

Specifika městského marketingu a problémy s jeho politickým prosazením

Abstrakt

Príspevok shrnuje súčasné poznatky o aplikaci městského marketingu v praxi a poukazuje na některé rozpory mezi očekáváními a realitou městského marketingu, které teorie městského marketingu doposud příliš nerefletovala. Vychází nejenom z českých a slovenských, ale i zahraničních zkušeností. Možnosti použití marketingu v podmínkách měst, srovnáme-li je s podmínkami podnikatelských organizací, jsou výrazně omezenější a obtížněji realizovatelné. K hlavním důvodům patří velké množství zájmových a cílových skupin, rostoucí komplexita problémů a možnosti jejich řešení anebo problémy s financováním marketingových aktivit.

Klíčové slová: Městský marketing. Specifika městského marketingu. Problémy praktické aplikace. Teoretické a praktické předpoklady.

Abstract

The article analysis and critically evaluates a practical application of city marketing. It results not only from the Czech and Slovak, 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. 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 way of their solving, problems of marketing activities finance, etc.).

Key words: City marketing. City marketing specifics. Problems of a practical application. Theoretical and practical premises.

1 Doc. RNDr. Jiří Ježek, PhD., Katedra verejnej politiky a verejnej správy, Fakulta sociálnych vied, Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, Bučianska 4/A, 917 01 Trnava, Slovenská republika, E-mail: jiri.jezek@ucm.sk

ÚVOD

Městský marketing získal od 80. let 20. století na významu, a to jak v teorii, tak i společenské praxi. Idea městského marketingu přitom není nikterak nová. I když lidé v minulosti marketing neznali, dokázali jej intuitivně používat. Pohledem do historie zjišťujeme, že se mnohá města, přinejmenším od 19. století, snaží aktivně získávat nové obyvatele, turisty nebo investory. Ale až koncem 70. let 20. století se městský marketing objevuje jako konzistentní a koncepční přístup k řešení problémů měst a jejich budoucnosti, který se od ostatních (například od plánování rozvoje měst, územního plánování, podpory místního ekonomického rozvoje) neliší používanými nástroji, ale svojí zákaznickou, resp. tržní orientací (Ježek 2010, Ježek 2011a, Ježek 2011b). Stal se běžnou praktikou poskytuje řadu impulsů pro rozvoj měst, komunální politiku, práci s veřejností atd. (Grabow 1998).

Protagonisté městského marketingu vycházejí z přesvědčení, že tržní řešení problémů měst, resp. změny, k nimž dochází v podmínkách trhu, za účasti strany poptávky (cílových skupin), strany nabídky (zájmových skupin) a konkurence, probíhají efektivněji a hlavně rychleji, než jsou vlády všech úrovní schopné vůbec zareagovat (Ashworth a Voogd 1988, Kotler, Haider a Rein 1993, Rainisto 2003).

Uplatnění marketingového (tržního) přístupu k řešení problémů měst předpokládá, že nabídka města, resp. činnost zájmových skupin města (vedle městské samosprávy se to týká také podnikatelských a neziskových organizací) se bude řídit a přizpůsobovat potřebám a přáním trhu - cílových skupin (zákazníků města).

Úkolem marketingu je pomoci městům a jejich zájmovým skupinám, aby se dokázaly efektivně přizpůsobit měnícím se podmínkám prostředí, využívat rozvojové příležitosti a získávat konkurenční výhody. Marketing v této souvislosti představuje komplexní systém řešení současných a budoucích problémů měst (Kotler, Haider, Rein 1994).

CÍLA METODIKA

Cílem této studie je kritická analýza aplikace městského marketingu v praxi. Zvláštní pozornost je věnována specifikům městského marketingu a pozici městského marketingu v rámci městské správy. Příspěvek vychází nejenom z poznatků obsažených v literatuře (viz seznam použité literatury), ale také z vlastních dlouholetých výzkumů této problematiky.² Příspěvek je koncipován jako kritické shrnutí poznatků a polemika různých poznatků, názorů a koncepčních přístupů. Výsledky vlastních empirických výzkumů a případové studie zájemci naleznou v autorově připravované monografii „Marketing měst a obcí – teorie pro praxi“, která vyjde v nakladatelství C. H. Beck v Praze na podzim 2015.

2 Implementace managementu a marketingu do oblasti regionálního rozvoje (2002-2004; Grantová agentura ČR č. 402/02/0908), Marketingový management obcí, měst a regionů (2005-2006; projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. WB-22-05 ve spolupráci s Ostravskou univerzitou v Ostravě), Konkurenceschopnost malých měst v České republice (2007-2011; projekt Ministerstva pro místní rozvoj ČR č. WD-17-07-1), Marketing ako nástroj riadenia a rozvoja slovenských miest (2009-2011; VEGA č. 1/0682/09).

ZVLÁŠTNOSTI APLIKACE OBECNÉHO MARKETINGU V PODMÍNKÁCH MĚST

I když dnes považujeme městský marketing (resp. městský a regionální marketing) za relativně samostatnou disciplínu v rámci marketingové vědy, postrádáme jasná teoretická kritéria, která by umožňovala jeho jednoznačné definování. Pouze rámcové možnosti jeho definování tak jsou spojeny s rizikem, že se pojem „městský marketing“ bude neustále „rozřezávat“ novými přístupy a interpretacemi. Městský marketing tak do budoucna zůstává otevřený novým přístupům a interpretacím (Nieschlag, Dichtl a Hörschgen 2002, Ježek 2011a).

