

Městský marketing – koncepty, aplikace, kritická analýza¹

Jiří JEŽEK*

City Marketing – Concepts, Applications, Critical Analysis

Abstract

The paper offers a critical evaluation of theoretical and application findings about city marketing. It deals with specifics and limits of use of selected elements of marketing theory in conditions of the cities. It comes to a conclusion that application possibilities are much more limited than theoretical expectations are. The reason is not only political environment where there a decision making about marketing use takes place, but also a difficulty and complexity of the city as the marketing entity.

Keywords: *city marketing, urban development, marketing theory, marketing application*

JEL Classification: M31

Úvod

V podmínkách globální ekonomiky přestává být ekonomický rozvoj výlučnou záležitostí centrálních vlád. Stále významnějšími aktéry se stávají také města a regiony. „Především města se aktivně snaží vyhledávat a mobilizovat ekonomické zdroje... Vytvářejí rozvojové strategie a programy, jejichž cílem je přilákat nové investory, turisty nebo obyvatele. Snaží se uplatňovat marketing, od něhož očekávají, že jim pomůže nejenom přizpůsobit jejich nabídku měnícím se tržním podmínkám, ale také efektivně využívat disponibilní zdroje a získávat konkurenční výhodu.“ (Kotler et al., 1999, s. 15) Mnozí autoři přinášejí důkazy o tom, že celosvětově roste počet měst snažících se o aplikaci městského marketingu; ať již

* Jiří JEŽEK, Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Středisko pro výzkum regionálního rozvoje, Husova 11, 306 14 Plzeň, Česká republika; e-mail: jezekji@kmo.zcu.cz

¹ Příspěvek staví na poznatcích získaných při řešení dvou projektů: grantu Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. WD-17-07-1 *Konkurenceschopnost měst v České republice (2007 – 2011)* a projektu VEGA č. 1/0682/09 *Marketing ako nástroj riadenia a rozvoja slovenských miest (2009 – 2011)*.

z vnitřních potřeb nebo kvůli konkurenčnímu tlaku, aby obstála v soutěži s ostatními městy (van den Berg a Braun, 1999; Ashworth a Karavatzis, 2010).

Ačkoliv je *městský marketing* běžně používaným pojmem, není všemi jednoznačně přijímán. Nezřídka se setkáváme s kritikou, že se jedná pouze o módní a konjunkturální označení činností, které města dávno realizují, nebo o druhořadý přístup k řešení současných problémů měst. Jedni volají po důvěryhodných vědeckých důkazech o přínosu marketingu k rozvoji měst, jiní poukazují na skutečnost, že v publikacích renomovaných autorů, věnovaných rozvoji měst či regionů, není o městském marketingu téměř žádná zmínka, nebo pouze okrajová (Ashworth a Voogd, 1995; Ashworth a Karavatzis, 2010; Birk, Grabow a Hollbach-Grömig, 2006 a další).

Také v praxi se někdy setkáváme s odporem vůči marketingové představě města jakožto tržního produktu a s nesouhlasem, aby marketingová opatření, jako např. komunikační kampaně či loga, byla financována z veřejných zdrojů. Zvláště v době celosvětové finanční a ekonomické krize tento argument zaznívá často. Negativní vliv na vnímání městského marketingu veřejností má také fakt, že je spojován s populismem, kupováním si voličů a podbízením se jim a s netickými praktikami.

1. Cíl a metodika

Cílem příspěvku je kritické zhodnocení teoretických a aplikačních poznatků o městském marketingu.² Mnozí autoři totiž předpokládají bezproblémovou (mechanickou) aplikaci marketingu v podmínkách měst a nevěnují dostatečnou pozornost problémům, zvláštnostem a omezením, která jsou s touto aplikací spojena. Chceme potvrdit hypotézu, že aplikace marketingu v podmínkách měst se, na rozdíl od podniku, vyznačuje mnohými specifiky, které v konečném důsledku limitují možnosti jeho praktického použití. Snažíme se o kritickou reflexi praxe městského marketingu a chceme ukázat, jak se vybrané prvky marketingové teorie (cíle, strategie, nástroje, controlling aj.) v podmínkách měst uplatňují. Neboť pouze pokud pochopíme podstatu městského marketingu, jeho specifika a limity, tak můžeme efektivně využívat jeho metody, techniky a nástroje. Tam, kde je to účelné, vycházíme z porovnání městského a podnikového marketingu. Zvolený postup nám umožňuje strukturovat a systematizovat diskusi o městském marketingu.

² V rámci řešení obou projektů byl uspořádán empirický výzkum, při němž byly v roce 2010 provedeny strukturované rozhovory s představiteli 37 českých, 24 slovenských a 17 zahraničních měst všech velikostních kategorií. Kromě toho naše názory opíráme o výsledky našich dřívějších výzkumů a srovnávacích analýz městského marketingu v Česku, Německu, Rakousku a Švýcarsku, které budou souborně publikovány v připravované monografii (Ježek a Ježková, 2011).

2. Koncepční přístupy k městskému marketingu

Města tvoří dynamickou složku systému osídlení. Ekonomické a sociální vědy nabízejí řadu přístupů k definování města. Město můžeme chápat jako relativně samostatný územně-správní celek, který sdružuje osoby, které v něm trvale žijí, či jako právnickou osobu, která hospodaří se svým majetkem a svými příjmy. Město můžeme vymezit také jako ohraničený prostor, který se skládá z velkého množství prvků: domů, ulic, náměstí, průmyslových a obytných ploch, osob, podniků, vztahů, sítí, symbolů, významů atd. (Paulíčková, 2005).

