

PROJEKT CENTRÁLNÍ TRHY

Společná nadnárodní strategie

Agentura pro středomořskou kuchyni

Září 2014

Obsah

Úvod.....	s. 3
Část 1 – Obecné strategické postupy.....	s. 4
Část 2 – Metodický přístup.....	s. 6
Část 3 – Systémy řízení trhů.....	s. 8
Část 4 - Infrastruktura, služby a výběr lokalit.....	s. 12
Část 5 – Komunikace a marketingové aktivity.....	s. 17
Závěry.....	s. 20
Bibliografie.....	s. 21

Úvod

Cílem projektu CENTRÁLNÍ TRHY je posílit tradiční trhy zlepšením jejich systémů řízení, protože jsou místy obchodní distribuce se silným sociálním dopadem, která mají pozitivní vliv na rozvoj měst a udržitelnost životního prostředí. Projekt se snaží vypracovat strategie a opatření pro znovuoobjevení trhů jako motoru rozvoje městských oblastí. Obecným cílem je zvýšit konkurenceschopnost a atraktivnost 8 cílových měst/regionů rozvojem nových a inovativních strategií na revitalizaci trhů k posílení a vyrovnaní vztahu mezi městy/regiony & trhy. Projekt detailně zkoumal čtyři hlavní prvky: integraci obchodních služeb a rámcové politiky maloobchodu, spolupráci mezi příslušnými zúčastněnými stranami, revitalizaci trhů a příslušných městských nebo regionálních oblastí a síť partnerských měst a regionů, které profitují ze vzájemných principů učení.

K dosažení cílů se v projektu CENTRÁLNÍ TRHY realizovaly následující akce:

- Analýza současného právního a politického rámce na úrovni střední Evropy k oslovení rozhodujících činitelů a provozovatelů trhů a zvýšení povědomí o těžkostech a hrozbách vytvářených současnou fragmentací politiky. Byl vytvořen návrh nadnárodní strategie, který tvoří základ následujících aktivit.
- Zapojení zúčastněných stran do vypracování strukturovaných akčních plánů a do implementace Pilotních akcí pro revitalizaci tradičních trhů v jejich komunitách.
- Nadnárodní srovnání akčních plánů a zhodnocení Pilotních akcí.

Na základě hlavních zjištění projektu partneři vypracovali Společnou nadnárodní strategii pro revitalizaci tradičních evropských trhů. Tato strategie je zaměřena na politiky, provozovatele trhů, potenciální investory a spotřebitele k propagaci nové koncepce městského trhu schopné podpořit vyrovnanější ekonomický rozvoj měst a jejich venkovských oblastí pro konkurenceschopný a trvalý růst regionu střední Evropy.

1) Obecné strategické postupy

Trh je „místo“, kde se setkávají lidé, výrobky, kultury, tradice, zkušenosti a potřeby. Je pravda, že jádrem trhu jsou obchodní aktivity, které zde probíhají, ale i tak se nesmí redukovat pouze na „místo obchodu“, ale spíše se musí podílet na udržení místní identity obnovováním kultury a tradic. Pohled z čistě obchodní perspektivy může trh zbavit jeho antropologické, kulturní asociální hodnoty s rizikem, že bude degradován na „nemísto“¹, které však na rozdíl od nákupního centra bude trpět nedostatkem společné vize a definované strategie, jež tvoří jednu z hlavních silných stránek těchto „umělých“ míst obchodu/maloobchodu.

Vytvoření identity „místa“ je to, o co už nějaký čas nákupní centra usilují zahrnutím rekreačních aktivit a služeb, aby nalákaly a zabavily zákazníky nad rámec toho, co tu lze nakoupit. Jeden z takových příkladů lze nalézt ve Shopville „Le Gru“ v Grugliasco, nedaleko Turína, kde je 180 maloobchodních jednotek doplněno o velký počet služeb, jako například iniciativy pro děti, které zahrnují vnitřní zábavný park, vnější Letní tábor i celou řadu her a dárků zdarma. Prostor využívaný přes den jako Letní tábor pro děti je večer domovem Festivalu, který v roce 2014 dosáhl svého 9. ročníku a stal se důležitou událostí na kulturním programu města².

Kapacita nákupních center k vytvoření identity místa je taková, že v některých případech se vytvořil skutečný „produkt pro turisty“, který může nalákat turisty stejně jako muzea nebo velká díla architektury nebo techniky. Hlavním příkladem je „The Mall“, nedaleko Florencie, který je nyní na seznamu mnoha turistů, kteří hlavní město Toskánska navštíví³. Také trhy, přirozeně ne všechny, ale ty, které vykazují nezbytné „kvality“, mohou být opravdovými „produkty pro turisty“ a tento potenciál dobře ukazuje řada pozoruhodných příkladů, jako *Boqueria* (v Barceloně), který je nejtypičtější. Avšak velkou pozornost je třeba věnovat překročení hranice mezi trhem, který láká turisty – ale udržuje si netknutou identitu místa, kultury a tradice – a trhem „pro turisty“⁴.

Naproti tomu je třeba a navíc vysoce konkurenceschopné zaměřit strategie revitalizace trhů na obnovení *identity*, *vztahů* a *historie*. Podobně jako jiná „obchodní místa“⁵ (městské obchodní klastry, „přirozená“ nebo „umělá“ nákupní centra, atd.), jsou trhy také „komplexními systémy“, v nichž komunikuje pluralita vzájemně nezávislých hráčů.

Přesně tato pluralita *zainteresovaných stran*⁶ představuje specifické potřeby, které vyžadují vytvoření „systémové vize“ schopné směřovat chování různých stran (veřejných a soukromých, kolektivních nebo jednotlivých) ke sledování společných cílů.

Úloha „ředitele“, kterou jednotlivé místní správy (podle okolností, města, metropolitní oblasti, provincie (kraje) atd.), bezpochyby hrají, je důležitou, protože místní distribuční systém je velmi důležitý, co se týče socioekonomické politiky oblasti.

¹ Augé M., *Nemísta: Úvod do antropologie supermodernosti*, Verso, 1995, s. 77-78: „Pokud lze místo definovat jako relační, historické a zabývající se identitou, pak prostor, který nelze definovat jako relační nebo historický či zabývající se identitou, bude nemísto“. Poprvé vydán jako *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Editions du Seuil, 1992.

² www.legru.it and www.gruvillage.it.

³ Fintoni S., *No limits. Presente e futuro del fashion marketing*, (Žádné limity. Současnost a budoucnost módního marketingu) FrancoAngeli, 2010, p. 37.

⁴ Vytvoření „produktu pro turisty“, což zahrnuje trhy, ale nenarušuje je, udržuje „autentickou“ část života“ *Krakova (a ne hotový produkt pro turisty)*, je jednou z priorit zdůrazňovanou Krakovem.

⁵ Regione Piemonte, *I luoghi del Commercio*, (Obchodní místa) SOTRECO, 2000.

⁶ Povaha a úloha různých zúčastněných stran, které jsou tak či onak zapojeny do politik a strategií týkajících se trhů, jsou uvedeny v klíčovém výstupu WP3 „Zpráva o stavu trhů ve střední Evropě“, kapitola 6: „Analýza systému řízení městských trhů“, s. 41.



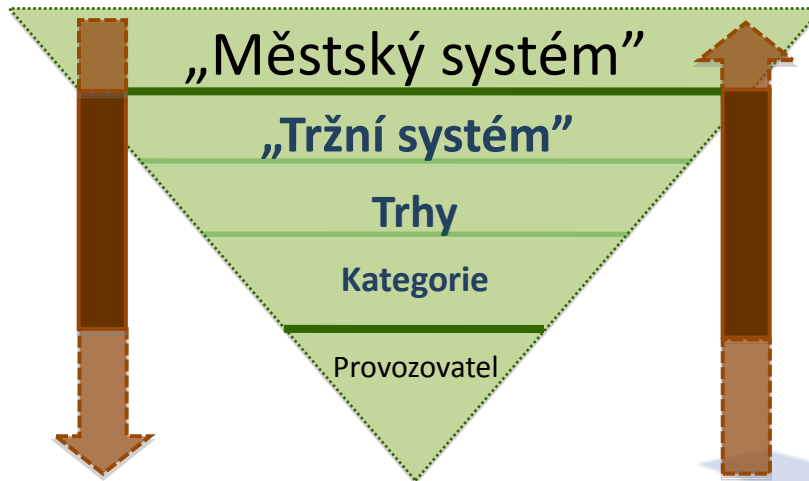
Nelze popřít, že rozvoj „umělých míst“ obchodu (nákupní centra, outletová centra obchodů, outletové vesnice továren atd.) značně zmodifikovaly prostředí maloobchodní nabídky, v některých případech vedoucí k vyprázdnění celých městských oblastí, i často k drastickému snížení obchodních služeb v sousedství, obzvláště těch, které slouží „zranitelnějším“ skupinám obyvatel (starším obyvatelům, občanům s omezenou pohyblivostí atd.). Tam kde soukromá iniciativa nedovolí špatně obslužným nebo neobslužným oblastem rovnoměrné pokrytí, je v odpovědnosti veřejných institucí motivovat/nemotivovat vytvoření obchodních aktivit v určitých lokalitách prostřednictvím příslušných řídicích politik.