Vyjádřit podstatu městského marketingu lze tím, že se budeme zabývat zvláštnostmi či specifiky aplikace obecného (podnikového, komerčního) marketingu v podmínkách měst. K nejvýznamnějším specifikám městského marketingu patří (Ashworth 1990, Helbrech 1994, Meyer 1999, Maier 2001, Ježková 2006, Ježek 2010, Ježek 2011a, Ježek 2011b):

- hlavní cílové skupiny (místní obyvatelé, turisté, investoři atd.) jsou pro všechna města v podstatě společné;
- pro městský marketing je charakteristická spíše orientace na zákazníky, než orientace na konkurenci;
- společenské a obslužné cíle převažují nad cíli tržními a ziskovými;
- ve srovnání s podnikovým marketingem, vyznačuje mnohem větším počtem aktérů a zcela odlišným prostředím, v rámci něhož se rozhoduje o marketingové koncepci

PROBLÉMY S PROSAZENÍM MĚSTSKÉHO MARKETINGU V PRAXI

Významným předpokladem praktické aplikace městského marketingu je jeho veřejná podpora a koordinace marketingových aktivit ve městě. Nejedná se přitom ani zdaleka pouze o podporu městské správy. Důležitá je také podpora dalších zájmových skupin (občanských iniciativ, podnikatelů atd.), resp. místní veřejnosti jako celku. Při tvorbě a realizaci marketingové koncepce města je totiž zapotřebí zohlednit nejenom potřeby a přání cílových skupin (zákazníků), ale i potřeby a cíle zájmových skupin, a také záměry konkurenčních měst.

Prosazení marketingového konceptu ve městě a v podniku se značně liší. Město a podnik totiž mají zcela odlišné mocenské a organizační struktury, které umožňují koordinaci a prosazení marketingové koncepce. Město jako celek totiž na rozdíl od podniku nemá jasně danou mocenskou a organizační strukturu s jednoznačně stanovenými kompetencemi a zodpovědnostmi. Většinu opatření městského marketingu je možné realizovat pouze díky dobrovolné podpoře zájmových skupin. Realizace městského marketingu a jeho opatření se tudíž odehrává ve zcela odlišném politickém prostředí. Koordinace, schvalování a prosazení městského marketingu, resp. marketingové koncepce města je tak nesrovnatelně složitější a komplikovanější, než v podmínkách podniku. Zvláště obtížné je to za situace, kdy se městský marketing nachází v iniciační fázi, není ještě institucionalizován, a jeho iniciátoři musí složitě získávat veřejnou podporu.

Schvalování a prosazení marketingové koncepce města si také většinou vyžaduje mnohem více času a větší úsilí. Většinou nestačí profesionálně zpracovaný koncept. Klíčové je dokázat marketingovou koncepcí prosadit.

Složitost rozhodování je dána i tím, že mezi aktéry městského marketingu existují zcela odlišné mocenské a organizační vztahy a závislosti, než mezi pracovníky a odděleními v podniku. Realizátoři městského marketingu jsou závislí na právní a politické legitimizaci svého jednání, a většinou také na dobrovolné podpoře klíčových aktérů jakožto nositelů rozhodnutí (Spiess 1998, s. 36).

Kdo v praxi rozhoduje o marketingové koncepci města a jeho opatřeních? Aktéři městského marketingu tvoří hierarchickou organizační strukturu s manažery různých úrovní, jako je tomu v podniku. Iničiátoři městského marketingu musí nositele rozhodnutí nejdříve identifikovat a oslovit. Musí se snažit rozpoznat a do marketingového procesu zapojit co možná nejvíce aktérů. Především se jedná o organizace veřejné správy, politické strany a hnutí, představitele podnikatelského sektoru, neziskových organizací, zástupce z oblasti kultury, sportu, vysokého a středního školství, vědy a výzkumu, podpůrných organizací (reklamních agentur, rozvojových agentur) a v neposlední řadě experty.

Pracovníci a oddělení v podniku tvoří jednotný organizační celek, jehož mocenská struktura je dána formálními vztahy v rámci procesu řízení. Všechny části a funkce podniku se cíleně orientují na podnikání. Podnikatelská orientace (sledování společných podnikatelských cílů) zavazuje všechny pracovníky a všechny organizační složky podniku ke konsensuálnímu jednání. Jasná podnikatelsky orientovaná organizační struktura podniku tak usnadňuje rozhodování a realizaci přijatých opatření. Situace ve městě je opět zcela odlišná. Město tvoří velké množství aktérů, resp. nositelů rozhodnutí, kteří zpravidla jednají nezávisle (mají vlastní zájmy a cíle) a pouze výjimečně mezi nimi existují hierarchické vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

Nejdůležitější rozdíly mezi rozhodováním a prosazováním rozhodnutí ve městě a v podniku shrnujeme v tabulce 1. Město v této souvislosti nechápeme jako objekt, ale jako subjekt, resp. jako specifickou formu organizace, která umožňuje rozhodování a realizaci marketingové koncepce a její opatření.

Jednotlivé aktéry města většinou nelze k podpoře městského marketingu a k realizaci marketingové koncepce nutit. Chtějí-li iničiátoři městského marketingu, aby se určití aktéři zapojili do plánovacích a realizačních marketingových procesů, musí se s nimi dohodnout, nebo je musí dokázat motivovat. Ochota a zájem aktérů o participaci je významným předpokladem implementace marketingové koncepce města.

Jednotliví aktéři města většinou sledují své vlastní individuální cíle, které nejsou podřízeny vyšším (nadřazeným, společným, veřejným) cílům rozvoje města. V podniku je tomu naopak: Kdo nesleduje společné cíle, odchází. Často se v praxi setkáváme s tím, že někteří aktéři nemají zájem o účast na procesech městského marketingu, protože jeho iničiátoři jsou z jiné politické strany, představují odlišné názory nebo zastupují konkurenční iniciativy. Zájmy aktérů města jsou ve srovnání s manažery podniku rozmanitější, nezávislejší, konfliktnější, ale také často emocionálnější a iracionálnější.

Tabulka 1: Rozdíly mezi rozhodováním a prosazováním marketingové koncepce v podniku a ve městě

	podnik	Město
rozhodování	diskuse mezi managementem podniku, marketingovým oddělením a dalšími dotčenými pracovníky a odděleními	diskuse mezi významnými aktéry resp. představiteli zájmových skupina ve městě
zájmové skupiny	vedení podniku, marketingové oddělení, příp. jednotliví zaměstnanci nebo podnikové složky	všichni aktéři města – městská správa, místní obyvatelé, podnikatelé, neziskové a občanské organizace apod.
Zájmy	společný zájem o rozvoj podniku, zájmy vlastníků, manažerů případně podnikových oddělení	individuální a skupinové cíle a zájmy aktérů města, které většinou převažují nad společnými veřejnými zájmy, které se týkají celého města
subjekt rozhodování	vedení podniku, marketingové oddělení	rozmanité subjekty ve městě
dopady rozhodnutí (případná rizika)	za úspěch či neúspěch odpovídá vedení podniku, marketingové oddělení nebo jednotliví pracovníci; neúspěch ovlivňuje celý podnik	úspěšnost či neúspěšnost opatření se neprojevuje okamžitě a lze ji pouze obtížně měřit; neúspěšnost městského marketingu zpravidla nemá negativní dopad na rozvoj města