Jak lze koncepčně pojmut městský marketing? V literatuře nacházíme tři odlišná pojetí. První skupina autorů pojímá městský marketing jako specifickou aplikační oblast obecného (komerčního, podnikového) marketingu v podmínkách měst. Městský marketing tak představuje soubor teorií, postupů, technik a nástrojů, které lze bez větších problémů aplikovat na města (Kotler, Haider a Rein, 1993; Manschwetus, 1995; Metaxas, 2009). Druhá skupina autorů vychází z uplatnění manažerského přístupu ve veřejné správě. Primárně se zabývají otázkou vnitřní reformy veřejné správy (např. May a Newman, 1999). Městský marketing dávají především do souvislosti s *new public management*, zákaznickou orientací, privatizací veřejných služeb a s rozvojem partnerství veřejného a soukromého sektoru (Cleeren, Dekimpe a Verboven, 2006). Přitom jedním z nejčastěji diskutovaných témat je řízení vztahů se zákazníky, které akcentuje jeho prapůvodní podstatu (Štefko, 2007). Poslední skupinu autorů tvoří hlavně specialisté na veřejnou politiku a územní (prostorové) plánování, kteří vycházejí z požadavku komunikativního a kooperativního rozvoje města. S tímto přístupem se často setkáváme v Německu, kde v rámci budování sociálního státu byl nastolen společenský požadavek, aby veřejná správa na všech správních úrovních systematicky a plošně koordinovala a integrovala společenské zájmy. Zavádění marketingu se stalo prostředkem, jak tohoto cíle dosáhnout (Helbrecht, 1994; Birk, Grabow a Hollbach-Grömig, 2006).

3. Prosazení marketingové filozofie a marketingové koncepce města

„Snad největší rozdíly mezi městským a podnikovým marketingem se týkají otázky prosazení marketingové filozofie a marketingové koncepce.“ (Meyer, 1999, s. 54) Dobrovolná participace, politické vlivy a v neposlední řadě rozdílnost cílů a představ zájmových skupin ve městě způsobují, že idea městského marketingu se v praxi velmi obtížně prosazuje. Pokud se má marketingová koncepce města realizovat, musí být nejdříve z mocenského a manažerského hlediska schválena a prosazena. Městský marketing a jeho koncepce lze prosadit buď tím, že se na nich představitelé zájmových skupin ve městě dohodnou, nebo že je

schválí politické a administrativní vedení města. Schvalování a prosazení marketingové koncepce města však většinou vyžaduje mnohem více času a větší úsilí než v případě podniku. Složitost rozhodování je dána tím, že mezi aktéry městského marketingu existují zcela odlišné mocenské a organizační vztahy (závislosti) než mezi pracovníky a odděleními v podniku, který tvoří jednotně řízený organizační celek. Všechny části a funkce podniku se cíleně orientují na podnikání. Podnikatelská orientace zavazuje všechny pracovníky a všechny organizační složky podniku ke konsenzuálnímu jednání. Jasná, podnikatelsky orientovaná organizační struktura podniku tak usnadňuje rozhodování a realizaci přijatých opatření. Situace ve městě je v této souvislosti zcela odlišná. Město tvoří velké množství aktérů (nositelů rozhodnutí), kteří zpravidla jednají nezávisle. Navíc je nelze k podpoře městského marketingu a k realizaci marketingové koncepce nutit. Chtějí-li je iniciátoři zapojit, musí je nejdříve motivovat. Nezanedbatelnou roli přitom mimo jiné sehrává míra sociální inteligence v jejich chování (Frankovský, Štefko a Baumgartner, 2006).

Dalším velmi významným specifikem městského marketingu je fakt, že neprosazení marketingové koncepce města nebo její neúspěšnost nemá na město, resp. na zúčastněné aktéry, tak negativní dopad jako na podnik. Ztroskotání městského marketingu nijak zásadně neohrožuje existenci města. Marketing není pro město nezbytností tak jako pro většinu podniků, které jsou na něm existenčně závislé. Proto si také města, usilující o dosažení všeobecného konsenzu, většinou nestanovují exaktní, ale spíše obecné, a často vágně formulované cíle, neboť na jiných se jejich aktéři nedokáží dohodnout.

Prosazení městského marketingu se nevyřeší tím, že město si nechá zpracovat sebelepší marketingovou koncepci. Racionální argumentace totiž hrají v podmínkách politického rozhodování často druhořadou roli. Prosazení městského marketingu je tak v praxi spíše otázkou politické dovednosti, obratnosti, zkušenosti, přesvědčovacích schopností a vůle ke kompromisu.

4. K marketingovému pojetí města

O tom, že v podmínkách měst lze marketing aplikovat, již dnes prakticky nikdo nepochybuje. V čem se ale autoři rozcházejí, je jeho teoretické pojetí. Předmětem diskuse je hlavně to, zda bychom měli město z marketingového pohledu chápat jako tržní produkt, nebo jako specifickou formu organizace, která nabízí své produkty. Někteří autoři jdou ještě dále a ptají se, zda je město objektem, nebo subjektem městského marketingu (např. Meyer, 1999). Vědecká diskuse o marketingovém pojetí města je velmi vyhraněná a značně formalizovaná. Zaznívají velmi sofistikované argumenty pro i proti jednotlivým pojetím, které tak

poukazují na nejednoznačnost marketingového pojetí města (srov. Kotler, Haider a Rein, 1993; Manschwetus, 1995; Meyer, 1999; Rumpel, 2002; Ashworth a Karavatzis, 2010). Z marketingového pohledu proto můžeme město chápat jako komplexní produkt, skládající se z dílčích produktů a vlastností (funkcí, charakteristik, kvalit, hodnot), stejně tak jako specifickou formu sociální organizace,³ která má své zájmy, identitu, image, značku apod. a jejímiž aktéry (zájmovými skupinami) jsou nejenom orgány a organizace veřejné správy, ale také obyvatelé, podnikatelé nebo kulturní a neziskové organizace. V poslední době, zvláště v nejvyspělejších zemích, se stále častěji setkáváme s marketingovým pojetím města jakožto značky⁴ (Pike, 2009; Karavatzis a Ashworth, 2005; Ashworth a Karavatzis, 2010).

5. Specifika a limity aplikace vybraných prvků marketingové teorie v podmínkách měst

5.1. Cíle

Tvorba marketingové koncepce města většinou začíná vytýčením obecných strategických cílů, na kterých se dokáží představitelé zájmových skupin ve městě dohodnout. Většina měst si stanovuje rozvojovou vizi a strategické cíle. Z 55 % českých měst, která mají zpracovaný strategický plán rozvoje, jich přibližně 4/5 mají formulovanou vizi a strategické cíle (2010). Cíle jsou většinou chápány jako hierarchický cílový systém, který se skládá z globálních (strategických) a dílčích (operačních) cílů. Podle mnohých výzkumů se česká a slovenská města nejčastěji snaží strategicky rozvíjet místní ekonomiku, zvyšovat daňové příjmy a příjmy z poplatků, vytvářet atraktivní podmínky pro bydlení, podnikání, investování a trávení volného času, zvyšovat všeobecnou informovanost o městě a zlepšovat komunikaci s občany. Co se týče dílčích cílů, tak převažuje získávání nových investorů s vyšší přidanou hodnotou, turistů, strategických služeb, vědecko-výzkumných kapacit, dále pak revitalizace městských center a v neposlední řadě propagace podnikatelských a investičních příležitostí (Malinovský, 2004; Ježková, 2006; Ježek, 2010b).

