

Marketingový prístup k riadeniu a rozvoju miest

Ferdinand DAŇO – Eva HANULÁKOVÁ*

Marketing Approach to Cities and Towns Management and Development

Abstract

The system of the regional development also includes the marketing approach to the cities and towns management and development. Marketing uses the traditional methods and tools, which reflects specific environment and conditions of the concrete city or town. Cities or towns must being to do what business organisations have been doing for years, namely strategic marketing planning. The most used method in this process is called SWOT analysis, that is to identify place's major strengths and weaknesses, as well as its opportunities and threats. One of the kinds of the regional marketing strategy is the city marketing strategy, that defines the vision, goals, mission, city marketing mix etc.

Key words: regional development, city, town, management, marketing, strategic marketing planning, strategy

JEL Classification: M 31

Úvod

Možnosti a oblasti využitia marketingu sú široké. Nielenže prekračujú hranice podnikateľského sektora, ale vzťahujú sa aj na iné entity, než sú klasické výrobky, služby alebo organizácie. Koncepciu marketingu je tak možné uplatniť aj pri riadení a rozvoji miest.

Riadenie miest a riešenie ich rozvoja sa opiera o celý rad postupov a prístupov. Jedným z nich je aj spomenutý marketingový prístup ako systém využívania organizovaných znalostí a ich tvorivé zhodnotenie. Marketingový prístup k riadeniu a rozvoju miest má svoju vlastnú štruktúru, pričom využíva metódy, techniky a princípy tradičnej marketingovej koncepcie.

* doc. Ing. Ferdinand DAŇO, PhD. – doc. Ing. Eva HANULÁKOVÁ, PhD., Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta, Katedra marketingu, Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava 5; e-mail: dano@dec.euba.sk; ehanulak@dec.euba.sk

Cieľom predloženého príspevku je objasniť význam marketingovej koncepcie a jej miesto v procese riadenia a rozvoja miest a zdôrazniť najmä strategické marketingové plánovanie a jeho úlohu pri riešení problémov súčasných miest.

1. Nástroje a oblasti marketingu mesta a ich špecifiká

Mestá sú dynamickou zložkou osídlenia. V literatúre neexistuje jednoznačná definícia, ani presné vymedzenie *mesta*. Mestá sa vymedzujú podľa rôznych kritérií. Medzi tradičné kritériá, ktoré slúžia na definovanie miest, patrí *historicko-právne* hľadisko. V minulosti sa podľa tohto kritéria za mestá považovali tie sídla, ktoré získali mestské práva, a ktoré sa označujú ako historické mestá.

Ďalším kritériom je *štatistické hľadisko*, ktoré vyplýva z koncentrácie obyvateľstva. Na základe štatistického hľadiska sa za mesto považuje každé sídlo, v ktorom počet obyvateľov presiahne určitú hranicu.¹ Údaje o minimálnom počte obyvateľov na definovanie mesta sa postupne dopĺňali o jeho ďalšie typické znaky. Na tomto základe vzniklo komplexné hľadisko, ktoré pri definovaní mesta vychádza z jeho *vnútorných* znakov (sústredený pôdorys, väčší počet neobývaných budov, ako napr. podniky, funkčná diferenciácia zastavanej plochy na časť obytnú, priemyselnú a pod.) a *vonkajších* znakov (vysoký stupeň koncentrácie obyvateľstva, rôznorodosť mestských funkcií, úplne rozvinutá stredisková funkcia mesta).²

Mestá môžeme charakterizovať ako sídla nepoľnohospodárskeho charakteru, s určitými špecifickými znakmi, ktoré sa od iných sídiel odlišujú predovšetkým svojimi funkciami. Sú priestorom, kde sa na pomerne malej ploche koncentruje obyvateľstvo a rôzne aktivity nepoľnohospodárskeho charakteru.

