Z předcházející tabulky vyplývá, že výkonnostně posílit potřebuje především stávající bytová situace, která souvisí i se spokojeností občanů se stávající bytovou situací a možnost koupání.

V pravém horním kvadrantu tabulky se nachází výčet nejdůležitějších faktorů pro prosperitu celého města

Jako ne příliš důležitý faktor pro další budoucí rozvoj můžeme dle analýzy považovat sílu konkurenčních obcí.

V pravém dolním kvadrantu jsou uvedeny faktory nízké důležitosti, u kterých je třeba posoudit možnost nebezpečí vynakládaného úsilí města. V tomto případě se jedná o ziskovost města, možnost lyžování a množství půjčoven ve městě.

Tab. 15: Výsledek SWOT analýzy

| Obsah faktorů  | Typy faktorů   |  |
|----------------|--|--|
|                | Příznivé   | Nepříznivé   |
| <b>Vnitřní</b> | Pověst města; spokojenost občanů se vzhledem města a s pořádanými kulturními akcemi; spokojenost turistů se stavem památek, činností KIC a stavem životního prostředí; spokojenost podnikatelů s komunikací s MěÚ a dopravní obslužností; cykloturistika, kvalita pořádaných kulturních akcí; sportovní vyžití, stav památek; ubytovací služby; služby občanům | Možnost lyžování; půjčovny ve městě; možnost koupání |
| <b>Vnější</b>  | Kvalita základní občanské vybavenosti; stav životního prostředí; čerpání dotací; četnost čerpání dotací; vyrovnanost rozpočtu; stav rezerv; hospodaření města; vlastní investice města   | Síla konkurenčních obcí                              |

Zdroj: vlastní zpracování podle Horáková, 2003

## 5.2 Analýza marketingových informačních systémů města

Nedílnou složkou správně fungující obce je bezesporu zavedení systému, který je schopen plánovaně shromažďovat marketingové informace, následně je uchovávat, analyzovat a poté předávat dál manažerům.

Potřebné informace se nejčastěji získávají prostřednictvím různých marketingových výzkumů, které jsou i na Nových Hradech, dle slov pana starosty, hojně využívány. Nejčastěji se pro potřeby města v této oblasti využívají ankety, které jsou prováděny v souvislosti s jejich potřebou.

Město pak na základě těchto dokumentů či podnětů reaguje a snaží se o jejich zapracování do svých aktivit a rozpočtových plánů.

Dalším způsobem, který se v lokalitě využívá pro sběr informací, jsou i různá komunitní setkání, která jsou organizována v případech řešení otázek určitého území. Na tato setkání jsou zváni obyvatelé předmětné lokality a mají zde možnost vyjádřit své názory k dané problematice. Teprve až poté dochází k samotné realizaci projektu.

Jak ze slov pana starosty vyplývá, město většinu svých výzkumů řeší spíše za pomoci svých vlastních zdrojů. Jedinou externí organizací, která se kdy do výzkumu zapojila, byla společnost ROSA – společnost pro ekologické informace a aktivity, o.p.s., která realizovala na základě výběrového řízení Strategický plán rozvoje města Nové Hradky.

Ostatní podněty, které jsou sdělovány občany jednotlivým úřadům a kancelářím Městského úřadu Nové Hradky, jsou předávány starostovi a pokud je jejich vyřešení v kompetenci příslušných úředníků, řeší se po konzultaci s vedením úřadu a starostou přímo.

Podněty jsou řešeny na pravidelných poradách či následně předávány Radě města Nové Hradky nebo přímo jednotlivým odborným komisím Rady.

Podněty z okolních osad města přicházejí buď přímo, nebo přes osadní výbory, do kterých sami obyvatelé osad volí své zástupce. Osadní výbory pak v zápise z jednání předávají podněty Radě. Jednání osadních výborů se však ve většině případů účastní přímo i starosta, což následně zrychluje řešení veškerých problémů.

Občané mají možnost vznášet dotazy písemně nebo osobně. Při řešení konkrétních problémů pak starosta města osobně preferuje přímé osobní jednání a následné řešení problému. Dle názoru pana starosty tento způsob jednání preferuje i většina občanů.