Revitalizace trhů by měla v této rovině hrát klíčovou roli jak při znovuzískávání konkurenceschopnosti v oblastech s významnou přítomností obchodů, tak při zachování odpovídajících místních služeb v sousedství.

2) Metodický přístup

Platný proces strategického plánování pro revitalizaci trhů musí být rámcově zařazen do širšího programu obecného plánování, který je řízen na několika různých úrovních. Různé úrovně plánovacího procesu jsou uvedeny na obrázku č. 1.

Obrázek č.1 – Úrovně strategického plánování



Na vrcholku celého procesu je „Městský systém“, který je v několika případech zahrnut do širšího nelokálního systému (vezmeme-li v úvahu, např. Metropolitní oblasti Benátek a Turína), v tomto spojení je „regionální vize“, kterou představují trhy v Ústí, významná. Na tuto úroveň musí být delegovány pokyny, obzvláště, identifikace modelu řízení (viz následující část 3.1), který nejlépe splňuje specifické potřeby. V současné době prezentují partneři různorodé modely řízení, do velké míry založené na rozhodovacím procesu *shora-dolů*, s některými (obzvláště Bratislava, Maribor, Benátky a Veszprém) vyjadřujícími potřebu posílit přístup *zdolana-horu*⁷, který zahrnuje větší rozsah spodního konce (jednotlivé provozovatele) a středního managementu nebo, tam kde není přesně stanoveno, zástupce zúčastněných stran, které jsou nejvíce zainteresované (odborné asociace, atd.).

Obecné strategie vypracované na nejvyšší úrovni se musí přizpůsobit specifickým vlastnostem různých trhů. V situacích, kde je trhů relativně málo co do počtu a homogenosti, mohou být společně považovány za „jediný systém“, a pak lze definovat homogenní strategie. V případech, kdy je pluralita trhů (Turín je toho primárním příkladem), kde jsou trhy uzavřené i venkovní nebo kde jsou rozlišeny podle cílové klientely, je možné diverzifikovat strategie identifikací klastrů, které umožňují řídit jejich specifika⁸.

Avšak je nezbytné udržet si neustálé zaměření na „specifika“, která mají jednotlivé trhy a podle toho musí být strategie a operační plány různých trhů založeny na odlišných rysech

⁷ Ukazatele, které se objevily v průběhu 4. semináře, Krakov (Polsko), 15. května 2014.

⁸ Pokud jde o město Turín, v návrhu na přepracování tržního plánu předloženého Politecnico di Torino, byla přijata klasifikace na základě tří parametrů: velikosti, výkonnosti a charakteristiky obsahu. Tato klasifikace identifikovala tři skupiny trhů: výběrné trhy, průměrné trhy a zápasící trhy. To umožňuje vytvoření specifických postupů.

pro každý z nich (nebo jejich skupiny – klastry – pokud vykazují stejnou charakteristiku). Zvláště musí být rozlišeny podle velikosti, místa a hlavní cílové klientely.

Diverzifikační strategie začínají výběrem „kategorií zboží“, které musí vytvářet nabídku každého trhu. Trh, jako „místo obchodu“, ve skutečnosti není pouhým fyzickým prostorem, který je obsazen „určitým počtem“ ekonomickým provozovatelů, ale spíše musí reagovat na potřeby „dodávky“ ve vztahu k „poptávce“, které toto místo přitahuje nebo, jehož „kvalita nabídky“ je schopna lákat. Proto je důležité definovat rozhodovací proces, který stanoví složení „nejlepšího rozsahu“, což je řekněme pozornost třídám přítomného zboží, jak kvantitativně, tak především kvalitativně. U každého trhu, v souladu s postupy definovanými na vyšších úrovních, umožní výběr složení zboží každému trhu zlepšit svoji charakteristiku a zvýšit smysl sounáležitosti provozovatelů.

Nakonec nemůžeme a nesmíme zapomínat, že „pohonem“ celého systému jsou provozovatelé. Úspěch schématu racionalizace nabídky, stále více směřovaný na určení a uspokojení potřeb spotřebitele a obzvláště „slabého“ spotřebitele, začíná provozovateli. V důsledku tohoto je třeba důležité „snahy“ ke zvýšení povědomí a „školení“ (chápáno ne tolik v „obchodu“, jako ke zlepšení správních a manažerských dovedností). V dnešní době je obchod, ať je malý či „jednoduchý“, stále „rychlejší“ a složitější, a proto vyžaduje osobu, která jej bude schopna „řídít“ po rušných cestách konkurence.

Vzhledem k velkému počtu a složitosti *zúčastněných stran* a „úrovním“ analýzy, je vhodné řešit tento problém pomocí „integrovaného“ přístupu, který bere v úvahu perspektivy všech „úrovní“ a zahrnuje je do jednotného návrhu.

K dosažení těchto cílů je nezbytné, aby během definice a následné implementace strategií každý „místní systém“ operoval „paralelním“ procesem, který zároveň sleduje přístup „shora-dolů“ a neustálou kontrolu „zdoła-nahoru“ (viz Obrázek č.1), aby zaručil kvalitu, životaschopnost míst („*Městský systém*“), a ekonomickou udržitelnost zapojených obchodů („*Jednotlivý provozovatel*“). Dále se budeme detailněji zabývat třemi tématy identifikovanými v *Návrhu strategie: Systémy řízení trhu, Infrastruktura, služby a volba lokalit a Komunikace a marketingové aktivity*.

Pokud jde o *Systémy řízení trhu*, je nezbytné věnovat specifickou pozornost těm aspektům, které se týkají rozhodovacích procesů, zapojení zúčastněných stran a managementu. Model řízení a manažerský model jeho obsluhy značně ovlivňují výběr týkající se *Infrastruktury, služeb a volby lokalit*, a otázky týkající se instalace a složení nabídky.

Nakonec se pozornost zaměří na *Komunikaci a marketingové aktivity*, které musí být stále více orientovány na vytváření, posilování a komunikování image trhů jako míst, ve kterých se obchodní aktivita stává základním prvkem při znovuzískávání a konsolidaci identity místa.

3) Systémy řízení trhů

Pokud někdo opravdu usiluje o dosažení cíle obnovy konkurenční síly trhů, získání segmentů potenciálních návštěvníků, obzvláště mladých lidí, kteří v současnosti představují „archetypální zákazníky“ nákupních center, musí upravit modely řízení. V dnešní době s několika zvláštními výjimkami jde rozhodující moc ruku v ruce s regulačním úřadem a místním úřadům je svěřena kontrola. To téměř vždycky vede k vytvoření pravidel „jedné velikosti, která sedí všem“, které generují byrokracii a zpomalují proces rozhodování, kladou formální kontrolu na první místo a věnují malou pozornost skutečným projevujícím se potřebám.

Proces změny proto vyžaduje flexibilitu, vztahy umožňující diverzifikaci strategií a řídicí politiky, přítomnost důvěryhodných partnerů schopných podnit větší zapojení na straně provozovatelů, a tak se pohybovat nad dominantní individualistickou vizí, která znevýhodňuje výkonnost obchodů, ale především snižuje jak sílu trhů přitáhnout zákazníky, tak jejich konkurenceschopnost.