³ Naznačené *duální marketingové chápání města* bychom si měli neustále uvědomovat, zvláště při tvorbě marketingové koncepce města. Podobně jako skutečnost, že město v marketingovém chápání jakožto formální organizace ve skutečnosti neexistuje. Pokud se zájmové skupiny ve městě rozhodnou aplikovat marketing, musí začít spolupracovat a pokusit se své dílčí nabídky integrovat do podoby komplexních produktů. Specifikem městského marketingu v této souvislosti je, že některé zájmové skupiny města mohou být zároveň jeho cílovými skupinami (místní obyvatelé).

⁴ Do popředí se dostává otázka *image měst*. Města se snaží prostřednictvím značky vytvářet pozitivní image na veřejnosti. V informacemi přeplněném světě totiž image města lidem usnadňuje rozhodování. Jak ukazují četné výzkumy, lidé si například místo trávení dovolené většinou nevybírají podle objektivních kritérií, ale podle toho, jak dané místo vnímají a jaké si o něm vytvořili subjektivní představy. Záměrné vytváření značky města a budování pozitivního image města tak lidem zjednodušuje jejich volbu.

Typické marketingové cíle, o nichž hovoří Meyer (1999) nebo Langlois (2010), jako žádoucí image města, vyprofilování nabídky města vůči ostatním (konkurenčním) městům, tvorba jedinečné tržní nabídky či tvorba a podpora identity města se v praxi českých a slovenských měst vyskytují velmi zřídka (Ježková, 2006; Ježek, 2010b; Sucháček, 2010).

Cíle městského marketingu se principiálně neliší od cílů podnikového marketingu. Existující rozdíly jsou dány hlavně odlišnými prioritami, které podniky a města sledují, resp. zastoupením těchto cílů. Městský marketing obecně věnuje větší pozornost dlouhodobým a společenským cílům než cílům tržním a ziskovým, neboť se programově snaží o co možná nejširší participaci zájmových skupin, která jeho činnost politicky legitimizuje. Při výběru cílů berou rozhodovatelé také v úvahu mnohem větší počet aspektů.

Specifikem městského marketingu je, že často rozlišuje vnitřní cíle, vztahující se k místním obyvatelům a zájmovým skupinám města, a vnější cíle, zaměřené na cílové skupiny mimo město.

5.2. Trh města, segmentace trhu a výběr cílových skupin

V literatuře nalézáme různé přístupy, jak strukturovat trh města a provádět jeho segmentaci (Kotler, Haider a Rein, 1993; Manschwetus, 1995; Meyer, 1999; Hanuláková a kol., 2004; Váňová, 2006). Kotler například rozlišuje místní občany, potenciální rezidenty, podniky a podnikatele, investory, turisty a návštěvníky a exportní trhy (Kotler, Haider a Rein, 1993, s. 19n). V praxi se většinou setkáváme s intuitivním přístupem k segmentaci trhu a výběru cílových skupin. Specifikem městského marketingu je, že cílové skupiny, jejichž rozhodování se města snaží ovlivňovat (viz výše), jsou v podstatě pro většinu měst společné. Města si obvykle vytvářejí jednu marketingovou koncepci, kterou se snaží oslovovat všechny cílové skupiny. Převážně tak uplatňují nediferencovaný marketing, který v případě českých a slovenských měst jednoznačně převažuje. Důvodem je přesvědčení, že atraktivita města (jako tržního produktu) přesahuje rámec jednotlivých tržních segmentů, takže je pro město efektivnější, když bude svoji nabídku přizpůsobovat společenským potřebám, resp. společným potřebám a přáním cílových skupin, než aby vycházelo z jejich rozdílností, jak je to obvyklé v podnikovém marketingu. Proto také marketingová teorie doposud nevěnovala segmentaci trhu v městském marketingu významnější pozornost. Rostoucí konkurence mezi městy, vyvolaná globalizačními procesy, způsobuje, že celosvětově přibývá měst, která se snaží o cílené uspokojování potřeb a přání vybraných tržních segmentů a mikrosegmentů, pro něž připravují odlišné marketingové koncepce. Realizují tak koncentrovaný (selektivní) marketing (Ashworth a Karavatzis, 2010).

5.3. Strategie

Současný stav poznání nám bohužel neumožňuje přesné vymezení pojmu *marketingová strategie*, neboť kritéria pro rozlišení marketingových strategií od marketingových nástrojů nejsou dostatečně ostrá. Proto se i v městském marketingu běžně setkáváme s tím, že za součást marketingových strategií jsou považovány soubory některých operativních marketingových nástrojů, jako jsou tvorba produktů a reklamní kampaně. Jak ukazují naše poznatky, tyto tzv. instrumentální strategie (produktové, komunikační) v praxi městského marketingu jednoznačně převažují.

Významné zastoupení mají také konkurenční strategie, jak se o nich zmiňují mnozí autoři (Van den Berg a Braun, 1999; Metaxas, 2009; Kotler et al., 1999). V našich podmínkách je často využívají i malá a středně velká města v blízkosti velkých měst, která se snaží nabízet výhodnější podmínky pro bydlení nebo investování (Damborský a Wokoun, 2010). Blízkost většího města je pro ně navíc lokalizační výhodou, která jejich obyvatelům umožňuje dojíždět za prací, vzděláním, kulturou či za službami. Nákladovou konkurenční výhodou získávají města, která nabízejí různé zvýhodněné podmínky (pobídky, prémie, zákaznické karty apod.). Excelentního konkurenčního postavení pak dosahují města jako Vídeň, Ženeva či Vancouver, která nabízejí nejenom atraktivní podmínky pro podnikání a investování, ale také pro bydlení a trávení volného času (Rumpel, Slach a Boruta, 2007; Ježek a Ježková, 2011).