Z pohľadu *marketingu* sa mestá členia na hlavné mestá, kúpeľné mestá, historické mestá, pohraničné mestá a pod. Každé z nich sa vyznačuje určitými špecifikami. Osobitné miesto patrí *hlavným mestám*, ktoré priťahujú obyvateľov, turistov, podnikateľov, investorov. Tieto subjekty sú zároveň užívateľmi ponuky miest, t. j. sú zákazníkmi miest. Každú z uvedených skupín je možné ďalej

¹ Na medzinárodnom štatistickom kongrese v roku 1885 sa jednotlivým štátom odporučilo, aby za mestá považovali sídla nad 2 000 obyvateľov. Ukázalo sa však, že táto hraničná hodnota, i keď bola zvolená vzhľadom na vtedajšie pomery, nevyhovuje charakteru miest v celom rade štátov. Pre niektoré bola príliš vysoká (škandinávске krajiny), pre iné nízka (Maďarsko). Ako významná časť definície mesta si však toto hľadisko zachovalo platnosť dodnes [5, s. 33].

² Podľa zákona SNR SR č. 612/2002 Z. z. o obecnom zriadení, Národná rada Slovenskej republiky môže vždy k 1. januáru na návrh vlády vyhlásiť za mesto obec, ktorá je hospodárskym, administratívnym a kultúrnym centrom alebo centrom cestovného ruchu, alebo kúpeľným miestom, zabezpečuje služby aj pre obyvateľov okolitých obcí, má zabezpečené dopravné spojenie s okolitými obcami, má aspoň v časti územia mestský charakter zástavby, má najmenej 5 000 obyvateľov. Obec možno vyhlásiť za mesto, aj keď nespĺňa podmienku počtu obyvateľov, ak je to opodstatnené vzhľadom na splnenie ostatných uvedených predpokladov (§ 22, odsek 1 a 2).

segmentovať podľa konkrétnej potreby a z hľadiska konkrétneho cieľa. Treba dodať, že počet a typy cieľových skupín mesta sú oveľa početnejšie než v prípade cieľových skupín (trhov) podnikov. Navyše, trhové segmenty mesta sa veľmi rýchlo menia, a to tak z hľadiska preferencií, ako aj z hľadiska ich pozície.

Segmentácia trhu mesta nevyústi vždy do výberu cieľových skupín, ale úzko súvisí s tvorbou trhovej pozície mesta. Trhová pozícia mesta znamená miesto, pomyselnú latku, ktorú konkrétne mesto zaujíma v predstavách svojich zákazníkov oproti iným – konkurenčným mestám. Vyjadruje vlastnosti, znaky, hodnoty a vízie mesta a jeho výhody, ktoré predstavuje tým subjektom, ktoré chce priťahovať. Odráža sa v nej imidž mesta, ktorý je súčasťou jeho jedinečnosti, odlišnosti a ponuky. V konkrétnom prípade určitého mesta dokáže imidž ovplyvňovať názory, správanie a rozhodovanie kľúčových verejností, akými sú zákazníci, investori či návštevníci [2, s. 68].

Aj mesto môže využívať na podporu svojej ponuky *marketingový mix*. Špecifické postavenie v rámci marketingového mixu má produkt, ktorý sa vyznačuje oveľa väčšou zložitosťou než produkt v klasickom poňatí. *Produktom mesta* rozumieme všetko, čo mesto ponúka svojim obyvateľom, návštevníkom, podnikom a potenciálnym investorom a čo slúži na uspokojenie ich individuálnych i kolektívnych potrieb [4, s. 60]. Už samotné mesto je pre svojich zákazníkov zložitým produktom, ktorý si vyžaduje, aby tradičný marketingový mix bol doplnený o ďalší nástroj – o *ľudí*. Od ich prístupu, kvality práce a schopností záviši, či a do akej miery bude táto zložitosť mesta ako produktu eliminovaná.

Mesto ako produkt je produktom v širšom zmysle slova. V užšom význame sú produktom všetky výrobky a služby, resp. myšlienky, ktoré mesto ponúka svojim zákazníkom, a ktoré zvyčajne neposkytuje súkromný sektor. Súčasťou mesta ako produktu je aj spomenutý imidž, ktorý umožňuje, aby konkrétne mesto pôsobilo na relevantnú verejnosť priaznivo, dokonca lepšie než konkurenčné mestá.

