



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



## ÚVOD

Vážení čtenáři,

text, který máte před sebou, jsme začali zpracovávat v mimořádné době vrcholící pandemie nemoci COVID-19 a s ní spojených opatření. Po mnoha desetiletích byl v naší zemi omezen volný pohyb osob, a to nejen při cestách do zahraničí, ale i uvnitř státu. Obyvatelé České republiky si museli nastudovat, kudy vedou hranice okresů, protože je nesměli překročit, na několik týdnů bylo dokonce zakázáno opouštět hranice obce. Výuka ve školách a pracovní aktivity, u kterých to bylo možné, se přesunuly do online prostředí.

Nečekaná situace přinesla množství dopadů – politických, ekonomických i sociálních. Vedle krátkodobých výkyvů změnily zkušenosti roku 2020 a 2021 také vnímání prostoru – reálného i virtuálního – a jejich vzájemného vztahu. Práce z domova či přímo digitální nomádství, vnímané ještě nedávno jako utopie, se na několik měsíců staly pro velkou část společnosti realitou, která překonala všechny představy. Nucený přechod do online prostředí některým uškodil, jiným vyhovoval. Všichni ale pochopili, že mezi reálným a virtuálním prostorem nejde o vztah „buď – nebo“, že prostor nemůže být nahrazen nebo zrušen. I proto v průběhu pandemie vzrostla cena nemovitostí a pozemků, včetně těch donedávna téměř neprodejných, a současně cena stavebních prací. Stejně jako v jiných krizích reagovali obyvatelé Čech, Moravy a Slezska na vnější ohrožení budováním „obránných hradů“ poskytujících zázemí rodině nebo komunitě. Zkušenost lockdownu ovlivnila vztah k reálnému prostoru, který užívají i ti, kdo pracují, vzdělávají se nebo tráví svůj volný čas převážně v online prostředí.

Dopady těchto nečekaných otřesů se pochopitelně lišily v závislosti na konkrétní lokalitě. Pro mnohé obce a města i celé mikroregiony se však období koronavirové krize stalo významnou rozvojovou příležitostí. Prohloubení vztahu k prostoru a důraz na kvalitu poskytovaných veřejných statků (zdaleka nejen ve zdravotnictví) je totiž konstantou, s níž lze alespoň po několik let počítat. Právě v této situaci je vhodné promýšlet možnosti municipálního marketingu, a to nejen ve smyslu pouhé reklamy a propagace.

Úkolem municipálního marketingu je zprostředkovávat hodnoty, a to jak obyvatelům, tak i návštěvníkům obcí a měst. To je v naší zemi spojeno s určitými specifiky. Ve středoevropském prostoru s dlouhou etatistickou tradicí, v českém případě prohloubenou desetiletími centrálně plánované ekonomiky, je politická role municipalit méně výrazná než ve většině světa. Současně se ale většina obyvatel výrazně identifikuje právě s obcí, v níž žije, ne vždy však s jejími představiteli. Specifický vztah k autoritám se projevuje v jazyce, v častém používání nevyjádřené třetí osoby „oni“. Právě politická reprezentace na místní úrovni má ovšem největší šanci prorazit poloprůhlednou stěnu



oddělující svět, kde žijeme „my“, od imaginární řídicí místnosti, kde sídlí zákešní „oni“, a usilovat o skutečnou participaci, která je důležitou podmínkou fungování demokracie.

K tomu může sloužit také umění, které ovlivňuje názory, přispívá k proměně společnosti, a tím – tvoří budoucnost. Jak ve své eseji napsal Ladislav Hejdánek: „Skutečné umělecké dílo je otevřenou branou, jíž je možné vykročit ven z dosavadní sevřenosti a zaklesnutosti do svěžího větru nápadů, fantazie a obrazotvornosti.“ (Hejdánek, 2014) Takové umění pochopitelně nelze spoutat hranicemi. Národy, regiony a města se ale ke „svým“ umělcům a jejich dílům mohou v rámci svého marketingu hlásit. Umění je také důležitou součástí veřejného prostoru. A byť někdy prohlubuje příkopy mezi lidmi, protože je dostupné jen někomu, jindy naopak podvrtně mění to, co se zdá být pevně dané a sblíží ty, jejichž společnou vlastností je kreativita.

Municipální marketing nenabízí léky na všechny nemoci obcí a měst. Recepty, které fungují v jednom prostředí, mohou jinde škodit. Přes všechny rozdíly má ale smysl o marketingových nástrojích rozvoje municipalit přemýšlet. Přestože se vztah k intimnímu prostoru, k domovu, či naopak k cestování může lišit mezi jednotlivými lidmi i mezi kulturami, tyto vztahy existují a jejich měřítkem je lidské tělo. Zkušenost s prostorem je všeobecná a lze ji sdílet.

Municipální marketing může pomoci lépe uspokojovat potřeby a přání, která jsou spojená s prostorem domova, či naopak s krajinami k objevování. Naším přáním je, aby tento text přinesl mnoho nových objevů spojených s municipálním marketingem i vám.

Vaši autoři

## MUNICIPÁLNÍ MARKETING JAKO MOŽNOST

Ačkoliv je marketing míst (place marketing) uváděn mezi základními aplikacemi marketingového přístupu (Kotler & Keller, 2013, str. 36) a stále větší pozornost si získává pojem place branding (Govers & Go, 2009), 21. století prozatím není stoletím municipálního marketingu. Marketingová terminologie se nestala běžnou součástí rozvojových strategií obcí a měst, politici nepoužívají marketing jako argument v předvolebních diskusích. Municipální marketing není integrujícím tématem společenskovedního výzkumu.

Předpoklady pro to jsou přitom naplněny – stupňující se globalizace je spojena nejen s výměnou zboží a informací, ale i s pohybem osob. Technologický pokrok proměňuje vztah k prostoru: stále větší množství lidí není svou obživou bezprostředně vázáno k půdě (či moři), anebo k továrnímu areálu. Bezpochyby tedy platí, že: „Města, státy, regiony a celé národy mezi sebou soupeří, kdo k sobě přiláká více turistů, obyvatel, výrobních závodů a ústředí firem.“ (Kotler & Keller, 2013, str. 36)<sup>1</sup>

Potenciálních aktérů prostorového marketingu je nezměrné množství: na Zemi existuje téměř 200 samostatných států, tisíce samosprávných regionů a miliony měst. Veřejná správa je už od osmdesátých let vedena k zavádění tržních principů v rámci tzv. New Public Managementu (NPM), který pracuje s metaforou občana jako klienta. Teoreticky tedy lze tvrdit, že: „Image města jako PR a marketingové firmy je podobná jako v případě společnosti ze soukromého sektoru, jež slouží konkrétnímu klientovi s veškerým úsilím zaměřeným na dosažení výsledků pro tuto firmu.“ (Zavattaro, 2010, str. 192) K úspěchu by mělo stačit „aplikovat marketingové nástroje na geografická místa, jako jsou státy, města, regiony a komunity“ (Eshuis, Braun, & Klinj, 2013, str. 508). Proč se ale města často nechovají jako firmy – a občané jako akcionáři?