Na jednu stranu řada projektových partnerů nařiká nad ztrátou zákazníků, především mladých lidí, kteří jsou stále více přitahováni nákupními centry, a na druhé straně je potíž zvládnout generační změnu mezi provozovateli. Jediný způsob, jak problém vyřešit, je dát šanci novým nápadům, podnikatelské třídě připravené „vsadit na budoucnost“, a tak investovat do potenciálního obchodu ve veřejných prostorách.

Je samozřejmé, že tyto instituce musí být zapojeny do definice rozvojových linií zahrnující nejen obchodní aktivity, ale i jiné sféry veřejné politiky: sociální otázky, kulturu a cestovní ruch, sport a výživu atd. Proto je třeba mít vyjasněný rozdíl mezi politickými směrnicemi a definicemi strategií a provozních politik.

3.1) Systémy řízení a rozhodovací procesy.

Takový přístup má tendenci posunout moc definovat organizaci a správu maloobchodní nabídky „směrem dolů“, a udržet „politické“ volby a směrnice „nahore“. Střední úroveň „systémového“ plánování by měla mít úlohu kontroly kvality pro nabídku v její celistvosti a nejen pouze z komerčního hlediska. Proto je nezbytné věnovat zvláštní pozornost některým kategoriím zákazníků, obzvláště těm nejslabším a zajistit, aby trhy i nadále plnily „sociální“ funkci, která se jim často připisuje.

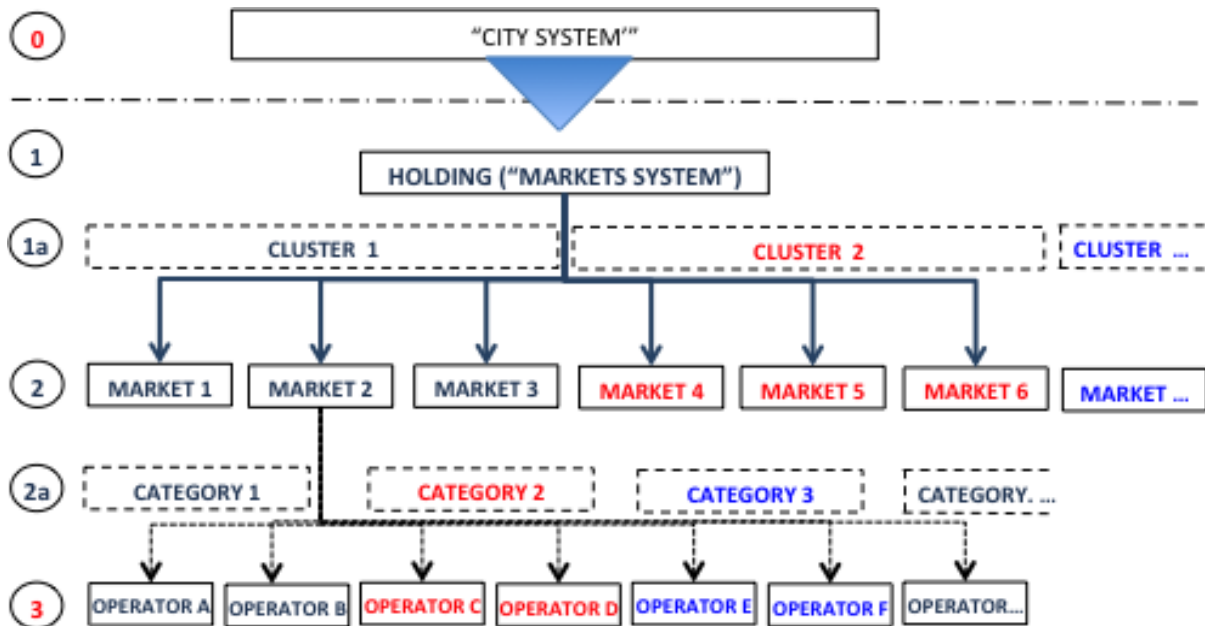
V každém případě zobecněný pohyb směrem k novému a aktuálnějšímu „modelu řízení“ trhů musí zjednodušit předpisy a uvést je v soulad s novými a odlišnými potřebami, jak provozovatelů, tak „nových zákazníků“. To zahrnuje nezbytnou flexibilitu s ohledem na identifikaci provozovatelů, stanovením otevírací doby, možnost rozšíření nabídky prostřednictvím, například, aktivit spojených s konzumací potravinových výrobků *in loco* do prodeje na trzích.

Vezmeme-li shora uvedené v úvahu, bylo by lepší definovat systém řízení trhů, který je odtržen od politické úrovně.

To by se mohlo realizovat prostřednictvím vytvoření holdingu, který může být veřejnou společností nebo ještě lépe veřejnosoukromým partnerstvím, na které se bude delegovat dohled „tržních systémů“.

Na obrázku č.2 je uveden návrh jedné z mnoha možných hypotéz pro vytvoření nového organizačního modelu tržních systémů. Tento model jako u všech organizačních modelů neplatí *erga omnes*, ale bude muset být přizpůsoben specifickým místním potřebám.

Obrázek č.2 – Organizační model pro řízení trhů.



ÚROVEŇ 0: „Městský systém“

Definice obecných předpisů (identifikace oblastí vhodných pro obchod na veřejné půdě, postupy pro udělování licencí a určování jejich trvání⁹ atd.; kompatibilita s politikou týkající se obchodu obecně, sociálními otázkami, kulturou a cestovním ruchem, sportem a výživou atd.) je delegována na politickou úroveň.

ÚROVEŇ 1: „Tržní systém“.

Vytvoření smíšené kapitálové veřejnosoukromé společnosti k dohlížení na „tržní systémy“ a nastiňující obecné strategie navržené pro homogenní klastry (**Úroveň 1a**). Tento holding by mohl být odpovědný za obecné „služby“ jako je: třídění odpadu pro recyklační účely (a jeho možnou likvidaci); úklid míst; sdružený nákup¹⁰ a manipulační logistiku; administrativní služby (správa nákladů na prostory, účetnictví, konzultace ohledně pracovních smluv atd.), finanční (organizace a zpracování plateb POS, možné bankovní záruky atd.) a fiskální; technické služby (údržba oblastí/budov, napojení a dodávky elektřiny, plynu, vody atd.); manipulace s informačními systémy (organizace harmonogramů, atd.); komunikace, propagace a organizace akcí a show týkající se „tržních systémů“, odborného školení, ...

Rozhodovací moc je svěřena představenstvu/řediteli. Představenstvo by se mělo skládat z malého počtu jednotlivců (maximálně 7/9) částečně jmenovaných akcionáři a částečně nezávislých, jmenovaných „třetími“ stranami (jako jsou univerzity, odborné výzkumné ústavy, asociace atd.).

⁹ V souladu s platnou obecnou legislativou (např. Bolkesteinova směrnice).

¹⁰ Za předpokladu úlohy „skupinových nákupních organizací“ velkých řetězců supermarketů.

ÚROVEŇ 2: „Trh“.

Jednotlivé trhy by měly být autonomní, co se týče „provozního řízení“: v identifikaci „sortimentu zboží“, a tím v kvalitativně-quantitativním určování „kategorií zboží“ (Úroveň 2a); v posuzování kvality a výběru provozovatelů s procesy definovanými v Obecných předpisech; ve výběru otevírací doby dohodnuté na Úrovních 1 a 1a. Jednotlivé trhy by mohly být odpovědné za provozní služby jako je: manipulace s odpadem (separace odpadu pro recyklační účely), společný nákup (koordinace s Úrovní 1); komunikace a organizace akcí a show týkající se jednotlivých trhů (koordinováno s Úrovní 1), atd.

Rozhodovací moc je svěřena „generálnímu řediteli“ jmenovanému Představenstvem a dohodnutému s „Řídicím výborem trhů“ (složeném z malého počtu provozovatelů). Lze předpokládat, že „generální ředitel“ by mohl být zodpovědný za více trhů (maximum 2/3), tam, kde jsou trhy malé velikostí a relativně homogenní a ne v přímé konkurenci.

ÚROVEŇ 3: „Provozovatelé“

Provozovatelé by se měli účastnit rozhodovacího procesu prostřednictvím koordinačních orgánů, které mohou být vytvořeny na různých úrovních (1 a 2).

3.2) Zapojení zainteresovaných stran.