realizace (prosazení společné vůle)	marketingová opatření se prosazují prostřednictvím hierarchického příkazovacího systému; převažuje racionální diskuse, přičemž váha názorů jednotlivých pracovníků je dána jejich postavením v mocenské (rozhodovací) struktuře podniku resp. jejich rozhodovacími kompetencemi; nadřazené cíle jsou pro podřízená oddělení a pracovníky závazné	realizace opatření resp. prosazení společné vůle je součástí demokratického rozhodovacího procesu; klíčová je podpora nebo alespoň implicitní souhlas významných aktérů města; diskuse je převážně politicky orientovaná (mocenské struktury jsou politicky organizované); přijaté společné (nadřazené) rozvojové cíle města většinou mají nezávazný charakter
účast na realizaci	„donucení“ resp. povinnost pracovníků podniku spolupracovat (postupovat v součinnosti s ostatními)	dobrovolná, otevřená, nikomu nelze nic nařídít
důsledky neúčasti na realizaci	pokud pracovníci nepodporují, resp. nevykonávají příkazy nadřazených, jsou vyměněni	neúčast, nepodpora a nerealizace opatření vede k nárůstu problémů města a k poklesu jeho atraktivity

Zdroj: zpracováno podle Meyera 1999, s. 54

Neprosazení marketingové koncepce města nebo její neúspěšnost nemá na město, resp. na jeho aktéry tak negativní dopad, jako v případě podniku. Ztroskotání městského marketingu zásadním způsobem neohrožuje ani existenci, ani budoucnost města. Vztah mezi městským rozvojem a městským marketingem je tak poněkud složitější a volnější. Není pro město nezbytností, tak jako pro podnik, který je na marketingové činnosti často existenčně závislý. Proto si města, vedena snahou o dosažení konsensu mezi zúčastněnými aktéry, většinou nestanovují exaktní cíle, tak jako podniky, ale spíše obecné a vágně formulované cíle, na nichž se dokáží dohodnout. Snaha dosáhnout někdy za každou cenu konsensus natolik komplikuje rozhodování a realizaci společné marketingové koncepce města, že věcné (racionální) argumenty mnohdy ustupují do pozadí.

Prosazení městského marketingu je úkolem, který, jak jsme již uvedli, se nevyřešíme tím, že vytvoříme marketingovou koncepci města. Racionální argumentace totiž v podmínkách politického rozhodování často hraje druhořadou roli. Prosazení městského marketingu (jako filozofie vedení města) a marketingové koncepce je tak především otázkou politických dovedností, obratnosti, zkušeností, přesvědčovacích schopností, vůle ke kompromisu apod. Někteří aktéři se snaží protahovat jednání nebo vyhrožovat politickou mocí či protiakcí. Pokud se například nepodaří dosáhnout konsensus se skupinou podnikatelů v cestovním ruchu, tak iniciátoři městského marketingu ztratí významné sponzory a hrozí, že tato skupina vytvoří vlastní iniciativu.

MĚSTSKÝ MARKETING - ÚKOL ČI NÁSTROJ MĚSTSKÉ SPRÁVY?

Neexistuje žádný správný postup, jak v podmínkách měst marketing aplikovat. To vede k jeho různým pojetím (konceptům) a interpretacím. V poslední době je marketing mnohými vnímán jako sociální technika, jako určitý postup, který pomáhá městům s řešením řady problémů a můžeme jej aplikovat na různé objekty. Marketingu lze použít při tvorbě politických rozhodnutí, podpůrných programů, projektů, při komunikaci s občany, zlepšování image města apod. (Bogumil 2002, Budäus 2000, Datko 2009).

V některých evropských zemích, které po druhé světové válce rozvíjely ideu sociálního státu, zvláště v Německu, se setkáváme s představou, že městský marketing je něčím více, než pouze sociální technikou. Jedni označují městský marketing jako komplexní přístup k městskému rozvoji (Grabow a Grömig 1998), jiní jako nový způsob řízení (vedení) měst. (Helbrecht 1994, Rumpel 2002). Někteří dokonce o tom, že by v budoucnu mohl městský marketing nahradit tradiční městské plánování (Beyer a Kuron 1995, Döllekes 2000).

V této souvislosti si můžeme klást otázku, zda je městský marketing úkolem městské správy, nebo se jedná o jeden z mnoha nástrojů komunální politiky? Jak si dále ukážeme, tak se nejedná o čistě akademickou otázku, ale o podstatu pojetí a chápání městského marketingu.

Úkoly veřejné správy podle Hendrycha představují „záležitosti, které jsou středem pozornosti celého státního společenství nebo jeho relativní části [v našem případě místního (městského) společenství], odpovídají a jsou spojeny s dlouhodobými cíli, o nichž ve společenství bylo dosaženo shody, že jde o cíle sledující veřejné zájmy, a proto byly politicky deklarovány jako veřejné úkoly a takto vymezeny, včetně jejich pořadí významnosti a posloupnosti plnění“ (Hendrych 2003, s. 57). Úkoly městské správy jsou dány nejenom zákonnými normami, ale i problémy, které musí města řešit. Nástroje přitom slouží k uskutečňování stanovených úkolů. Obsah a rozsah úkolů městské správy se přitom v čase mění. Spíše se rozšiřují v závislosti na měnících se podmínkách a nově vznikajících problémech. Nové nástroje zpravidla vznikají až s určitým časovým zpožděním poté, co dojde ke změně úkolů města. To znamená, že se nejdříve změní úkoly města a poté se začnou hledat efektivní nástroje jejich řešení. Proto se v praxi běžně stává, že nástroje, které mají městské správy k dispozici, zcela neodpovídají úkolům, které mají řešit. Existuje tak permanentní nesoulad mezi úkoly a nástroji městské správy (Bovaird 2009).

