

APLIKACE MĚSTSKÉHO MARKETINGU V PRAXI: VÝVOJ, OČEKÁVÁNÍ, REALITA (KRITICKÝ POHLED)

E + M

Jiří Ježek

Úvod

Městský marketing získal v posledních desetiletích na významu, a to jak v teorii, tak i praxi. Idea městského marketingu přitom není nová. I když lidé v minulosti marketing neznali, dokázali jej intuitivně používat, neboť tržní (marketingové) myšlení je imanentní součástí lidského jednání (16). Pohledem do historie zjišťujeme, že se mnohá města přinejmenším od 19. století snaží aktivně získávat nové obyvatele, investory anebo turisty. Ale až v 80. letech 20. století se objevuje městský marketing jako konzistentní a integrovaný přístup k řešení problémů měst a jejich budoucnosti, který se od ostatních přístupů (např. od plánování rozvoje měst, územního plánování, endogenního rozvoje atd.) neliší používanými nástroji, ale svoji zákaznickou či obecně tržní orientací [1, 16, 43].

K nebyvalému rozvoji městského marketingu přispěly dalekosáhlé změny v oblasti ekonomiky, technologie, demografie a politiky, které vedly k zostření soutěže mezi městy a regiony o ekonomické zdroje [40, 39, 7]. Aby si města udržela anebo zvýšila svoji konkurenceschopnost, byly jejich samosprávy novými tržními podmínkami de facto donuceny k tomu, aby začaly svá rozhodnutí více přizpůsobovat potřebám a přáním zákazníků města (cílových skupin) [4, 38]. Na městskou samosprávu se začalo pohlížet jako na podnik a na město jako marketingový produkt. Podnikatelský přístup ke správě a řízení měst (zdůrazňování efektivity, hospodárnosti, konkurenceschopnosti atd.) se stal imperativem rozvoje měst [31, 16].

Cílem tohoto příspěvku je kriticky shrnout dosavadní poznatky o aplikaci marketingu v podmínkách měst a poukázat na rozpor mezi všeobecným očekáváním a realitou.

1. Vývoj městského marketingu

Opatření na zviditelňování jednotlivých míst (měst, regionů) anebo k přilákání zákazníků se

používala mnohem dříve, než je někdo nazval marketingem. Proto je tak obtížné stanovit počátek zrodu městského resp. obecně územního marketingu. S jistou nadsázkou můžeme uvést, že již praotec Čech se snažil ovlivnit lokalizačních chování příslušníků svého kmene tím, že jim zprostředkoval ideální obraz Polabí jako země zaslíbené, medem, mlékem a zvěří oplývající.

V literatuře nacházíme řadu pokusů o postihu okolností vzniku a vývoje městského marketingu, včetně jeho rozdělení do etap anebo vývojových fází. Většinou se ale jedná o schématické přístupy bez bližšího časového určení. Určující přitom je, jak dotyčný autor městský marketing pojímá. Zda připouští jeho intuitivní chápání, anebo jeho počátky spojuje až s cílevědomou aplikací marketingových technik, postupů a nástrojů, s níž se setkáváme od 80. let 20. století Viz např. [2, 18, 26, 43].

Z pohledu uplatnění marketingových nástrojů rozlišuje např. Karavatzis tři vývojové fáze [18]. První označuje jako fázi „rozříznutých propagačních aktivit“, kdy marketing pomáhá městům se získáváním nových obyvatel, investorů anebo turistů. Používají se hlavně jednoduché propagační nástroje, jejichž cílem je zviditelnit vybrané atraktivy měst (především nízké životní anebo podnikatelské náklady). Druhá fáze se vyznačuje tím, že města začínají používat všechny nástroje marketingového mixu. Klíčovým prvkem městského marketingu se stává identita a image města. Vytváření pozitivního image města je považováno za významný nástroj, který pomáhá přilákat do měst vybrané cílové skupiny. Třetí, současnou fázi městského marketingu dává do souvislosti s vytvářením značky města (city branding), kdy se marketingová opatření zaměřují na vytváření a řízení emocionálních a psychologických spojení s městem.

Naznačený vývoj městského marketingu poukazuje na dva obecné trendy. S každou následující

etapou se aplikace městského marketingu stává cílenější a rafinovanější a roste význam kvality života ve městech (bydlení, volný čas, události, zážitky atd.).

2. K teorii městského marketingu

Z podstaty městského marketingu jako praktické činnosti (praktiky) vyplývá, že je principiálně jedno, pro jaký způsob uspořádání poznatků se rozhodneme a jakou přitom použijeme metodologii. Jak badatel chápe předmět svého vědeckého zájmu, takovou metodologii použije [20]. Podstatné je, aby se teorie osvědčila v praxi. Praxe nakonec ukáže, která z teoretických koncepcí bude lepší z hlediska praktické aplikace. „Sociální teorii dělá správnou to, že ji vysvětluje a že ji činí v jistém smyslu efektivnější (...). Dobrá teorie umožňuje dobrou praxi, protože teorie, která je o praxi ji také dokáže měnit [37]. Teorii městského marketingu tedy testujeme (validujeme) kvalitou praxe.

V literatuře nalezneme mnoho přístupů k budování teorie městského marketingu [1, 8, 16, 19]. Některé jsou s praxí svázanější, než jiné. Mnohé jsou myšlenkovými konstrukcemi, které mají spíše intelektuální, než bezprostředně praktický význam.

V rámci rozšiřování marketingové koncepce (Broadening of the Marketing Concept) do nových aplikačních oblastí se během 80. a 90. let 20. století zformovaly tři základní pojetí městského marketingu: městský marketing jako součást neziskového marketingu [33, 3, 12], městský marketing jako součást komerčního marketingu [25] anebo pojetí městského marketingu jako relativně autonomní aplikační oblasti, které vedlo k vytvoření specifické dílčí disciplíny v rámci marketingové vědy [32, 23, 29, 16].