Již bylo řečeno, že ke zlepšení kvality a výkonnosti trhů je důležitá „společná vize“, stejně jako následná aktivní účast všech zapojených stran (včetně nových, které možná vzniknou, jak se budou vyvíjet modely řízení). Zapojení zúčastněných stran však musí být vedeno logikou společné účasti na strategickém, organizačním a administrativním rozvoji a ne vnímáno jako „čas a místo“ pro vytváření poptávek, jak kolektivních, tak individuálních. Ani nesmí být vytvořeno mnoho „orgánů“, musí být extrémně štíhlé a rychlé ve vykonávání úkolů, které jsou jim přiřazeny. Cílem je snížit váhu byrokracie a urychlit rozhodovací procesy a samozřejmě nevytvářet další superstruktury.

Zapojení zúčastněných stran může začít co nejdříve ve fázi „návrhu“, při definici předpisů, které, jak již bylo uvedeno, musí zahrnovat nejen zástupce obchodu, ale také hráče z občanské společnosti, světa kultury a z cestovního ruchu atd. prostřednictvím vytvoření „Řídicího výboru“ složeného ze zástupců veřejného orgánu v různých rolích podle sektorových odborníků a zástupců zapojených sektorů (maloobchodníci, výrobci, spotřebitelé).

Navíc lze charakterizovat střední orgány kontroly a hodnocení. Dále jsou některé uvedeny, např:

- *Kontrola kvality produktů, jejich původu a provenience*
Někteří partneři označují za slabé stránky trhů nemožnost sledovat mnohé dovezené potravinové výrobky. Přítomnost orgánu kontroly s pravomocí pokutování by mohla být důležitým krokem směrem ke zlepšení kvality výrobků. Řada partnerů již postoupila tímto směrem, například Benátky schvalují vytvoření „Kontrolního výboru pro přímý prodej farmářské produkce“. Bylo by rozumné stanovit pravidla kontroly kvality a původu nejen potravinářských výrobků, ale také nepotravinářského zboží, aby se zabránilo vstupu

padělaných výrobků na trh nebo těch, které nesplňují kvalitu a bezpečnostní normy nařízené předpisy Společenství¹¹.

- *Hodnocení kvality a výkonnosti trhů a jejich provozovatelů.*

Je možné zvážit vytvoření Hodnotící komise složené ze zástupců institucí, spotřebitelských organizací a provozovatelů. Pravidelné hodnocení kvality a výkonnosti trhů lze vést pomocí série kvalitativních a kvantitativních ukazatelů, získaných prostřednictvím dotazníků rozeslaných spotřebitelům a provozovatelům a prostřednictvím přímého sledování, např.: kvalita stánků, kompletnost sady zboží, kvalita výrobku, stupeň zaplnění prostoru (nepřítomnost „prázdných míst“), kvalita vztahů mezi provozovateli a mezi provozovateli a spotřebiteli.

Výsledky těchto hodnocení by mohly být využity k odměňování nejlepších provozovatelů trhů, například prostřednictvím dočasného snížení nákladů na stánky, dodávky určitých služeb bez poplatku nebo za příznivé sazby atd., ale také pokutování těch provozovatelů, jejichž chování ničí kvalitu trhů a co je ještě horší, ničí obchod¹².

3.3) Řízení

Opakovaně zmiňovanou „systémovou vizi“ nelze rozvíjet bez přechodu ze systému individualistického řízení zaměřeného na charakteristiku a potřeby jednotlivých podniků k logice strategií a volby lokalit. V přístupu založeném na integraci a sdílení „nápadů“ strategií a řídicích politik musí být následná orientace na střednědobé plánování.

Malé maloobchodní podniky (a ne jenom tržní obchodníci) spolu se silným smyslem pro individualismus jsou zranitelné obzvláště při čelení konkurenci od velkých řetězců supermarketů. Tyto redukované rozměry jsou často spojovány s omezenou dostupností zdrojů, primárně s ohledem na finance, ale také z manažerského hlediska vytvářející situaci, která často zabraňuje společnostem uchopit příležitosti, které se naskýtají.

Překonání individualismu závisí na sdílení „společné vize“: spojení, vytváření „sítí“ mezi provozovateli může pomoci překonat tuto zranitelnost: *pokud jsme sami zranitelní, společně můžeme být silní.*

Pokud se vytvoří „společná vize“, vyžaduje osobu, která převezme odpovědnost za vedení a koordinaci jednotlivých firem, silnou manažerskou osobnost („generálního ředitele“¹³) schopnou vést změnu a orientovat chování jednotlivých provozovatelů ve snaze znovu získat konkurenceschopnost¹⁴.

Přechod na manažerský provoz trhů by umožnil vytvořit sérii dovedností, které by se mohly ukázat jako rozhodující při zvyšování atraktivnosti trhů, nejen pro spotřebitele, ale především pro provozovatele umožňující generační změnu a podporu mladých, kteří se vydají na tuto kariéerní cestu¹⁵. Zahrnutí manažerských osobností, jak obecně, tak pro specifické funkce, může být důležité, zvážíme-li možnost *kategorijního* manažera schopného řídit profesionálním způsobem

¹¹ Otázka sledovatelnosti bude dále diskutována v části 5.2.

¹² Normann R., Service Management: Strategie a vedení v podnikání se službami, Wiley, 1991, p. 18: „Negativní nebo pozitivní výkon by mohl mít nesmírný a okamžitý dopad na to, jak jednotlivý zákazník vnímá kvalitu toho, co mu bylo dáno.“

¹³ Viz část 3.1 „Úroveň 2“.

¹⁴ Ústecký kraj identifikuje tuto otázku (manažerské řízení trhů) jako prioritu, zdůrazňující, že trhy, které uspějí v dobré výkonnosti, jsou ty, jejichž management je efektivní.

¹⁵ Pécs signalizuje mezi slabými stránkami: „Prodejci trhů jsou poněkud staří, tuto profesi si vybírá nízký počet mladých lidí.“

kategorie zboží při rozhodování o sortimentu a hlavně ve vztahu s dodavateli ke zlepšení nakládání se zdroji nákupu.

Jedním z aspektů, na kterém může záležet, obzvláště při zapojení veřejných orgánů, více nebo méně přímo, je rozvoj dobrých plánovacích schopností, schopností vypracovávat inovativní projekty, které mohou být testovány pro schopnost financování jak institučními orgány (Evropská unie je nejvýznamnějším příkladem, ale ne nezbytně jediným), tak soukromými investory. Dobré plánovací schopnosti mohou vytvořit efektivní *programy na získávání fondů* k získávání finančních zdrojů nezbytných pro rozvoj důležitých projektů, které umožňují pokračování procesu změny. Jedinou otevřenou otázkou je vytvoření nezbytných podmínek efektivnosti a účinnosti, které mohou investory přilákat.

4) Infrastruktura, služby a výběr lokalit

„Místo obchodu“ – a trh je takovým místem - musí zakládat svou politiku rozvoje, nebo někdy přežít, na čtyřech klíčových prvcích (politika čtyř 4 A v italštině¹⁶): *Attrattività* – Atraktivnost, *Accessibilità* - Přístupnost, *Animazione* - Zábava a *Ambiente* - Prostředí. Jeho úspěch bude záviset na tom, zdali bude mít takové vlastnosti, jako odůvodnění cesty z místa bydliště (atraktivnost), snadnou dostupnost (přístupnost), zdali je schopen zlepšit kvalitu sociálního života (zábava) a úspěšný pobyt na tomto určitém příjemném místě (prostředí).

Atraktivnost, přístupnost a prostředí jsou úzce spojené aspekty lokality a dostupné infrastruktury, ale zároveň stupeň přilákání je úzce spojen s nabídkou (sortimentem), který je toto místo schopno poskytnout.

4.1) Logistika a infrastruktura

Revitalizace trhů nebo možné vytvoření nových je třeba zvážit se zvláštní pozorností na „stupeň atraktivnosti“, který bude jiný u „sousedních“ trhů (se záměrem plnit potřeby buď místní nebo „tíhnoucí“ populace) ve srovnání se „specializovanými“ trhy (jejichž záměr je plnit různé potřeby: můžeme mít trhy specializované na *potraviny nebo nepotraviny*, v druhém případě dostupné produkty jsou obvykle vysoké kvality s vlastní velkou mocí přilákat).