Pokud budeme městský marketing chápat jako marketing městské správy nebo jako marketing veřejných služeb či komunálních organizací poskytujících veřejné služby, tak se v obou případech jedná jednoznačně o nástroje, pomocí nichž se snažíme zefektivnit činnost výše uvedených komunálních organizací nebo zvýšit kvalitu poskytovaných veřejných služeb tím, že se budeme řídit potřebami a přáními občanů, jakožto zákazníků.

Problém nastává v okamžiku, kdy budeme za objekt městského marketingu považovat celé město (město jako entita). Podle Birka a dalších je městský marketing bezpochyby strategickým úkolem městské správy (Birk, Grabow a Hollbach-Grömig 2006, s. 280, Koch 2006, s. 16). Podle názoru jiných autorů se na otázku, zda je městský marketing úkolem nebo nástrojem městské správy nedá tak jednoduše a jednoznačně odpovědět. Podle Grabowa a Hollbach-Grömigové má městský marketing tím více

charakter veřejného úkolu, čím více budeme dosavadní úkoly města jako „rozvoj města“, „tvorba podnikatelského prostředí“ nebo „práci s veřejností“ chápat jako součást jakéhosi komplexního přístupu (Grabow a Hollbach-Grömig 1998, s. 46).

Takové nadřazené pojetí městského marketingu podle našeho názoru zcela neodpovídá realitě. Jak uvádí např. Mauer, tak zákaznická orientace městského marketingu ještě nepředpokládá, že by tradiční úkoly městské správy měly ztrácet svoji relativní samostatnost (Mauer 2003, s. 21). Podle našeho názoru by bylo absurdní pokoušet se všechny úkoly města začlenit pod nějaké marketingové „super oddělení“, které by mělo komplexně řídit rozvoj města. Značně idealizovaná představa komplexního městského marketingu, který bude integrovat všechny potřeby a zájmy ve městě, je podle našeho názoru teoretickou konstrukcí, která neodpovídá realitě. Někteří autoři namítají, že marketing jakožto filozofie je svojí povahou komplexní přístup, vyplývající z jeho integrační a koordinační funkce (koordinuje nabídku a poptávku, integruje potřeby, zájmy, dílčí produkty apod.). Problém ovšem je, jak onu komplexitu chápat. Podle našeho poznání nikoliv tak, že budou města vytvářet komplexní marketingové koncepce, na jejichž tvorbě a realizaci se budou podílet všechny zájmové skupiny ve městě a budou řešit všechny problémy města. Takové představě je současná praxe městského marketingu velmi vzdálená. Komplexního řešení praktických problémů lze dosáhnout (pokud vůbec) pouze postupnou integrací jednotlivých potřeb, zájmů, zdrojů, projektů, strategií apod. Komplexita řešení problémů je tak velmi závislá na tom, jak se aktérům podaří uvedené prvky integrovat. V této souvislosti můžeme varovat před komplexními plánovitými přístupy, snažícími se problémy měst řešit ze shora.

V rámci „komunálního diskursu“ se dnes města snaží hledat stále nové přístupy k řešení svých problémů. V praxi to většinou funguje tak, že pokud vznikne závažný problém, který se městská správa rozhodne řešit, tak v ten okamžik se stává jejím úkolem. Postupně se začnou hledat cesty (strategie), jak uvedený problém řešit. Časem rozvinou různá kooperativní opatření a projekty, začnou vznikat partnerství veřejného a soukromého sektoru, snažící se podpořit rozvoj města marketingovými aktivitami. Pouze v tomto kontextu má smysl hovořit o městském marketingu jako o úkolu městské správy.

Uvedená partnerství veřejného a soukromého sektoru často vykazují lepší výsledky, než kdyby dané aktivity realizovala pouze městská správa. Spíše než o úkol městské správy se v tomto případě jedná o společný (kolektivní) úkol klíčových aktérů města, neboť rozvoj města neovlivňuje pouze městská správa a její komunální politika. Městský marketing bychom v této souvislosti měli chápat spíše jako úkol všech dotčených subjektů, nejenom městské správy.

Podle Budäuse se městský marketing liší od tradičních koncepčních přístupů k městskému rozvoji, jakými jsou územní plánování, strategické plánování, podpora místní ekonomiky a podobně tím, že přichází s některými doplňkovými prvky, jakými jsou zákaznická orientace, kooperační a participační postupy, metody a techniky tvorby a prosazení plánovacích a realizačních procesů. Uvedené doplňkové prvky mají podle zmíněného autora jednoznačně instrumentální charakter (Budäus 2000, s. 63).

Z uvedeného vyplývá, že marketing městské správy není žádným novým úkolem, ale nástrojem a filozofií jednání. Úkoly městské správy jsou dlouhodobě dány (sociální rozvoj, školství, kultura, bytová výstavba, životní prostředí, doprava, bezpečnost atd.).

To co se mění, je obsah těchto úkolů. Neexistují žádné nové problémy, na něž by musela městská správa reagovat zaváděním marketingu. Stejně tak jako modernizace veřejné správy není reakcí na nějaké nové nebo měnící se úkoly. Nové formy řízení veřejné správy, resp. veřejného sektoru, známé pod označení new public management, nejsou novými úkoly veřejné správy, ale „pouze“ novými formami organizace a novými nástroji, které pomáhají vytvářet efektivnější a zákaznický orientovanou veřejnou správu.

Jako shrnutí můžeme uvést, že městský marketing lze z pohledu městské správy chápat jako úkol i jako nástroj. Který z těchto přístupů převáží, závisí na tom, jak je městský marketing v konkrétním městě chápán. Instrumentální charakter městského marketingu je přitom nezpochybnitelný. Zda jej budeme považovat také za úkol města, závisí na přístupu městské správy. Pokud se představitelé města rozhodnou městský marketing implementovat, podobně jako např. strategické plánování, tak se bude jednat o průřezový úkol.

S uvedeným bezprostředně souvisí otázka vhodného organizačního uspořádání městského marketingu a sladění s ostatními oblastmi působnosti městské správy. V praxi to znamená vyjasnit vztah městského marketingu ke strategickému a územnímu plánování, řešit otázku zapojení občanského a podnikatelského sektoru do rozhodovacích procesů apod.