Příčiny lze hledat v obou částech pojmu „municipální marketing“. Zdánlivě méně problematické je přídavné jméno „municipální“. Jako **municipalita** se v českém prostředí označuje samosprávná obec, bez ohledu na to, zda má status města. Pojem „municipium“ se objevil v počátcích vzniku římské říše, sloužil pro města s větší nebo menší mírou samosprávy<sup>2</sup>, přičemž tyto městské obce byly alespoň v prvních staletích vývoje Říma vnímány jako „souhrn všech občanů, kteří v nich bydleli“ (Bartošek, 1995, str. 124).

Podle zákona č. 128/2000 Sb. (AION CS, 2010–2021) je každá část území České republiky součástí území některé obce, nestanoví-li zvláštní zákon jinak. Pokud je občan ČR hlášen v obci k trvalému pobytu, získává po dosažení 18 let věku práva uvedená v § 16 tohoto zákona, především právo volit a být volen do zastupitelstva obce. V demokratických zemích jsou si lidé v právech i důstojnosti rovni a mají právo podílet se na správě věcí veřejných (Listina základních práv a svobod, nedatováno). Ne všichni ale toto právo využívají. A volení zastupitelé (a tím méně zaměstnanci obce) pochopitelně nejsou ve stejné roli jako manažeři nebo vlastníci soukromých firem.

---

<sup>1</sup> Překladatel se spolehl na znalost amerických reálií, „státy“ jsou pochopitelně míněny jednotlivé státy a území USA a „národem“ pak celé Spojené státy. Americký kontext, nepřenositelný do středoevropského prostředí, se projevuje také v následující větě: „Marketing míst provádějí nejčastěji specialisté na ekonomický rozvoj, realitní agenti, komerční banky, místní podnikatelské asociace a reklamní a PR agentury.“

<sup>2</sup> Pojem se objevil po vítězné válce s Latiny v roce 338 př. n. l., označoval italická města, která si Řím podrobil a přivtělil do svého státního území. Přestože ztratila suverenitu, byla jim ponechána širší či užší samospráva. (Bartošek, 1995, str. 59)

Nizozemští autoři Jasper Eshuis, Erik Braun a Erik-Hans Klijn (2013, stránky 507–509) zmiňují následující obtíže spojené s marketingem míst:

- Do kontextu řízení je zapojeno množství veřejných a soukromých aktérů.
- Různí aktéři mohou mít různé představy o cílech, strategiích a cílových skupinách marketingových kampaní.
- Někteří aktéři mají tendenci „chránit si svůj píseček“ a bránit se marketingovému přístupu.
- Marketingové projekty jsou vždy ohroženy nedostatkem politické podpory.
- Místo (place) je vždy komplexním produktem s více identitami.
- Město může mít různé identity pro různé cílové skupiny (turisté, rezidenti, podnikatelé).
- Vzhledem k nutnosti hledat konsensus marketing často nemůže pracovat s rozlišitelnou identitou a jasným profilem místa.

I přes všechny tyto obtíže se v praxi stále více prosazují principy **place branding**, většinou v rámci destinačního managementu<sup>3</sup>. Anglické slovo „brand“ nejspíše vzniklo ze staronorského „brandr“ – vypálit, které odkazuje k značkování dobytka (či lidí) vypálením cejchu. Americká marketingová asociace definuje brand jako „jméno, pojem, znak, symbol, design nebo kombinaci všech těchto atributů, které slouží k identifikaci výrobků a služeb jednoho prodávajícího nebo skupiny prodávajících a k jejich odlišení od konkurentů“ (Kotler & Gertner, 2012, str. 35). Toto rozlišování nevychází jen z vlastností těchto výrobků a služeb. Značka podle Kotlera a Gertnera vytváří především rozdíl „v myslích a srdcích budoucích spotřebitelů“:

*Značky v konečném důsledku podněcují přesvědčení, vyvolávají emoce a pobízejí k reakci. Značky povzbuzují zákazníky, aby jednali. A konečně, značky představují příslib hodnoty a výkonu. Marketéři často rozšiřují úspěšná jména značek na nově uváděné produkty, s nimiž propojují existující asociace. V důsledku toho urychlují zpracování informací na straně spotřebitelů a spotřebitelské učení. Nad rámec utilitárních očekávaných přínosů produktu mají značky sociální a emocionální hodnotu. Mají osobnost a k zákazníkovi hovoří.* (Kotler & Gertner, 2012, stránky 35–36)

Na otázku, zda lze například státy vnímat jako značky, odpovídají Philip Kotler a David Gertner výčtem úspěšných výrobků nesoucích jména určitých zemí, a následně přímo nabádají k srovnávání etiket „made in Switzerland“ a „made in Suriname“. Státy, a stejně tak regiony a města<sup>4</sup>, jsou vnímány jako značky již po staletí. Jejich image „vychází z geografie, historie, kultury, odkazu slavných občanů a dalších důležitých prvků“ (Kotler & Gertner, 2012, str. 36).

Dobré jméno země či regionu může přinášet podnikatelům zisk, slouží tedy jako pozitivní **ekonomická externalita**. Zatímco v případě výrobku lze ovšem image vylepšit, výrobek přejmenovat, nebo

---

<sup>3</sup> Ministerstvo pro místní rozvoj a CzechTourism definují destinační management jako „soubor technik, nástrojů a opatření používaných při koordinovaném plánování, organizaci, komunikaci, rozhodovacím procesu a regulaci cestovního ruchu v dané destinaci. Výsledkem takového procesu jsou řízení cestovního ruchu v daném území, udržitelné a konkurenceschopné produkty cestovního ruchu, společné sdílené logo, společný (sdílený) informační – rezervační systém, tvorba cenové politiky, provádění výzkumu a sběru statistických dat z oblasti cestovního ruchu, iniciace partnerství soukromého a veřejného sektoru cestovního ruchu i podpora profesních spolků, sdružení a organizací (např. AOČR či správy chráněných území apod.)“. (CzechTourism, 2021, str. 4)

<sup>4</sup> Graham Hankinson (2005, str. 24) připomíná, že place branding lze vztáhnout také na části měst, anebo nákupní či zábavní centra.

dokonce přestat vyrábět, špatná image určitého území je negativní externalitou a její přetvoření je často náročné.