Stupně atraktivnosti a přístupnosti jsou bezpochyby spojené s dalšími dvěma aspekty: výběr lokalit na jedné straně a otevírací doby na druhé straně.

Výběr lokalit je založen na různých kritériích podle toho, zda je tendence upřednostňovat rozvoj krytých zařízení nebo zařízení pod širým nebem s plně vybavenými místy atd. Na konci vytváření a „místa“, které lze použít *in toto*, je při výběru lokalit vhodné vzít v úvahu nejen charakteristiku prostoru dostupného pro obchodní aktivity, ale také charakteristiku okolního prostoru. Obzvláště je nezbytné zaměřit pozornost na existenci nebo možnosti vytvoření doplňkové nabídky, buď přísně obchodní povahy (např. supermarkety a jiné maloobchodní jednotky s doplňkovou nabídkou) nebo: bary, restaurace, kadeřnictví, čistírny, švadleny a krejčí, opravny obuvi, řemeslníci (instalatéři, elektrikáři atd.), ale také pošty a banky, veřejné služby (např. místní služby radnice pro veřejnost atd.). V neposlední řadě je obzvláště důležité, aby to byla místa setkávání, kluby atd. a/nebo prostory dostupné pro kulturní a rekreační aktivity.

¹⁶ Odkazy na politiku 4 A pochází z: Regione Piemonte, *I Luoghi del Commercio*, (Místa obchodu) SOTRECO, 2000, s. 19. O „4A se bude diskutovat v průběhu této kapitoly a dále.

Jak bylo zmíněno v řadě případů, místo trhu musí být přístupné nejenom pro „zákazníky“, ale také pro provozovatele. Tento aspekt často vytváří situace nevhodné jak pro místní obyvatele (obzvláště s trhy na náměstí nebo v ulicích v obydlených oblastech), tak pro místní dopravu. Provozovatelé musí být schopni disponovat odpovídajícím prostorem k postavení a likvidaci svých stánků i dedikovaným prostorem pro „skladiště“, parkovací místa pro vozidla, nejlépe poblíž, ale ne přímo vedle stánků, aby se zabránilo pohledu na dlouhou řadu nákladních aut zaparkovaných vedle stánků. Dostupnost budov, které mohou sloužit jako sklady v bezprostřední blízkosti tržních míst, by mohlo být velmi užitečné obzvláště tam, kde by mohla být umístěna specifická skladovací zařízení, zvážíme-li význam dostupnosti chladicích zařízení pro uchování potravin. Přítomnost skladovacích míst by navíc umožnila skupinové řízení logistiky a alespoň částečně nákup, a tím vytvářet jak ekonomické přínosy pro provozovatele, tak pozitivní vnější vlivy, které vznikají snížením počtu projíždějících vozidel, od příležitosti řídit dopravu a příslušné logistické aktivity ve větším časovém rozsahu, po používání elektricky poháněných vozidel atd.

Na straně spotřebitele je otázka přístupnosti úzce spjata s dopravními podmínkami a dostupností parkování. Často však umístění trhů, obzvláště v centru historických měst, představuje objektivní těžkosti a problémy s parkováním pro soukromou dopravu¹⁷. Proto je samozřejmě důležité zlepšit služby veřejné dopravy kvantitativně (odpovídající počet cest a vozidel), ale především „kvalitativně“ propojením např. obchodních „míst“ s parkovacími místy, provozováním s otevírací dobou a jízdními řády odrážejícími otevírací dobu a následnými „dopravními“ proudy vytvořenými na tržních místech atd. Poslední kilometr, v každém případě, by mohl být také pokryt jinými prostředky hromadné dopravy. Řada měst v poslední době vytvořila služby *sdílení kol*: cestování na kole by mohlo být skvělým nástrojem, který by mohli ocenit také mladí lidé a jsou také užitečné pro „pohybující se turisty“.

Ke zlepšení konkurenceschopnosti trhů je určitě nezbytné vytvářet snadný přístup, ale „kvalita“ místa jako důsledek nesmí být zanedbána. Bylo uvedeno, že *prostředí*¹⁸ je jedním z klíčových faktorů úspěchu obchodních „míst“. Musí inspirovat bezpečnost a ukázat nepřítomnost hrozeb¹⁹ poskytováním nejen pouhé estetické a vizuální zkušenosti, ale zvýrazněním sociálních a symbolických faktorů, které vytvářejí řadu tržních míst, obzvláště v centrech historických měst, jako zvláštní místa setkávání.

Pokud je prostředí umělého nákupního centra „zkonstruováno“, závisí zvuky a barvy na náměstí nebo v ulici při výběru lokalit na fyzických strukturách a na lidech, kteří je přirozeně navštěvují a patří do tohoto městského prostoru²⁰. Samozřejmě je také možné zasáhnout a přestavět jej, ale to vyžaduje značný čas a často těžko dostupné zdroje, obzvláště od veřejných orgánů. Přítomnost veřejnosoukromého orgánu a autonomie řízení na trzích by mohla umožnit aktivovat a realizovat tyto zdroje nezbytné pro plány a projekty regenerace²¹, a snížit čas potřebný na dokončení.

Jedním z aspektů, na který je třeba se zaměřit s největší péčí, je *rozvržení* trhu, a tím věnovat pozornost místům vstupu a umístění *klíčových nájemců*. Velmi často se věnuje příliš malá pozornost „vstupním bránám“ trhu, které se nutně liší podle typu trhu: uzavřené, kryté, lineární, na náměstí atd. Vstupní „brány“ musí lákat osoby, aby vešly, a proto musí být věnována zvláštní pozornost jejich vytváření. Podél hlavních přístupových cest by měly být umístěny lavičky,

¹⁷ Je bez debat, že úvahy, které následují, se musí týkat urbanistické a územní charakteristiky každého města.

¹⁸ Viz Regione Piemonte, *I Luoghi del Commercio*, (Místa obchodu) SOTRECO, 2000, s. 65 a následující.

¹⁹ Otázka bezpečnosti a boje proti drobné kriminalitě je otázkou, kterou vznesli různí partneři, a pro některé představuje prioritu.

²⁰ Jasně odlišný je případ krytých trhů, které mohou získat příležitosti vznikající z homogenity rysů měst.

²¹ Na tuto otázku navážeme v části 5.

úschovné boxy pro zákazníky, nákupní vozíky, odpovídající toaletní zařízení atd. Kde nejsou pevné stánky nebo se nepředpokládají, mohou být vytvořeny snadno přemístitelné mobilní stavby.

Dalším klíčovým prvkem ke zvýšení stupně atraktivnosti trhů je správné umístění *klíčových nájemců*. Podobně jako mají různá oddělení hypermarketu navádět zákazníka tak, aby zůstal v kontaktu s výrobky co nejdéle, také na trzích musí být vedoucí provozovatelé umístěni takovým způsobem, aby se jejich síla přilákat plně využila k prospěchu celého trhu.

Pro konkurenceschopnost trhů byl již zmíněn význam správného řízení otevírací doby: tato otázka je rozhodující a musí být řešena tak, aby plnila specifické potřeby každého jednotlivého trhu.

Pořád stejná otevírací doba nezlepšuje poskytovanou službu, ani výkonnost trhů. Rozlišování otevírací doby umožňuje pokrýt delší otevírací hodiny, a tak umožňuje těm, jejichž pracovní doba koliduje s pravidelnou otevírací dobou, přístup na trh, a tak vytváří podmínky ke zvýšení objemu podnikání provozovatelů. Navíc je řízení otevírací doby z velké části podmíněno charakteristikou trhu samotného: krytý trh včetně restaurací a barů nebo kaváren bude mít jiné potřeby na rozdíl od pouličního trhu v hustě obydlených částech města a relativně malou doplňkovou nabídkou.

Řada projektových partnerů ukazuje na existenci otevírací doby jako prioritu, i když to může někdy přinášet potíže provozovatelům (potřeba dalších zaměstnanců k zajištění pokrytí rozšířené otevírací doby např.). Případně různé trhy by mohly provozovat v různých hodinách, variabilních v průběhu dne.