Někteří autoři doporučují, aby se při vytváření marketingové koncepce města používala tzv. *morfologická metoda* (metoda morfologických schránek),⁵ která umožňuje marketingovou strategii vytvářet postupně a strukturovaně podle jednotlivých rozhodovacích úrovní (Mantschwetus, 1995; Meyer, 1999). Nejdříve se vybere klíčová oblast (např. cestovní ruch – strategie klíčových výkonů), poté relevantní tržní segment (segmentační strategie), následně postup, jak daný tržní segment získat (stimulační strategie), dále určitá geografická oblast, na níž se město chce strategicky zaměřit (areálová strategie), a nakonec vhodní partneři pro spolupráci (strategie kooperace). S uplatněním tohoto strategického přístupu se v případě českých a slovenských měst prakticky nesetkáváme. Ani v zahraničí se přitom nejedná o běžný přístup. Příklady Amsterdamu či Florencie jsou proto spíše výjimkou nežli pravidlem. Podobné platí i pro použití Ansoffovy matice.

Použití Ansoffovy matice se doporučuje v případě, kdy se města snaží podpořit svoji identitu a usilují o integraci rozmanitých cílů, potřeb a zájmů. Proto by měla pro každou kombinaci „tržní segment – nabídka města“ určit, zda je zapotřebí nabídku města s ohledem na potřeby a přání daného tržního segmentu bud

⁵ Podrobně tuto metodu popisují Trommsdorff a Steinhoff (2009, s. 172 – 174).

zachovat, omezit, nebo rozvinout (Schneider 1993). Použití této matice tak uživatele nutí, aby postupně zaujali stanovisko k potřebám a přáním všech tržních segmentů města. Dobré zkušenosti s tímto systematickým přístupem k městskému marketingu má například německý Münster.⁶

Kromě již uvedených strategií, které mají svůj původ v podnikové oblasti, se v praxi městského marketingu uplatňují některé specifické strategie. K celosvětově nejvíce používaným patří strategie transferu image z jiného objektu na město (přenesení image známých osobností, organizací, sportovních nebo kulturních akcí na město), strategie klíčových zdrojů a strategie eventů (Ashworth a Karavatzis, 2010; Hoffmann, 2003; Meyer, 1999).

Strategie transferu image. Příklady měst, kterým se podařilo přenést image osoby na město a využít toho pro ekonomický rozvoj, je velmi málo. Hlavním problémem je totiž mediální pomíjivost takových osobností, neboť jejich tržní hodnota se může v čase měnit. Barcelona je příkladem města, které v 80. a 90. letech minulého století dokázalo využít růstu celosvětového zájmu veřejnosti o život a dílo A. Gaudiho a podařilo se mu přenést některé prvky jeho osobnosti a image na město. Naopak skotský Edinburgh je příkladem města, které je většinou spojováno s duchovním (moralistou) J. Knoxem, který byl vzorem poctivosti a osobní píce, což byly hodnoty symbolizující období průmyslového rozvoje. V dnešní postindustriální době, kdy se chce Edinburgh stát evropským centrem kultury, zábavy a cestovního ruchu, je spjatost s touto osobností spíše na překážku. Z českých měst například Brno prověřuje možnosti, jak využít osobnosti augustiniánského mnicha G. J. Mendela, zakladatele genetiky a objevitele základních zákonů dědičnosti, v propagaci města jakožto centra evropské vědy a výzkumu.

Strategie klíčových zdrojů. Jako klíčové zdroje můžeme označit výjimečné osoby, organizace, akce či vlastnosti města, které představují jedinečné silné stránky města, které lze efektivním způsobem sdělovat veřejnosti. Klíčovým zdrojem může být známá osobnost, věhlasná univerzita stejně tak jako každoročně pořádaný filmový festival. Použití této strategie předpokládá, že celá marketingová koncepce města se postaví právě na těchto klíčových zdrojích. Strategie klíčových zdrojů představuje kombinaci reklamy a různých akcí a zážitků (eventů), které mají pozitivní vliv na image města. Cílem bývá dosáhnout žádoucí strategické pozice města a vyprofilovat jeho tržní nabídku. Například již zmíněné vestfálské město Münster svoji marketingovou strategii postavilo na rozvoji vědy a životního stylu, Lipsko na svobodomyšlné tradici (úspěšná komunikační kampaň *Leipziger Freiheit*) nebo Amsterdam na obchodním duchu a kreativitě (Röling, 2010; Birk, Grabow a Hollbach-Grömig, 2006).

⁶ Významný podíl na prosazení tohoto přístupu měl prof. H. Meffert, dlouholetý ředitel Ústavu marketingu na místní univerzitě, jeden z nejvýznamnějších německých odborníků na marketing, který se dlouhodobě zabývá také městským a regionálním marketingem.

Strategie eventů. Specifikem komunikačních strategií měst je, že ve srovnání s podniky daleko častěji, a hlavně efektivněji využívají nejrůznějších eventů: od sportovních a kulturních akcí přes kongresy a udílení cen až po slavnostní otevření nových budov. Strategie eventů se často používají proto, že pomocí nich lze dosáhnout značných účinků (hlavně v oblasti image města) s relativně nízkými a předem odhadnutelnými náklady. Další jejich výhodou je, že podporují identifikaci místních obyvatel s městem (Karavatzis a Ashworth, 2005; Rumpel, 2002). Problémem zůstává, že při pořádání různých kulturních a sportovních akcí v českých a ve slovenských městech stále převažuje produktové chápání. Eventy nejsou chápány jako významný prvek marketingové komunikace města, který při jejich vhodném výběru může u veřejnosti pomáhat s vytvářením pozitivních asociací svázaných s městem, ale stále jako spotřeba kultury.

