

JAK ZAKTIVIZOVAT OBČANSKOU SPOLEČNOST? MOŽNOSTI APLIKACE MARKETINGOVÉHO KONCEPTU „SPOLEČNÉ TVORBY HODNOTY“

HOW TO ENGAGE CIVIL SOCIETY? POSSIBILITIES OF THE MARKETING CONCEPT “VALUE CO-CREATION” APPLICATION

KAMILA TIŠLEROVÁ
ZUZANA KVÍTKOVÁ

ABSTRAKT

Tento článek zkoumá aplikaci marketingového konceptu „společné tvorby hodnoty“ pro zlepšení činnosti municipalit. Zkoumá potenciální přínosy a výzvy zapojení občanů do tvorby veřejné hodnoty, a to jak na základě teoretických rámců, tak empirických zjištění. Výzkum, provedený prostřednictvím kvalitativních rozhovorů a diskusí s expertní skupinou zástupců středně velkých měst, identifikuje klíčové faktory ovlivňující úspěšnou implementaci společné tvorby hodnoty ve veřejném sektoru. Zjištění naznačují, že posun k více kolaborativnímu přístupu může posílit důvěru občanů, zlepšit kvalitu projektů a podpořit participativnější vztah mezi municipalitami a jejich komunitami. Článek se zabývá i důležitostí řešení překážek, jako jsou omezené zdroje, mezery v dovednostech a obavy z implementace tohoto konceptu.

Klíčová slova: společná tvorba hodnoty, veřejná správa, participace občanů, municipality, marketing ve veřejném sektoru, řízení měst

JEL klasifikace: H70, H83, M31

ABSTRACT

This article explores the application of the marketing concept of "value co-creation" to improve the performance of municipalities. It examines the potential benefits and challenges of involving citizens in the creation of public value, drawing on both theoretical frameworks and empirical findings. The research, conducted through qualitative interviews and expert group discussions with representatives from mid-sized towns, identifies key factors influencing the successful implementation of value co-creation in the public sector. The findings suggest that a shift towards a more collaborative approach can enhance citizen trust, improve project quality and foster a more participatory relationship between municipalities and their communities. The paper also discusses the importance of addressing barriers such as resource constraints, skills gaps and concerns about implementing the concept.

Keywords: value co-creation, public administration, citizen participation, municipalities, marketing in the public sector, city management

JEL Classification: H70, H83, M31

ÚVOD

Myšlenka aplikovat ve veřejné správě některé prvky a principy běžného trhu není nijak nová. Konceptuálně jej uchopili například autoři Hood a Jackson (1991) a vžil se název New Public Management. Stejně jako mnoho dalších autorů zkoumali, nakolik je reálné a přínosné funkci byrokracie transformovat na skutečnou veřejnou službu a vytváření hodnoty pro obyvatele. Běžným se stal pojem „tvorba veřejné hodnoty“ (CPV), za autora je považován Moor (1997) a tento koncept se začal promítat do skutečné činnosti veřejné správy.

Tento článek se zabývá otázkou, zda by pro kvalitnější činnost samospráv měst mohl být aplikován již léty prověřený marketingový koncept tzv. společné tvorby hodnoty (value co-creation), který prokazatelně přináší v komerčním prostředí značné benefity jak pro značku, tak spotřebitele, tedy zda a do jaké míry by byl v prostředí municipalit aplikovatelný a přínosný. Jelikož je v business prostředí ve velké míře využíván, jsou i rozpracované jeho principy a postupy tak, aby na obou stranách bylo získáno maximum benefitů tím, že se obě strany na tvorbě hodnoty podílejí společně. Značka přispěje svými zdroji a kapacitami a spotřebitel svými znalostmi a formulováním potřeb. Může tedy aplikace konceptu společné tvorby hodnoty být podobně přínosná i v rámci městských samospráv?

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této části je pojednáno o konceptech spolupráce, resp. společné tvorby hodnoty, a to jak v oblasti veřejné správy, tak i v klasickém pojetí, tedy v oblasti marketingu.

1.1 KONCEPT VALUE CO-CREATION POUŽÍVANÝ V MARKETINGU

Koncept „spolu-vytváření hodnoty“ se datuje k počátkům šedesátých let minulého století. Za význačné propagátory jsou následně považováni například Prahaladem a Ramaswamy (2000), kteří definovali koncept jako nový přístup k vytváření hodnoty, který zdůrazňuje interakci mezi spotřebiteli a firmami a zahájil éru intenzivního výzkumu zaměřeného na interakci mezi spotřebiteli a firmami, prokázal význam spotřebitelského zapojení v souvislosti s výzkumem v oblasti inovací. Tato témata ukazují, jak spolupráce mezi spotřebiteli a firmami může přinést vzájemně prospěšné vztahy a hodnoty. Později tito autoři (Prahalad, Ramaswamy, 2004) doplnili základní elementy, na kterých musí být společná tvorba hodnoty založena – a to mj. na vzájemném dialogu a prospěchu.

Dalším z význačných propagátorů tohoto konceptu byl Payne (Payne et al, 2008), který vypracoval model procesu vytváření hodnoty, a to jak z pohledu dodavatele, tak z pohledu zákazníka. To už byl výzkum tak daleko, že bylo nepochybnitelně prokázáno, že zapojení spotřebitelů do procesu spolu-vytváření hodnoty přináší výhody jak pro firmy, tak pro spotřebitele.