Samozřejmě v tomto případě je nezbytně nutné, aby byla pracovní doba a otevírací doba jasně sdělena prostřednictvím příslušných nástěnek, které mohou být umístěny u vchodů. Významu komunikace se budeme podrobněji věnovat v části 5, avšak v této chvíli stojí za zmínku klíčová úloha, kterou může efektivní informační systém trhů hrát jako komunikační nástroj a především jako podpora procesů řízení²². Například, jedním z aspektů na různých stranách, který je problematický, i když stále více důležitý, v souladu s novými finančními pravidly, je rostoucí využití plastových karet a následně potřeba provozovatelů vybavit se systémy POS.

V neposlední řadě je to otázka odpadu a čištění tržních míst. Doufáme, že se bude pozornost příslušnému řízení likvidace odpadu dále zvětšovat, protože odpad může představovat i „zdroj“. Zlepšení manipulace s odpadem vskutku nezávisí jen na třídění pro recyklační účely, ale především je to otázka změny v „kultuře odpadu“, krátce manipulace a likvidace odpadu nesmí být považována za generátor nákladů, ale spíše jako zdroj, který může generovat hodnotu. Odpad v tomto případě ovoce a zelenina (a jejich balení/prezentace) – mohou být uchovány a znovu využity (transformace, využití v denních stacionářích a jiných zařízeních atd). Samozřejmě k tomu je třeba přemýšlet o jednotném řízení odpadu produkovaném trhy a to by mohla být jedna z výsad orgánu řídicího „tržní systém“.

4.2) Nabídka

Na začátku této kapitoly bylo uvedeno, že schopnost přilákat souvisí, na jednu stranu, s aspekty umístěním a infrastrukturou nacházející se v místě, a na druhou stranu, s nabídkou, kterou si „místo“ může dovolit.

Jedním z klíčových aspektů strategie trhů musí proto být „spektrum výběru“ co se týče šířky a hloubky rozsahu, které ale nesmí být odloučeno od celkové nabídky, kterou je „místo“ schopné nabídnout. Složení sortimentu trhu musí proto být také definováno ve vztahu k šířce a hloubce

²²Zajímavý model informačního systému v podpoře řídicích procesů trhů je uveden v návrhu přepracování tržních plánů města Turína vypracovaného Politecnico of Torino.

nabídky v obchodech. Optimalizace nabídky by měla být řízena veřejným orgánem prostřednictvím příslušných politik pobídkování/nepobídkování, pokud jde o vytváření specifických typů podniků, nejen maloobchodních, ale také, jak již bylo zmíněno, restaurací, barů, kadeřnictví, oprav obuvi, řemeslníků atd.

Plánování rozsahu produktů trhů, kvantitativní i kvalitativní výběr týkající se kategorie zboží proto musí být v souladu se systémem místní dodávky.

Silné zakořenění v místě bude inklinovat k upřednostnění «místních nabídky»²³, která u potravinových výrobků představuje záruku čerstvosti a návrat k „sezónnosti“ produkce, zatímco pro nepotravinové výrobky může představovat silný prvek při znovuzavádění místní výroby (zakázkové výroby, průmyslové atd.) a důležitou bariéru k pronikání nabídky padělaných výrobků/značek.

Orientace na místní nabídku nevyklučuje, ale spíše zvyšuje význam „dováženého“ zboží. Tyto výrobky často přivážejí na trh imigranti, kteří nejen reprezentují důležitý podíl poptávky, ale také zaručují kvalitu výrobku, a tím znalost původu. V některých případech jsou i oni přímými dovozci. „Globalizace“ nabídky, obzvláště co se týče potravin, která spojuje místní a etnické či globální výrobky, představuje základní nástroj konkurenční výhody pro spolupracující trhy, na jedné straně, a zároveň doplnění nabídky a procesu kulturní a sociální integrace migrantů²⁴.

Tyto úvahy předpokládají značné rozšíření „potenciálního“ spektra zúčastněných stran, protože to zahrnuje na jedné straně místní výrobní systémy, které chtějí rozvinout „obchodní síť“ operující podél celého dodávkového řetězce, a na druhé spolupráci s výrobními systémy, které ještě nebyly vytvořeny, ale které by mohly mít velký užitek ze strategie integrace a následného začlenění.

Je možné si představit obchodní síť podél dodávkového řetězce produkce, které by zahrnovaly výrobce, transformátory a „tržní systém“ s cílem zkrátit dodávkový řetězec a zlepšit kontrolu jak původu výrobku, tak kvality. To by mělo přinést nejen pro maloobchodníky, jejichž náklady na nákup by se snížily, ale také provozovatele na vrcholu řetězce, kteří by mohli lépe řídit své vlastní výrobní a distribuční procesy. Tento přístup by mohl být lépe aplikován v jiných sektorech, v textilním, např. ale i v jiných, k vytvoření dalších místních synergií.

Dále společné mezinárodní projekty (s účastí různých „tržních systémů“) v podpoře kvalitní výroby v rozvojových zemích a které by mohly být uváděny na trh na „každém náměstí“.

Vytváření integrovaných projektů s dodavateli může být velkým ziskem v kvalitě a rozmanitosti nabídky, zvážíme-li možnost identifikovat spoje značkových výrobků (privátní značka), které by mohly vést k rozvoji specifické „značky“. Navíc přímý vztah s dodavateli může generovat úspory v objemu se značnými ekonomickými vlivy týkající se nákupních cen: optimalizaci logistiky, řízení zásob atd. Tyto body dohromady nemají přinést standardizaci výrobků (všichni prodávající stejné zboží), ale spíše vytvářet možnost rozlišování nabídky, aby byla více konkurenceschopná.

Nakonec mnoho partnerů poukazuje na důležitou úlohu, kterou mohou hrát *pouliční potraviny při zlepšování nabídek trhů*. Možnost konzumace tržních výrobků na místě by umožnila ocenit kvalitu přímo a jíst neformálním, rychlejším a méně nákladným způsobem než v barech nebo restauracích a zároveň mít možnost nakupovat. Pouliční potraviny lze připravovat v souladu s hygienickými předpisy a předpisy o bezpečnosti potravin ve stejných stáncích nebo kioscích, pevných či mobilních a vhodně umístěných. Dokážeme si představit, že budou *pouliční potraviny* připravovány z produkce prodávané na trzích dostupné prostřednictvím automatů, fenomén,

²³ *Místní nabídkou* odkazujeme na produkty typické pro „místní zvyky“ (nejen potravinové zvyky), a nejen zboží „vyrobené místně“.

²⁴ Význam stále větší dostupnosti místních a etnických produktů v nabídce trhů byl vyjádřen projektovými partner v jejich celistvosti.

který se v současné době silně rozmáhá na nádražích, pracovištích, školách a nemocnicích, umístěných ve specifických oblastech například blízko parkovacích míst a odpočívadel, vybavených lavičkami, fontánkami atd. pro využití návštěvníky trhů.

5) Komunikace a marketingové aktivity

Trh je zároveň veřejný produkt i komplexní soukromá entita, a proto je nezbytné, aby jak veřejná správa, tak maloobchodní provozovatelé vynaložili veškeré úsilí, aby veřejnost věděla o jeho kvalitách a pěstovala si je²⁵.

Jedním z problémů zdůrazněný projektovými partery leží přesně v nedostatku, či kompletní absenci vhodných marketingových a komunikačních politik. Řada jich to začala napravovat prostřednictvím pilotních projektů, které byly nastaveny jako součást projektu CENTRÁLNÍ TRHY, a došlo se k zajímavým závěrům. Mnoho však ještě zbývá udělat, obzvláště v těch situacích, kde je velký počet trhů a velká rozmanitost mezi nimi: spotřebitel často trh „nezná“, a často ani neví o jeho existenci, a častěji ani nezná jeho přesné umístění, otevírací dobu, mnohem méně nabídku a jakoukoli propagaci.

Využití technologie například prostřednictvím otevření sociálních sítí představuje nevyhnutelnou cestu, a také, jak již bylo zmíněno, přiláká mladé lidi – mladé zákazníky – ale především mladé provozovatele schopné přinést na trhy nový život.

Ve skutečnosti bude komunikace ještě efektivnější, pokud, spolu s trhem, bude zahrnovat okolní nákupní ulice a kulturní a rekreační centra, zkrátka, místní oblasti, ve kterých bude provozovat.