5.4. Nástroje marketingového mixu

Nedílnou součástí marketingové koncepce města je tvorba krátkodobých a střednědobých marketingových programů, které specifikují opatření a projekty vedoucí k naplňování marketingových cílů a strategií. V městském marketingu lze principiálně použít všechny operační nástroje, které nabízí marketingová teorie. Diskuse se vede o tom, zda je možné v městském marketingu bez problémů aplikovat *tradiční rozdělení nástrojů marketingového mixu*: koncept 4 P – produkt, cena, komunikace a distribuce. V literatuře se setkáváme s různými přístupy a modely použití operačních marketingových nástrojů v podmínkách měst. Kotler například rozlišuje infrastrukturu, atraktivitu, image a kvalitu života ve městě a lidi (Kotler et al., 1999, s. 45). Ashworth zase hovoří o prostorově-funkčních (*design území*),⁷ reklamních (vytváření image města), organizačních (spolupráce, partnerství) a finančních opatřeních (Ashworth a Voogd, 1995, s. 31). V české a slovenské literatuře se městský marketing často chápe jako marketing veřejné správy nebo marketing veřejných služeb, takže autoři upřednostňují používání *rozšířeného marketingového mixu služeb*: koncept 8 P – produkt, cena, místo, podpora prodeje, materiální prostředí, lidé, proces a partnerství (viz např. Janečková a Vašíková, 1999, s. 57, nebo Paulíčková, 2005, s. 238). Tento přístup ovšem považujeme za diskutabilní, neboť město je přece jen něco více než jen soubor služeb nabízených cílovým skupinám. Navíc, s ohledem na nejednoznačnost marketingového pojetí města si lze jen stěží představit bezproblémové a efektivní rozdělení operačních marketingových nástrojů do osmi skupin. V praxi,

⁷ Významnou roli v této souvislosti sehrávají výrazné architektonické prvky a moderní urbanistické koncepce, prostřednictvím nichž mohou města vyjadřovat svoji modernost, dynamiku, kreativitu a inovativnost. Například moderní skleněná pyramida uprostřed Louvru v době svého vzniku značně upoutala pozornost veřejnosti, a tak přispěla ke zvýšené návštěvnosti Paříže.

pokud se vůbec nějaký koncepční přístup používá, se většinou tradičně rozlišují produktová, cenová, komunikační a distribuční opatření.

Rádi bychom také upozornili na rozdílnost názorů či na nejednoznačné interpretace tradičních pojmů *produkt*, *cena* a *distribuce* v kontextu městského marketingu (srov. Schneider, 1993; Kotler, Haider a Rein, 1993; Ashworth a Voogd, 1995; Manschwetus, 1995; Meyer, 1999; Ježková, 2006; Ashworth a Karavatzis, 2010; Daněk, Plevný a Teichmann, 2010). Největší problémy mají autoři s vymezením pojmu *produkt města* (město jako produkt). Mnozí se ho snaží všemožně modifikovat, doplnit nebo nahradit pojmem jiným, který by podle jejich názoru lépe vystihoval podstatu a specifika města. Manschwetus například doporučuje používat podle něj srozumitelnější a snáze vymežitelné označení „městská politika a klíčové výkony města“ (Manschwetus, 1995, s. 288). Problémy existují také s chápáním pojmu *distribuce*. Schneiderová distribuční politikou města rozumí všechna opatření, která umožňují, aby se zákazník dostal k produktu (zdůrazňuje otázku dosažitelnosti produktů města a dostupnost informací); kdežto Meffert (podle Mantschwetuse) distribuční politiku chápe především jako dopravní dostupnost města (Schneider, 1993; Mantschwetus, 1995). Jako problematické se také ukazuje izolované vyčleňování cenové politiky v jejím tradičním pojetí (ceny, daně, subvence). Naše empirické výzkumy totiž ukazují, a někteří autoři to potvrzují (např. Meyer, 1999), že možnosti použití finančních nástrojů jsou v městském marketingu značně omezené a že cena hraje spíše druhořadou roli. Měli bychom ji proto raději chápat jako součást mnohem širší kontrakční politiky, zahrnující všechna opatření ovlivňující atraktivitu města.

Specifikem městského marketingu je, že produktová politika, resp. přizpůsobování nabídky města potřebám a přáním cílových skupin, nepatří k nejdůležitějším úkolům městského marketingu, a to na rozdíl od podnikové praxe. Důvodů je celá řada. Předně, mnohé prvky, které vytvářejí nabídku města, jsou dlouhodobě neměnné (poloha, klima, ekonomická a sociální struktura), nebo by jejich změna (přeměna) byla finančně příliš nákladná. Iniciátoři navíc většinou nemají nejen rozhodovací kompetence, ale ani potřebné znalosti o tom, jak nabídku města komplexně vytvářet. Úkolem městského marketingu v oblasti produktové politiky proto většinou není realizace žádoucích komplexních opatření, jak se často uvádí v teoretických pracích, ale spíše iniciování dílčích změn a pomoc s jejich prosazováním. Celosvětový vývoj zvláště v posledních přibližně dvaceti letech navíc ukazuje, že produktová politika měst má stále více selektivní charakter a téměř výlučně se orientuje na klíčové zdroje, a hlavně na použití nástrojů komunikační politiky. Opatření v oblasti marketingové komunikace jsou ve srovnání s produktovými opatřeními měst časově a finančně méně náročná, a hlavně se na jejich použití dokáží zájmové skupiny dohodnout.

5.5. Zájmové skupiny a organizace městského marketingu

Městský marketing není úkolem pouze městské správy, i když její role je klíčová a nezastupitelná,⁸ ale měl by být společným úkolem všech zájmových skupin ve městě. Proto se často zdůrazňuje role veřejno-soukromého partnerství jako klíčového realizačního předpokladu (Röling, 2010; Ježková, 2005; Hoffmann, 2003; Kotler et al., 1999). Představy o tom, kdo by měl být nositelem městského marketingu a jakým způsobem by měla být marketingová činnost ve městě organizována a řízena, se značně liší a jsou závislé na specifických místních podmínkách. V praxi se setkáváme s rozličnými institucionálními a organizačními formami městského marketingu. Vedle orgánů a organizací městské správy, které v případě českých a slovenských měst převažují, se v zahraničí nejčastěji setkáváme s účelovými sdruženími zájmových skupin nebo s marketingovými agenturami (s. r. o.). Otázka nositelů úzce souvisí s veřejnoprávní a politickou legitimizací marketingové činnosti ve městě. Městský marketing totiž, na rozdíl od podnikového marketingu, nemá k dispozici srovnatelnou mocenskou a organizační strukturu, je existenčně závislý na dobrovolné podpoře zájmových skupin (na jejich spolupráci a partnerství) a na koordinaci jejich činnosti. Politickou legitimitu většinou získává tím, že zájmové skupiny ve městě začnou jeho činnost podporovat. Teprve když získá tuto legitimitu, je možné uvažovat o jeho různých institucionálních a organizačních formách.