Přestože se městský marketing během posledních desetiletí etabloval jako specifická aplikační oblast marketingu (Meyer hovoří o městském marketingu jako o relativně samostatné dílčí disciplíně v rámci marketingové vědy [29]), postrádáme teo-

Tab. 1: Vybrané odlišnosti podnikového a městského marketingu

kriterium	podnik	město
charakter místa	mobilní	nemobilní
místo prodeje	nezávislé na území	spojené s územím
hlavní motiv	maximalizace zisku	uspokojování veřejné poptávky dosahováním stanovených (společných) cílů
časový horizont	střednědobý a krátkodobý	dlouhodobý
komplexita transakčních vztahů	malá (ve srovnání s městem)	velká, komplexní
počet nabízených produktů	menší množství	velké množství
aktéři	pracovníci marketingového oddělení (několik málo)	velké množství aktérů (potřeba participativního managementu)
zákazníci	menší počet, jejich větší homogenita	velký počet, rozdílnost potřeb, přání a zájmů
pluralita rozhodování	není nezbytná	nezbytná, nutná
podnikatelské riziko	Relativně velké	relativně malé
schopnost flexibility a adaptability vůči vnějšímu prostředí	Relativně velká	relativně malá

Zdroj: vlastní zpracování s využitím [17, 29, 25, 30].

retická kriteria, která by nám umožnila jeho jednoznačné definování [25]. Možnost pouze rámcového vymezení městského marketingu zvyšuje riziko, že bude neustále „rozřeďován“ novými přístupy anebo interpretacemi [16].

Autoři se vesměs shodují, že nelze pouze mechanicky přenášet poznatky z obecného (podnikového) marketingu do zcela odlišných podmínek měst. Přesto má obecný (podnikový) marketing z hlediska teoretického uchopení městského marketingu zásadní význam, neboť umožňuje identifikovat jeho zvláštnosti (specifika) a tak postihnout jeho podstatu [16]. Nejvýznamnější odlišnosti aplikace marketingu v podmínkách podniku a města nám shrnuje Tab. 1.

Jedna z nejvíce diskutovaných teoretických otázek se týká marketingového pojetí města. Je město z marketingového pohledu produktem anebo jej můžeme přirovnat k organizaci, srovnatelné s podnikem? V literatuře můžeme nalézt množství argumentů pro i proti oběma pojetím, takže odpověď na uvedenou otázku zůstává nejednoznačná [16]. Proto často hovoříme o duálním pojetí města jako objektu marketingu [25, 29]. Město můžeme tudíž chápat buď jako komplexní produkt, složený z celé řady dílčích produktů (s jejich funkcemi, vlastnostmi, hodnotami, kvalitou atd.) anebo jako specifickou formu organizace (s jejími obyvateli, městskou samosprávou, podnikateli, kulturou, image, známostí atd.) či její značku, která je sebevýměňím identity města. S pojetím města jako značky se v posledních letech setkáváme stále častěji. Do popředí se tak dostávají otázky image a známosti města, zatímco poskytování produktů a služeb ustupuje poněkud do pozadí [18].

V souvislosti s organizačním pojetím města si však musíme uvědomit, že město jako formální organizace ve skutečnosti neexistuje. Pokud chtějí zájmové skupiny ve městě aplikovat marketing, musí začít spolupracovat (spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem má v této souvislosti klíčový význam) a snažit se o integraci svých dílčích nabídek do podoby komplexních produktů [35]. Specifikem je v této souvislosti to, že zájmové skupiny mohou být zároveň cílovými skupinami (viz např. místní obyvatelé).

Rozdílná pojetí města jako objektu marketingu vedou k jeho různým teoretickým koncepcím. Anglosaští autoři vycházejí spíše z produktového chápání městského marketingu [19, 1, 40]. Viz např. Kotler, který jako jeden z prvních koncipoval

marketing místa (place marketing), přičemž městský marketing chápe jako jednu z jeho forem, podle marketingu nemovitostí, regionů a zemí (národů) [19]. Naopak mnozí německy píšící autoři upřednostňují organizační pojetí [3, 11, 38], přičemž někteří z nich nechápou město jako objekt, ale jako subjekt marketingu [23, 8].

3. Zhodnocení dosavadních zkušeností s aplikací městského marketingu

Analyzovat a zhodnotit dosavadní zkušenosti s aplikací marketingu v podmínkách měst je obtížný úkol, spojený s celou řadou metodických a organizačních problémů. O problémech empirického výzkumu městského marketingu se zmiňuje např. Ježek (viz [16]). V literatuře se můžeme setkat s diametrálně odlišnými hodnoceními. Srovnej např. [11, 15, 24, 25, 31]. Vždy záleží na tom, jak jednotliví hodnotitelé městský marketing subjektivně chápou a jaká používají hodnotící kriteria. Jinak řečeno, z jakých vycházejí předpokladů a co od realizace městského marketingu očekávají.

Ve snaze o objektivní posouzení aplikace městského marketingu v praxi jsme si jako hodnotící kriteria vybrali nejčastěji diskutované komunálně-politické (praktické) a teoretické předpoklady anebo požadavky. Zajímá nás, jak se uvedené předpoklady anebo požadavky v realitě (praxi) uplatňují či prosazují.

Takové poznatky mají nejenom praktický, ale také teoretický význam, neboť nám, jak již bylo výše uvedeno, umožňují testovat teorii městského marketingu a případně korigovat (revidovat, zreálnit) některá její východiska anebo předpoklady.

Hlavním zdrojem informací nám jsou nejenom výsledky empirických výzkumů, které jsme realizovali v uplynulých přibližně deseti letech, jejichž kritické shrnutí nalezneme v připravované vědecké monografii [16], ale i poznatky ostatních autorů, s nimiž se můžeme setkat v literatuře (jako nejvýznamnější považujeme [2, 8, 13, 24, 30]).