Významným špecifikom marketingového mixu mesta je skutočnosť, že niektoré jeho nástroje strácajú v istých prípadoch alebo v určitých podmienkach svoje opodstatnenie. Spomenúť možno napríklad *cenu*, ktorá stráca trhovú podstatu vplyvom legislatívy, alebo *reklamu*, ktorá sa v rámci komunikačného mixu nevyužíva, alebo sa využíva len v obmedzenej miere. Reklama sa využíva najmä vo vzťahu k investorom, turistom a návštevníkom mesta, prípadne potenciálnym obyvateľom a v spojení so špecifickým nástrojom marketingu mesta – *partnersvom*. Naopak, ťažisko komunikačného mixu mesta spočíva predovšetkým v uplatňovaní *public relations*, a to z dôvodu ich schopnosti širokého pôsobenia na rôzne segmenty. Komunikačný mix z pohľadu mestského marketingu sa teda odlišuje od jeho tradičného ponímania najmä z hľadiska priorít efektívneho využívania jeho jednotlivých nástrojov.

2. Strategické marketingové plánovanie v riadení a rozvoji miest

Významným nástrojom riadenia je *strategické marketingové plánovanie*, ktoré sa v poslednom období začalo využívať aj v riadení a pri tvorbe koncepcií rozvoja miest. V každej koncepcii by sa mali zohľadňovať možnosti jej realizácie v závislosti od výsledkov analýzy celkovej situácie [9, s. 85]. Prvoradým záujmom mesta či obce je dobre obstáť vo vzájomnej konkurencii ostatných územných celkov. Nevyhnutne preto potrebujú stratégiu, ktorá hovorí o tom, ako dosiahnuť požadovaný rozvoj. Strategické marketingové plánovanie tak spája východiskovú pozíciu mesta s tým, kam sa chce konkrétne mesto dostať a akým sa chce stať.

Strategické plánovanie ako moderný spôsob definovania koncepcie rozvoja a cieľov určitej entity (firmy, štátu, regiónu, mesta a pod.) sa prvýkrát objavilo počas druhej svetovej vojny v prostredí armády USA. Začiatkom 70. rokov dvadsiateho storočia sa táto metóda aplikovala na podmienky súkromných spoločností. Koncom uvedeného desaťročia sa ukázalo, že výhody strategického plánovania sa dajú využívať pri riadení a rozvoji regiónov, miest a obcí. V 80. rokoch minulého storočia sa hovorí už o *strategickom marketingovom plánovaní* v riadení a rozvoji územia, a to najmä zásluhou Ph. Kotlera.

Vývoj strategického marketingového plánovania v kontexte miest prebiehal v nasledujúcich etapách:

1. *etapa (30. – 70. roky)* – súvisí s razantným až agresívnym postupom niektorých štátov USA a ich snahou o vytvorenie lepšieho podnikateľského prostredia a klímy s cieľom prilákať do miest na juhu Spojených štátov obyvateľov, podnikateľov a investorov na úkor štátov na severe krajiny.

2. *etapa (70. – 80. roky)* – mestá začali cielene využívať marketing popri jednotlivých aktivitách, sústredených na vytváranie atraktívnych podmienok na podnikanie. Jednotlivé mestá sa začali orientovať na rozvoj cestovného ruchu, podporu exportu a prílev zahraničných investícií. Mestá výrazne zmenili prístup k vlastnému riadeniu a rozvoju, a to smerom ku koncipovaniu marketingových stratégií, založených na konkurenčných analýzach a tvorbe trhovej pozície. Od masového marketingu prešli ku koncentrovanému (špecializovanému) marketingu, ktorý zdôrazňuje a zohľadňuje špecifiká produktov mesta, prispôsobených požiadavkám a potrebám jeho zákazníkov.

3. *etapa (90. roky – súčasnosť)* – mestá sa orientujú na vývoj produktov a vlastnú konkurencieschopnosť. Definujú sa ako *odlišné mestá so špecifickými konkurenčnými výhodami*. Vyvíjajú také produkty, ktoré pre cieľových zákazníkov mesta vytvárajú pridanú hodnotu [6, s. 78].