5.6. Controlling

Marketingová koncepce města je v praxi často chápána jako plán, který na dlouhou dobu dopředu určuje, co by mělo město a jeho aktéři s ohledem na stanovené cíle v budoucnosti dělat. Pouze v malém počtu měst je marketingová koncepce chápána jako dynamický proces, který umožňuje její pravidelné vyhodnocování a přizpůsobování měnícím se tržním a společenským podmínkám. V praxi městského marketingu, a neplatí to pouze pro česká nebo slovenská města, se controllingu příliš nevyužívá. Důvodem je především fakt, že zájmové skupiny ve městě se nedokáží dohodnout na společných hodnotících kritériích. K podobnému zjištění dospěli i jiní autoři (např. Metaxas, 2009; nebo Meyer, 1999). V odborné literatuře nenacházíme žádná jednoznačná kritéria ani metodické postupy, jak měřit úspěšnost marketingových koncepcí měst. Jelikož se v praxi uplatňuje spíše zákaznická než konkurenční orientace, tak nejčastěji se setkáváme s pravidelnými dotazníkovými šetřeními obyvatel, podnikatelů/podniků a návštěvníků měst (většinou před zavedením a po realizaci marketingové

⁸ Zvláště v Česku a na Slovensku, kde je participace soukromého sektoru na procesech městského marketingu relativně malá, srovnáme-li to se situací např. v sousedním Německu nebo Rakousku, kde podnikatelská sdružení často iniciují zavádění městského marketingu.

koncepce), anebo s vyhodnocováním připomínek a stížností, jež jsou shromažďované informačními kanceláři či místy prvního kontaktu. Jednoznačně převažuje používání psychografických ukazatelů (známost a image města a jeho produktů) nad ukazateli ekonomickými (obratové, ziskové). Pokud si města vůbec ekonomické ukazatele stanovují, tak nikoliv jako kritéria úspěšnosti celé marketingové koncepce, ale jako indikátory jednotlivých opatření.

6. Shrnutí poznatků o městském marketingu

Praktická aplikace marketingu je v podmínkách měst spojena s řadou problémů, které negativně ovlivňují jeho efektivitu a profesionalitu výkonu. K nejvýznamnějším z nich patří přeceňování atraktivity vlastního města, přehnaná koncentrace na vize a strategické cíle, problémy s koordinací a integrací zájmových skupin, celková nekonceptnost, nízká profesionalita a v neposlední řadě způsob rozhodování, který upřednostňuje politické zájmy a potřeby místo toho, aby se řídil potřebami a přáními cílových skupin měst (Birk, Grabow a Hollbach-Grömig, 2006; Ježek a Ježková, 2011).

Mohli bychom uvést příklady řady měst, jejichž představitelé přeceňují atraktivitu svého města. Očekávají, že se jim například podaří přilákat nové investory nebo turisty tím, že jim nabídnou volné a cenově zvýhodněné rozvojové plochy či nemovitosti, resp. možnosti kvalitního ubytování. Neuvědomují si, že v podmínkách globální ekonomiky se jedná o minimální předpoklady, které jim sice umožňují účastnit se soutěže, ale nezajišťují úspěch. Podobné problémy vznikají také v situaci, kdy jsou zpochybňovány výsledky výzkumu trhu (např. image města vnímané veřejností). Převáží-li během diskuse o městském marketingu a jeho koncepci nereálné a dílčí pohledy nebo pohledy zájmových skupin (např. politické zájmy nebo zájmy úzké skupiny podnikatelů), může se snadno stát, že přijatá marketingová koncepce a její opatření se budou mít účinkem a nepovedou k žádoucímu ovlivnění cílových skupin.

Z rozboru strategických plánů českých měst vyplývá, že města se až příliš orientují na formulaci vize a obecných strategických cílů, které mnohdy nemají odpovídající vypovídací schopnost. Často se neliší od konkurenčních měst a působí nadbytečným dojmem. Operačním cílům a cílům vázaným na jednotlivé cílové skupiny se přitom nevěnuje patřičná pozornost.

Slabinou městského marketingu je také jeho nedostatečná koordinační a integrační role. Iniciátorům městského marketingu, ať již jsou jimi představitelé místní samosprávy nebo podnikatelských sdružení, se často nedaří efektivně koordinovat marketingovou činnost, takže většina přijatých opatření vykazuje malou míru koordinovanosti a konceptnosti. V praxi se tak nejvíce realizují osamocené a neprovázané marketingové projekty bez širšího koncepčního zarámování.

V souvislosti se slabými stránkami městského marketingu se musíme zmínit také o nízké míře profesionality, s jakou je městský marketing ve většině českých a slovenských měst aplikován. Obecně se velmi málo využívají poznatky výzkumu trhu. Navíc o kvalitě některých výzkumů trhu lze pochybovat.⁹ V praxi převládá intuitivní rozhodování bez hlubších analýz. Rozhodování, jak jsme již naznačili, se ne vždy řídí pouze tržními podmínkami, ale také politickými potřebami a zájmy.

Aplikace městského marketingu předpokládá koncepční přístup (Váňová, 2006). Nekooperativní jednání zájmových skupin ve městě jakýkoliv koncepční přístup znemožňuje. Dokáží-li se představitelé veřejného, podnikatelského a občanského sektoru ve městech na něčem dohodnout, tak jsou to opatření v oblasti komunikační politiky. Koncepčnost je v marketingové teorii často dávána do souvislosti s uplatňováním marketingového plánování (Daňo a Hanuláková, 2004). Jak ale ukazují naše analýzy, tak role a význam marketingového plánování jsou v praxi buď špatně chápány, nebo nejsou doceňovány, zvláště v případě plánování operačních cílů.

Alfou a omegou městského marketingu je výzkum trhu. Počátky aplikace marketingu v podmínkách měst bezprostředně souvisejí s uplatňováním zákaznického přístupu ve veřejné správě. Zdůrazňování tržních potřeb a přání je tak podstatou marketingové koncepce města. V praxi se ale bohužel výzkumu tržních potřeb, přání a poptávky nevěnuje náležitá pozornost. Většinou se systematicky neanalyzují, a pokud ano, tak se dostatečně nevyužívají jako podklady pro rozhodování (pro tržní segmentaci apod.). Výzkum trhu se většinou provádí pouze v koncepční fázi. Podstatně méně se využívá v realizační a kontrolní fázi (jako nástroj zpětné vazby).