Jedním způsobem, jak uvést trhy ve známost, je publikovat jejich kvalitu, samozřejmě vytvářet *značku*, značku kvality k ochraně spotřebitelů i provozovatelů. Kvalita trhu závisí tedy i na kvalitě nabídky, jak již bylo zmíněno, a je důležité, aby byla správně komunikována. Nejlepší komunikace je zaručit sledovatelnost produktů zdůrazňováním jejich původu a provenience, aby nedošlo ke zmatkům.

Už jsme shora uvedli, že ze čtyř faktorů u kořene úspěchu místa obchodu, a také trhu, hraje určitou roli zábava. Zábavu chápeme jako kombinaci akcí a aktivit, které se vytvoří na místě a poskytují návštěvníkovi příjemné pocity, umožňují mu setkávání a zažívání nových zážitků, které může sdílet s druhými.

5.1) Značkování

Již bylo několikrát opakováno, že jedním z klíčů úspěchu trhů je překonání individualismu a přechod na sdílené řízení. Tato změna vyžaduje správné marketingové a komunikační nástroje na jedné straně k posílení „jednoty“ mezi provozovateli, a na druhé straně správnou identifikaci spotřebitele. V tomto ohledu je možnost využívání „symbolu“ garance kvality „produktového trhu“ důležitým faktorem. „Trh“, nejenom sám, ale jako „systém“, musí zvyšovat svou vlastní úroveň kvality a zaručit ji prostřednictvím příslušných pravidel, chování a „symboly“. Tímto způsobem si lze představit vytvoření značek na řadě úrovní, které mohou identifikovat „tržní systém“, „jednotlivý trh“ a „skupiny zboží“. Tyto symboly mohou navíc představovat např. estetickou harmonii stánků barevným kódováním kategorií zboží atd.

²⁵ Regione Piemonte, *Il commercio su aree pubbliche*, (Obchod na veřejném místě) Quaderni di ricerca, č. 24, 1998, s 177.

Přidělení značky kvality by trhům umožnilo prezentaci zákazníkům, místním obyvatelům a turistům v různém světle, kteří by mohli být tímto symbolem přilákáni. To vyžaduje, aby provozovatelé projevili odpovídající profesionalitu a kvalitu řízení. Proto je důležité zavést příslušné školicí postupy, které provozovatelům poskytnou znalosti „obchodu“, což už je jejich profese, ale také manažerské a technologické dovednosti, které se stále více vyžadují u těch, kteří tyto podniky řídí, bez ohledu na velikost.

Síla značky také závisí na její schopnosti získat si loajalitu zákazníka, s tím i např. možnost vytvoření karty loajality užitečné nejen na individuálních trzích, ale stále více v celém „systému“. Nebylo by špatné, kdyby „body“ nebo dedikované výhody bylo možné získat na všech trzích v Evropě, které sdílí tyto značkové hodnoty.

5.2) Sledovatelnost výrobků

Označené symboly jsou také klíčové prvky při garanci sledovatelnosti výrobků. Znalost nejenom původu, ale také toho, kdo je zapojen do různých stádií procesu dodání výrobku ke spotřebiteli, je aspektem, který stále více vyhledává zmatený spotřebitel. Krátký dodavatelský řetězec, který upřednostňuje místní produkty nebo ty z „kontrolovaných potravinových řetězců“, a efektivní politika nákupu, jsou důležité při garantování nejenom sledovatelnosti, ale také „kvality dodavatelského řetězce“.

Klíčovým prvkem, který zajišťuje, že tomu tak je, je provozovatel, který musí při nákupu zboží k prodeji věnovat co největší povornost kvalitě a původu. Při prodeji ze svého stánku musí být provozovatel v pozici poskytnout zákazníkovi jasné informace, a tak se podílet na překonání předsudků, které vycházejí na povrch dnes a denně, o špatné kvalitě a/nebo neznámém původu výrobků prodávaných na trhu.

5.3) Identita „místa“

Každé místo má své specifické rysy, které tvoří jeho identitu. Také trhy mají identitu, která je odlišuje. Avšak ne všechny trhy uspěly během doby při vytváření a konsolidaci identity, kterou je spotřebitel schopen rozpoznat a v podstatě riskují, že budou vnímány jako anonymní místa, která se v mysli spotřebitele mohou redukovat na řady stánků na veřejném místě. Je důležité, aby byl každý trh, velký nebo malý, centrální nebo periferní, schopen vytvořit svou vlastní identitu založenou na převažující charakteristice týkající se umístění, vykonávané funkce a cílové populace. Tato identita může být založena na specializaci nabídky, využitelnosti místa, bezpečnosti, ale především je důležité, aby byla jeho jedinečnost správně komunikována spotřebiteli.

5.4) „Místo“ setkávání

Trh byl identifikován jako „místo obchodu“, ale nejenom to. Lokalita trhu musí být stále více identifikována jako „místo“ vztahů mezi „jednotlivci“, a jako takové musí být místem, které je schopné života, jak s ohledem na jeho infrastrukturu, a služby, které nabízí, tak s ohledem na iniciativy, které tam lze realizovat. Zábava musí být proto zvažena na základě fyzického a sociálního prostředí trhu. Možnost mít struktury (ať fixní nebo mobilní), které nabízejí *pouliční*

potraviny, prostory vhodné pro představení pouličních umělců (žonglérů, hudebníků atd.) v místě trhu, může oživit toto místo a zároveň představuje důležitý prvek socializace.

Již jsme se zmínili o významu prostředí, kvalitě místa. To je určitě další provek, který posiluje identitu místa, ale je nezbytné zajistit, aby zásahy pouličního nábytku v zařízeních nevytvářely opačný efekt, řekněme, nerušily specifickou charakteristiku místa. Správná míra směsi tradice a inovace musí být v centru plánovacích možností navržených k regeneraci tržních oblastí.

Identita a kvalita místa z něj musí vytvářet „místo setkávání“, ale nejen *intrageneračního*, jak se často stává. Trh musí být především intergenerační místo setkávání: nemůže být vnímán a nesmí být vybrán jako místo pro exkluzivní využití starší populace, naopak by měl být remodulován na místo, které budou využívat a užívat všichni a obzvláště mladí lidé a rodiny.

Většina partnerů identifikovala kvalifikační faktory ve vytváření kulturních akcí, kuchařských kurzů, potravinových a vinařských testovacích kurzů, a jiných aktivit navržených k posílení kultury kvality zboží. Expo 2015, věnované udržitelné výrobě potravin a výživě, by mohlo být skvělou příležitostí posílit tradice a kulturu zemědělské produkce, které nalézají svou syntézu na trzích.

Závěry

Jak bylo řečeno při různých příležitostech, trhy nejsou a nemohou být považovány za „soubor maloobchodních podniků“ (horší „soubor stánků“), ale spíše „systém“ služeb v rámci širšího územního kontextu.

Proto musí být strategie a politiky trhů integrovány do rozvojových politik pro *místa* na základě dvou cílů: zvyšování kapacity pro uspokojování „interních zákazníků“, chápaných jako *tíhnoucí populace* (obyvatelé, obzvláště „slabé“ segmenty, ostatní osoby, které v místě pracují nebo studují atd.) a vytváření síly k přilákání „externích zákazníků“, což jsou obyvatelé, kteří bydlí ve stejné geografické oblasti (město nebo metropolitní oblasti), ale především turisté, kteří ještě více hledají zážitky, které je integrují – i když na krátkou dobu jejich pobytu – do specifik místa, kde se nacházejí.

To vše vyžaduje „integrovanou vizi“ schopnou „přizpůsobení“, která je posunuje za obchodní rámec a rozšiřuje horizonty na vrcholu „systému služeb“. Tato nová vize musí mít navíc silnou schopnost přilákat, ale také a možná především, musí být „inkluzivní“. Inkluze místní nebo tíhnoucí populace (zvažme veřejné služby a/nebo soukromé iniciativy), které jsou pro starší občany, rodiny, znevýhodněné jednotlivce), ale také obyvatelé, kteří z různých důvodů „navštěvují toto místo“ a mohou tam najít zábavu, občerstvení atd.