Image místa v myslích lidí (ať už vzniká záměrně nebo náhodou, resp. kombinací obojího) ovlivňují podle Simona Anholt (2012, str. 23):

- propagační aktivity v sektoru turismu, a stejně tak osobní zážitky návštěvníků;
- výrobky nebo služby, které jsou „silnými vyslanci“ každé země či regionu, pokud je jejich původ zřejmý;
- politická rozhodnutí místních vlád, zvláště pokud jsou reflektována v médiích;
- způsob, jakým místo získává investice, včetně zahraničních, a také talentované lidi;
- kulturní výměna a kulturní aktivity<sup>5</sup> a také
- samotní obyvatelé, od sledovaných lídrů a celebrit po „populaci obecně“.

Pro státy se silnou a pozitivní identitou je podle Anholt (2012, str. 24) typická:

- jasnější shoda o národní identitě a společenských cílech;
- společenské klima oceňující a zavádějící inovace;
- efektivnější podpora investic;
- účinnější propagace turismu, vč. služebních cest;
- zdravější „efekt země původu“ pro vývozce zboží a služeb;
- větší profil v mezinárodních médiích;
- jednodušší vstup do regionálních a globálních orgánů a sdružení;
- produktivnější kulturní vztahy s jinými zeměmi a regiony.

Ústřední pojem **marketing** je pro většinu společnosti synonymem pro pouhou marketingovou komunikaci. (Karlíček, 2018, str. 18) Záměna marketingu s reklamou a prodejem je ale nedorozuměním, jehož nehlubší příčinou může být – převládající magické myšlení. Stejně jako je ekonomie někdy vnímána jako šamanská praktika umožňující věštění budoucnosti, marketing a reklama mají umět, podobně jako magie, tvořit z ničeho, resp. přesvědčit k čemukoliv. Prodejní pojetí marketingu, jehož cílem je přesvědčit zákazníky ke koupi stávajících produktů, však v praxi vždy narazil na limity dané psychologíí – člověk je ochotný kupovat jen to, co vyhodnotil jako potřebné. Obrat směrem k vnímání a uspokojování potřeb zákazníků popisují autoři knihy *Moderní marketing* (Kotler, Wong, Saunders, & Armstrong, 2007, str. 49) slavnou větou: „Marketing není umění prodat to, co vyrábíme, ale umění vědět, co je třeba vyrábět.“ (Karlíček, 2018, str. 25)

Podle Kotlera a Kellera je smyslem marketingu **vytváření hodnoty** pro zákazníka, marketing se proto ve svém **celostním (holistickém)** pojetí stává základem řízení. „Holistický marketingový koncept je založen na vývoji, designu a implementaci marketingových programů, procesů a aktivit, přičemž uznává jejich šíři a vzájemné závislosti. Holistický marketing uznává, že v marketingu záleží na všem – a že široký a integrovaný pohled je často nezbytný.“ (Kotler & Keller, 2013, str. 49)

Marketingová koncepce je tedy zcela v souladu s příslovím: „Dobré zboží se prodává samo“. Jeho produktem se podle Kotlera a Gertnera (2012, str. 35) může stát cokoli, co je vnímáno jako

---

<sup>5</sup> Mezi kulturní aktivity zahrnuje Anholt také výkony sportovních týmů nesoucích název země či města.

hodnotné. Co je ale oním „zbožím“ v případě municipalit? Nad podobnou otázkou uvažoval v padesátých letech 20. století americký regionální ekonom Charles Tiebout:

*Zamyslete se na chvíli nad případem obyvatele města, který se chystá přestěhovat na předměstí. Jaké proměnné ovlivní jeho výběr? Pokud má děti, může být důležitá výše výdajů na školy. Jiná osoba může preferovat municipalitu s veřejným golfovým hřištěm. Do rozhodovacího procesu vstupují dostupnost a kvalita zařízení a služeb, jako jsou pláže, parky, policejní ochrana, silnice a parkoviště. Samozřejmě budou zohledněny i neekonomické proměnné, ale to v tuto chvíli není důležité. Na spotřebitele-voliče lze pohlížet tak, že si vybírá tu komunitu, která nejlépe vyhovuje jeho preferenčnímu vzoru pro veřejné statky. (Tiebout C. M., 1956, str. 418)*

Podle Tiebouta municipality nabízejí veřejné statky<sup>6</sup> svým občanům, kteří vystupují v roli spotřebitelů-voličů. Základním nástrojem pro vyjádření preferencí však není hlasování v komunálních volbách, ale tzv. **volba nohama**. Lidé, kteří požadují vyšší úroveň místních veřejných statků, se stěhují do lokalit s většími výdaji na tyto statky na jednoho obyvatele. Aniž by tedy bylo nutné složitě zkoumat preference lidí, dochází k optimálnímu rozmístění obyvatel, pokud jsou splněny následující podmínky (Tiebout C. M., 1956, str. 419):

- 1) Spotřebitelé-voliči jsou plně mobilní a stěhují se tam, kde jsou nejlépe uspokojeni jejich preferenční vzorce, které jsou pevně dané.
- 2) Spotřebitelé-voliči mají úplné znalosti o rozdílech mezi modely příjmů a výdajů a na tyto rozdíly reagují.
- 3) Existuje velké množství komunit, ve kterých se spotřebitelé-voliči mohou rozhodnout žít.
- 4) Model nebere v úvahu omezení z důvodu rozdílných pracovních příležitostí, předpokládá, že všichni lidé žijí z dividendových příjmů.
- 5) Existuje optimální velikost komunity veřejných služeb podle souboru poskytovaných veřejných služeb. Toto optimum je definováno počtem obyvatel, pro které lze tento balíček služeb vyrobit s nejnižšími průměrnými náklady.
- 6) Některý z faktorů tohoto souboru služeb je pevně daný (např. fyzicko-geograficky, nelze třeba zvětšit městskou pláž)
- 7) Obce s menší než optimální velikostí se snaží přilákat nové obyvatele nižšími průměrnými náklady.<sup>7</sup>

Masivní **suburbanizace**, o níž ve svém článku píše Tiebout, radikálně změnila podobu Spojených států. V centrech velkých měst, odkud se vystěhovali příslušníci střední třídy, rostla míra chudoby, kriminality a násilí. Město začalo být vnímáno jako americký koblížek s dírou uprostřed. (Florida R., 2017, str. 21) Už od šedesátých let však začal být popisován také protipohyb: příchod nových, movitějších obyvatel do městských čtvrtí, většinou v těsné blízkosti centra, často spojený s výraznými sociálními a kulturními změnami – **gentrifikací**.