Další možností občanů, jak vznášet své dotazy a připomínky jsou i webové stránky města, kde je pro tento účel zřízena i samostatná rubrika, a dále i pravidelně vycházející městské noviny, které jsou publikovány pod záštitou města a pod názvem Novohradský zpravodaj. Tento u občanů velmi oblíbený měsíčník se prodává za symbolickou částku 5 Kč a občané se v něm dozvědí mimo jiné mnoho užitečných informací ohledně pořádaných kulturních akcí ve městě a i jeho okolí, různých plánovaných odstávkách energií, o změnách ordinačních dob lékařů a úřadů a v neposlední řadě i o různých usneseních Rady města Nové Hradky. Dále má zde každý občan sám publikovat své názory a postřehy.

Městský úřad má na starosti i provoz městského rozhlasu, který byl po několikaleté odstávce před pár lety uveden opět do provozu. Do všech čtvrtí města a jeho přilehlých osad byly namontovány nové vysílací přístroje, čímž byla zajištěna perfektní informovanost i hůře mobilních občanů.

V neposlední řadě nesmí být opomenuta ani informační tabule, která je umístěna na náměstí, a na které jsou vyvěšovány veškeré důležité informace pro veřejnost.

## 6 VÝSLEDKY ANALÝZ

### 6.1 Město Nové Hradky – marketingový mix

Z výsledků této analýzy vyplývá, že klíčovým faktorem úspěchu města je vytvoření vhodných podmínek a zázemí, které by uspokojovaly nejen potřeby návštěvníků města, ale především by měly kladný vliv i na spokojenost místních občanů.

Město si je dobře vědomo, že v první řadě spokojenost místních dotváří samotnou atmosféru města, a tudíž se snaží zajišťovat veškerou občanskou vybavenost města a vycházet jim v jejich přáních a požadavcích co nejvíce vstříc. Nové Hradky se snaží svým zaměřením soustředit své aktivity především na velmi širokou škálu lidí - rodiny s dětmi, nadšené turisty, důchodce a milovníky historie, čemuž však bohužel ne vždy odpovídá výběr volnočasových aktivit a kulturních akcí, které město pořádá, jelikož tyto akce bývají zaměřeny především na jeden segment zájmové skupiny.

Je zde velmi patrná i snaha v oblasti rozvoje podnikání. Přestože je zde však očekáván budoucí růst rozvoje podnikatelské sféry, který má být zapříčiněn především nárůstem turistické obliby města, jen málo drobných podnikatelů zvládne vést své podnikání déle jak jeden rok, než je nucen zavřít. Tento fakt je způsoben především vyššími cenami nabízeného zboží a služeb, které jsou podnikatelé nuceni nastavit z důvodu vyššího nájemného soukromých objektů a přírůžkami, které souvisí s cenou dopravy zboží do města. Dalším aspektem je i fakt, že podnikatelé si dobře uvědomují svou nelehkou situaci ve městě a z důvodu předvídání nízké prodejnosti jejich zboží a služeb tak ceny nastavují o to výše.

Jak je tedy patrné největší vliv, který se však nedá nijak minimalizovat, má na město jeho vzdálenost od větších center a samozřejmě i jeho horší dostupnost prostředky hromadné dopravy, především té železniční.

## 6.2 Analýza konkurenčního prostředí – Porterův model 5-i sil

Zaměření se na prezentaci města, jako města s neposkvrněnou přírodou v srdci Novohradských hor, bylo jistě správným krokem.

Díky své odlehlé poloze a vysoké stávající a i potencionální konkurenci je město nuceno svádět každodenní tvrdý boj jak na poli cestovního ruchu, poli podnikatelském, tak na poli boje o své obyvatele. Z důvodu mnoha nepříznivých faktorů, které na město momentálně působí, je tedy nutné konkurenci neustále mapovat a snažit se být stále lepší, a nebo alespoň v horším případě na stejné úrovni jako konkurenční obce. Ke zvyšování konkurenční výhody města velkou měrou přispívá místní wellness hotel, který přestože patří do soukromé sféry, dokáže do města přilákat mnoho nových turistů. Díky tomuto hotelu bylo město obohaceno i o mnoho kulturních i sportovních příležitostí. Dále se samo město zaměřilo na rozvoj cyklostezek, přírodních parků a stezek pro nordic-walking, který je rok od roku mezi lidmi stále populárnější.

Ke správnému a bezproblémovému chodu města je však přímo nezbytné mít silné a spolehlivé zázemí ve svých dodavatelích, které Nové Hrady bezesporu mají, ať už se jedná o dodavatele a provozovatele různých energií, či na straně kvalitně zpracovaných územních plánů.