Strategické marketingové plánovanie územnej, regionálnej či lokálnej povahy sa zásadne orientuje na dlhodobé ciele. Povaha týchto cieľov však vyvoláva vysokú mieru neistoty a rizika, a preto strategické plánovanie musí byť dostatočne

flexibilné a adaptovateľné na potenciálne zmeny prostredia a východiskových podmienok. Jedna zo základných charakteristík strategického plánovania teda je, že ide o plánovanie v podmienkach výraznej neistoty, rizika a neurčitosti. Táto skutočnosť si preto vyžaduje systematický prístup k identifikácii a analýze vonkajších faktorov a k ich konfrontácii s vnútornými kapacitami konkrétneho mesta.

Hlavné princípy strategického marketingového plánovania v kontexte riadenia a rozvoja miest sú najmä tieto:

- zaoberá sa nielen územnými, ale aj ekonomickými, sociálnymi, kultúrnymi a ekologickými aspektmi rozvoja miest;
- je schopné stanoviť strategické a koncepcné ciele miest a reagovať tak na ich aktuálne potreby a problémy;
- potreby a problémy miest identifikuje predovšetkým z hľadiska obyvateľov, podnikateľov, návštevníkov či investorov ako zákazníkov mesta;
- je platformou pre rôzne formy partnerstiev rozličných subjektov a skupín s mestom.

Uvedené princípy odlišujú strategické marketingové plánovanie od klasického nástroja tvorby koncepcie rozvoja mesta – *územného plánovania*. Strategické marketingové plánovanie je procesom nepretržitého, kontinuálneho plánovania, ktorého výsledkom je písomný dokument – *marketingový plán*. Marketingový plán by mal byť zrozumiteľný a prehľadný, adresný a vecný [8, s. 191].

Na rozdiel od územného plánu, ktorého obsah je presne definovaný legislatívou, obsah tohto dokumentu ako strategického programu rozvoja mesta nie je stanovený žiadnym záväzným predpisom. Strategické marketingové plánovanie je preto možné lepšie prispôbiť konkrétnym miestnym potrebám. Treba však poznamenať, že výnimočnosť obsahu, formy a využitia takýchto strategických programov rozvoja môže brániť ich funkčnej prepojenosti s priľahlými územia-
mi susedných miest a obcí v rámci regiónu. V strategickom marketingovom plánovaní sa veľký dôraz kladie na marketingové prostredie mesta, ktoré sa vyznačuje výraznou zložitosťou, nepredvídateľnosťou a premenlivosťou so silnými konkurenčnými prvkami [3, s. 117].

Proces strategického marketingového plánovania mesta tvoria nasledujúce kroky:

1. *Audit mesta* – predstavuje systematické preskúmanie (najmä) ekonomických a demografických charakteristík mesta s cieľom identifikovať (vnútorné) silné a slabé stránky mesta, porovnať ich so silnými a slabými stránkami konkurenčných miest a konfrontovať s príležitosťami a rizikami z vonkajšieho prostredia mesta. Vytvorí sa tak základ budúcej (potenciálnej) atraktívnosti príslušného mesta.

2. *Vízia a ciele* – vízia načrtáva v najvšeobecnejších a koncepcných pojmoch predstavu o budúcom smerovaní a postavení mesta. Je výsledkom schopností predstaviteľov mesta poskladať spolu s obyvateľmi celistvý budúci obraz mesta. Vízia musí byť dostatočne dlhodobá, spravidla sa koncipuje na obdobie 10 – 15 rokov. Musí obsahovať také princípy, s ktorými sa možno ľahko stotožniť. Vyžaduje preto aktívnu podporu a vysokú mieru zapojenia verejnosti.

Na naplnenie vízie je potrebné stanoviť ciele. Dôležitú úlohu v tomto procese zohrávajú marketingové ciele, ktoré plnia koordinačnú, kontrolnú a socioemocionálnu funkciu.

3. *Tvorba marketingovej stratégie* – spočíva v nájdení spôsobu, ako naplniť víziu a ciele, stanovené v pláne. V prípade mesta sa ako veľký problém javia mnohé, často konfliktné záujmy početných subjektov, rôzny stupeň ich závislosti od mesta i účasť rôznych politických subjektov na príprave stratégie. Uvedené skutočnosti si pri tvorbe marketingovej stratégie mesta, a najmä pri jej implementácii vyžadujú nevyhnutne dosiahnuť konsenzus.