---

<sup>6</sup> Ve skutečnosti nejde o čisté veřejné statky, protože nejsou splněny podmínky nedělitelnosti a nevylučitelnosti ze spotřeby. Jak ale ve svém článku upozorňuje Ash Navabi (2017) čisté veřejné statky, definované tradičně jako nerivalitní a bez možnosti vyloučení ze spotřeby, ve skutečnosti nemohou existovat v hmotné podobě, musí jít pouze o myšlenky. Dichotomie soukromé – veřejné je tím značně oslabena.

<sup>7</sup> Tieboutův model předpokládá to, co je české realitě vzdálené: výraznou fiskální decentralizaci. Mezi náklady zmíněnými v bodě 7) patří v první řadě místní daně, municipality v modelu musí mít právo výrazně ovlivňovat výši daní a poplatků.

S myšlenkou, že by se městský marketing měl zaměřit na uspokojování potřeb nejproduktivnější části populace, získal na počátku 21. století značnou pozornost Richard Florida. Evidentní proces obnovy jader amerických měst spojil se vznikem jím definované skupiny, kterou nazval „kreativní třída“. Ta má tvořit přibližně třetinu americké pracovní síly (40 milionů lidí) a od dvou znevýhodněných tříd (servisní s přibližně 60 miliony pracovníky a stále se zmenšující klasické dělnické třídy) se odlišuje nikoliv výší příjmů, ale v první řadě specifickým vkusem a vzorci chování, vázanými na svobodomyšlný městský život:

*Znalostní pracovníci, technologičtí nadšenci, umělci a další kulturní kreativci, kteří tvoří kreativní třídu, se usazovali na místech, kde bylo mnoho dobře placených pracovních míst, nebo široká nabídka na trhu práce; se spoustou dalších lidí, s nimiž se mohli setkat a randit – to, co jsem nazval trhem páření<sup>8</sup>; a s pulzující kvalitou místa se skvělými restauracemi a kavárnami, hudební scénou a spoustou dalších věcí, které můžete dělat.* (Florida R. , 2017, stránky 11–12)

S heterogenitou této vrstvy založené jen na „společném étosu, který oceňuje kreativitu, individualitu, odlišnost a zásluhy“ (Florida, 2012, stránky 37–38) se teorie vypořádala rozdělením „kreativní třídy“ na jádro, tvořené například vědci, architekti, učitelé či umělci, a širší skupinu tzv. kreativních profesionálů, kteří jsou zaměstnáni v ekonomických, právnických či medicínských oborech. Samotná města pak byla označena za kreativní, pokud splňovala tři vzájemně závislé podmínky růstu, jimiž jsou podle Floridy (2012, stránky 228–249):

- Technologie – míru inovativnosti lze v USA měřit např. podle počtu podaných patentů v lokalitě;
- Talent – pro měření míry lidského kapitálu Florida používá právě podíl „kreativní třídy“ v populaci;
- Tolerance – diverzitu a otevřenost vůči jinakosti lze měřit například podílem přistěhovalců v populaci, a také otevřeností vůči gayům a lesbičkám a množstvím umělců a bohémů v lokalitě.

Pro spokojenost obyvatel je potom podle Floridy klíčová také estetická kvalita místa bydliště. Krása je druhým nejdůležitějším faktorem spokojenosti komunity hned po ekonomických podmínkách, ještě důležitějším než kvalita škol a možnost setkávání. (Florida, Mellander, & Stolarick, 2011)<sup>9</sup> Měla by se tedy města ve svých rozvojových strategiích zaměřit především na estetické parametry prostředí a jejich soulad s představami „kreativní třídy“ o ideálním bydlení?

Floridovy teorie vyvolávaly od počátku kontroverze a kritiku – od neprůkaznosti některých závěrů po zaměňování příčin a následků. V hodnocení měst podle výše zmíněných 3T (technologie, talent,

---

<sup>8</sup> Pojem „mating market“ používá Florida ve své první knize explicitně: „Posedlost kondicí u kreativní třídy přesahuje pouhou starost o zdraví. A je to mnohem víc než pouhé posunutí estetického standardu ve prospěch řekněme větších bicepsů. Vzhledem k tomu, že manželství je často odkládáno a rozvod je častější, tráví lidé z kreativní třídy hodně času na trhu páření. Fyzický projev je pro páření klíčovým aspektem: na tomto trhu je o vás zájem, pokud vypadáte co nejlépe. Příslušníci kreativní třídy jsou ekonomicky mobilní a podnikaví a také tráví spoustu času nabízením sebe sama potenciálním zaměstnavatelům, partnerům a klientům. A i když to může být škodlivý stereotyp, studie ukazují, že lidé ve formě jsou vnímáni nejen jako reprezentativnější, ale také spolehlivější než jejich neposilující protějšky. Být ve formě znamená mít více energie, větší vytrvalost a větší fyzickou flexibilitu – a to pomáhá optimalizovat tělo pro dlouhý život kreativní práce.“ (Florida, 2012, str. 143)

<sup>9</sup> Kvantitativní výzkum proběhl v roce 2006 na vzorku téměř 28 tisíc respondentů z celých Spojených států.

tolerance) se objevují i menší technologická centra. V soutěži měst, kde „vítěz bere vše“ však mají výjimečnou pozici „superstar jako New York, Londýn, Los Angeles, Paříž, Singapur a Hongkong; znalostní centra jako San Francisco, Boston a Washington, DC; a hrstka na energie bohatých míst ve vyspělém rozvojovém světě.“ (Florida R. , 2017, str. 30) Demokratické vládnutí přitom není nutnou podmínkou úspěchu. Mezi městské „superstar“ patří jen papírově demokratický Singapur, a také města jako Peking, Šanghaj a Moskva. (Florida R. , 2017, str. 31)

Floridova teorie však byla kritizována především vzhledem k nejasné definici samotné „kreativní třídy“. Výhrady shrnul například článek Jana Kalendy a Tomáše Karger (2011), který s odkazem na Bourdieovu definici symbolického násilí (Bourdieu, 1999, str. 129) uvádí, že:

*Příběh „kreativní třídy“ – jak nám jej nabízí stávající odborný diskurs – je z nemalé části příběhem politické mobilizace právě těch aktérů, jež mají spadat do tzv. „kreativní třídy“: úsilí, díky němuž má dojít k uvědomění jedinců se stejnými sociálními charakteristikami tak, aby došlo k prosazení zájmů této skupiny a k transformaci mocenského pole. Čili jde o proces, při němž se má kreativní třída stmelit a začít realizovat, ostatně jako jakákoliv jiná mobilizovaná skupina, svůj utopický program. Termín utopický je tady použit zcela na místě, neboť kupříkladu sám Florida...často proklamuje následující kolektivní cíle: podporu kreativity každého jednotlivce, vynalézavosti, která je každému vlastní. A dále zdůrazňuje, že členové této třídy chtějí (a mají) být dobře zaplacení. Chtějí (a mají) žít v místě, které je zajímavé nejen ekonomicky, ale i kulturně a společensky, které je hezké, útulné, čisté, zelené, ekologické, jež funguje na principu udržitelnosti. Všeobecným cílem se pak stává nový životní styl, který bude hutnější ve svých prožitcích, rovnoprávnější v životních šancích a šetrnější ve vztahu k přírodnímu prostředí. (Kalenda & Karger, 2011)*

Tyto požadavky by byly samy o sobě zcela regulérní, pokud by nevysloveným předpokladem této teorie nebylo, že jsou spojeny právě jen s určitou částí společnosti. Dopady rostoucí nerovnosti na podobu amerických měst si postupně uvědomil i sám Florida, který ve své novější knize varuje před mizením střední třídy, a to jak v centrech, tak na předměstích měst: „Namísto starého třídního rozdělení chudých měst a bohatých předměstí se objevil nový model..., ve kterém malé oblasti privilegií a velké pásy nouze a chudoby křížují město i předměstí...dnes je na předměstích více chudých lidí než ve městech – 17 milionů oproti 13,5 milionům.“ (Florida R. , 2017, str. 23) Růst bohatství úspěšných měst se totiž projevuje především v enormním zvyšování cen pozemků i bydlení. Zatímco „kreativní třída“ (anebo alespoň její část) je schopna tyto náklady uhradit, ostatní dvě „třídy“ nikoliv. Úspěšná města vytlačují ty, jejichž služby pro svůj každodenní život potřebují. (Florida R. , 2017, str. 46)

Řešení, která Florida nabízí, už zdaleka nejsou tak revoluční jako původní tvrzení o nové společenské vrstvě – vybízí například k omezení nákladného a neefektivního rozrůstání měst, budování nájemních bytů v centrech, podpoře nízkopříjmových pracovních míst a především k posílení lokálních komunit. (Florida R. , 2017, str. 26)<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Vymezit se vůči Floridovým textům je pro Evropana snadné. Ve své knize věnované problémům současných měst sice celkem osmkrát zmiňuje pojem „udržitelnost“ a dvakrát „klimatická změna“, když popisuje svoji přednášku na fóru Spojených národů zaměřeném na udržitelný urbanismus, v níž prohlašuje, že „příliš mnoho naší vzácné národní výrobní kapacity a bohatství se plýtvá na stavbu a údržbu předměstských domů s garážemi pro tři auta a na silnice a rozlehlé plochy, které je obsluhují, místo aby se investovalo do znalostí, technologií a hustoty zalidnění, které jsou potřebné pro udržitelný, vysoce kvalitní růst.“ (Florida R. , 2017, str. 170) Současné ale neskývá své rozhořčení nad „sobeckým“ chováním obyvatel Toronta, jež spolu s Miami považuje za své bydliště, kteří odmítli jeho návrh „umožnit nové generaci malých, tichých tryskáčů létat na letiště Billyho



Podle některých autorů už však už procesy tříštění a separace v globálních metropolích nelze zastavit. Francouzský sociolog Jacques Donzelot popsal proměnu měst ve vyspělém světě s využitím konceptu „třírychlostního města“. (Mongin, 2017, stránky 175–185) Globalizované velkoměsto je podle něj rozděleno na tři sociální světy, které se neznají, obávají se navzájem a jejich hranice jsou téměř neproniknutelné. Jsou jimi:

- oblast relegace (vyloučení) – ať už jde o čtvrti s pravouhlymi ulicemi, sídliště nebo periferní části města, i kvůli etnickému složení svých obyvatel jsou tyto oblasti segregované od dostupných pracovních míst, kvalitních škol i dalších služeb. Jejich obyvatelé nemají dostatek prostředků, aby mohli žít někde jinde, jsou proto „dobrovolně“ – logikou ghetta – uzavřeni v konkrétním místě, které neposkytuje žádné jistoty ani ochranu a trpí neustálou degradací veřejného prostoru. Přesto, nebo právě proto, zde na rozdíl od ostatních oblastí probíhá autentický městský život.
- oblast periurbanizace (nové zástavby na okrajích) – svým obyvatelům nabízí především uzavřenost a ochranu. Obyvatelé předměstských sídel bez městské struktury však musí ze svých bezpečných domů a pozemků neustále dojíždět za prací i za dalšími aktivitami. Jsou proto odsouzeni k permanentnímu pendlování, a to nejen mezi jádrem a periferií, ale už i mezi okrajovými oblastmi navzájem. Ve svém bydlišti proto touží po uklidňujícím susedství, protože jinak své životy „vyčerpávají v přehnané mobilitě“ (Mongin, 2017, str. 185).
- oblast gentrifikace – obyvatelé bohatých městských čtvrtí (kde ovšem například v okolí nádraží či obchodních domů současně přežívají ti nejhudší) využívají všechny výhody „města bez nevýhod“. Obývají mytizovanou krajinu plnou památek, míst pro setkávání i potěšení, a tak konzervují „město včerejška“ (Mongin, 2017, str. 183). Nemohou se v něm však skutečně zabydlet, jsou poháněni dynamikou globalizace a ze své podstaty musí být kosmopolitní. Město bez zakotvených obyvatel se proto stává jen krajinou, či zrenovovaným obrazem se stále rostoucí aukční cenou.

Omezit municipální marketing jen na „oblast gentrifikace“, resp. Floridovo „creative city“ znamená být nepříjemně překvapen vždy, když obyvatelé ostatních oblastí provedou politickou vzpouru.<sup>11</sup> Ale znamená to také nabízet neúplný produkt, jednorozměrné město, město knížete Potěmkina. Je však proto třeba marketingový přístup zcela zavrhnout?

**Municipální marketing je největší výzvou Kotlerova pojetí marketingu**, výzvou, jíž je však obtížné přijmout. Podle Kotlera „marketing management nastupuje tehdy, když alespoň jedna ze stran potenciální transakce přemýšlí o prostředcích, kterými by dosáhla žádoucí reakce ostatních stran“ a rolí marketingu je „přinést vyšší životní standard“. (Kotler & Keller, 2013, str. 35) V takovém pohledu je ovšem marketing neoddelitelně spojen s kvalitní municipální politikou i správou.