Úspěšnost městského marketingu a jeho opatření jsou závislá nejenom na koncepčnosti přístupu, ale také na schopnosti jeho prosazení. Významným realizačním předpokladem městského marketingu je jeho veřejná podpora a koordinace marketingové činnosti ve městě. Omezujícím faktorem je naopak skutečnost, že většinu marketingových opatření je možné realizovat pouze tehdy, podporují-li je zájmové skupiny. Realizace městského marketingu, na rozdíl od podnikového marketingu, se tak odehrává ve značně odlišném prostředí, v němž významnou roli sehrávají politické aspekty. Koordinace, schvalování a prosazení městského marketingu, resp. marketingové koncepce města, je proto nesrovnatelně obtížnější a komplikovanější než v podmínkách podniku. Z pohledu iniciátorů to znamená, že nestačí, aby město mělo profesionálně zpracovanou marketingovou koncepci. Klíčová je otázka jejího prosazení. Při tvorbě a realizaci marketingové koncepce města proto většinou nevystačíme pouze s poznatky z oblasti ekonomie a marketingu.

⁹ Například výzkum zahraničních návštěvníků ČR v roce 2006, financovaný organizací Czech Tourism.

Mnoho marketingových projektů ztroskotává na nedostatečné spolupráci zájmových skupin. Praxe navíc ukazuje, že vůle ke spolupráci většinou není zárukou jejich úspěšnosti. Jak ukazují německé nebo italské zkušenosti s programy na podporu místních a regionálních marketingových iniciativ, tak problémy se spoluprací nedokáže vyřešit ani sebevětší a sebedešší vnější podpora (Birk, Grabow a Hollbach-Grömig, 2006 aj.). Nedostatečná spolupráce zájmových skupin je většinou nejslabším článkem městského marketingu. Žádné jednoduché, paušální ani konečné řešení tohoto problému neexistuje. V praxi se musí stále řešit opakující se nebo nové problémy a situace. Motivaci zájmových skupin ke spolupráci do určité míry také ovlivňuje organizační struktura městského marketingu. Nestačí, že ve městě vznikne formální organizace, která bude zodpovědná za realizaci marketingové koncepce. Mnohem důležitější je, aby se zájmové skupiny dohodly na modelu spolupráce a na způsobu rozhodování. Četné vnitřní problémy měst vedou k tomu, že činnost městského marketingu se mnohem více zaměřuje na potřeby a přání zájmových skupin než cílových skupin.

Možnosti aplikace marketingu v podmínkách měst nejsou neomezené. Ani koncepční (plánovitý) přístup není zárukou úspěšnosti. Mnohé marketingové iniciativy a projekty ztroskotaly na příliš ambiciózních a nesplnitelných cílech. Tomu se mohou města vyhnout pouze tím, že se nebudou snažit řešit, resp. využívat všechny slabé a silné stránky, hrozby a příležitosti, jak bohužel ukazuje praxe mnoha českých a slovenských měst, ale cíleně se orientovat na klíčové silné stránky anebo jedinečnosti města.

K důležitým předpokladům úspěšnosti městského marketingu také patří schopnost realistického uvažování, připravenost ke změně a v neposlední řadě využitelné zdroje. Tržní nabídku města je v této souvislosti zapotřebí chápat jako výslednici spolupůsobení velkého množství aktérů, podmínek, okolností atd., přičemž možnosti nejenom městského marketingu, ale i celé komunální politiky tuto nabídku nějakým zásadním způsobem měnit nebo usměrňovat jsou značně omezené. Činnost městského marketingu se v praxi většinou omezuje na oblast marketingové komunikace, což v dnešním globalizovaném světě není vůbec málo.

Závěr

Tímto příspěvkem jsme chtěli kriticky zhodnotit teoretické a aplikační poznatky o městském marketingu a poukázat na některá jeho specifika a limity. Naše poznatky ukazují, že realita městského marketingu je mnohem skromnější než mnohá očekávání. Možnosti použití marketingu v podmínkách měst, srovnáme-li je s podnikem, jsou omezenější a obtížněji realizovatelné, a to nejenom kvůli specifičnosti a složitosti politického prostředí, v němž se rozhodování

o městském marketingu odehrává, ale především proto, že současná města jsou výslednicí dlouhodobého vývoje, přičemž je nelze ani jednoduše, ani krátkodobě měnit. Navíc města nejsou na marketingu existenčně závislá tak jako podniky. Vztah mezi rozvojem a marketingem města je mnohem volnější než mezi úspěšností podniku a jeho marketingem. Ačkoliv se v mnohých městech, jak potvrzují naše výzkumy, zcela nedaří naplňovat původní očekávání, tak mezi představiteli měst převládá odhodlání v marketingové činnosti dále pokračovat. Stále platí, jak již před téměř dvaceti lety uvedla Helbrechtová, že městský marketing je „inovativní přístup, v rámci něhož se městům nabízejí široké možnosti pro experimentování“ (Helbrecht, 1994, s. 201).