Táto skutočnosť však niekedy spôsobuje odklon od reálnych potrieb a očakávaní jednotlivých segmentov (zákazníkov) mesta.

4. *Tvorba vykonávacieho plánu* – súčasťou plánovacieho procesu je aj tvorba vykonávacieho (akčného) plánu. Vykonávací plán obsahuje prehľad akcií/činností, ktoré sa zabezpečia v určitom čase v roku, časový harmonogram akcií a rozpočet na jednotlivé akcie.

5. *Implementácia a kontrola* – žiadny plán nemá zmysel, pokiaľ nie je starostlivo a úspešne implementovaný. Kontrola tu vystupuje ako prvok hodnotenia dosiahnutých výsledkov. Je to proces zisťovania a hodnotenia výsledkov realizácie marketingového plánu a stratégie mesta a uplatňovania korektívnych opatrení na zabezpečenie splnenia marketingových cieľov.

Strategické marketingové plánovanie predstavuje taký prístup, prostredníctvom ktorého sa dá vytvoriť atraktívnejšie a príjemnejšie mesto. Niektoré mestá ho už začali v praxi využívať ako nástroj riadenia a súčasť ich rozvojových aktivít.

3. Marketingová stratégia mesta

Marketingová stratégia mesta je určitou modifikáciou marketingovej stratégie podnikateľských subjektov. Jej špecifiká spočívajú najmä v tom, že zohľadňuje množstvo rôznych subjektov a ich odlišný vzťah k mestu. Tieto skutočnosti navyše oslabujú rôzne záujmy týchto skupín, ktoré neraz vyúsťia do konfliktu.

Ďalším špecifikom marketingovej stratégie mesta je, že jej zostavenie je podmienené aj existenciou rôznych politických strán a subjektov. Problém tu však nepredstavujú ciele týchto subjektov, pretože tie by mali v konečnom dôsledku

smerovať k dosiahnutiu prosperujúceho a moderného mesta. Problematickými sa javia spôsoby a cesty dosiahnutia týchto cieľov. Navyše, pri každej zmene politickej reprezentácie je tu potenciálne riziko častých a radikálnych zmien týchto spôsobov a ciest.

Marketingová stratégia mesta umožňuje predstaviteľom nájsť odpovede na tie isté otázky, ktoré si kladú aj podnikateľské subjekty:

- *Kto sme?*
- *Čo robíme (pre naše mesto)?*
- *Čo by sme mali robiť (pre naše mesto)?*
- *Čo by sme mohli robiť (pre naše mesto)?*
- *Prečo to robíme (pre naše mesto)?*

Práve nájdenie odpovede na poslednú otázku „*Prečo... ?*“ umožní, najmä zástupcom mesta, uvedomiť si, akú úlohu vlastne zohrávajú tak v ekonomických, ako aj spoločenských súvislostiach, týkajúcich sa života a prosperity mesta. Preto je existenčná.

Marketingová stratégia by mala slúžiť na riešenie marketingových problémov mesta, ktoré najlepšie odhalí prieskum. Skôr však, než sa pristúpi k vlastnej tvorbe stratégie, je potrebné vymedziť *poslanie* (misiu) nositeľa marketingu mesta číslo jeden – teda *orgánu verejnej správy*.

Vymedziť toto poslanie znamená zdôvodniť existenciu samosprávneho orgánu a jeho prínos pre mesto a jeho zákazníkov. Poslanie sa dá vymedziť dvoma spôsobmi: buď *produktovo*, teda jednoduchým deklarováním služieb, výkonov či aktivít, ktoré mesto svojim zákazníkom poskytuje, alebo *trhovo*. Trhovo vymedzené poslanie samosprávy je oveľa jasnejšie a zrozumiteľnejšie. Hovorí totiž rečou užívateľov mesta. Znamená to, že vyjadruje ich potreby, pocity a problémy a naznačuje aj možnosti ich riešenia. Je vhodné, ak takto *trhovo vymedzené poslanie* je doplnené aj o tzv. *spoločensky orientovaný obsah*, ktorý akcentuje orientáciu samosprávneho orgánu na všeobecné hodnotové predstavy verejnosti.