Instrumentální charakter městského marketingu souvisí s jeho kooperativním a participativním charakterem. Z pohledu politických věd je městský marketing považován za „prvek kooperativní demokracie“ a zkoumán jeho podíl na tvorbě politické vůle v rámci trojúhelníku tvořeném politikou, veřejnou správou a občanskou společností (Birk, Grabow a Hollbach-Grömig 2006, s. 239). V Německu se např. o městském marketingu diskutuje také v souvislosti s komunální reformou a se snahami o nové vymezení role politiky, veřejné správy a občanské společnosti. Městský marketing je v této souvislosti považován za jakýsi katalyzátor kooperativního rozvoje města, který prostřednictvím integrace (agregace) společenských zájmů snižuje celospolečenské transakční náklady“ (Heinze 2006, s. 221).

Marketing nabízí metody (postupy), které pomáhají plánovat, prosazovat a realizovat rozvojová opatření. S diskursivními kooperativními procesy se dnes setkáváme v mnohých oblastech. Většinou jsou organizovány stejným způsobem, jako městský marketing: SWOT analýza, specifikace vizí, cílů a strategií, pracovní skupiny, formulování projektů, kooperace veřejných a soukromých aktérů, procesní moderace apod.

MĚSTSKÝ MARKETING - ZASTŘEŠENÍ ČI DOPLNĚK OSTATNÍCH KONCEPČNÍCH PŘÍSTUPŮ K ROZVOJI MĚSTA?

Můžeme městský marketing chápat jako koncept zastřešující ostatní koncepty nebo se jedná o jejich doplněk? Jinak řečeno, má městský marketing integrativní nebo aditivní (doplňující) funkci? Měla by např. vize rozvoje městské dopravy nebo vize místního ekonomického rozvoje být součástí nějaké nadřazení vize rozvoje města? Na uvedenou otázku, k čemu městský marketing „přiradit“, není možné dát jednoduchou a jednoznačnou odpověď. Tento problém může vyřešit pouze praxe. Teorie nám v této

souvislosti nenabízí žádné jednoznačné vymezení. Podíváme-li se např. na procesy místní agendy 21 (koncept udržitelného rozvoje města), tak zjistíme, že jak vize, tak i strategické cíle se netýkají pouze oblasti životního prostředí, ale snaží se řešit i problémy rozvoje dopravy nebo ekonomiky. Podobně je tomu v případě strategického plánování města.

Pokud budeme uvedené přístupy (místní agendu, strategické plánování, městský marketing apod.) chápat jako rozdílné přístupy k rozvoji města, tak jejich existence bude pouze odrazem tradičních konfliktů mezi cíli městského rozvoje a jejich vzájemnými vztahy (konflikty mezi ekonomickými, ekologickými a sociokulturními aspekty rozvoje města). Všechny zmíněné přístupy se snaží o komplexní řešení rozvoje města, mají „pouze“ odlišné akcenty. V této souvislosti by bylo velkým zjednodušením, kdybychom městský marketing vnímali pouze v souvislosti s ekonomickým rozvojem měst.

S praktickými problémy se většinou setkáváme v situaci, kdy se představitelé města rozhodnou implementovat více těchto přístupů najednou. V krajním případě se totiž může stát, že pracovní skupiny vytvořené za účelem zpracování konceptů místní agendy 21, strategického rozvoje nebo městského marketingu dojdou k odlišným rozvojovým představám (Grabow a Grömig 1998, Birk, Grabow a Hollbach-Grömig 2006, Datko 2009).

Jak ukazují praktické poznatky, tak překrývání různých rozvojových konceptů většinou není zásadním problémem, který by nebyl řešitelný účinnou komunikací a kooperací.

Někteří autoři razí představu, že městský marketing by měl být jakýmsi deštníkem, který bude zastřešovat jednotlivé oblasti městské správy, v duchu marketingového řízení či vedení města (Rumpel 2002 a jiní). Tuto představu vidíme jako nereálnou, protože nelze předpokládat, že by se podařilo všechny diskursivní přístupy k rozvoji města (místní agendu 21, územní plánování, strategické plánování, městský marketing) integrovat, resp. vytvořit nějaký zastřešující (integrováný) koncept. Praktické zkušenosti ukazují, že i když se městům daří formulovat zastřešující rozvojovou vizi, tak je většinou natolik obecná, že nemůže vést aktéry na jejich cestě k rozvoji města.

Z uvedeného vyplývá, že snahy o integraci koncepčních přístupů k rozvoji města pod jednu „marketingovou střechu“ nemají své praktické opodstatnění, neboť konsensuální přístup má své limity. Ani aktérům připraveným spolupracovat se vždy nedaří shodnout se na jasných a všemi akceptovaných prioritách rozvoje města. A i kdyby k takové dohodě došlo, tak si lze stěží představit, že by se vedení města takovou koncepcí nechalo vést a nepodléhalo tlakům různých zájmových skupin.

Komunální praxe také ukazuje, že městský marketing nemůže nahradit ani tradiční podporu místního ekonomického rozvoje, ani strategické plánování či práci s veřejností. Může být pouze jejich vhodným doplňkem. To jaké budou existovat obsahové a organizační vazby např. mezi městským marketingem a strategickým plánování, závisí na konkrétních situačních podmínkách toho kterého města.

KRITICKÉ SHRNUÍ DOSAVADNÍCH POZNATKŮ O MĚSTSKÉM MARKETINGU A JEHO PRAKTICKÉ APLIKACI

Empirické výzkumy potvrzují, že roste počet měst, která se snaží aplikovat městský marketing. Ať již z vlastního přesvědčení, nebo 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 nebo postupy jednání (Ježek 2011 a).

Přesto se v praxi nezdá setkáváme s kritikou, že je městský marketing pouze módní záležitostí či označením aktivit, které města dávno realizují. Anebo že se jedná o nevýznamný přístup k řešení současných problémů měst. V některých městech existuje odpor vůči představě města jako tržního produktu či nesouhlas s tím, že aby marketingová opatření (propagační kampaně, loga) byla financována z městského rozpočtu. Zvláště v době celosvětové finanční a ekonomické krize tyto názory zaznívají často. Nezanedbatelný vliv má také spojování aktivit městského marketingu s neetickými praktikami, s populismem nebo s kupováním voličů.