Výzkum společné tvorby hodnoty probíhal v různých odvětvích a oblastech a jeho přínosnost se osvědčovala i v ne zcela typických spotřebitelských vztazích. Například Wong (Wong et al, 2019) zkoušel aplikovat tento koncept v oboru veletrhů a výstav a prokázal význačné benefity různého druhu – finanční úspory, spokojenost návštěvníků, vyšší zisky vystavovatelů atd.

Autoři John a Supramaniam (2024) provedli souhrnný výzkum konceptu value co-creation v oblasti služeb, konkrétně v oblasti turismu a cestovního ruchu a zaměřili se na to, nakolik tento koncept byl pro toto odvětví za poslední dvě dekády prospěšný. Nejen že dali do souvislosti ekonomické výstupy a způsob managementu (zahrnující společnou tvorbu hodnoty), ale sestavili i integrovaný rámec pro spoluvytváření hodnot v cestovním ruchu.

Aplikace konceptu společné tvorby hodnoty se nevyhýbá ani novým oblastem, jako je například oblast sociálních médií, kdy Zadeh (Zadeh et al, 2019) navíc ještě rozšiřuje aplikaci tohoto konceptu na oblast C2C, tedy zákazník zákazníkovi. I zde jednoznačně prokazuje přínos toho, kdy role nejsou dané ve smyslu, kdo je dodavatel (designér nabídky) a kdo spotřebitel (pasivní příjemce), ale právě naopak – největší hodnota pro obě strany vznikne v případech, kdy byla konstruována společným úsilím.

1.2 SPOLEČNÁ TVORBA HODNOTY VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Z komerčního prostředí, soukromých firem i tržních mechanismů byly postupně do veřejné správy zaváděny další prvky, bezpochyby lze uvést know-how z manažerských disciplín, kdy role úředníků začala být chápána jako role veřejných manažerů (Moor, 2021), až po sofistikované manažerské metody do veřejné správy již běžně zavedené. Jedná se o podnikatelský styl řízení, který je ve veřejném sektoru možný s tím, že člověk plně chápe a jedná v souladu s důležitými procesy demokratické legitimizace a veřejné odpovědnosti (Moor, 2021). Současně byl pojmenován tzv. „public spirit“ (Moor, 2021), což byla identifikovaná potřeba a touha občanů přispívat k důležitým veřejným účelům nebo alespoň plnit své povinnosti či přispívat spravedlivým dílem ke společným cílům, jinými slovy se na této tvorbě hodnot podílet.

Přínosy ze zapojení obyvatel byly prokázány v mnoha průzkumech, například autorky Scutariu a Mangelovschi (2022) zkoumaly přínosy jak pro obyvatele, tak pro samosprávu a prokazují, že benefity získávají obě strany. Za hlavní argumenty pro to, aby byly realizovány konzultace s veřejností v procesu veřejného rozhodování považují právo občanů a za přínosy označují zajištění efektivního přijímání a provádění rozhodnutí, kdy přijatá rozhodnutí jsou přijímána a podporována společností a samozřejmě podpora transparentnosti rozhodovacího procesu.

Mnozí autoři představují různé modely pro různé účely zapojení komunity. Například pro zapojení komunity do městských inovací vyvinul Anthony (2024) svůj model tak, že specifikuje faktory, které ovlivňují zapojení komunity do inteligentního udržitelného rozvoje města. Model umožňuje občanům, tvůrcům politik, vládě, urbanistům, akademikům a podnikům v městském prostředí propojit se, komunikovat, zapojit se a společně vytvářet inovativní služby.

Autoři Cao a Kang (2022) se při využití teorie dynamických schopností snažili identifikovat potřebné kompetence veřejné správy pro kontinuální občanskou participaci a zároveň navrhli model občanské participace pro spoluvytváření veřejných hodnot. Navržený model může sloužit jako rámec pro uznání zásadní role občanů při tvorbě veřejných politik a poskytování veřejných služeb v inteligentní éře. Jak potvrzuje mnoho autorů, např. Torfing (Torfing et al, 2019), koncept společné tvorby hodnoty je stále více uznáván jako transformační přístup ve veřejném sektoru, který se posouvá od tradičního poskytování služeb ke spolupráci s občany.

Otázka potřebnosti a přínosů spolupráce občanů a veřejné správy, ať už se tato spolupráce nazývá jakkoliv, je již dostatečně prokázána a jejímu zavádění pro praxe je věnována značná pozornost na více úrovních. Za svou si tuto problematiku vzala i OECD, která přínos potvrzuje a formuluje zvláště naléhavé případy s největší hodnotou pro participativní procesy, například rozhodnutí o dlouhodobých politických směrech, která zahrnují volbu mezi různými potenciálními cestami a vyžadují společenský souhlas, dále pak ty politiky, jejichž úspěšný návrh a/nebo realizace závisí na znalostech a příspěvcích místní komunity a následovně i ta politická témata, na kterých občanům velmi záleží, která mohou vytvářet rozdíly mezi „vítězi“ a „poraženými“ a kde může být ohrožena důvěra ve veřejné instituce. (OECD, 2023, str. 6).