---

Bishopa, které je na ostrově velmi blízko centru města,“ (Florida R. , 2017, stránky 39–40), ačkoliv je nábřeží již tak rušné a hlučné a pulzující letiště v centru města „by mohlo znamenat ekonomický přínos“.

<sup>11</sup> „Toronto mělo populaci tak různorodou, jakou lze nalézt kdekoli v Severní Americe; prosperující ekonomiku, již sotva poškodila hospodářská krize v roce 2008; bezpečné ulice, skvělé veřejné školy a soudržnou sociální strukturu. Přesto si toto pokrokové, rozmanité město – místo, které Peter Ustinov nazval ‚New York řízený Švýcary‘ – zvolilo za starostu Roba Forda. (...) Krátce nato přišlo ohromující a zcela neočekávané rozhodnutí Anglie opustit Evropskou unii. Zámožný, kosmopolitní Londýn se vehementně postavil proti, brexit podpořili s obtížemi se potýkající obyvatelé dělnických měst, předměstí a venkovských oblastí, upozaděni silami globalizace i reurbanizace. Ale to, co přišlo potom, bylo ještě neočekávanější – a ještě děsivější: zvolení Donalda Trumpa prezidentem nejmocnější země planety.“ (Florida R. , 2017, stránky 15–16)

Obce a města nelze vnímat pouze optikou tržní konkurence, a to ani v liberálních Spojených státech. Municipalities jsou v mnoha ohledech spíše monopolními organizacemi. Motivací k přijetí brandingových a marketingových strategií není jen konkurence ostatních municipalit, ale i sociální a politické faktory. (Zavattaro S. M., 2018, str. 99) Města mají svoji „vnitřní logiku“, která se někdy přímo vzpírá triviálnímu marketingu:

*Vnitřní logiku<sup>12</sup> města, na rozdíl od image kampaně, nelze vysledovat zpět k jednotlivým činům. Ani primátorka, ani specialista na reklamu nebo ředitel banky sám nezvládne utvářet prostor zkušenosti ve městě. V rutinní a institucionalizované praxi lze chápat kompresi i vytyčování hranic, obecněji vyjádřeno: konstrukci zvláštností i konstrukci jednoty, jako místně specifickou a proto diferencující produkci smyslu, na které se podílejí velmi rozdílné společenské skupiny (počínaje profesionály v městském marketingu a architektuře či prostorovém plánování, přes turisty, až po místní experty, jakými jsou řidiči taxíků nebo policisté). Každá skupina musí být ve svém jednání vnímána jako koproducent vnitřní logiky města, a současně jako produkt významů pro město specifických. (Löw, 2008, stránky 83–84)*

A co víc, německá socioložka Martina Löw pokračuje: „Města rozvíjejí svou vnitřní logiku i bez branding, ale branding je úspěšný pouze tehdy, pokud se k těmto vnitřním strukturám města vztahuje.“ (Löw, 2008, str. 86)

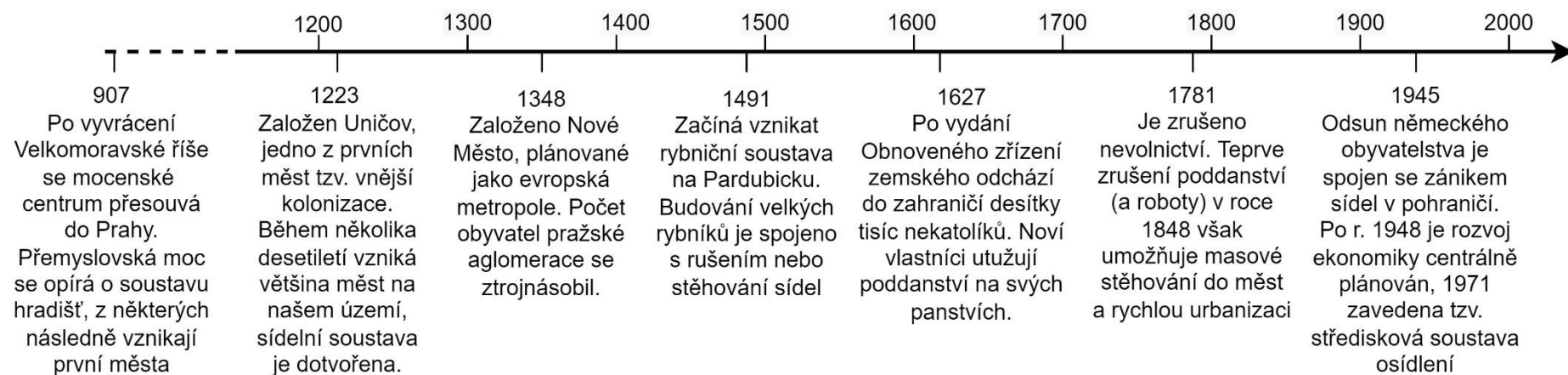
Poznatky německých (a rakouských) autorů pomáhají doplňovat obvykle většinou anglosaské teoretiky municipálního marketingu, jejichž díla odrážejí realitu Spojených států či asijských zemí. Tato korekce je nutná už vzhledem k odlišné **sídelní struktuře** středoevropského prostoru, která je odrazem mnoha staletí historického vývoje.

Některé významné milníky vývoje sídelní soustavy v ČR jsou zobrazeny na následující časové ose:

---

<sup>12</sup> Termín „Eigenlogik“ lze přeložit také jako „vlastní“, či „osobitá“ logika. V podobném smyslu se i pro popis specifík určitého prostoru používá Bourdieův pojem „habitus“.