## 6.3 STEP analýza

Z výsledků této analýzy je zřejmé, že město je velmi silně ovlivňováno zejména jeho makroprostředím, které nemůže ovlivnit. Přesto se však snaží hledat v každém novém vlivu příležitosti, kterých by mohlo ve svůj prospěch využít.

Tyto příležitosti město Nové Hrady v posledních letech nachází hlavně v celosvětově zvýšeném zájmu o zlepšení životního stylu a kondice. Právě totiž v této oblasti může město těžit ze své jinak ne příliš vhodné lokalizace, která však zaujme ne jednoho velkoměstského turistu.

S problémem svého umístění se vhodně vypořádalo i v oblasti technických faktorů, když v nedávné době byl v prostorách městského úřadu zřízen Český podací ověřovací informační národní terminál, který místním občanům ušetří spoustu času a peněz.



Další velký přínos město zaznamenalo vstupem České republiky do Evropské unie. Tato významná událost totiž velmi kladně ovlivnila především vzhled města, který byl na základě kvalitně zpracovaných žádostí o finanční podporu vylepšen z evropských dotačních fondů.

## **6.4 SWOT analýza**

Zpracování SWOT analýzy nám napomohlo dospět závěru, že město Nové Hradky má celou škálu svých silných stránek, mezi které například patří dobrá pověst města, vysoká kvalita pořádaných kulturních akcí a s tím spojená spokojenost občanů, velká otevřenost MěÚ komunikaci s podnikateli, dobrý stav místních památek nebo dobré služby občanům.

Slabé stránky jsou pak spatřovány v absenci půjčoven různého zaměření, možnosti lyžování v nejbližším okolí a především možnosti koupání.

Možné příležitosti města jsou zastoupeny ve stavu životního prostředí, které je třeba nadále chránit, pečovat o něj a snažit se hledat nové moderní směry v jeho další přeměně a prezentaci, vyrovnanosti rozpočtu města a stavu rezerv, vlastních investicích města, se kterými souvisí i možnost a četnost čerpání dotací, a jeho celkovém hospodaření.

Ohrožení může dle analýzy plynout především ze síly konkurenčních obcí.

## **6.5 Analýza marketingových informačních systémů města**

Z této analýzy je patrný velmi vřelý vztah vedení města ke snaze zjišťování přání, potřeb a požadavků zákazníků města, především pak jeho občanů.

Město se nebrání v případě potřeby marketingovému šetření, nejčastěji pak v podobě lokálních anket. Dalším důležitým aspektem je účast členů zastupitelstva na komunitních setkání nebo při zasedání osadních výborů.

Informovanost občanů je pak zajištěna především prostřednictvím místního rozhlasu, informační tabule a zprávách v Novohradském zpravodaji, který je mezi občany velmi oblíbený.

## 7 NÁVRH ZLEPŠENÍ

Přestože se město Nové Hradky řadí mezi města s velmi kvalitním vedením, které se snaží naslouchat všem segmentům spotřebovávajících jeho produkt, dovolila bych si na základě prostudované literatury, komunikaci s panem starostou a provedení několika analýz v oblasti makro i mikroprostředí města následující doporučení.

Na základě studování Strategického plánu rozvoje města Nové Hradky bych si dovolila upozornit na omezenost prosperity města, která je zapříčiněná nekvalitou analytického šetření především v oblasti SWOT analýzy. Následné lepší začlenění marketingových cílů a vyšších hodnot by vedlo k daleko většímu uspokojení zákazníků. Pro nově vznikající Strategický plán rozvoje města bych tedy doporučovala mnohem rozpracovanější SWOT analýzu.

Mým dalším doporučením by kromě snahy o další rozvoj silných stránek a příležitostí města měla být eliminace především slabých stránek města.

Vzhledem k poloze města je u místních návštěvníků v zimním období nejpopulárnější běh na lyžích, pro který jsou v místě velmi vhodné podmínky, podpořené strojovým udržováním běžkařských stop. V letním období je pak největším nedostatkem absence koupaliště, které postrádají nejen místní, ale i turisté. Soustředila bych se tedy především na jeho vybudování. S tímto problémem se město potýká již několik let a bylo by vhodné nejen v zájmu místních občanů, ale i návštěvníků města se s tímto problémem vypořádat.