Ačkoliv se dnes o městském marketingu běžně hovoří a píše, tak za více jak třicet let praktické aplikace nedosáhl jasného a jednotného vymezení. Nemáme k dispozici žádnou výstižnou a všemi akceptovanou definici. Již úvodem jsme se zmínili, že nám dosavadní stav poznání neumožňuje, abychom městský marketing jednoznačně definovali. Můžeme jej vymezit pouze rámcově, v souvislosti s jeho úkoly, cíli a prostředky. Přesto se mnozí autoři pokoušejí o jeho jednoznačné uchopení a přicházejí s nejrůznějšími teoretickými koncepcemi.

Městský marketing se dnes nejčastěji chápe jako specifická aplikační oblast (obecného) marketingu, resp. jako relativně samostatný dílčí obor v rámci marketingové vědy, který se od komerčního i neziskového marketingu odlišuje tím, že vychází ze specifík města jakožto předmětu (objektu) marketingu, a sleduje mnohem větší počet rozmanitých cílů.

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 dosažitelný.

Teoretikové městského marketingu se vesměs shodují, že nelze mechanisticky (použitím metody analogie) aplikovat poznatky obecného marketingu v podmínkách města. Jednalo by se o značné zjednodušení, neboť mezi podnikem a městem jakožto aplikační oblastí marketingu, existují značné rozdíly. Jak jsme již o tom hovořili.

Vedle otázky aplikovatelnosti obecného marketingu v podmínkách měst je patrně nejvíce diskutovanou otázkou, zvláště v evropských zemích, zda má městský marketing principiálně celostní a integrační charakter.

Možnost jednoznačného teoretického vymezení městského marketingu také narážejí na problém interpretace města jakožto objektu marketingu. Je město z marketingového pohledu produktem nebo organizací, srovnatelnou s podnikem, která marketing používá? Jednoznačná odpověď na tuto otázku neexistuje. Lze hovořit o duálním charakteru města jakožto marketingového objektu. Město lze chápat jako produkt (s charakteristikami, dílčími produkty, službami, jejich kvalitou), stejně tak jako organizaci (ve smyslu sociálního systému) s jeho obyvateli, samosprávou, podnikatelskými a

neziskovými organizacemi, kulturou, image, známostí, spoluprací dílčích částí apod. Městský marketing můžeme v této souvislosti označit za tržně orientovaný koncept vedení města, který pomáhá rozvíjet města.

Autoři pohybující se v oblasti městského marketingu často nejsou vědci, ale praktici, experti, konzultanti. Proto nás nepřekvapuje, že pojem městský marketing chápou často účelově a zúženě - „pouze“ jako propagaci města, práci s veřejností, marketing jednotlivých veřejných služeb a dílčích produktů atd. Uvedené interpretace městského marketingu bohužel často přispívají ke zmatení pojmů a označován městským marketingem věci, které jím nejsou.

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

V praxi si jednotlivá města 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 (v zahraničí často speciálních podpůrných programů, viz např. Německo, Itálie, Francie).

Rozdílné koncepce a interpretace městského marketingu způsobují, že místo systematizace poznatků o městském marketingu, která by odpovídala tradičnímu evropskému pojetí vědy, se v oblasti teorie a výzkumu stále více prosazuje pragmatický (kasuistický) postup, typický zvláště pro anglosaské země. Tento přístup vychází z konkrétních případových studií a vyznačuje se tím, že neuspořádává poznatky o městském marketingu tak přísně (nevede k vytváření městského marketingu jako nauky) 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), resp. to, jak pomáhají s řešením problémů měst.

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. Jak už jsme o tom hovořili na jiném místě. 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. Snad nejmarkantněji se odlišnosti organizačních a rozhodovacích struktur mezi městem a podnikem projevují

v oblasti produktové politiky. Iničiátoři městského marketingu mají většinou značně omezené možnosti (kompetence), aby efektivně ovlivňovali nabídku města. Aby vytvářeli město jakožto tržní produkt, vedeni potřebami a přáními cílových zákazníků. V souvislosti s produktovou politikou se proto činnost městského marketingu většinou omezuje na iničiační a poradenskou roli.

Mnohem širší pole působnosti má městský marketing v oblasti komunikační a kontraktační politiky. Zvláště v posledních letech se významným nástrojem marketingové komunikace stávají nejrůznější události a zážitky. Klíčovým polem působnosti městského marketingu se stále více stává také image města. Jedná se jak o image města jakožto produktu, tak i o značku města, jakožto organizace. Města si stanovují cíle, strategie a opatření s ohledem na žádoucí image města. Usilují o transfer image osob nebo událostí na město a o cílenou komunikaci takových zpráv o městě, které vytvářejí jeho pozitivní image na veřejnosti.

Jak ukazují mnohé empirické výzkumy, tak jedním z hlavních důvodů, proč marketingové iniciativy ve městech vůbec vznikají, je existence veřejných podpůrných programů (regionálních, národních, evropských). Mnoho marketingových iniciativ bylo takto externě motivováno. Z hlediska efektivit a udržitelnosti městského marketingu je však klíčová vnitřní motivace zájmových skupin, které za ním stojí. Motivaci zájmových skupin lze do jisté míry zvýšit tím, že o městském marketingu budou jak jednotlivci, tak zájmové skupiny ve městě efektivně a profesionálně komunikovat (s použitím informačních, komunikačních a moderačních technik) a že jednotlivé marketingové procesy budou efektivně organizovány a vedeny. Na druhé straně ovšem musíme vnímat jeho skutečné možnosti. I když iničiátoři městského marketingu zvládnou všechny postupy a metody efektivní komunikace, které marketing (marketingová věda) nabízí, tak neexistuje žádná záruka, že se jim skutečně podaří přesvědčit zájmové skupiny ve městě, aby na procesech městského marketingu (hlavně realizačních) participovali (aby dobrovolně a většinou bezplatně spolupracovali). V řadě případů je naopak nutné je přesvědčit, aby realizaci marketingových opatření týkajících se města sponzorovali. Možnosti, že se jim podaří pro aktivní spolupráci získat, jsou tudíž značně omezené. Přestože si aktéři městského marketingu většinou kladou dlouhodobé cíle, tak se jim v praxi daří realizovat převážně krátkodobá opatření, která nevycházejí z koncepčního přístupu.