OECD nezůstává jen u doporučení angažovanosti občanů, ale v obsáhlých materiálech vydává i doporučení a metodické návody k implementaci, konkrétně jak nejlépe navrhnout procesy zapojení. Doporučuje postupovat v těchto bodech: (OECD 2023 str. 7)

- Vypracovat a realizovat plán pro oslovení cílových skupin, včetně speciálních prostředků pro zapojení nedostatečně zastoupených skupin.
- Usnadnit inkluzivní diskuse a zároveň se vyhýbat polarizaci debat.
- Zvolit optimální kombinaci metod a nástrojů zapojení a přizpůsobit je tak, aby co nejlépe odpovídaly konkrétnímu účelu procesu zapojení.
- Zajistit splnění očekávání občanů a informovat veřejnost o výsledcích procesu.
- Mít zavedený proces pro začlenění vstupů do politických procesů.

Kromě tohoto metodického pojetí aplikace zapojení občanů vzniká i mnoho dalších, mnohem složitějších a rozpracovanějších modelů, například od výzkum-

níků skupiny Engage2020 s názvem Tools and instruments for a better societal engagement (2020). Tento materiál je však příliš komplexní a obsáhlý na to, aby je bylo možné využít na běžnou činnost městských samospráv.

Jedna z možných cest k snadnému a praktickému uplatňování vysoké angažovanosti občanů a vzájemné spolupráce s místními samosprávami je využití již existujícího modelu „společné tvorby hodnoty“ (value co-creation), který je běžně využíván v marketingovém prostředí, resp. ve firemních strategiích.

V rámci České republiky jsou snahy o zapojení občanů do veřejné správy taktéž zřetelné, například koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021-2030 je nazvána „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“ (MV, 2019) a je vymezeno pět strategických cílů, přičemž cíl č. 5 je formulován jako „informování a účastníci se občané“. V následném vyhodnocení a vydaném Doplnění Koncepce rozvoje veřejné správy (MV, 2024, s. 4) je však stanoveno, že tento cíl s ohledem na kapacitní problémy nebude dále rozvíjen, případně by jej mohl alespoň částečně převzít jiný rezort, než je Ministerstvo vnitra.

Obecně tedy lze konstatovat, že panuje shoda na tom, že společná tvorba hodnoty je jedním ze základních kamenů reformy veřejné politiky na celém světě. Mimo jiné je označována za cennou cestu k reformě veřejných služeb a k plánování a poskytování efektivních veřejných služeb, za reakci na demokratický deficit a cestu k aktivnímu občanství a aktivním komunitám a za prostředek, jak získat další zdroje pro poskytování veřejných služeb. Jak však upozorňují někteří autoři (Osborne et al, 2016), navzdory těmto různorodým úlohám je ale „společná tvorba hodnoty“ ve skutečnosti špatně formulována a stala se jedním z řady slov, která se ve veřejné politice používají jen velmi málo. Navíc jeho praktická aplikace je poměrně problematická.

Jelikož marketingový koncept společné tvorby hodnoty se jeví velmi flexibilní a snadno aplikovatelný v mnoha různých oblastech, je záměrem této studie rámcově odhadnout jeho možné využití ve veřejné správě v podmínkách České republiky.

2 METODIKA

Cílem této studie je zmapovat a vyhodnotit přínosy a limity stávajících způsobů spolupráce samospráv s občany. Dále potom představit zástupcům měst marke-

tingový koncept „value co-creation“ a provést šetření, nakolik by byl pro ně aplikovatelný a přínosný. Dalším cílem je na základě zjištění navrhnout rámec, který by usnadnil daný „model“ aplikovat v podmínkách měst o velikosti 20 – 50 000 obyvatel.

Na základě předchozích empirických zjištění o míře angažovanosti občanů byl ke zkoumání vybrán segment středních měst, tj. s 20 až 50 tisíci obyvateli, ve kterých žije přibližně 1,5 milionu lidí. Počet těchto měst představuje cca 15 % všech města a obcí v ČR. U malých měst (do 20 000 obyvatel) je předpoklad poměrně úzké a transparentní komunální politiky. U velkoměst se předpokládá, že mají více zdrojů a možností, jak participaci občanů řídit a konečně u velkých měst (50 – 100 000 obyvatel) existuje značná diverzita v této oblasti. Pro tyto důvody byl tedy vybrán ke zkoumání segment středních měst.

Pro koncept této studie byly formulovány výzkumné otázky, a to:

VO 1 – Jaké jsou nedostatky tradičního přístupu?

VO 2 – Jaké jsou přínosy stávajícího přístupu?

VO 3 – Jaká očekávání (přínosy a rizika) byste měli od marketingového konceptu společné tvorby hodnoty?

VO 4 – Jaké jsou možnosti překonání překážek a implementace?

Do spolupráce na výzkumu se zapojilo 21 starostů či jimi pověřených osob. Jednalo se o kvalitativní výzkum prováděný ve dvou fázích. V první fázi byli starostové seznámeni s konceptem „value co-creation“ a pro dané město s nimi byly popsány stávající aktivity, úspěchy a problémy spojené se stávajícím způsobem zapojení občanů. Mapování probíhalo kombinovanou formou, jednak byly realizovány strukturované rozhovory, kde se respondenti vyjadřovali posouzením dané položky na Likertově škále a dále měli možnost volných odpovědí.

Respondenti volně formulovali svá hodnocení a současně jim přiřazovali významnost, kdy hodnota 5 byla maximum. V rámci zpracování dat byly následně odpovědi strukturovány do faktorů a byl vypočítán vážený průměr hodnot významnosti.