Obr. XXX: Vybrané významné milníky vývoje sídelní soustavy v České republice



Mezi specifika české sídelní soustavy patří:

- kontinuita osídlení v oblastech vhodných pro zemědělství a/nebo komunikačně důležitých (při obchodních stezkách), kde raně středověké slovanské osídlení navázalo na předchozí kultury;
- rychlý vznik husté sídelní soustavy ve 13. a 14. století podmíněný souhrou hned několika příznivých faktorů:
  - klimatickým výkyvem spojeným s vyššími teplotami s vrcholem v 13. století (tzv. středověké klimatické optimum);
  - zaváděním inovací zvyšujících efektivitu zemědělství (např. trojpolní systém, chomout, vodní či větrný mlýn);
  - objevením a těžbou ložisek stříbra v Jihlavě (kolem r. 1240), a především v Kutné Hoře (v sedmdesátých letech 13. století);
  - politickou stabilitou za vlády posledních Přemyslovců, a především Lucemburků;
- vznik organizované (či dokonce komponované) a intenzivně využívané krajiny v období rekatolizace spojený především s ekonomickými aktivitami majitelů velkých panství využívajících pracovní síly poddaných – na rozdíl od situace v západní Evropě, kde bylo poddanství zrušeno už ve 14. století;
- specifický charakter průmyslové revoluce v 19. století často navazující na staleté tradice některých oborů, ať už spojených spíše s městy (vaření piva), nebo s podnikáním šlechty v raném novověku (textilní výroba);
- lokální urbanizace od poloviny 19. století, spojená až na výjimky (průmyslové Ostravsko či Kladensko) s lehkým průmyslem, která si nevyžádala vznik žádného nového sídla – populační přírůstky odčerpala historická města (spojená se světem hustou sítí železnic) i hustě zalidněný venkov;
- oproti Vídni a Budapešti relativně pomalý nárůst počtu obyvatel Prahy jako periferního města mnohonárodnostní říše;
- oproti všem sousedním zemím jen minimální fyzická destrukce za 2. světové války (po jejímž skončení však došlo k odsunu německého obyvatelstva, který se mimo jiného podepsal také na sídelní struktuře v pohraničí);
- plánovité úsilí o vyrovnání rozdílů mezi sídly po roce 1948, relativně rovnoměrná lokalizace průmyslových závodů po celém území Československa a zahuštění (nejen) kulturní infrastruktury, plánované omezování růstu velikosti větších měst, včetně Prahy (také kvůli nedostatku stavebních materiálů), po roce 1971 direktivní rozvoj jen některých sídel v rámci tzv. střediskové soustavy osídlení.

Zatímco američtí či asijské autoři se mohou bez dalšího zaměřovat pouze na marketing sídel městského typu, v českém prostředí není možné při zavádění postupů municipálního marketingu vynechat sídla, která nemají čistě městský charakter. Nejde jen o malé obce, jejichž možnosti municipálního marketingu jsou spíše omezené, ale především o města střední velikosti (často fungující jako obce s rozšířenou působností), která by v americkém prostředí byla vzhledem k počtu obyvatel zanedbatelná, což platí dokonce i pro některá krajská města. Pokud by ovšem municipální marketing měla aplikovat pouze Praha, důležitá krajská města, a případně nejvýznamnější turistické cíle, netýká se sídel, v nichž žije většina obyvatel republiky.

Česká kultura není „venkovská“. Pokusy definovat současný „venkov“, ať už počtem obyvatel (Venkov nevymírá, 2010) nebo kulturní svébytností (Blažek, 2004), narazily na mnohé obtíže, dané v první řadě rychlou suburbanizací. Podle výsledků výzkumu sociálních geografů Radima Perlína, Sylvie Kučerové a Zdeňka Kučery (2010) lze pojem „venkov“ v současné České republice používat pouze v plurálu, a na našem území je možné najít osm typů „venkovů“ s vzájemně odlišnými charakteristikami.<sup>13</sup> Obyvatelstvo „venkovů“ je zaměstnáno především v průmyslu, a stále více také ve službách.

Česká kultura ale není ani čistě městská, jak dokazuje setrvalá obliba chataření a chalupaření napříč populací. Středoevropské „venkovy“ jsou neoddelitelné od svých centrálních míst, to vyplývá už ze stejnojmenné teorie Waltera Christallera ze třicátých let 20. století vzniklé na základě studia pravidelností sídelní soustavy v jižním Německu (Christaller, 1980). Ani města však nelze oddělit od jejich zázemí. Tuto provázanost označil už v sedmdesátých letech 20. století německý sociolog Bernd Hamm pojmem „Stadt-Land-Kontinuum“.<sup>14</sup>

A dokonce i marketing Prahy, jediného českého velkoměsta, by mohl být inspirován městem obdobné velikosti, vzdáleném pouhé 4 hodiny jízdy autem. Městem, kde je podle Richarda Floridy (2012, str. 270) podíl kreativní třídy více než 42%, a které patří k ekonomicky nejúspěšnějším metropolím v Evropě. Jeho municipální marketing je přitom dlouhodobě a konstantně zaměřen na tradice, kulturu i krásu okolní krajiny:

*Mnichov se často prezentuje jako město, ve kterém se kulturní kompetence a sepjetí s přírodou spojují v harmonický celek. (...) Uprostřed pohlednice, stejně jako ve výplni srdce se sloganem ‚Mnichov tě miluje‘ jsou shromážděny věže křesťanských kostelů. Žádný mrakodrap nesmí podle výsledků městského referenda uspořádaného iniciativou ‚Náš Mnichov‘ převýšit věž katedrály Panny Marie. (...) Moloch velkoměsta nemusí být v kontrastu s čistým venkovským životem. Kosmopolitní město, které vás miluje, je samo domovem a je charakterizováno tradicí. (Löw, 2008, stránky 217–219)*

Byť nelze americké zkušenosti přijímat bez výhrad, a byť je každé místo nezávislou entitou řešící vlastní problémy a dilemata, některé nástroje municipálního marketingu jsou použitelné ve velkém množství případů, od malých středoevropských městeček po světové metropole. Se všemi výše zmíněnými výhradami lze přijmout šest vzájemně závislých taktik, které používají municipality v rámci svého marketingu: (Zavattaro S. M., 2010, stránky 197–205)

- 1) **Branding** je způsobem, jak prostřednictvím symbolů řídit image místa, odlišit je v globální konkurenci, posílit identifikaci občanů či přilákat zaměstnance, podnikatele nebo turisty. Pokud ovšem symboly postrádají spojení s realitou, značka se může stát hyperreálnou a odkazovat pouze sama na sebe.

---

<sup>13</sup> „Rozvojový venkov“ ležící v zázemí největších měst ostře kontrastující s „Nerozvojovým sousedským venkovem“ ve vnitrozemí Čech (definovaným Jiřím Musilem (Musil & Müller, 2008) jako tzv. vnitřní periferie) či „Moravskými periferiemi“. „Problémový rekreační venkov“, často v pohraničních oblastech postižených odsunem obyvatelstva po roce 1945, přímo sousedící s „Intenzivními rekreačními oblastmi“. A samozřejmě „Vybavený moravský venkov“ často vykreslovaný jako jediný venkov v ČR, téměř nesrovnatelný s oblastmi „Strukturálně postiženého průmyslového venkova“ v severních Čechách.