Přesouváním rozhodovacích kompetencí na organizace městského marketingu, které nepatří do systému místní veřejné správy, vyvolává mnoho obav. Vzniká zásadní konflikt mezi efektivitou městského marketingu a společenskými představami o místní demokracii a rozvoji města. V praxi se proto běžně setkáváme s tím, že důležitá rozhodnutí jsou činěna nadvakrát, aby nedocházelo k obcházení kompetencí veřejné správy (jednou v rámci organizace městského marketingu a podruhé v městské radě či městském zastupitelstvu).

Mnohé strategie a opatření, realizovaná organizacemi městského marketingu nepřináší profit všem, ale pouze některým jednotlivcům nebo zájmovým skupinám, resp. některé jednotlivce a zájmové skupiny mohou poškozovat. Takže se činnost městského marketingu někdy vzdaluje ideální představě (společenskému požadavku), že bude nositelem zájmů všech obyvatel města.

S aplikací marketingu v podmínkách měst je spojena řada obtížně řešitelných

problémů, které v konečném důsledku omezují jeho efektivitu. Nejvýznamnější je konflikt mezi efektivitou a demokracií. Jak sladit rozdílné zájmy v rámci města? Jak vybalancovat soukromé a veřejné zájmy ve městě? Představitelé městského marketingu jsou často obviňováni, že nehájí zájmy místního obyvatelstva. K tomu by ovšem bylo zapotřebí, aby všichni aktéři města, hlavně místní obyvatelé, participovali na procesech městského marketingu. Obecným problémem, který se netýká pouze městského marketingu, je ale malý zájem občanů o věci veřejné a nízká míra jejich organizovanosti.

Nejenom rozmanitost aktérů města (zájmových skupin a jejich cílů), ale i nabídek města klade značné nároky na vnitřní koordinaci a spolupráci. Proto je důležité, aby si aktéři městského marketingu vytvořili vlastní know-how a svůj vlastní model městského marketingu, a příliš se v této souvislosti nespolehali na pomoc externích soukromých poradců. Při vytváření takového know-how mohou být nápomocny např. vysoké školy nebo vědecko-výzkumné instituce.

Vedle spolupráce mezi aktéry městského marketingu (vnitřní spolupráce) se nesmí zanedbávat ani vnější spolupráce. Městský marketing musí dokázat flexibilně reagovat na změny v makroprostředí, aby dokázal efektivně oslovovat cílové skupiny.

Aby dosáhl potřebné efektivitu a flexibility, tak by se měl městský marketing důsledně orientovat na potřeby a přání cílových skupin. Klíčovou záležitostí je v této souvislosti organizace městského marketingu, existence jasné marketingové koncepce města a v neposlední řadě schopnost jednat. Města se musí naučit segmentovat trh, aby se dokázala efektivně zaměřit na jednotlivé cílové skupiny a jejich užší segmenty a mikrosegmenty. K efektivitě a flexibilitě používaných nástrojů by měl napomáhat také důsledný controlling.

Při praktické aplikaci městského marketingu a při řešení problémů měst by měly být více využívány a rozvíjeny jeho teoretické nástroje. Teorie městského marketingu by měla být jeho aktéry chápána jako myšlenková podpora, přispívající k větší efektivitě a flexibilitě jejich jednání. K tomu je ale zapotřebí, aby chom zmíněné teoretické nástroje dále rozvíjeli. Největší potřebu výzkumu spatřujeme v oblasti organizace městského marketingu a controllingu.

ZÁVER

Tato studie kriticky shrnuje současné teoretické a aplikační poznatky o městském marketingu, přičemž poukazuje na některé rozpory mezi očekávanými a realitou městského marketingu, které teorie městského marketingu doposud příliš nereflektovala. Výsledky nejenom našich dlouhodobých výzkumů ukazují, že realita městského marketingu je mnohem skromnější, než mnohá teoretická i praktická očekávání.

V praxi městského marketingu se nejčastěji setkáváme “pouze“ s nahodilými, nekoncepčními a situačně přijímanými opatřeními. Pokud ve městech dochází ke koordinaci a integraci marketingových opatření, tak pouze v dílčích oblastech nebo směrech, jako jsou cestovní ruch, vztahy s veřejností, propagace průmyslových zón a investičních příležitostí, tvorba značky měst apod. Nikoliv komplexně, jak předpokládají někteří teoretikové.

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 a přístupy nahradit, nebo je dokonce zastříšit. Jedná se spíše o jejich vhodný doplněk, přestože možností jeho aplikace přibývá.

Možnosti aplikace marketingu v podmínkách měst jsou ve srovnání s podmínkami podnikatelských organizací výrazně omezenější, a obtížněji realizovatelné. Důvodem je velké množství zájmových a cílových skupin, rostoucí komplexita problémů a možnosti jejich řešení a v neposlední řadě problémy s financováním marketingových aktivit. 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, takže je nelze ani jednoduše ani krátkodobě zásadním způsobem měnit. Ani infrastrukturu, fyzické a sociální prostředí, ani strukturu obyvatelstva či ekonomiky.

Patrně bychom nenašli žádná dvě města, která by dělala městský marketing stejným způsobem. Města se snaží jít svou vlastní cestou, jak definovat své produkty, vybírat strategie a uvádět je do praxe., Města se vzájemně liší také svojí historií, kulturou, politickým vedením a také tím, jaké existují vztahy mezi veřejným a soukromým sektorem. Pro městský marketing z toho vyplývá, že neexistuje a ani nemůže existovat žádný jednoduchý a univerzální postup, jak jej v praxi aplikovat. Městští „marketéři“ se musí naučit používat různé ekonomické a marketingové teorie, pracovat s vývojovými trendy a prognózami (demografickými, strukturálně-ekonomickými apod.), využívat případové studie a praktické zkušenosti stejně tak jako chápat politiku a její přístupy (pojetí, představy).