V druhé fázi bylo uskutečněno setkání daných osob zapojených do výzkumu – byla tak zorganizována jednorázová expertní skupina (skutečná účast byla 19 účastníků), kdy se krátce nasdílely poznatky z jednotlivých měst a násled-

ně Delfskou metodou (zde ve třech kolech) byly vyvozovány návrhy na realizaci daného konceptu, tedy na vytvoření podmínek a zvládnutí výzev na jeho implementaci. Delfská metoda (Rowe, Wright, 1999) byla zvolena proto, aby se účastníci jednak vyjádřili, ale také měli možnost vzít v úvahu i názory ostatních odborníků a po jejich posouzení mohli následně své názory a návrhy upravit či doplnit. Tím došlo k maximálně kvalifikovanému posouzení možnosti aplikace konceptu „value co-creation“ a současně byl i vytvořen rámec toho, jak by mohl a měl být daný „model“ aplikován v podmínkách měst o velikosti 20 – 50 000 obyvatel.

3 VLASTNÍ VÝZKUM

3.1 PŘEDSTAVENÍ KONCEPTU SPOLEČNÉ TVORBY HODNOTY (VALUE CO-CREATION)

Starostům byl koncept společné tvorby hodnoty představen jako osvědčený marketingový koncept, který pomocí zapojení zákazníků může vytvořit lepší hodnotu, než kdyby se na její tvorbě podílel jen poskytovatel. Byly vysvětleny základní principy s ohledem na aplikaci ve veřejné správě. Jak je zobrazeno v tabulce č. 1, byly strukturovaně vymezeny i základní rozdíly vůči tradičnímu způsobu řízení zapojení občanů.

Tab. 1: »Představení konceptu value co-creation

	Běžná činnost	Koncept value co-creation
Role občanů	Občané jsou spíše pasivními příjemci informací, kteří se účastní veřejných schůzí, poskytují feedback, provádějí kontrolu. Jejich názory jsou shromažďovány, ale často nemají přímý dopad na rozhodovací procesy.	Občané hrají aktivní roli jako partneři ve vytváření a definování projektů. Jejich názory, nápady a zkušenosti jsou vysoce ceněny a integrovány na každém kroku procesu.
Interakce a komunikace	Interakce bývá jednosměrná. Město informuje občany a shromažďuje jejich odezvu, ale nedochází k prohloubené diskusi nebo spolupráci systematicky.	Interakce je obousměrná a dialogická. Vytváří se systémový prostor pro intenzivní a otevřenou komunikaci, kde dochází k výměně názorů a k iteraci návrhů.

Pokračování na straně 73

Tab. 1: »Představení konceptu value co-creation

	Běžná činnost	Koncept value co-creation
Proces a struktura	Procesy zapojení občanů bývají často statické a nepružné. Město definuje agendu a rozhodovací procesy bez ohledu na specifické potřeby a preference komunity.	Proces je dynamický a flexibilní. Projekty se vyvíjejí v průběhu času v závislosti na zpětné vazbě a potřebách občanů. To umožňuje adekvátní reagování na měnící se okolnosti.
Výsledky a dopady	Výsledné projekty často nezohledňují specifické potřeby obyvatel a mohou být vnímány jako nedostačující nebo nevhodné. Komunikace není kontinuální, což vede ke ztrátě kontaktu či komunikačním šumům.	Projekty jsou více přizpůsobené a relevantní. Díky aktivnímu zapojení obyvatel je pravděpodobnost, že projekty budou lépe odpovídat skutečným potřebám komunity, vyšší, což následně zvyšuje jejich hodnotu a účinnost.
Udržitelnost a dlouhodobé vztahy	Zapojení občanů může být příležitostné a koncentrované na konkrétní projekty, což nevede k dlouhodobým vztahům a důvěře mezi municipalitami a obyvateli.	Tento přístup podporuje dlouhodobou spolupráci a budování vztahů. Pravidelná spolupráce vede k větší důvěře a angažovanosti občanů, čímž se zvyšuje efektivita řízení a rozvoje měst.

Zdroj: vlastní zpracování, 2025

3.2 VO 1 – JAKÉ JSOU NEDOSTATKY TRADIČNÍHO PŘÍSTUPU?

Respondenti volně formulovali svá hodnocení a současně jim přiřazovali významnost, kdy hodnota 5 byla maximum. V rámci zpracování dat byly následně odpovědi strukturovány do faktorů a byl vypočítán vážený průměr hodnot významnosti.