<sup>14</sup> „Ne vesnice nebo město, ale osídlení celého území a sociální chování lidí v něm žijících je předmětem sociologie sídel.“ (Hamm & Atteslander, 1974, str. 14) To platí také pro municipální marketing nebo branding – úspěšná značka zaštiťuje nejen konkrétní místo, ale i jeho okolí, s nimiž je provázáno vzájemnými vztahy.

- 2) **Vztahy s médii** jsou pro město proaktivním způsobem tvorby image, příležitostí kontrolovat a vytvářet sociální realitu.<sup>15</sup> Obtíž může být „mediální filtr“, který vede k následující taktice.
- 3) **Vlastní publikace** předávají poselství města a vyjadřují jeho značku bez závislosti na médiích. Umožňují přímou komunikaci s veřejností, mohou sloužit různému publiku na různých místech.
- 4) **Využití dobrovolníků a organizací mimo municipalitu jako nástrojů PR** je neobvyklou taktikou, město by si ale mělo být uvědomovat, že lidé a instituce, se kterými navazuje vztahy, referují o prostředí, které znají lépe než ostatní. Tyto lidi nebo organizace lze aktivně využít k šíření poselství dané municipality.
- 5) **Umění ve veřejném prostoru** omezuje autorka článku pouze na stálé instalace, nikoliv na dočasné instalace nebo performance, protože se věnuje uměleckým dílům vyjadřujícím vizi, již chce město zachytit nebo zobrazit. (Zavattaro S. M., 2010, stránky 202–203) Umění, zvláště provokující, vede k zamyšlení a vybízí k zapojení, stimuluje veřejný prostor i pocit hrdosti obyvatel. Nesmí být ovšem vnímáno jako nástroj propagandy reprezentující jen elitářského starostu, či naopak jako úlitba pro chudé a vyloučené menšiny.
- 6) **Environmentální aspekty prostředí** jsou stále důležitějším nástrojem marketingu. Tváří v tvář klimatické změně roste důraz na udržitelnost – vyvážený rozvoj ekonomický, sociální a s důrazem na ochranu životního prostředí. Člověkem vytvořené prostředí (built environment) nese sdělení, které lze číst jako text. Rizikem tohoto přístupu je pochopitelně greening – zelený marketing, který zájem o životní prostředí pouze simuluje.

---

<sup>15</sup> Článek byl vydán v roce 2010 a v tomto ohledu už je zastaralý, po více než dekádě od jeho vydání už nelze mediální komunikaci považovat za „jednosměrnou a nedialogickou“ (Zavattaro S. M., 2010, str. 199)

## REFERENCE

- AION CS. (2010–2021). *Zákon č. 128/2000 Sb. Zákon o obcích*. Získáno 20. říjen 2021, z *Zákony pro lidi*: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>
- Anholt, S. (2012). Competitive Identity. V N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination Brands. Managing Place Reputation* (stránky 20–31). London : Routledge.
- Bartošek, M. (1995). *Dějiny římského práva. Ve třech fázích jeho vývoje*. Praha : Academia.
- Blažek, B. (2004). *Venkovy. Anamnéza, diagnóza, terapie*. Brno: Era.
- Bourdieu, P. (1999). *Teorie jednání*. Praha: Karolinum.
- Eshuis, J., Braun, E., & Klinj, E. (2013). Place Marketing as Governance Strategy. An Assessment of Obstacles in Place Marketing and Their Effects on Attracting Target Groups. *Public Administration Review*, 73(3), stránky 507–516.
- Florida, R. (2012). *The Rise of the Creative Class. Revisited*. New York: Basic Books.
- Florida, R. (2017). *The New Urban Crisis. How Our Cities Are Increasing Inequality, Deepening Segregation, and Failing the Middle Class and What We Can Do About It*. New York: Basic Books.
- Florida, R., Mellander, C., & Stolarick, K. (leden 2011). Beautiful Places. The Role of Perceived Aesthetic Beauty in Community Satisfaction. *Regional Studies*, 45(1), stránky 33–48.
- Govers, R., & Go, F. (2009). *Place Branding. Glocal, Virtual and Physical Identities, Constructed, Imagined and Experienced*. London: Palgrave Macmillan.
- Hejdánek, L. (2014). *O umění*. Praha: Oikoymenh.
- Christaller, W. (1980). *Die zentralen Orte in Süddeutschland. Eine ökonomisch-geographische Untersuchung über die Gesetzmäßigkeit der Verbreitung und Entwicklung der Siedlungen mit städtischer Funktion*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Kalenda, T., & Karger, J. (2011). "Kreativní třída" v kritické optice Bourdieueho teorie. *Konstrukt. Časopis kulturních studií*, 1(6). Získáno 27. listopad 2021, z [https://www.researchgate.net/publication/226045543\\_Kreativni\\_trida\\_v\\_kriticke\\_optice\\_Bourdieuho\\_teorie\\_Creative\\_Class\\_in\\_the\\_Critical\\_Perspective\\_of\\_Bourdieu's\\_Theory](https://www.researchgate.net/publication/226045543_Kreativni_trida_v_kriticke_optice_Bourdieuho_teorie_Creative_Class_in_the_Critical_Perspective_of_Bourdieu's_Theory)
- Karlíček, M. (2018). *Základy marketingu*. Praha: Grada.
- Kotler, P., & Gertner, D. (2012). A place marketing and place branding perspective revisited. V N. Morgan, A. Pritchard, & R. Pride, *Destination Brands. Managing Place Reputation*. (stránky 33–54). London: Routledge.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing management. 14. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2007). *Moderní marketing*. Praha: Grada.
- Listina základních práv a svobod*. (nedatováno). Získáno 29. listopad 2021, z <https://www.psp.cz/docs/laws/listina.html>
- Löw, M. (2008). *Soziologie der Städte*. Frankfurt am Mein: Suhrkamp.
- Mongin, O. (2017). *Urbánní situace. Město v čase globalizace*. Praha: Karolinum.

Perlín, R., Kučerová, S., & Kučera, Z. (2010). Typologie venkovského prostoru Česka. *Geografie*, 115(2), stránky 161–187.

Tiebout, C. M. (říjen 1956). A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), stránky 416–424.

Tiebout, C. M. (1956). A Pure Theory of Local Expenditures. *Journal of Political Economy*, 64(5), stránky 416–424.

*Venkov nevymírá.* (2. červen 2010). Získáno 8. listopad 2021, z DVS:  
<http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6431216>

Zavattaro, S. M. (červen 2010). Municipalities as Public Relations and Marketing Firms. *Administrative Theory & Praxis*, 32(2), stránky 191–211.

Zavattaro, S. M. (2018). What's in a symbol? Big questions for place branding in public administration. *Public Administration Quarterly*, 42(1), stránky 90–119.