Jsmo přesvědčeni, že městský marketing je vhodným, efektivním a flexibilním přístupem k řešení problémů a budoucnosti měst, který nabízí velké možnosti použití. Zatím se ale podle našeho názoru jeho potenciál plně nevyužívá a městský marketing je bohužel stále vnímán především jako komunikace a propagace města.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- ASHWORTH, G. ed., 1990. *Marketing tourismplaces*. London: Routledge, 284 s. ISBN 0-415-03810-3.
- ASHWORTH, G. J. - H. VOOGD. 1988. *Marketing the City. Concepts, Processes and Durch Applications*. In: *TownPlanningReview*, roč. 59, č. 1, s. 65-79.
- BEYER, R. – KURON, I. ed. 1995. *Stadt- undRegionalmarketing – Irrweg oder Stein der Weisen?* MaterialienzurAngewandtenGeographie. Svazek 29, Bonn: Verlag I. Kuron, 154 s. ISBN 3-923623-20-8.
- BIRK, F. – GRABOW, B. – HOLLBACH-GRÖMIG, B. 2006. *Stadtmarketing – Status quo undPerspektiven*. Difu-Beiträge zur Stadtforschung 42, Berlin: Deutsches Institut für Urbanistik, 320 s. ISBN 3-88118-404-X.
- BOGUMIL, J. 2002. *Kooperative Demokratie - Formen, Potenziale und Grenzen*. In: Haus, M. (ed.): *Bürgergesellschaft, Soziales Kapitel und Lokale Politik*. Stadtforschungaktuell 86. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, s. 151-166.
- BOVAIRD, T. 2009. *Public management and governace*. 2.vydání. London: Routledge, 374 s.

ISBN 978-0-415-43043-2.

- BUDÁUS, D. 2000. *New Public Management und Stadtmarketing*. In: Zerres, M. - Zerres, I. (ed.): *Kooperatives Stadtmarketing*. Stuttgart, s. 61-76.
- CAROLI, M.G. ed., 2005. *Il marketing territoriale*. Milano: FrancoAngeli, 384 s. ISBN 88464-16643.
- DATKO, G. 2009. *Stadtmarketing als Instrument der Kommunikation, Kooperation und Koordination*. Hamburg: Verlag Dr. Kovač, 444 s. ISBN 978-3-8300-4636-3.
- DÖLLEKES, H.E. 2000. *Planungsmarketing. Marketing zur Unterstützung der Implementierung von Planungen der räumlichen Kommunalentwicklung. Eine empirische Analyse anhand von 50 Städten und Gemeinden*. Frankfurt am Main: Lang, 380 s. ISBN 3-631-35285-9.
- GRABOW, B. – GRÖMIG, B.H. 1998. *Stadtmarketing – eine kritische Zwischenbilanz*. Berlin: Difu – Beiträge zur Stadtforschung 25, Deutsches Institut für Urbanistik, 218 s. ISBN 3-88118-252-7.
- HEINZ, R. 2006. *Kommunales Management. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 218 s. ISBN 3-7910-1609-1.
- HENDRYCH, D. 2003. *Správní věda. Teorie veřejné správy*. Praha: ASPI, 195 s. ISBN 80-86395-86-3.
- HELBRECHT, I. 1994. *Stadtmarketing. Konturen einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik*. Basel: Birkhäuser, 249 s. ISBN 3-7643-5142-X.
- JEŽEK, J. 2010. *Aplikace městského marketingu v praxi: vývoj, očekávání, realita (kritický pohled)*. *E + M. Ekonomie a Management*, 2010, roč. 13. č. 4, s. 123-134, ISSN 1212-3609.
- JEŽEK, J. 2011a. *Městský marketing – očekávání a realita*. Habilitační práce. Prešov: Prešovská univerzita, 160 s.
- JEŽEK, J. 2011b. *Městský marketing - koncepty, aplikace, kritická analýza*. *Ekonomický časopis*, 2011, roč. 59. č. 3, s. 243-258, ISSN 0013-3035.
- JEŽEK, J. 2015. *Marketing měst a obcí*. Praha: C.H. Beck. V tisku (vyjde na podzim 2015).
- JEŽKOVÁ, R. 2006. *Regionálny a mestský marketing*. In: Buček, M. a kolektiv: *Regionálny rozvoj. Novšie teoretické koncepcie*. Bratislava: Ekonóm, s. 199-262. ISBN 80-225-2151-5.
- KOCH, T. 2006. *Stadtmarketing. Praxishandbuch für kommunales Management*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller, 128 s. ISBN 3-86550-159-1.
- KOTLER, P. – HAIDER, D.H. – RHEIN, I. 1994. *Standortmarketing. Wie Städte, Regionen und Länder gezielt Investitionen, Industrien und Tourismus anziehen*. Düsseldorf: Econ, 439 s. ISBN 3-430-15653-X.
- 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.
- MAIER, J. 2000. *Regionálny a mestský marketing jako inovatívna stratégia rozvoja*. In: *Študijné a informačné publikácie 2*. Bratislava: Ekonomická univerzita, katedra regionálneho rozvoja a geografie, s. 3-48, ISBN 80-225-1336-9.

- MANSCHWETUS, U. 1995. *Regionalmarketing. Möglichkeiten und Grenzen des Marketing-Managementsansatzes als Instrument der Regionalentwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag, 375 s. ISBN 3-8244-0260-2.
- MAUER, U. 2003. *Erfolgsfaktoren des Stadtmarketing. Studien zur Wirtschaftspolitik*. Band 76. Frankfurt a. M.: Peter Lang, 354 s. ISBN 3-631-50780-1.
- MEYER, J.A. 1999. *Regionalmarketing*. München: Verlag Franz Vahlen, 243 s. ISBN 3-8006-2499-0.
- NIESCHLAG, R. – DICHTL, E. – HÖRSCHGEN, H. 2002. *Marketing*. 19. přepracované a rozšířené vydání. Berlin: Duncker & Humblot, 1349 s. ISBN 3-428-10930-9.
- RAINISTO, S. 2003. *Successfactors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Disertační práce. Helsinki: Helsinki University of Technology, 271 s. (rukopis).
- RUMPEL, P. 2002. *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy prací Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 145. Ostrava: Ostravská univerzita, 177 s. ISBN 80-7042-830-9.
- SPIESS, S. 1998. *Marketing für Regionen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 233 s. ISBN 3-8244-0395-1.
- ZERRES, M. – ZERRES, I. ed. 2000. *Kooperatives Stadtmarketing. Konzepte, Strategien und Instrumente zur Erhöhung der Attraktivität einer Stadt*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 270 s. ISBN 3-17-016486-4.