Pro lepší obraz zde prezentujeme i volné vyjádření, které lze označit za reprezentativní: „Naše způsoby participace jsou často příliš jednosměrné, často redukování jen na sběr dotazníků, případně veřejné schůze. Spíše pořádáme jednorázové nesystematické akce. Občané pak nevidí kontinuitu. Setkáváme se se zapojením ne zcela přínosných lidí – často jen občané výrazně nespokojení či jinak hlasití. Také nám chybí zdroje pro podporu angažovanosti občanů. Není pro to k dispozici seriózní platforma. Nevyužíváme možné technologie.“

Tab. 2: »Vnímané nedostatky tradičního přístupu

	Vysvětlení	Významnost
Jednosměrná komunikace	Tradiční metody často zahrnují jen informování občanů bez skutečného zapojení do rozhodovacího procesu. To může vést k pocitu, že jejich názory nejsou brány v potaz.	4,5
Nízká účinnost	Městské úřady mohou mít obtíže efektivně zpracovat zpětnou vazbu, což může vést k frustraci občanů a nezájmu o budoucí účast.	4,3
Nedostatečné pochopení potřeb	Občané mohou mít jiné potřeby a preference, než které byly identifikovány skrze tradiční metody zjišťování. To znamená, že výsledné projekty nemusí adresovat skutečné problémy komunity.	3,8
Fragmentace zapojení	Tradiční metody často nezohledňují různé skupiny ve společnosti, což může vést k nedostatečné reprezentaci a nevyváženost v názorech a potřebách.	3,3

Zdroj: vlastní výzkum

3.3 VO 2 – JAKÉ JSOU PŘÍNOSY STÁVAJÍCÍHO PŘÍSTUPU?

Respondenti shodně uváděli, že do značné míry již participace občanů funguje. Většina respondentů uvedla obvyklé oblasti úspěšné spolupráce obyvatel s městem a také vysvětlila jeden či více úspěšných konkrétních příkladů zapojení občanů, jak je uvedeno v tabulce 3. Metrika „významnost“ byla částečně odvozena i od četnosti výskytu a významu pro město.

Tab. 3: »Vnímané úspěchy stávajícího přístupu

Oblast	Konkrétní přínos	Významnost
Nejčastější oblasti angažovanosti občanů	Návrhy revitalizace veřejných prostor	4,6
	Návrhy participativního rozpočtu	4,5
	Návrhy v oblasti kultury a využití	3,9
Využití znalostí a dovedností občanů	Návrhy na bezpečnostní opatření	4,2
	Podněty v oblasti ochrany životního prostředí	4,1
	Podněty na dopravní obslužnost	3,8

Zdroj: vlastní výzkum

3.4 VO 3 – JAKÁ OČEKÁVÁNÍ (PŘÍNOSY A RIZIKA) BYSTE MĚLI OD MARKETINGOVÉHO KONCEPTU SPOLEČNÉ TVORBY HODNOTY?

Následující výzkumné otázky byly již zkoumány Delfskou metodou, tedy na společném setkání všech respondentů. Možné přínosy byly identifikovány a strukturovány do několika oblastí s posouzením významnosti.

Mnoho identifikovaných přínosů by mělo i sekundární dopady, případně by se prolínalo do více oblastí. V tabulce č. 4 jsou heslovitě znázorněny identifikované možné přínosy a obavy z rizik v pořadí jejich vnímané významnosti. Podrobnější a vysvětlující text následuje pod tabulkou.

Tab. 4: »Vnímané přínosy a rizika konceptu value co-creation

Přínosy	Rizika
Důvěra občanů	Nedostatek času a zdrojů
Zapojení více občanů a jejich know-how	Ne zcela kompetentní zaměstnanci úřadu
Zapojení relevantních občanů	Problémy při vzniku platformy, zejména digitální
Kvalitnější projekty (znalost potřeb občanů)	Možný nezájem občanů
Vznik systému, koncepční práce	Frustrace občanů, že se jejich návrh nerealizoval
Zvýšení kompetencí pracovníků samospráv	Nedostatečná reprezentativnost angažujících se
Zlepšení vzájemných vztahů	Neexistující ukazatele pro hodnocení zaměstnanců
Přeformulování chápání role města a občana	Nebude iniciátor implementace

Zdroj: vlastní výzkum

Komentář k přínosům: Nejčastěji rezonovalo téma zvýšení důvěry občanů díky tomu, že se bude s jejich názory pracovat systematicky, nikoliv jen jednorázově. V očích občanů městský úřad získá na profesionalitě. Je velká pravděpodobnost zapojení více občanů, zejména pak těch s vyšší hodnotou znalostí a dovedností, pokud bude jasný koncept (a nepůjde spíše o nárazovou kampaň někdy sloužící spíše ke zviditelnění). Značným přínosem je, že nebude třeba se spoléhat jen na

názory úředníků, ale občané lépe představí své reálné potřeby – tak by mohly být projekty kvalitnější. Zejména v oblasti plánování městské infrastruktury (lépe porozumět tomu, co je pro občany důležité), ochrany životního prostředí, kulturního a sociálního vyžití, sociálního začleňování – více by se daly reflektovat odlišné potřeby různých komunit a lépe zvládnout inkluzi. Konečně by vznikla nějaká systémová platforma, a to i v digitální a moderní podobě pro kontinuální spolupráci s občany. Bylo by možné lidem ukázat profesionalitu při sběru a zvažování jejich námětů, zvýšit hodnotu jejich názorů. Dále by bylo možné vytvořit programy s oceněním (granty, odměny, soutěže, atd). Určitě by bylo přínosné následné systematické zveřejňování jiných úspěšných projektů zapojení – ať už předchozích, nebo z jiných měst. Bylo by celkově užitečné a přínosné zavedení nějakého systému a mechanismů, jak přistupovat ke vzájemné spolupráci koncepčně. Proniknutí tohoto konceptu mezi všechny zaměstnance úřadu by bylo prospěšné. Bezesporu by došlo k posílení vzájemných vztahů napříč celou komunitou – díky společné práci. Lepší atmosféra v celém městě. Žádoucím důsledkem by bylo přehodnocení chápání města jen jako poskytovatele a občana jen jako příjemce.