3.1 Komunálně-politické požadavky na městský marketing a jejich naplňování

Co si od aplikace městského marketingu slibuje praxe? Výsledky nejenom našich výzkumů

ukazují, že iniciátoři (hlavně starostové anebo jiní představitelé komunální politiky a správy) si od městského marketingu především slibují, že jim pomůže [13, 22]:

- vytvářet unikátní tržní pozici města, vycházející z jeho nezaměnitelné identity,
- motivovat zájmové skupiny ve městě ke spolupráci a partnerství,
- dosahovat dlouhodobých (strategických) cílů a veřejných zájmů,
- zapojit do rozhodovacích procesů ve městě místní obyvatele a další zájmové skupiny.

a) vytváření unikátní tržní pozice města

Otázce vytváření nezaměnitelné (unikátní) tržní pozice města, vycházející z jeho jedinečnosti a zvláštností se v praxi městského marketingu většinou nevěnuje větší pozornost [16, 36]. Ani zahraniční zkušenosti přitom nejsou o mnoho lepší, přestože narůstá počet měst, která svoji marketingovou koncepci staví na nezaměnitelné identitě města a na komunikaci jedinečných a zvláštních stránek města. Viz např. Amsterdam, Barcelona, Singapur aj [18, 16].

b) motivace zájmových skupin ke spolupráci a partnerství

Výsledky empirických výzkumů ukazují, že jedním z nejvýznamnějších realizačních předpokladů městského marketingu je zajištění financování jeho aktivit [15, 8, 2]. V některých zemích proto existují speciální programy na podporu marketingových iniciativ ve městech (viz např. Německo, Itálie aj.) [6]. Problémy s financováním resp. nutnost jejich financování z vnějších zdrojů je důkazem, že v praxi chybí vnitřní motivace zájmových skupin k realizaci společných marketingových aktivit. Časové omezení podpůrných programů způsobuje, že mnohé marketingové iniciativy skončí dříve, než dospějí do fáze dlouhodobé spolupráce. Výzkumy také ukazují, že existuje velmi malý počet měst, v nichž se zájmové skupiny dokázaly dohodnout na společné realizaci marketingových opatření. I když v praxi taková partnerství pro městský marketing vznikají, tak se jim většinou daří realizovat „pouze“ vzájemně neprovázané projekty, na nichž se všichni zúčastnění dokáží shodnout, bez toho, aniž by vycházely z nějaké dlouhodobé marketingové koncepce s jasně definovanými cíli, strategiemi a nástroji [16, 17].

Přestože existují města, která mají dobré zkušenosti se spoluprací veřejných a soukromých aktérů (nejenom v oblasti městského marketingu), tak obecná představa, že všichni aktéři města jsou principiálně připraveni participovat na procesech městského marketingu (stačí je pouze oslovit) se v praxi nepotvrzuje. Vždy záleží na individuální motivaci jednotlivých aktérů, na kvalitě řízení celého procesu, na potřebě městského marketingu a na dalších faktorech [16].

c) dosahování dlouhodobých cílů a prosazování veřejného zájmu

Města sledují celou řadu cílů, a to jak krátkodobých (viz např. realizace konkrétních projektů, zlepšení informovanosti o městě, propagace města), tak dlouhodobých (zatraktivnění města, profílance města, zapojení soukromých aktérů), jak nám ukazuje Tab. 2. Krátkodobé cíle ale převažují nad dlouhodobými a realizační cíle nad strategickými [6, 16].

Dlouhodobé (strategické) cíle jako je např. přípůsobování nabídky města potřebám a přáním cílových skupin, integrace dílčích produktů atd. si města buď nekladou anebo se jim jejich realizace příliš nedaří.

V koncepcích městského marketingu se někdy setkáváme s deklarovanou snahou o uplatnění komplexního přístupu, který předpokládá, že všechny rozvojové aktivity ve městě lze integrovat a městský marketing v této souvislosti představuje jakýsi zastřešující koncept (postup), který pomáhá integrovat všechny zmíněné aktivity. V praxi se ovšem takové předpoklady nepotvrzují.

Iniciátoři městského marketingu dále očekávají, že jim marketing pomůže zprostředkovat (sladit) potřeby a přání všech zájmových a cílových skupin města a v konečném důsledku prosadit (dosáhnout) veřejný zájem. V praxi se ale zcela běžně setkáváme s cílovými konflikty, které nelze jednoduše vyřešit. Také odpověď na otázku, zda by měl městský marketing pomáhat s prosazováním spíše veřejných (zájmů) týkajících se celého místního společenství) anebo skupinových zájmů (např. podnikatelů v oblasti cestovního ruchu) zůstává nezodpovězena [14]. V některých městech se můžeme setkat také s rozpory (konflikty) mezi rozvojovými a marketingovými cíli (viz např. rozvoj kultury versus její komercializace pomocí nástrojů marketingového mixu) [16].

Tab. 2: Cíle městského marketingu podle názoru starostů měst. Srovnání České republiky s Rakouskem. Podíl odpovědí v %.

	Česko 2007 (n = 171)	Rakousko 2006 (n = 87)
realizace konkrétních opatření (projektů)	93	53
zlepšení informovanosti občanů	86	28
propagace města	79	60
přilákání nových investic	69	47
vytvoření rozvojové vizi města	67	34
uplatnění zákaznického přístupu	61	39
zjištění silných a slabých stránek města	47	22
zlepšení image města	46	68
zlepšení spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem	45	40
vytvoření jedinečné identity města	38	63
modernizace veřejné správy	38	13
zapojení soukromých aktérů do rozhodovacích procesů ve městě	37	21
zvýšení konkurenceschopnosti města (profilace jeho nabídky)	35	44
zatraktivnění města pro bydlení	34	27
zapojení podnikatelů a občanů do financování aktivit	22	30
zatraktivnění středu města	18	87
prosazení komplexního pohledu na rozvoj města	17	58
zatraktivnění města jako centra obchodu a volného času	8	81

Zdroj: [6, 16].

d) participace místního obyvatelstva dalších zájmových skupin

Na realizaci městského marketingu se v České republice anebo na Slovensku většinou podílí městské samosprávy [13, 26]. Na rozdíl např. od Německa a Rakouska, kde na procesech městského marketingu mnohem více participují podnikatelé (zvláště z oblasti obchodu a cestovního ruchu) a představitelé neziskového sektoru [6, 8]. Participace místního obyvatelstva je většinou zajištěna nepřímo prostřednictvím volených zástupců. Zájem místních obyvatel o spolupráci na městském marketingu je přitom většinou malý (srov. např. [21]). Některá města se proto

alespoň snaží o medializaci svých marketingových aktivit, aby zvýšila informovanost místní veřejnosti. Jiná mají dobré zkušenosti s pořádáním veřejných workshopů.