Kromě přírodního koupaliště, které by se dalo vbudovat v přilehlé obci Údolí u Nových Hradů na řece Stropnici, se nabízí možnost úpravy stávajícího rybníka ve Vilové čtvrti.

Na základě rozhovoru s místními obyvateli bych doporučila provedení marketingového výzkumu a zpracování dalších podkladů pro rozvoj oblasti půjčoven. Především pak půjčoven se sportovním vybavením, jelikož město postrádá jak půjčovnu kol, tak například hůlek na nordic walking.

Nesmí být opomenuta i snaha o další a cílenější propagaci města jako např. vytvoření prezentačních plakátů a cedulí, které by byly umístěny nejen na důležitých stanovištích v těsné blízkosti města (jako např. na vlakovém nádraží), ale i v sousedních příhraničních obcích a městech v okolí.

Posledním návrhem by byla úprava webových stránek. Jejich horší přehlednost mohu dosvědčit vlastní zkušeností, kdy jsem se po rozhovoru s panem starostou pokoušela nalézt rubriku, kde mohou občané vyjadřovat svá přání, potřeby a požadavky a vznášet i své dotazy. Tuto rubriku jsem bohužel nenašla. Z tohoto důvodu je zlepšení prezentace webových stránek mým dalším návrhem.

## 8 ZÁVĚR

Jak bylo již uvedeno v úvodu, cílem mé diplomové práce by mělo být zjištění současného stavu využívání marketingu města Nové Hradky, jeho následné zhodnocení a případné navržení strategie pro zlepšení marketingu. Po nastudování odborné literatury a zajištění všech nutných informací byly provedeny potřebné analýzy makro i mikroprostředí Nových Hradů, na jejich základě jsem zjistila, že město sice marketingu využívá, ale jeho následná účinnost je nižší z důvodu omezení, které je způsobeno nekvalitou analytického šetření, které je obsaženo ve Strategickém plánu rozvoje města.

Před samotným zahájením mé práce jsem si stanovila dvě pracovní hypotézy, z nichž zněla: „Město využívá marketing“. S touto hypotézou musím po provedení vlastního analytického šetření souhlasit. Ve městě je patrný neustálý rozvoj cestovního ruchu, který je zapříčiněn především zkvalitňováním produktu města a jeho mnohem lepší distribucí. Za poslední léta je patrný pokrok i ve směru propagace města, která je zajištěna nejen vlastní prezentací města, ale i jeho prezentací v rámci jeho spojení s obcemi v mikroregionu, což má na jeho propagaci spolu s účastí zástupců města na různých veletrzích cestovního ruchu dle autorky nemalý vliv.

Druhá a zároveň i poslední hypotéza zněla: „Město zjišťuje potřeby občanů“. Na základě analýzy marketingových informačních systémů je zřejmé, že vedení města se snaží zjišťovat přání, potřeby a požadavky svých občanů mnoha způsoby. Nejčastěji využívanou cestu sběru informací jsou pak marketingové výzkumy, především pak ankety. Dalším přínosem jsou i komunitní setkání nebo zasedání osadních výborů, kterých z důvodu zefektivnění komunikace mezi městem a občany je přítomen i starosta města. Občané mají dále možnost své dotazy vznášet oficiální písemnou cestou, při přímém osobním setkání se zaměstnanci MěÚ nebo prostřednictvím webových stránek města.

## 9 SUMMARY

The main subject of my thesis is analysis of marketing in Nové Hradky, determine the current state of its using and evaluation and possible design strategies for improving.

My thesis is decided into the two parts. The first one is theoretic part and the second one is practical part.

The theoretic part describes formulations from specialized publications, which would be needfull for the practical part.

The practical part contains town's characteristics, analyzes that helped us assess the state of town's marketing, their results and suggestions for improving the current state of the town's marketing.

For analyze the state of marketing were used Porter's and STEP analysis, analysis of the marketing mix, analysis of marketing information systems and SWOT analysis.

My verdict is that the town management should improve its analytical investigation because it should increase the effectiveness of marketing. Even so the town has a lot of happy customers and try to maket hem still happier and heppier.

In my opinion this town could be a very good example for other town in the simile enviroment.

## 10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

HANNIGAN, Tim. J. *Marketing pro neziskový sektor*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1.

HORÁKOVÁ, Iveta. *Marketing v současné světové praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. 1992. 368 s. ISBN 80-85424-83-5.

HRON, J., TICHÁ, I. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU, 2008. 238 s. ISBN 978-80-213-0922-7.

JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada Publishing, 1999. 139 s. ISBN 80-85424-83-5.

JEŽEK, J.; RUMPEL, P.; SLACH, O. *Marketingový management obcí, měst a regionů: Manuál pro potřeby praxe*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2007. 136 s. ISBN 987-80-7368-294-1.

JEŽEK, J. *Městský marketing jako nástroj zvyšování atraktivity měst*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje, 2008. 22 s. ISBN 1-85293-008X

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. *Cesty k úspěšnému podniku*. 1. vyd. Praha: Computer Press. 2000. 803 s. ISBN 80-7226-220-3

KOLEKTIV AUTORŮ A KONZULTANTŮ. *Slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: PLOT. 2006. 367 s. ISBN 80-86523-77-2

KOTLER, P., HAIDER, D. H., REIN, I. *Marketing places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Macmillan, 1993. 388 s. ISBN 0-7432-3636-X

KOTLER, Philip. *Marketing management*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 80-247-0016-6

KOTLER, P., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G., WONG, V. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 1048 s. ISBN 978-80-247-1545-2

KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum: Nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-7169-600-5

MOZGA, J., VÍTEK, M. *Strategický marketing*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 239s. ISBN 80-7041484-7

MERCER, D., *Marketing*. Malden: Blackwell Publisher, 1996. 561 s. ISBN 0-631-19638-2

ROTH, K. *Region, Regional Identity and Regionalism in SouthEastern Europe*. Berlin: InASEA , 2007. 304 s. 978-3-8258-1387-1

RUMPEL, P. *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*, 1. vydání, Ostrava: Ostravská univerzita, 2002. 178 s. ISBN 80-80-7042-830-5

SEDLÁČKOVÁ, Helena. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 2000. 101 s. ISBN 80-7179-422-8

STEHLÍK, Eduard, za kolektiv autorů. *Kapitoly ze základů marketingu*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1997. 145 s. ISBN 80-7079-222-1.

ŠIMKOVÁ, E. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace*. 1. vyd.

Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, 117 s. ISBN 80-7041-906-7.

VACULÍK, J. *Marketingové řízení*. 2. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 266 s.

ISBN 80-7194-765-2.

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4

Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích

Zákon č. 634/1992 Sb. o ochraně spotřebitele

Ústavní zákon 2/1993 Sb.

[www.businessinfo.cz](http://www.businessinfo.cz)

[www.czso.cz](http://www.czso.cz)

[www.managementnews.cz](http://www.managementnews.cz)

[www.mestskymarketing.cz](http://www.mestskymarketing.cz)

[www.novehrady.cz](http://www.novehrady.cz)

[www.spotrebitel.cz](http://www.spotrebitel.cz)

[www.novehrady.info](http://www.novehrady.info)

[www.volny.cz/jiri.payne](http://www.volny.cz/jiri.payne)

[www3.ekf.tuke.sk](http://www3.ekf.tuke.sk)



**PŘÍLOHA Č. 1:** Hodnocení výkonnosti a závažnosti aspektů mikroprostředí

|           |          | Výkonnost   |   |         |     |   |
|-----------|----------|---|---|---------|-----|---|
|           |          | 1   | 2   | 3       | 4   | 5 |
| Závažnost | vysoká   | 1., 6., 7.,<br>10., 12., 13.,<br>15., 17., 20.,<br>22., 24., 26.,<br>32., 38. | 4., 5., 9.,<br>11., 14., 16.,<br>18., 19., 31.,<br>35., 36., 39.,<br>40., 41. | 8., 25. | 28. |   |
|           | průměrná |   | 29., 34.  |         |     |   |
|           | nízká    |   |   |         |     |   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Horáková, 2003

**PŘÍLOHA Č.2:** Hodnocení výkonnosti a závažnosti aspektů makroprostředí

|           |          | Výkonnost                                    |  |   |   |   |
|-----------|----------|--|--|---|---|---|
|           |          | 1  | 2                                      | 3 | 4 | 5 |
| Závažnost | vysoká   | 23., 27., 43.,<br>44., 45., 46.,<br>47., 49. | 3., 21., 30.,<br>33., 37., 42.,<br>48. |   |   |   |
|           | průměrná |  |  |   |   |   |
|           | nízká    |  | 2.                                     |   |   |   |

Zdroj: vlastní zpracování podle Horáková, 2003