Poslanie by preto malo:

- preukázať prínos orgánu verejnej správy k riešeniu ekonomických a spoločenských úloh a problémov mesta;
- propagovať takú víziu, ktorá vypovedá o ochote a schopnosti tohto orgánu riešiť uvedené problémy dlhodobo;
- vyjadrovať základné predstavy, hodnoty, ciele a kritériá úspechu činnosti a iniciatív samosprávneho orgánu;
- jasne definovať vzťahy vnútri samosprávy i mimo nej, ako aj vzťah orgánu samosprávy k jeho okoliu.

Poslanie sa zvykne zverejňovať. Keďže práve tieto vyhlásenia sú často dôsledkom postojov radnice, je dôležité, aby sa všetci kompetentní a zainteresovaní

s nimi stotožnili. Naplnenie atribútov poslanca je súčasťou hľadania konkurenčnej výhody mesta prostredníctvom analýzy a výberu produktovo-trhového mixu. Na základe nich potom možno sformulovať marketingovú stratégiu.

Poslanie má pre prácu orgánu samosprávy mesta zásadný zmysel. Tým, že umožňuje odpovedať na nasledujúce otázky, preukáže špecifické kompetencie predstaviteľov mesta:

- *Aké sú dôvody na existenciu tohto orgánu a jeho aktivity?*
- *Aké sú potreby užívateľov/zákazníkov mesta (obyvateľov, návštevníkov, turistov, investorov...)?*
- *Ako sa budú tieto – existujúce aj predpokladané potreby a želania užívateľov mesta uspokojovať?*

Vymedzené poslanie by malo obhajovať tie ciele, ktoré sú predmetom verejného záujmu. Ak je správne sformulované, pôsobí ako prevencia, pretože bráni napríklad predkladaniu takých projektov, ktoré nebudú realizované či realizovateľné alebo ich jednotlivé subjekty – užívatelia mesta neprijmú.

Sformulovať a účinne realizovať poslanie umožňuje orgánu verejnej správy:

- pochopiť a definovať svoje existujúce aktivity,
- rozhodnúť, kedy je vhodné, resp. potrebné poslanie zmeniť,
- oboznámiť s poslaním všetky zainteresované subjekty.

Nesprávne vymedzené poslanie môže vážne ohroziť smerovanie aktivít a iniciatív radnice. Rozmýšľanie o tom, aké potreby svojich zákazníkov sa snažia uspokojiť, robí zástupcov mesta citlivejšími na ich vývoj. Hlavný problém pri formulovaní poslanca spočíva v tom, ako široko/úzko zodpovedať otázku „Čo...?“ Príliš široko vymedzené poslanie umožní síce samospráve zväziť široký rozsah možností, no na druhej strane ju zaviaže aj k aktivitám, na ktoré nestačí.

Úzko vymedzené poslanie zase samospráve zväzuje ruky a v istom zmysle limituje možnosť naplno využiť jej potenciál a ochotu riešiť potreby a problémy svojich zákazníkov.

Poslanie vzniká v prostredí rôznych záujmových skupín, ktoré ovplyvňujú orientáciu samosprávy. Hodnotia celkovú povesť samosprávnych orgánov, ich kompetenciu, dôveryhodnosť a spoľahlivosť. Externé záujmové skupiny je potrebné oboznámiť s poslaním orgánu verejnej správy explicitne.

Interné záujmové skupiny sa oboznamujú s poslaním prostredníctvom interných vyhlásení a organizačnej kultúry príslušného úradu. V prípade internej verejnosti môže poslanie slúžiť aj ako silné motivačné kritérium, malo by sa však vyhnúť všednosti a fráзовitosti. Toto konštatovanie platí všeobecne.

Aj poslanie podlieha zmenám – má svoj časový rozmer. Poslanie by sa však malo zmeniť iba vtedy, ak došlo k výrazným zmenám vo vonkajšom prostredí. Kľúčovou otázkou je: „*Aké nové smery by sme si mali v súčasnosti vytýčiť, aby*

sme sa pripravili na zmeny, ktoré nastanú v našom prostredí?“ Poslanie by malo byť všeobecnou normou pre zúčastnených na rozvoji mesta. Malo by byť prítomné v myslení ľudí.