Praktické poznatky ukazují, že městský marketing může mít větší vliv na rozhodování v komunální politice pouze v případě, pokud jej budou nositelé politické moci akceptovat. Takže představa, že se ve městě vytvoří speciální organizace, stojící mimo strukturu veřejné správy, na niž zájmové skupiny (hlavně městská samospráva) přenesou část svých rozhodovacích kompetencí a ona bude zodpovědná za realizaci městského marketingu, se v praxi prosazuje spíše

výjimečně anebo s určitými obavami. Participace místního obyvatelstva a dalších zájmových skupin na procesech městského marketingu většinou funguje tak, že se zájmové skupiny dohodnou na společné marketingové koncepci města, kterou ovšem nakonec stejně schvaluje městské zastupitelstvo nebo městská rada, neboť většina opatření je financována z městského rozpočtu anebo se neobejde bez jiné formy veřejné podpory. V praxi městského marketingu si tak politické a administrativní vedení města ponechává klíčové rozhodovací a kontrolní kompetence.

Přesto se přenášení (delegace) některých kompetencí na organizace, zastřešující marketingové aktivity ve městě, ukazuje jako užitečné. I když jejich pracovníci nemohou rozhodovat o celé řadě opatření (zvláště o opatřeních v oblasti produktové politiky), tak mohou prosazení takových rozhodnutí alespoň napomáhat. Například tím, že budou poskytovat potřebné informace, poukazovat na možnosti řešení, lobovat ve prospěch takových opatření atd. [14, 16].

V případě, že politické a administrativní vedení města přistupuje k marketingovým iniciativám s nedůvěrou, anebo je považuje za iniciativy, které prosazují spíše skupinové a individuální, a nikoliv veřejné zájmy, pak je samozřejmě představa, že budou iniciovat a urychlovat smysluplná řešení problémů města, stěží realizovatelná. V praxi se nezdá setkáváme s tím, že se zástupci městské samosprávy sice na zpracování marketingových koncepcí podílejí, ale realizaci jejich cílů, strategií a opatření ne vždy podporují anebo se jimi při svém rozhodování neřídí. To jenom dokazuje, že v praxi existuje trvalý konflikt mezi marketingovou filozofií, která předpokládá diferencované uspokojování potřeb a přání cílových skupin, a setrvačností komunální politiky a správy, která stále vychází z plošného (nediferencovaného) plánování veřejných potřeb.

3.2 Teoretické požadavky na městský marketing a jejich naplňování

V souvislosti s teoretickými požadavky na realizaci městského marketingu zaměříme naši pozornost na to, jak se v praxi prosazují vybrané prvky strategického marketingového managementu, a to situační analýza, cíle, strategie, opatření, controlling a organizace.

a) situační analýza

Analýzy většinou kladou důraz na zachycení současné situace měst. S prognózováním budoucího vývoje se setkáváme pouze zřídka. Využívají se hlavně všeobecně dostupné a kvantitativní informace. Při vyhodnocování marketingového prostředí města jsou hlavními zdroji informací diskuse s místními anebo externími experty. Zjišťování potřeb a přání cílových skupin formou dotazníkových šetření se většinou neprovádí, anebo se realizuje nesystematicky. Hlavním důvodem jsou relativně vysoké náklady dotazníkových šetření ve srovnání s řízenými rozhovory s místními experty.

Velkým problémem situační analýzy, s nímž se v praxi často setkáváme, je přeceňování atraktivity vlastního města. Zvláště političtí představitelé někdy pohlížejí na město a jeho nabídku v různých brýlích. Může se to zdát žádoucí, ale až do chvíle, kdy začnou zpochybňovat výsledky výzkumu trhu. S diametrálně odlišným vnímáním města z pohledu zájmových a cílových skupin, se v praxi setkáváme relativně často. Pokud v diskusích o městském marketingu převládá pohledy zájmových skupin nad pohledy cílových skupin, hrozí nebezpečí, že přijatá opatření nebudou efektivně ovlivňovat chování cílových skupin anebo se budou mjet účinkem.

b) vize a cíle

Výzkumy ukazují, že se města až příliš orientují na vize, které jsou však většinou tak obecně formulovány, že ztrácejí svoji funkci. Většinou se neliší od vizí ostatních (konkurenčních) měst, takže se jeví jako nadbytečné. Otázce realizovatelnosti vizí se nevěnuje patřičná pozornost. Často se jedná o idealistické představy (nikoliv o realistické utopie jako o nich hovoří Meffert [27]), které jakoby předpokládaly, že aktéři městského marketingu mají k dispozici neomezené zdroje a možnosti.

Podobně ani otázce vyprofilování nabídky města a stanovení její pozice vůči cílovým skupinám anebo konkurenčním městům, tak jak ji známe z podnikové praxe, není v případě měst věnována větší pozornost, anebo dochází k vágnímu vymezování. V konečném důsledku tak vize nemohou být oním vodítkem ke stanovení jasné a jedinečné pozice města. Vůdčí (řídící) funkce vize, jak o ní hovoří řada marketingových teoretiků, se v praxi městského marketingu příliš nepotvrzuje. Někteří autoři si proto kladou legitimní otázku, zda má vůbec smysl formulovat nic neříkající vize [9].

Města se většinou snaží podporovat všechny oblasti své působnosti bez toho, aniž by specifikovala jasné priority. Marketingové koncepce tak v praxi nemohou plnit řídicí funkci a vést tak ke koncepčnímu rozhodování, zvláště v situaci omezených rozpočtových zdrojů. V praxi městského marketingu se většinou setkáváme se situačním rozhodováním, bez snahy o uplatňování nějakých koncepčních přístupů. Případy, kdy vedení města např. nepodpořilo pořádání nějaké akce, protože se podobná koná v sousedním městě, anebo proto, že by její podpora nevedla k žádoucí profilaci města, jsou v praxi spíše výjimkou, než běžnou záležitostí.