Komentář k obavám: Značným limitem jistě bude nedostatek času a zdrojů (investice do organizace setkání, workshopů, facilitace diskusí), nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců k těmto aktivitám, jejich případná neochota svou kompetenci v tomto směru rozšiřovat, nedostatek soft-skills u zaměstnanců. Také není zcela jasné, jak by se hodnotil výkon zaměstnanců v tomto směru – podle jakých ukazatelů? Panovala také obava z druhé strany – aby se nezapojovalo jen pár aktivních jednotlivců, ale jednalo se o reprezentaci celé komunity. Zmíněny byly i obavy, že ne všechny návrhy lze realizovat, a tedy aby následně občané svou angažovanost nepovažovali za marnou. Součástí vnímaných obav je i to, že i přes všeobecný souhlas a možné nadšení pro přijetí tohoto konceptu nebude nakonec dostatek „hybných sil“, tedy iniciátorů a realizátorů implementace.

3.5 VO 4 – JAKÉ JSOU MOŽNOSTI PŘEKONÁNÍ PŘEKÁŽEK A IMPLEMENTACE?

Z původního výzkumného souboru čítajícího 21 respondentů se druhé fáze, ve které proběhlo toto hodnocení, zúčastnilo pouze 19. Jejich finální názor po pro-

běhlých diskusích v rámci Delfské metody je rozložen následovně (tabulka 5)

Tab. 5: »Názor na smyslnost zavedení konceptu value co-creation

N = 19	Rozhodně ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Rozhodně ne
Abs. četnost	12	6	1	0	0
Rel. četnost	63,2 %	31,6 %	5,2 %	0 %	0 %

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky jsou lze považovat za poměrně přesvědčivé ve prospěch smyslnosti a užitečnosti marketingového konceptu value co-creation v podmínkách městských samospráv. Proto bylo přikročeno k dalšímu kroku – diskuzi o opatřeních a manažerském řešení možných problémů.

1) PROBLÉM: ORGANIZACE A ŘÍZENÍ PARTICIPATIVNÍCH PROCESŮ

Výrok 1 „Jedním z největších problémů vidím v organizaci a moderování/řízení participativních procesů.“

Možnost řešení:

Vytvoření specializovaných týmů pro facilitaci participace, které by se skládaly z pracovníků se zkušenostmi v řízení projektů a facilitaci diskusí.

Školení pro zaměstnance městské správy zaměřená na techniky facilitace a moderace.

Využití a přizpůsobení specializovaných metodik, které by usnadnily produkční diskuze (např. metoda design thinking).

2) PROBLÉM: ČASOVÉ A ROZPOČTOVÉ OMEZENÍ

Výrok 2 „Zapojení občanů vyžaduje čas a prostředky.“

Možnost řešení:

- Vytvoření partnerství s místními organizacemi, školami nebo neziskovými skupinami, které by mohly pomoci facilitovat setkání a zapojení – na bázi dobrovolnictví
- Využití digitálních nástrojů pro online zapojení (např. webové platformy pro diskuse a zpětnou vazbu) ke snížení potřeby fyzických setkání – nutnost počáteční investice

- Plánování participativních akcí ve spojení s již plánovanými městskými akcemi, aby se snížily náklady a časové požadavky – synergie
- Regulérní rozpočtová položka – zakomponovat do rozpočtu obce s případnou možností grantů či dotací

3) PROBLÉM: NEDOSTATEK REPREZENTATIVNOSTI V ZAPOJENÍ OBČANŮ – MOTIVACE

Výrok 3 „Účastní se často pouze aktivní jednotlivci, zatímco hlasy širší komunity jsou opomíjeny.“

Možnost řešení:

- Organizace cílených a inkluzivních marketingových kampaní zaměřených na různé demografické skupiny, aby se zajistilo, že se zapojují lidé z různých sociálních a ekonomických vrstev.
- Poskytování různých forem zapojení (např. anonymní dotazníky, veřejné diskuse, online platformy) pro oslovení širokého spektra obyvatel.
- Vytvoření poradních skupin složených z členů různých komunit, které by představovaly různé hlasy a navrhovaly, jak zapojení zlepšit.

4) PROBLÉM: OBAVY O ZTRÁTU KONTROLY NAD ROZHODOVACÍMI PROCESY

Výrok 4 „Rozhodování necháme v rukou občanů, ale odpovědnost ponese my?“

Možnost řešení:

- Jasné vymezení rolí a očekávání mezi městskou správou a občany už když se představuje koncept value co-creation. Osvojit si transparentní postupy rozhodování.
- Vytvoření kultury, kde je otevřená komunikace, a kde by se zdůraznilo, že rozhodující pravomoci zůstávají v rukou městské správy, zatímco občané poskytují cennou zpětnou vazbu.
- Pravidelně informovat občany o výstupech a rozhodnutích spolupracujících projektů a ukazovat, jak byly jejich názory zohledněny.