Důležité je najít komunikaci pro tato místa, jejichž jádrem mohou, nebo spíše musí být, trhy. Proto musí být komunikace „informativní“, ale také stále více „posilovat“ image a specifikum místa. Přítomnost interaktivních služeb (webové stránky, reklamy atd.) může představovat skvělý model racionalizace a růstu trhů a území, ve kterém tito obyvatelé žijí. Síla technologie musí být také směřována k neustálému zlepšování manažerských procesů a v tomto ohledu je důležité, aby byl zaveden integrovaný informační systém, který umožňuje silnou obnovu efektivnosti a zlepšování služeb směrem k zákazníkovi.

Všechny zúčastněné strany se musí tohoto procesu účastnit, každý na základě svých dovedností, s ohledem na vytváření sítě a vytváření těch synergií, které samy mohou vést ke značné obnově konkurenceschopnosti městských oblastí s ohledem na „umělá místa“.

Tato důležitá změna musí být iniciována veřejnou správou, která musí navrhnout postupy a snadné, jednoduše aplikovatelné předpisy s drastickým snížením byrokracie. Zároveň musí

aktivovat vysoce efektivní systémy kontroly, které budou sloužit k ocenění výborného chování a pokutování jakéhokoli chování, které neodpovídá definovaným normám.

Jestliže proces změny začíná u veřejné správy prostřednictvím celkového modelu řízení a uspořádání flexibilního systému regulace, musí zasáhnout i provozovatele, kteří musí být připraveni zapojit se do procesu modifikace svých vlastních modelů podnikání, ve snaze zvýšit efektivnost a účinnost svého vlastního managementu, ale především efektivnosti a účinnosti trhů na „systémové“ úrovni.

Proces změny musí být řízen a orientován ve správném směru a vzít v úvahu očekávání všech zúčastněných stran, aniž by byly ovlivněny svými specifickými zájmy. Proto je důležité, aby měl tento systém a jednotlivé trhy kompetentní a autoritativní řízení.

Atraktivnost a „kvalita“ jsou pořád opakované termíny a jsou základními cíli. Avšak tyto cíle musí být rozvinuté v širším horizontu: pěkná „místa“ ve městě – a k nim oprávněně patří i „obchodní místa“ – musí mít sílu přilákat nejen s odkazem na „místní trh“ (rezidenti nebo tíhnoucí populace), ale také rozšířit horizont na „turistický trh“, který je již v některých městech vytvořený, zatímco v jiných je v centru význačných politik posilování.

Bibliografie

- VV.AA., *Mercati coperti a Torino* (Kryté trhy v Turíně), Celid, 2000.
- VV.AA., *Il consumatore in cascina* (Spotřebitel na farmě), Ires Piemonte, 2003.
- VV.AA., *Paniere dei prodotti tipici della provincia di Torino* (Panier typické výrobky provincie Turín), Città di Torino, 2006.
- Annone T., *Gente del Balon* (Lidé na historickém Balonovém bleším trhu v Turíně), Città di Torino, 2010.
- ARSIA, *Guida per l'attivazione di forme collettive di vendita diretta* (Průvodce zavádění kolektivních forem přímého prodeje), 2010.
- Augé M., *Nemísta: Úvod do antropologie super-modernosti*, Verso, 1995. Poprvé vydáno jako *Non-Lieux. Introduction à une anthropologie de la surmodernité*, Editions du Seuil, 1992.
- Bertero P., *Scelte strategiche e gestione operativa dei luoghi del commercio* (Strategické volby a provozní řízení obchodních míst), zpráva prezentovaná na konferenci "La qualificazione dei luoghi del commercio. Nuovi scenari per i consumi" (Kvalifikace obchodních míst. Nové scénáře spotřeby), Turín, 11. a 12. února 2004.
- Boario F., *Itinerario su Porta Palazzo, progetto Heritage Trails* (Itinerář Porta Palazzoeri projekt Naučné stezky), Istituto Paralleli, Regione Piemonte, 2011.
- Boario F., *Logistika & Strategie, progetto Heritage Trails*, Istituto Paralleli, Regione Piemonte, 2011.
- Boaria F. – Varbella L., *Commercio nei centri urbani* (Obchod v městských částech), IRES Piemonte, Rapporto 21/2007
- Brunetta G., *Valutazione integrata territoriale degli insediamenti commerciali* (Integrované územní posouzení obchodních klastrů, Alinea editore, 2008.
- Obchodní komora Turína, *Mercati ambulanti in Piemonte* (Pouliční trhy v Piedmont), 2010.
- Obchodní komora Turína, *L'integrazione in piazza. Commercianti stranieri e clientela multietnica nei mercati urbani* (Integrace do tržiště. Cizí stánkaři a multietniční zákazníci na městských trzích), Osservatorio Regionale del commercio, 2006.
- Capello R., *L'interconnessione reti/territorio, una sfida per la competitività dei sistemi economici locali* (Propojení mezi sítěmi a územím, Výzva pro konkurenceschopnost místních ekonomických systémů) v "Sviluppo e Organizzazione", květen-červen č. 149, 1995, s. 2-10.
- Caroli M.G., *Il marketing territoriale* (Územní marketing), F. Angeli, 1999 (eco H10170)
- Casella A., Marketing della città: premesse alla definizione e applicazioni di una nuova disciplina (Marketingové město: Předpoklady pro definici nové disciplíny a její aplikace), v "Commercio", č. 60, 1997, s. 79-93.
- Consiglio Nazionale dei Centri Commerciali , <http://www.cncc.it/definizioni.php>
- Conservatoria delle Cucine Mediterranee, *Tenere Banco in Piemonte. Per una politica regionale sui mercati ambulanti* (Držba stánku v Piedmontu. Pro regionální politiku o pouličních trzích), Regione Piemonte, 2010.
- Conservatoria delle Cucine Mediterranee, *I mercati della Circostrizione 7* (Trh oblasti 7), Città di Torino, 2010.
- Conservatoria delle Cucine Mediterranee, *Luce su Porta Palazzo: il mercato che non si spegne mai* (Zaměřeno na Porta Palazzo: trh, kde světla nikdy nehasnou), Regione Piemonte, 2013.

Emanuel C., Bertero P., Prizzon F., Spinelli G., *Criteri per il riconoscimento delle zone di insediamento commerciale e per il rilascio delle autorizzazioni all'esercizio del commercio al dettaglio su aree private nel Comune di Torino: applicazione delle norme contenute nel D.L.vo 114/98 e nella L.R. 28/99 (Kritéria pro identifikaci oblastí určených pro komerční aktivity a vydávání licencí pro maloobchod na soukromé půdě ve městě Turín: Aplikace pravidel obsažených v legislativní vyhlášce 114/98 a v regionálním zákonu 28/99)*. Usensení městské rady Turína z 28.května 2000.

Fava F.A., Garosci R., *C'era una volta il super market ... e c'è ancora (Byl jednou jeden supermarket....a pořád je)*, Sperling & Kupfer, 2008.

Fintoni S., *No limits. Presente e futuro del fashion marketing*, (Žádná omezení. Současnost a budoucnost módního trhu) FrancoAngeli, 2010.

Flipo J., Texier L., *Marketing Territorial: de la pratique à la théorie (Územní marketing: od praxe k teorii)*, v "Revue Francaise du Marketing", č. 136, 1992, s. 41-52.

Gruppo2013, *Mercati internazionali, politiche europee, sviluppo territoriale (Mezinárodní trhy, Evropské politiky, Územní rozvoj)*. Forum internazionale dell'agricoltura.

Lazzarin C., Gardini C., *Vendita diretta, un business in crescita (Přímý prodej, prorůstové podnikání)*, L'informatore Agrario, 1/2007.

Normann R., *Řízení služeb: Strategie a vedení v podnikání se službami*, Wiley, 1991.

Porter M.E., *Klastry a nová ekonomika konkurenceschopnosti* in Harvard Business Review, novembre-dicembre 1998, pp. 77-90.

Regione Piemonte, *Il commercio su aree pubbliche (Obchod na veřejných místech)*, Quaderni di ricerca, no. 24, 1998.

Regione Piemonte, *I luoghi del Commercio (Obchodní místa)*, SOTRECO, 2000.

Storlazzi A., *Management pubblico e gestione del territorio in ottica di marketing (Veřejný management a kontrola místních oblastí pro marketingové účely)*, v "Economia e diritto del terziario", č. 2, 1997, s. 605-627.

Valdani E., Ancarani F., *Strategie di marketing del territorio (Marketingové strategie pro místní oblasti)*, EGEA, 2000.