Marketingová teorie obecně vychází z představy cíleného marketingu. V případě městského marketingu to znamená, že si zájmové skupiny ve městě vyberou nejzajímavější tržní segmenty, jejichž lokalizační rozhodování se pak budou snažit ovlivňovat prostřednictvím specifického mixu marketingových opatření. V praxi se však s naznačenou segmentací příliš nesetkáváme. Pokud k ní dochází, tak spíše intuitivně a bez explicitního postupu: cílová skupina → cíle → strategie → opatření. V praxi většinou převažuje přesvědčení, že atraktivita města jakožto tržního produktu přesahuje vymezení jednotlivých tržních segmentů, a je tudíž efektivnější, že se městský marketing zaměří na společné potřeby a přání cílových skupin, než na rozdíly mezi nimi. Proto se většinou v praxi setkáváme s hromadným (nediferencovaným) marketingem, který příliš nezohledňuje rozdílné potřeby a přání cílových skupin. A proto i cílová pozice města zůstává často nejasná.

c) strategie

V praxi městského marketingu se většinou realizují marketingové projekty, které nevycházejí z vize, nevedou k naplňování stanovených cílů a nejsou integrovány do podoby ucelených strategií. Formulování marketingových strategií se nevěnuje téměř žádná pozornost. Při tvorbě marketingových koncepcí měst tak po analýze a výběru strategických cílů většinou hned následuje specifikace plánovaných opatření. Pokud se s marketingovými strategiemi setkáváme, tak se většinou jedná o instrumentální strategie (např. komunikační strategie).

Problémem volby vizí, cílů a strategií městského marketingu je, že se na jejich formulaci nedokáže zájmové skupiny většinou dohodnout. Přitom

právě v současné situaci, nichž se města většinou nacházejí (rostoucí potřeby a přání cílových skupin, omezené finanční/ rozpočtové zdroje) by mohlo být použití strategického (konceptního) přístupu efektivnější, než situační podpora dílčích opatření.

Marketingová teorie předpokládá, že výběr strategií bude vycházet z pozičních kritérií resp. že budou přijímány takové soubory opatření, jejichž realizace povede k naplňování stanovených cílů. V praxi se ale výběr marketingových opatření (projektů) neřídí přijatou koncepcí, ale spíše situačními faktory, jak jsme o tom již hovořili.

d) opatření

V praxi městského marketingu se využívají především nástroje komunikační politiky, což je důkazem toho, že jeho úkolem je spíše napomáhat lepší komunikaci města s cílovými skupinami (vytvářet pozitivní image města), než měnit město jako tržní produkt. Rozvoji města jako tržního produktu se v rámci diskusí o městském marketingu věnuje spíše okrajová pozornost, neboť rozvoj města je v praxi většinou vnímán jako nadřazený proces [16]. Vztah mezi městským rozvojem (strategickým plánováním rozvoje města) a městským marketingem (marketingovým plánem/ koncepcí města) je dán tím, že strategický plán vytváří rámec pro marketingovou koncepci města, resp. vymezuje marketingové úkoly a cíle. Pouze malému počtu měst se přitom daří integrovat rozvojové a marketingové procesy ve městě, jak předpokládají mnozí autoři [11, 8, 31, 42]. Dobrým příkladem je např. německý Münster, který využívá odborných znalostí a zkušeností předního marketingového teoretika prof. Mefferta (viz podrobná případová studie o Münsteru [28, 16]).

Důvodem upřednostňování nástrojů marketingové komunikace je především to, že se na nich dokáže představitelé zájmových skupin města dohodnout. Navíc mají komunikační opatření převážně jednorázový a krátkodobý charakter, takže je lze relativně dobře projektovat (plánovat). Jsou většinou také finančně méně náročná, než opatření v oblasti produktové politiky.

e) controlling

Otázce controllingu se v rámci městského marketingu obecně nevěnuje téměř žádná pozornost, čímž je částečně zpochybňována flexibilita městského marketingu. Ve většině konceptů

městského marketingu nenalzáme ani zmínku o kontinuálním nebo alespoň dílčím vyhodnocování marketingových opatření.

f) organizace

Ani jednoznačná institucionalizace městského marketingu není v praxi častým jevem. V převažující většině případů se setkáváme s neformálními (informačními) formami organizace, s pracovními skupinami, projektovými týmy atd. Pokud formální marketingové organizace ve městech vznikají, tak většinou až ve chvíli, kdy je jasné, že idea městského marketingu ve městě zapustila kořeny. K vytváření formálních organizačních struktur tak většinou dochází až na počátku realizační fáze městského marketingu.

Neexistuje žádná optimální (nejvhodnější) forma organizačního uspořádání městského marketingu. Její podoba vždy závisí na specifických místních podmínkách. Obecně se většinou doporučují soukromoprávní formy organizace (nejenom např. sdružení, ale i společnosti s ručením omezeným), které umožňují lépe vybalancovat veřejné a skupinové zájmy, než veřejnoprávní resp. veřejnosprávní organizace. Na takové řešení organizačního uspořádání městského marketingu ovšem musí být zájmové skupiny ve městě připraveny, zvláště městská samospráva.

4. Shrnutí dosavadních poznatků

Empirické výzkumy potvrzují, že roste počet měst, která se snaží aplikovat městský marketing. Ať již z vlastního (vnitřního) přesvědčení anebo z konkurenčních důvodů, aby obstály v soutěži s ostatními městy.

Městský marketing se stal široce používaným pojmem, za nímž se často skrývají značně odlišné koncepty anebo způsoby jednání. Kromě toho existuje celá řada dalších koncepčních přístupů k řešení problémů měst, jako je např. strategické plánování rozvoje měst, územní plánování, komunální podpora podnikání (nebo též podpora místního ekonomického rozvoje), komunitní plánování sociálních služeb, agenda 21 atd., které používají stejné anebo podobné postupy, nástroje a formy organizace jako městský marketing, takže je někdy velmi obtížné je v praxi vzájemně odlišit. Zvláště v případě, kdy se města snaží uplatňovat více takových koncepcí najednou.