5) PROBLÉM: VZESTUP VEŘEJNÝCH OČEKÁVÁNÍ

Výrok 5 „Občané ale budou očekávat, že každý jejich návrh bude implementován.“

Možnost řešení:

- Nastavení vhodné komunikace. Zdůraznění, že ne všechny návrhy mohou být realizovány, ale že každý názor je důležitý.
- Poskytování pravidelných aktualizací občanům o tom, které návrhy byly přijaty, a které ne, včetně důvodů. Tím se občanům umožňuje vidět, jak jejich příspěvky ovlivnily rozhodnutí.
- Zahrnutí zásadních informací a faktů do diskusí, aby občané lépe rozuměli, proč některé návrhy nejsou implementovány, a jaké faktory hrají roli v rozhodovacím procesu. Např. zahrnovat rozpočet, dostupné zdroje či technické omezení.
- Rozšířit náplň činnosti příslušných komisí/výborů (např. finanční) o tzv. „komunikační povinnost“ – zejména z pohledu vysvětlování a zdůvodňování, vedení zpětné vazby

Konkrétní realizovatelné možnosti, které z diskuze vyplynuly jsou orientovány především do online prostředí a mají tendenci spoléhat na technologie. Jedná se o vytvoření specializované webové platformy nebo aplikace zaměřené na participaci občanů, kde by mohli sdílet názory, návrhy a zpětnou vazbu k plánovaným projektům. Veřejná správa by měla možnost zveřejňovat nové návrhy a myšlenky, platforma by obsahovala nástroje pro anonymní hlasování nebo komentování návrhů a dále sekci pro diskusi, kde by lidé mohli sdílet myšlenky nebo klást otázky. Další možností je vytvoření interaktivní mapy města, na které by občané mohli označovat místa, které vyžadují zlepšení nebo mají specifické potřeby. Uživatelé mohou přidávat komentáře nebo fotky k určitým lokalitám. Město může reagovat na tyto příspěvky a poskytovat aktualizace.

Sociální média jako kanál zapojení je často využíván již dnes například prostřednictvím Facebooku, Twitteru nebo Instagramu. V konceptu spoluvytváření hodnoty je potřeba posunout komunikaci do obousměrné aktivity. Na sítích mohou být sdíleny aktualizace a vyzývání lidí k interakci, pravidelné ankety a dotazníky zaměřené na konkrétní městské otázky. Motivační je např. sdílení úspěšných příkladů participace a projektů na sociálních sítích.

Tento přístup může vyloučit z participace některé skupiny obyvatel, proto je vhodné ho doplňovat dalšími způsoby komunikace.

Organizace online a offline setkání je z těch časové i organizačně náročných nástrojů. Zavedení rutiny a pravidelnosti toto značně usnadňuje. Výhodou je umožnění real-time dotazů a diskusí s odborníky nebo zástupci městské správy. Důležité je zajistit, že každý občan má možnost se podílet, i pokud nemůže být fyzicky přítomen.

Důležitým prvkem motivace zapojení občanů je edukativní a informační kampaň na zvyšování povědomí o spoluúčasti a hodnotě zapojení veřejnosti. Součástí by byly vzdělávací workshopy zaměřené na občanskou angažovanost a význam value co-creation či distribuce materiálů (např. letáky, videa) o projektech, které byly realizovány na základě zpětné vazby obyvatel. Náročnějším, ale pro určité skupiny velmi účinným nástrojem mohou být různé odměny a uznání, tj. vytvoření systému odměn pro občany za jejich aktivní zapojení, například formou certifikátů, veřejného uznání nebo dokonce symbolických cen nebo vytvoření soutěží pro nejlepší návrhy a podněty.

Zajištění kvalitní zpětné vazby na podněty a návrhy občanů, které byly zaslány je základní prevencí frustrace a důležitým prvkem dlouhodobé angažovanosti občanů. Poskytování pravidelných aktualizací o tom, jak byly názory občanů zohledněny v rozhodovacích procesech a příklady reálného implementace návrhů občanů v projektové práci města by měly být součástí komunikace. Tento prvek je důležité komunikovat jak v online, tak v offline prostředí – v rámci interaktivních map, offline setkání, letáčky atd.

4 ZÁVĚR A DISKUSE

Celkově lze konstatovat, že přechod městských samospráv na marketingový model value co-creation lze doporučit. Byly zmapovány stávající aktivity v oblasti interakce samosprávy města s občany, kde už i za stávajícího stavu není pochyb, že pokud obyvatelé cítí, že mají vliv na to, jaké služby se poskytují, a mohou přispívat k jejich návrhu, stávají se aktivními účastníky (spolutvůrci), nikoliv jen pasivními příjemci služeb. Již v dnešní podobě zaznamenávají města úspěchy ze spolupráce s občany. Obyvatelé mohou přispět svými znalostmi či vysvětlením svých potřeb k tomu, že jsou městské projekty kvalitnější a pro občany přínosnější.

Největší bariérou ve využívání stávajících přístupů interakce s občany je značná nesystémovost, nahodilost a nekonceptnost, nedaří se zachovat kontinuitu,

což částečně demotivuje občany k další angažovanosti. Jak v tomto výzkumu, tak i v rámci literární rešerše, bylo identifikováno mnoho oblastí, kde by implementace konceptu společné tvorby hodnoty byla nesmírně přínosná. Největší očekávání by zástupci městských samospráv měli od posílení důvěry, zkvalitnění projektů a díky koncepční a systémové práci by se měnilo vnímání městských úřadů tak, že jsou spíše facilitátory a partnery, nikoli pouze dodavateli.

Celkově lze konstatovat, že koncept spoluvytváření hodnoty má v České republice ve městech o velikosti 20–50 tis. obyvatel značný potenciál a jeho aplikace by byla žádoucí i vítaná.