Literatura

- ASHWORTH, G. J. – KARAVATZIS, M. (2010): *Towards Effective Place Brand Management*. Cheltenham: Edgar, 279 s. ISBN 978-1-8484-4242-9.
- ASHWORTH, G. J. – VOOGD, H. (1995): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. Chichester: John Wiley & Sons, 226 s. ISBN 0-471-94470-X.
- BIRK, F. – GRABOW, B. – HOLLBACH-GRÖMIG, B. (2006): *Stadtmarketing – Status quo und Perspektiven*. [Difu-Beiträge zur Stadtforschung 42.] Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik, 320 s. ISBN 3-88118-404-X.
- CLEEREN, K. – DEKIMPE, M. – VERBOVEN, F. (2006): *Competition in Local-service Sectors*. *International Journal of Research in Marketing*, 23, č. 4, s. 357 – 367.
- COULSON, A. – FERRARI, C. (2007): 'Institutional Thickness': Local Governance and Economic Development in Birmingham, England. *International Journal of Urban and Regional Research*, 31, 3, s. 591 – 615.
- DAMBORSKÝ, M. – WOKOUN, R. (2010): *Lokalizační faktory malého a středního podnikání v podmínkách ekonomiky ČR*. *E + M Economics and Management*, 13, č. 2, s. 32 – 43.
- DANĚK, J. – PLEVNÝ, M. – TEICHMANN, D. (2010): *The Rational Operation of the Urban Transport Line Network by Minimisation of the Needed Vehicles*. *E + M Economics and Management*, 13, č. 2, s. 53 – 61.
- DAŇO, F. – HANULÁKOVÁ, E. (2004): *Marketingový přístup k riadeniu a rozvoju miest*. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 52, č. 7, s. 891 – 900.
- FRANKOVSKÝ, M. – ŠTEFKO, R. – BAUMGARTNER, F. (2006): *Behavioral-situational Approach to Examining Social Inteligence*. *Studia Psychologica*, 48, č. 3, s. 251 – 258.
- HANULÁKOVÁ, E. a kol. (2004): *Marketing územia. Oblasť, možnosti a perspektívy*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 236 s. ISBN 80-225-1018-9.
- HELBRECHT, I. (1994): *Stadtmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*. Basel: Birkhäuser, 249 s. ISBN 3-7643-5142-X.
- HOFFMANN, L. M. (2003): *The Marketing of Diversity in the City: Tourism and Regulation in Harlem*. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27, č. 2, s. 286 – 299.
- HOLCOMB, B. (2005): *Cities and Visitors: Regulating People, Markets and City Space*. *International Journal of Urban and Regional Research*, 29, č. 2, s. 471 – 472.
- JANEČKOVÁ, L. – VAŠTIKOVÁ, M. (1999): *Marketing měst a obcí*. Praha: Grada, 184 s. ISBN 80-7169-750-8.
- JEŽEK, J. – JEŽKOVÁ, R. (2011): *Městský marketing*. Praha: C. H. Beck. [V přípravě.]
- JEŽEK, J. – JEŽKOVÁ, R. (2007): *Městský marketing v České a Slovenskej republike a problémy jeho implementácie*. *Regionální studia*, 1, č. 1, s. 23 – 27.

- JEŽEK, J. (2010a): Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled). *E + M Ekonomie a management*, 13, č. 4, s. 123 – 133.
- JEŽEK, J. (2010b): Analýza a zhodnocení českých a rakouských zkušeností s realizací městského marketingu. *Auspicia*, 7, č. 2, s. 18 – 24.
- JEŽEK, J. (2004): Aplikovaná geografie města. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 151 s. ISBN 80-7043-275-6.
- JEŽKOVÁ, R. (2006): Regionálny a mestský marketing. In: BUČEK, M. a kol.: Regionálny rozvoj. Novšie teoretické koncepcie. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, s. 199 – 262. ISBN 80-225-2151-5.
- KARAVATZIS, M. – ASHWORTH, G. J. (2005): City Branding: An Effective Assertion of Identity or a Transitory Marketing Trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geographie*, 96, č. 5, s. 506 – 514.
- KOTLER, P. – HAIDER, D. H. – REIN, I. (1993): *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities, States and Nations*. New York: Free Press, 388 s. ISBN 0-7432-3636-X.
- KOTLER, P. – HAMLIN, M. A. – REIN, I. – HAIDER, D. H. (1999): *Marketing Asian Places*. San Francisco: John Wiley & Sons, 350 s. ISBN 0471479136.
- LANGLOIS, P. (2010): Municipal Visions, Market Realities: Does Planning Guide Residential Development? *Environment and Planning B: Planning and Design*, 37, č. 3, s. 449 – 462.
- MALINOVSKÝ, J. (2004): Zavádění marketingu do správy a řízení rozvoje měst v Moravskoslezském kraji. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 112 s. ISBN 80-248-0747-5.
- MANSCHWETUS, U. (1995): *Regionalmarketing*. Wiesbaden: DUV, 375 s. ISBN 3-8244-0260-2.
- MAY, J. – NEWMAN, K. (1999): Marketing: A New Organising Principle for Local Government? *Local Government Studies*, 25, č. 3, s. 16 – 33.
- METAXAS, T. (2009): Place Marketing, Strategic Planning and Competitiveness: The Case of Malta. *European Planning Studies*, 17, č. 9, s. 1357 – 1378.
- MEYER, J. A. (1999): *Regionalmarketing*. München: Valen, 243 s. ISBN 3-8006-2499-0.
- PAULIČKOVÁ, R. (2005): Regionálny a mestský marketing. Bratislava: Eurounion, 132 s. ISBN 80-88984-72-6.
- PIKE, A. (2009): Geographies of Brands and Branding. *Progress in Human Geography*, 33, č. 5, s. 619 – 645.
- RÖLING, R. W. (2010): Small Town, Big Campaigns. The Rise and Growth of an International Advertising Industry in Amsterdam. *Regional Studies*, 44, č. 7, s. 829 – 843.
- RUMPEL, P. – SLACH, O. – KOUTSKÝ, J. (2010): Creative Industries in Spatial Perspective in the Old Industrial moravan-Silesian Region. *E+ M Economics and Management*, 13, č. 4, s. 30 – 46.
- RUMPEL, P. – SLACH, O. – KOUTSKÝ, J. (2007): Měkké faktory regionálního rozvoje. Ostrava: Ostravská univerzita, 186 s. ISBN 978-80-7368-435-8.
- RUMPEL, P. (2002): Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje. Ostrava: Ostravská univerzita, 177 s. ISBN 80-7042-830-9.
- SCHNEIDER, U. (1993): *Stadtmarketing und Großveranstaltungen*. Berlin: Duncker & Humblot, 252 s. ISBN 3-4280-7826-8.
- SUCHÁČEK, J. (2010): Na cestě k nové identitě. Ostrava, Katovice a Košice po r. 1989. Ostrava: VŠB-TU v Ostravě, 130 s. ISBN 978-80-248-2212-9.
- ŠTEFKO, R. (2007) (rec.): DUDINSKÁ, E. – NOVOTNÁ, E. – DROPPA, M. (2006): Riadenie vzťahov so zákazníkmi v globálnej ekonomike. *Ekonomický časopis/Journal of Economics*, 55, č. 4, s. 432 – 434.
- TROMMSDORFF, V. – STEINHOFF, F. (2009): *Marketing inovací*. Praha: C. H. Beck, 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- Van den BERG, L. – BRAUN, E. (1999): Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity. *Urban Studies*, 36, č. 5 – 6, s. 987 – 999.
- VÁŇOVÁ, A. (2006): Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia. *Studia Oeconomica*, 31 (Banská Bystrica: Ekonomická fakulta Univerzity M. Bela), 140 s. ISBN 80-8083-301-X.