Vymedzené poslanie je východiskom tvorby marketingovej stratégie. V ďalších krokoch jej spracovania sa zvykne postupovať podobným spôsobom ako v prípade podnikateľského subjektu. Najskôr sa sformulujú jednotlivé produktovo-trhové alternatívy, zvolia sa stratégie pokrytia trhu, uskutoční sa výber prioritných trhových segmentov z hľadiska príslušnej oblasti alebo riešeného problému, a napokon sa navrhne produktovo-trhový mix. Všetky tieto aktivity sú doplnené tvorbou marketingového mixu.

Záver

Koncepciu marketingu je možné uplatniť aj pri riadení a rozvoji miest. Využitie marketingovej koncepcie môže prispieť k lepšej analýze potrieb obyvateľov alebo návštevníkov miest a k nájdeniu spôsobu ich dokonalejšieho uspokojovania. O vhodnosti či opodstatnenosti uplatňovania marketingu v živote miest niet pochyb. Skôr je podstatné upozorniť na niektoré problémy, ktoré predstavujú bariéry jeho efektívneho využívania.

Ako prvý problém možno uviesť skutočnosť, že mestá sú živé, dynamické organizmy, v ktorých dochádza k sústavným, a často aj nepredvídateľným zmenám. Táto turbulentnosť vedie v konečnom dôsledku k tomu, že mnohé marketingové aktivity a postupy sa môžu stať neaktuálne či irelevantné. Stáva sa to najmä vtedy, keď nie sú implementované v primeranom časovom období alebo s primeranou razantnosťou, čo posilňuje bariéry efektívneho využitia mestského marketingu.

Ďalším problémom je, že mestá nie sú homogénne celky, hoci navonok sa tak javia. V tejto súvislosti treba spomenúť aj skutočnosť, že viaceré rozhodnutia, ktoré sa bezprostredne dotýkajú života miest, sa uskutočňujú napríklad na úrovni vlády, preto nezodpovedajú vždy ich reálnym potrebám a požiadavkám.

V súvislosti s využívaním marketingu pri riadení a rozvoji miest sa zvyknú prejavovať aj obavy, že marketing zvýši dopyt po niektorých službách, ktoré by potom nebolo možné uspokojiť vzhľadom na obmedzenosť zdrojov mesta, resp. mestskej správy. Navyše, väčšina služieb, ktoré mesto poskytuje, má charakter verejných služieb, a preto by nemali byť predmetom výmeny.

Predstavitelia mnohých miest tvrdia, že marketing pre nich nemá význam. Toto konštatovanie podopierajú argumentmi o nedostatku finančných prostriedkov. Neuvedomujú si, že práve marketing ich môže od týchto starostí odbremeniť. Správne využitie marketingu a jeho vhodné zvolených nástrojov by pravdepodobne pomohlo spomenuté problémy riešiť.

Literatúra

- [1] ASHWORTH, G. J. – VOOGD, H.: *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press 1990. ISBN 1 85293 008X.
- [2] FORET, M.: *Image místa*. In: *Image měst a rozvoj regionů*. [Zborník příspěvků z konference.] Brno: Provozně ekonomická fakulta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně 2001. ISBN 80-7302-018-01.
- [3] HORÁKOVÁ, H.: *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishing 2000. ISBN 80-69-996-9.
- [4] JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada Publishing 1999. ISBN 80-7169-750-8.
- [5] Kolektiv: *Úvod do regionálních věd a veřejné správa*. Praha: IFEC 2001. ISBN 80-864 12-08-3.
- [6] KOTLER, Ph. – HAIDER, D. H. – REIN, I.: *Marketing Places*. New York: Macmillan 1993. ISBN 0-02-917596-8.
- [7] KOTLER, Ph. – ASPLUND, Ch. – REIN, I. – HAIDER, D.: *Marketing Places. Europe*. London: Pearson Education Limited 1999. ISBN 0-273-64442-4.
- [8] LESÁKOVÁ, D. a kol.: *Strategický marketingový management*. Bratislava: SPRINT 2001. ISBN 80-888-48-90-3.
- [9] OCHRANA, F.: *Manažerské metody ve veřejném sektoru*. Praha: EKOPRESS 2002. ISBN 80-86119-51-3.