Stále se setkáváme s kritikou, že je městský marketing pouze módní záležitostí či označením

aktivit, které města dávno realizují. Anebo že se jedná o nevýznamný či druhořadý přístup k řešení současných problémů měst. V některých městech existuje odpor vůči představě města jako tržního produktu anebo nesouhlas s tím, aby marketingová opatření (např. propagační kampaně, loga atd.) byla financována z městských rozpočtů (zvláště v době celosvětové finanční a ekonomické krize). Nezanedbatelný vliv má také spojování aktivit městského marketingu s neetickými praktikami, s populismem anebo kupováním voličů.

Významným realizačním předpokladem městského marketingu je jeho veřejná podpora (integrační funkce) a koordinace marketingových aktivit ve městě (koordinační a řídicí funkce). Nejedná se přitom pouze o podporu městské samosprávy, ale také ostatních zájmových skupin. Na rozdíl od podniku ve městě většinou neexistují srovnatelné organizační struktury (s jasně definovanými kompetencemi a úkoly), které by pomáhali koordinovat opatření a prosazovat marketingovou koncepci jako celek. Většinu opatření městského marketingu je možné realizovat pouze díky dobrovolné podpoře zájmových skupin. Realizace městského marketingu se tak odehrává ve zcela odlišných podmínkách (zvláště politických), takže prosazení marketingové koncepce je ve městech nesrovnatelně obtížnější, než v podnikatelských organizacích. Specifikem a zároveň úskalím městského marketingu je skutečnost, že města jsou ve srovnání s podniky mnohem diferencovanějšími a komplexnějšími systémy.

Hlavní úkol městského marketingu - uspokojování veřejné poptávky prostřednictvím dosahování stanovených cílů - je s ohledem na velké množství zájmových a cílových skupin (a jejich segmentů) a různorodost jejich potřeb, přání a cílů stále obtížněji splnitelný.

Dosavadní výzkumy ukazují, že teorie v současné době nenabízí žádný všeobecně uznávaný postup, jak aplikovat poznatky obecného (podnikového) marketingu v podmínkách měst. V praxi si jednotlivá města většinou vytvářejí své vlastní modely městského marketingu, které odpovídají jejich potřebám a podmínkám. Podobu těchto modelů ovlivňuje především závažnost konkrétních problémů města, ochota zájmových skupin ke spolupráci a v neposlední řadě dostupnost vnějších finančních prostředků (podpůrných programů).

Z vědeckého hlediska můžeme teorii městského marketingu chápat buď normativně (jako teorii doporučující jednání) anebo interpretačně (jako teorii vysvětlující jednání). Normativní pojetí předpokládá, že teorie městského marketingu bude schopná nabídnout praxi vědecky zdůvodněná doporučení pro jednání. Nejenom naše výzkumy ale ukazují, že současně teoretické poznání městského marketingu neposkytuje takový návod, neboť nelze vytvořit žádný normativní model městského marketingu. Nelze normativně určit, jaké úkoly a cíle by měl městský marketing sledovat, jaká opatření a strategie by měl realizovat, kdo by měl být za jeho realizaci zodpovědný, jak by měl být celý proces organizován a řízen atd.

Rozdílná pojetí a interpretace městského marketingu vedou k tomu, že místo systematizace poznatků o městském marketingu, která odpovídá tradičnímu evropskému (kontinentálnímu) pojetí vědy, se v oblasti výzkumu prosazuje stále více pragmatický (kasuistický) postup, typický pro anglosaské země. Tento přístup vychází z konkrétních případových studií a vyznačuje se tím, že neuspřádává poznatky tak přísně a nenutí badatele budovat ucelený systém poznatků.

Také v praxi městského marketingu se stále více uplatňuje pragmatický přístup. Hlavním kritériem pro použití marketingových technik, postupů a nástrojů se stává jejich účelnost (funkčnost) a účinnost (efektivita). Jinak řečeno, jak přispívají k řešení problémů měst [15, 16, 17].

Závěr

Tímto příspěvkem jsme chtěli shrnout současné poznatky o aplikaci městského marketingu v praxi a poukázat na některé rozpory mezi očekáváními a realitou městského marketingu, které teorie městského marketingu zatím příliš nereflektovala. Výsledky našich výzkumů ukazují, že realita městského marketingu je mnohem skromnější, než očekávání (teoretická i praktická).

V praxi městského marketingu se nejčastěji setkáváme "pouze" s nahodilými, nekonceptními a situačně přijímanými opatřeními. Pokud ve městech dochází ke koordinaci a integraci marketingových opatření, tak pouze v dílčích oblastech anebo směrech, jako je např. cestovní ruch, vztahy s veřejností, propagace průmyslových zón, investičních příležitostí, vytváření značky města atd. [15, 16]. Nikoliv však komplexně, jak předpokládají mnozí teoretikové [8, 31].

Ačkoliv městský marketing sehrává bezesporu stále významnější roli při řešení problémů měst, tak se nejedná o řídicí a rozvojový koncept, který by mohl dosavadní koncepty anebo přístupy nahradit, anebo je dokonce zastřešit. Jedná se spíše o jejich vhodný doplněk, i když možností jeho aplikace neustále přibývá.

Možnosti použití marketingu v podmínkách měst, srovnáme-li je s podmínkami podnikatelských organizací, jsou výrazně omezenější a obtížněji realizovatelné (viz např. velké množství zájmových a cílových skupin, rostoucí komplexita problémů a možnosti jejich řešení, problémy s financováním marketingových aktivit atd.). Nejenom kvůli specifčnosti a složitosti politického prostředí, v němž se rozhodování o marketingových aktivitách odehrává, ale především proto, že současná města jsou výsledkem dlouhodobého vývoje, přičemž nelze ani jednoduše ani krátkodobě změnit zásadním způsobem nejenom infrastrukturu, fyzické a sociální prostředí města, ale ani strukturu jeho obyvatelstva anebo ekonomiky.