5 LIMITY

Výzkum probíhal u samospráv měst s počtem obyvatel 20-50 000 obyvatel, problematika je tedy zúžena jen na tento typ samospráv a výsledky a návrhy nelze automaticky vztahovat na větší města, nebo naopak města a vesnice, kde může být provázanost samospráv a občanů založena na občanské bázi.

Tato studie se věnuje konceptu zapojení občanů, i když pro společnou tvorbu hodnoty je relevantní zapojení více stakeholderů. I když byla v rámci hloubkových rozhovorů i při Delfské metodě problematika zapojení dalších subjektů několikrát zmíněna, nebyla zařazena do hlavních výstupů výzkumu.

Pro zapojení občanů by bylo možné využít další podobné teorie, ať už velice podobný koncept nazvaný value co-production, nebo citizen engagement (odvozeno od customer engagement) a mnoho dalších. Mezi uvedenými teoriemi existují značné průniky. Limitem tedy je i roztržštěnost terminologie v této oblasti.

Nebylo bráno v úvahu možné využití AI v procesu společné tvorby hodnoty, ačkoliv již mnoho výzkumů prokázalo tuto potřebu, např. autory Chandrou a Rahmanem (Chandra, Rahman, 2024).

LITERATURA

- ANTHONY, B. (2024). The role of community engagement in urban innovation towards the co-creation of smart sustainable cities. *Journal of Knowledge Economy*, 15, s. 1592–1624. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01176-1>
- CAO, H. and KANG, C. I. (2022). A citizen participation model for co-creation of public value in a smart city. *Journal of Urban Affairs*, 46(5), s. 905–924. <https://doi.org/10.1007/s13132-023-01176-1>

doi.org/10.1080/07352166.2022.2094799

CHANDRA, B. and RAHMAN, Z. (2024). Artificial intelligence and value co-creation: A review, conceptual framework and directions for future research. *Journal of Service Theory and Practice*, 34(1), s. 7–32.

ENGAGE2020 (2014). Public engagement methods and tools. Engage2020 Consortium. Dostupné z: <http://engage2020.eu/media/D3-2-Public-Engagement-Methods-and-Tools-3.pdf> [citováno 30. 6. 2025].

HOOD, C. C. and JACKSON, M. W. (1991). The new public management: A recipe for disaster. *Canberra Bulletin of Public Administration*, 64, s. 16–24.

JOHN, S. P. and SUPRAMANIAM, S. (2024). Value co-creation research in tourism and hospitality management: A systematic literature review. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 58, s. 96–114.

Ministerstvo vnitra ČR (2019). Koncepce rozvoje veřejné správy na období let 2021–2030: Klientsky orientovaná veřejná správa 2030. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx> [citováno 30. 6. 2025].

Ministerstvo vnitra ČR (2024). Doplnění koncepce rozvoje veřejné správy: Klientsky orientovaná veřejná správa 2030. Dostupné z: <https://mv.gov.cz/soubor/koves-2030-doplneni-koncepce-rozvoje-vs-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030-20240611-pdf.aspx> [citováno 30. 6. 2025].

MOORE, M. H. (1997). *Creating public value: Strategic management in government*. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 9780674248786.

MOORE, M. H. (2021). Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Professional Business Review*, 6(1), s. 1–2.

OECD (2023). *Engaging citizens in innovation policy: Why, when and how?* OECD Science, Technology and Industry Policy Papers, č. 149, červen 2023. Paris: OECD Publishing.

OSBORNE, S. P., RADNOR, Z. and STROKOSCH, K. (2016). Co-production and the co-creation of value in public services: A suitable case for treatment? *Public Management Review*, 18(5), s. 639–653. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.111927>

PAYNE, A., STORBACKA, K., FROW, P. and KNOX, S. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, s. 83–96. <http://doi.org/10.1007/s11242-007-9050-0>

[ps://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0](https://doi.org/10.1007/s11747-007-0070-0)

PRAHALAD, C. K. and RAMASWAMY, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, 18, s. 5–14. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

PRAHALAD, C. K. and RAMASWAMY, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78, s. 79–90.

ROWE, G. and WRIGHT, G. (1999). The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), s. 353–375.

SCUTARIU, P. and MANGELOVSCI, I. (2022). Citizen participation in the public decision-making process at the level of the local public administration. *European Journal of Law and Public Administration*, 9(1), s. 48–59. <https://doi.org/10.18662/eljpa/9.1/169>

TORFING, J., SØRENSEN, E. and RØISELAND, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), s. 795–825.

WONG, J. W. C. and LAI, I. K. W. (2019). The effects of value co-creation activities on the perceived performance of exhibitions: A service science perspective. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, s. 97–109. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.03.003>

ZADEH, A. H., ZOLFAGHARIAN, M. and HOFACKER, C. F. (2019). Customer–customer value co-creation in social media: Conceptualization and antecedents. *Journal of Strategic Marketing*, 27(4), s. 283–302..

Ing. Kamila Tišlerová, Ph.D.

Ambis, katedra Marketingu a cestovního ruchu

Email: kamila.tislerova@ambis.cz

Ing. Zuzana Kvítková, Ph.D.

Ambis, katedra Marketingu a cestovního ruchu

Email: zuzana.kvitkova@ambis.cz