Přestože pouze 24% starostů a primátorů českých měst se domnívá (2007), že se naplnila jejich očekávání a pouze 32% jich považuje městský marketing za významný koncept řízení a rozvoje měst, tak 69% jich chce v aplikaci městského marketingu dále pokračovat a dokonce očekávají zvýšení finančních prostředků na jeho podporu. To je podle našeho názoru důkaz, že se jedná o flexibilní přístup, který má budoucnost [16]. Stále jej můžeme považovat za „inovativní přístup k rozvoji měst, v rámci něhož se městům nabízejí široké možnosti k experimentování“, jak uvádí I. Helbrechtová [10].

Článek byl zpracován s podporou projektu Ministerstva pro místní rozvoj č. WD-19-07-1 „Konkurenceschopnost malých měst v České republice“ (2007-2011).

Literatura:

- [1] ASHWORTH, G.J., VOOGD, H. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press, 1990. 215 s. ISBN 1-85293-008X.
- [2] BIRK, F., GRABOW, B., HOLLBACH-GRÖMIG, B. *Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven*. Berlin: Difu-Beiträge zur Stadtforschung 42, Deutsches Institut für Urbanistik, 2006. 320 s. ISBN 3-88118-404-X.

- [3] BRAUN, G.E. (ed.). *Marketing im kommunalen Bereich*. Stuttgart: Verlag Bonn Aktuell, 1989. 349 s. ISBN 3-8795-9348-5.
- [4] COX, K. R. Globalisation, competition and the politics of local economic development. *Urban Studies*, 1995, Vol. 32, No. 2, pp. 213-225. ISSN 0042-0980.
- [5] DAŇO, F., HANULÁKOVÁ, E. Marketingový prístup k riadeniu a rozvoju miest. *Ekonomický časopis*, 2004, roč. 52, č. 7, s. 891-900. ISSN 0013-3035.
- [6] DATKO, G. *Stadtmarketing als Instrument der Kommunikation, Kooperation und Koordination*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, 444 s. ISBN 978-3-8300-4636-3.
- [7] DAMBORSKÝ, M., WOKOUN, R. Lokalizační faktory malého a středního podnikání v podmínkách ekonomiky ČR. *E+M Economics and Management*, 2010, roč. 13, č. 2, s. 32-43. ISSN 1212-3609.
- [8] GRABOW, B., GRÖMIG, B.H. *Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz*. Berlin: Difu – Beiträge zur Stadtforschung 25, Deutsches Institut für Urbanistik, 1998. 218 s. ISBN 3-88118-252-7.
- [9] GUBLER, R.E., MÖLLER, CH. *Standortmarketing: Konzeption, Organisation und Umsetzung*. Bern: Haupt, 2006. 258 s. ISBN 3-258-07142-X.
- [10] HELBRECHT, I. *Stadtmarketing und die Stadt als Ereignis – Zur strukturellen Bedeutung symbolischer Politik*. In: Birk, F. – Grabow, B. – Hollbach-Grömig, B. *Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven*. Berlin: Difu-Beiträge zur Stadtforschung 42, Deutsches Institut für Urbanistik, 2006. s. 263-278. ISBN 3-88118-404-X.
- [11] HELBRECHT, I. *Stadtmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*. Basel: Birkhäuser, 1994. 249 s. ISBN 3-7643-5142-X.
- [12] HOHN, S. *Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor*. Wiesbaden: Gabler, 2006. 242 s. ISBN 3-8349-0083-4.
- [13] JEŽEK, J. Interpretace městského marketingu v komunální praxi. *Marketingová panorama*, 2004, roč. 2, č. 1, s. 9-11. ISSN 1336-1864.
- [14] JEŽEK, J. a kol. *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007. 269 s. ISBN 978-80-7043-632-5.
- [15] JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. Městský marketing v České a Slovenské republice a problémy jeho implementace. *Regional Studies*, 2007, roč. 1, č. 1, s. 23-27. ISSN 1803-1471.
- [16] JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Městský marketing. Teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2010 (v tisku).
- [17] JEŽKOVÁ, R. Regionální a městský marketing. In: Buček, M. a kolektiv: *Regionální rozvoj. Novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Ekonóm, 2006, s. 199-262, ISBN 80-225-2151-5.
- [18] KARAVATZIS, M., ASHWORTH, G.J. City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geographie*, 2005, Vol. 96, No. 5, s. 506-514. ISSN 0040-747X.
- [19] KOTLER, P., HAIDER, D.H., REIN, I. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Macmillan, 1993. 388 s. ISBN 0-0291-7596-8.
- [20] KULHAVÝ, E. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria Publishing, 1993. 140 s. ISBN 80-85605-61-9.
- [21] LABOUTKOVÁ, Š. The Establishment of NGOs as One Growing Part of Developing Interest Groups in the Czech Republic. *E+M Ekonomie a Management*, 2009, roč. 12, č. 1, s. 14-29. ISSN 1212-3609.
- [22] MAIER, J. Regionalmarketing. In: *Handwörterbuch der Raumordnung*. Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 2005. s. 950-958. ISBN 3-88838-555-5.
- [23] MAIER, J., TROEGER-WEISS, G. *Marketing in der räumlichen Planung. Ansätze und Wege zu einer marktorientierten Regional- und Kommunalplanung/-politik*. ARL-Beiträge Heft 117, Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 1990. 46 s. ISBN 3-88838-210-6.
- [24] MALINOVSKÝ, J. *Zavádění marketingu do správy a řízení rozvoje měst v Moravskoslezském kraji*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2004. 112 s. ISBN 80-248-0747-5.
- [25] MANSCHWETUS, U. *Regionalmarketing. Möglichkeiten und Grenzen des Marketing-Managementansatzes als Instrument der Regionalentwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 1995. 375 s. ISBN 3-8244-0260-2.
- [26] MATLOVIČOVÁ, K. Genealógiya marketingu miesta. In JEŽEK, J. a kol. *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2007, s. 197-214. ISBN 978-80-7043-632-5.
- [27] MEFFERT, H. *Stadtmarketing – Plicht oder Kür? Planung und Analyse*, 1989, s. 278-280.

- [28] MEFFERT, H. *Regionenmarketing Münsterland. Ansatzpunkte auf der Grundlage einer empirischen Untersuchung*. Münster: Institut für Marketing, 1991. 300 s. (bez ISBN).
- [29] MEYER, J.A. *Regionalmarketing*. München: Verlag Franz Vahlen, 1999. 243 s. ISBN 3-8006-2499-0.
- [30] PAULIČKOVÁ, R. *Regionálny a mestský marketing*. Bratislava: Eurounion, 2005. 132 s. ISBN 80-88984-72-6.
- [31] RUMPEL, P. Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. *Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145*. Ostrava: Ostravská univerzita, 2002. 177 s. ISBN 80-7042-830-9.
- [32] SCHNEIDER, U. *Stadtmarketing und Großveranstaltungen*. Berlin: Duncker & Humblot, 1993. 252 s. ISBN 3-4280-7826-8.
- [33] SCHWARZ, H. *Kommunale Strategien der Gewerbeerhaltung und -akquisition. Ein Beitrag zur Theorie der Kommunalmarketing*. Saarbrücken: Thun, 1982. 463 s. ISBN 3-8714-4706-4.
- [34] SKOŘEPA, L., JEŽEK, J., JEŽKOVÁ, R. *Marketing měst a obcí*. České Budějovice: VŠERS. 165 s. ISBN 978-80-86708-55-3.
- [35] SLACH, O., BORUTA, T. Flagship (vlajkové) projekty a jejich význam pro regionální rozvoj. In *Nadregionálna spolupráca Trnavska. Zborník z medzinárodnej konferencie*. Sládkovičovo: Vysoká škola v Sládkovičove, 2008, s. 99-109. ISBN 978-80-89267-14-9.
- [36] SUCHÁČEK, J. *Na cestě k nové identitě. 1. vyd. Ostrava, Katovice a Košice po r. 1989*. Ostrava: VŠB – TU v Ostravě, 2010. 130 s. ISBN 978-80-248-2212-9.
- [37] TAYLOR, Ch. *Philosophy and the Human Sciences. Philosophical Papers Vol. 2*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985. 340 s. ISBN 0-521-26753-6.
- [38] TÖPFER, A., ARBTER, J. *Stadtmarketing - Herausforderung und Chance für Kommunen*. Baden-Baden: FBO-Fachverlag für Büro- und Organisationstechnik, 1993. 444 s. ISBN 3-922213-20-0.
- [39] URBANČÍKOVÁ, N., BURGER, P. Miera regionalizácie inovačných politík a jejich vplyv na inovačnú výkonnosť regiónov. *E+M Ekonomie a Management*, 2010, roč. 13, č. 1, s. 23-36. ISSN 1212-3609.
- [40] VAN DEN BERG, L., BRAUN, E. Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organising Capacity. *Urban Studies*, 1999, vol. 36, Nos. 5-6, s. 987-999. ISSN 0042-0980.
- [41] VÁŇOVÁ, A. Marketing územia jako súčasť municipálnej a regionálnej politiky. *Ekonomický časopis*, 1996, roč. 44, č. 7-8, s. 529-543. ISSN 0013-3035.
- [42] VÁŇOVÁ, A. *Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia*. Studia oeconomica 31, Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity M. Bela, 2006. 140 s. ISBN 80-8083-301-X.
- [43] WARD, S.V. *Selling places: the marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*. London: Spon, 1998. 269 s. ISBN 0-4192-4240-6.

RNDr. Jiří Ježek, Ph.D.

Západočeská univerzita v Plzni
Fakulta ekonomická

Středisko pro výzkum regionálního rozvoje
Husova 11
306 14 Plzeň
jezekji@keu.zcu.cz

Doručeno redakci: 28. 4. 2010

Recenzováno: 10. 6. 2010, 30. 6. 2010

Schváleno k publikování: 14. 10. 2010

ABSTRACT

USE OF CITY MARKETING IN A PRACTICE: EVOLUTION, EXPECTATIONS, REALITY (A CRITICAL VIEW)**Jiří Ježek**

The paper analysis and critically evaluates a practical application of city marketing. It results not only from the Czech, but also foreign experiences. It points out some discrepancies between expectations and a reality of city marketing, which have not been reflected a lot by a city marketing theory. It shows that a city marketing reality is much more unpretentious than theoretical and practical expectations.

Existing researches show that nowadays the theory does not offer any generally accepted procedure how to apply knowledge from general (corporate) marketing in conditions of the cities. In principle, in practice individual cities create their own city marketing models which meet their needs and conditions. The forms of these models are affected especially by a relevance of the problems, willingness of interest groups to cooperate, as well as accessibility of external financial resources (subsidiary programmes).

In the city marketing praxis we mainly meet the realization of chancy (ad-hoc), nonconceptual, and situational received actions. If there are any coordination and integrative marketing actions, they occur only in the limited measures.

Although city marketing still plays more and more important role by solving the city problems, it is not managing and development conception that could be able to substitute or even root existing conceptions or approaches. It is more likely their proper supplement. Possibilities of marketing use in conditions of the cities, if we compare them with a business environment, are more expressively limited and more difficult to realize (e.g. because of many interest and target groups, increasing complexity of the problems and the ways of their solving, problems of marketing activities finance, etc.). Not only because of particularity and severity of a political environment, where the decisions about marketing activities take place, but mainly because the nowadays cities are the result of a long-term evolution, and it is not possible to change in principle easily or in a short-term period the infrastructure, physical and social environment of the city, as well as the structure of the citizens or economy. City marketing is the flexible and innovative tool of development of the cities, which offers them wide possibilities to experiment.

Key Words: *city marketing, city marketing specifics, problems of a practical application, theoretical and practical premises.*

JEL Classification: M31, R11.