



Európska únia
Európsky sociálny fond



„Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť /
Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ“



ISBN 978-80-555-1529-8



9 788055 152981

ZNAČKA ÚZEMIA



PREŠOVSKÁ UNIVERZITA V PREŠOVE
FAKULTA HUMANITNÝCH A PRÍRODNÝCH VIED

Citačný vzor:

**MATLOVIČOVÁ K. (2015): Značka územia. Prešovská univerzita,
Grafotlač, Prešov, 320 s., ISBN: 978-80-555-1529-8**

Kvetoslava Matlovičová

ZNAČKA ÚZEMIA

Prešov 2015

PREŠOVSKÁ UNIVERZITA V PREŠOVE

Fakulta humanitných a prírodných vied

Kvetoslava Matlovičová

ZNAČKA ÚZEMIA



„Moderné vzdelávanie pre vedomostnú spoločnosť/
Projekt je spolufinancovaný zo zdrojov EÚ“

PREŠOV 2015

Značka územia

Táto publikácia je jedným z výsledkov realizácie projektu: *„Akcelerácia rozvoja ľudských zdrojov vo vede a výskume, inovácia a zlepšenie kvality vzdelávacieho procesu“*, ITMS kód projektu: 26110230069, podporeného z operačného programu Vzdelávanie, spolufinancovaného zo zdrojov EÚ

Recenzenti: doc. RNDr. Ján Buček, CSc.
 doc. RNDr. Zdeněk Szczyrba, Ph.D.

Za odbornú a jazykovú stránku tejto publikácie zodpovedajú autori.

© RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD.

ISBN 978-80-555-1529-8

OBSAH

Úvod.....	7
1. Čo je to „značka“?	11
2. Ako začal príbeh značky?	19
3. Územie ako objekt marketingového snaženia – historická perspektíva	29
a) Kolonizačné procesy a zakladanie nových miest v Európe (11.-14. storočie).....	29
b) Kolonizácia severnej Ameriky a fordizmus (19. - začiatok 20. storočia)	30
c) Marketing ako samostatná disciplína (60. roky 20. storočia).....	33
d) Marketing broadening v období postfordizmu (70. roky 20. storočia).....	34
e) Obdobie „reaganomiky“ a „thatcherizmu“ (80. roky 20. storočia).....	35
f) Marketing územia v 90. rokoch 20. storočia	36
g) Marketing územia na začiatku nového tisícročia a prechod k brandingu území.....	40
4. Môže byť územie značkou?.....	45
a) „Produkt územia“ z perspektívy Service-Dominant Logic (SDL) marketingu	47
b) „Produkt územia“ z perspektívy Servuction	55
c) Územie ako produkt z Resource-Based perspektívy (RBV).....	61
d) Holistický verzus komponentný prístup k produktu územia	69
e) Produkt územia a mierka	73
f) Územný produkt z fenomenologickej perspektívy a jeho kritika: od významu k emancipácii	78
g) Územný produkt z perspektívy Integrovannej teórie systémov služieb (Service Science)	83
h) Územie môže byť považované za značku, ale... ..	97
5. Čo tvorí značku územia?	99
6. Identita územia a jeho značky	109
a) Identita značky	109
b) Identita územia.....	113
c) Identita značky územia.....	118

7. Imidž územia a jeho značky	125
a) Imidž územia	126
i. <i>Percepčný prístup k imidžu územia</i>	127
ii. <i>Procesný prístup k imidžu územia</i>	128
iii. <i>Percepčno-procesný prístup k imidžu územia</i>	129
iv. <i>Post-štrukturalistický prístup k imidžu územia</i>	132
v. <i>Marketingový prístup k imidžu územia</i>	132
vi. <i>Lynchov urbanistický model imidžu mesta</i>	136
vii. <i>Politický a geopolitický prístup k imidžu územia</i>	141
viii. <i>Ďalšie možné prístupy k imidžu územia</i>	142
b) Imidž vs. identita územia	143
c) Imidž vs. reputácia územia	146
d) Imidž značky územia	148
i. <i>Semiotický prístup k imidžu značky územia</i>	151
ii. <i>Imidž značky územia ako synekdocha – hermeneutická perspektíva</i>	156
iii. <i>Place-of-Origin (POO) efekt značky územia</i>	159
(1) <i>Country-of-origin efekt (COO)</i>	160
(2) <i>Regionálna a miestna perspektíva vnímania miesta pôvodu produktov</i>	166
(3) <i>Place-of-sell (POS) efekt</i>	175
e) Metódy hodnotenia imidžu značky územia	195
i. <i>Sémantický diferenciál</i>	195
ii. <i>Identifikácia imidžu prospešného pre územie (beneficial image of place)</i>	196
iii. <i>Koncept identifikácie komponentov imidžu značky</i>	197
8. Pozicionovanie značky územia	199
9. Značka územia a jej kapitál	201
a) Kapitál a hodnota obchodnej značky	201
i. <i>Analýza kapitálu a meranie hodnoty obchodnej značky</i>	208
b) Kapitál a hodnota značky územia	213
i. <i>Podstata a hodnotenie kapitálu značky územia</i>	213
ii. <i>Hodnota značky územia</i>	223
iii. <i>Porovnávanie kapitálu značky územia a rankingy značiek území</i>	228
(4) <i>Index národných značiek - Nation Brand Index (NBI)</i>	230
(5) <i>Index značiek miest - City Brands Index (CBI)</i>	234
(6) <i>Good Country Index (GCI)</i>	235

(7) <i>Nation Brands 100 (BFNB) spoločnosti Brand Finance</i>	238
(8) <i>Bloom Consulting Country Brand Ranking</i>	243
(9) <i>The country brand index (CBI) FutureBrand</i>	246
(10) <i>Saffron's City Brand barometer</i>	250
10. Manažment značky územia	255
a) Čo máme na mysli, keď hovoríme o územnom branding?	255
b) Aktéri územného branding	257
c) Možné prístupy k branding území.....	258
d) Kritika územného branding	264
11. Zoznam literatúry	273



Time Square, na Manhattan, New York

Foto: K. Matlovičová

Úvod

*„Ak sú všetci konkurenti rovnako dobrí,
zvíťazí ten, kto má lepšiu povest.“*
Wally Olins (2009:10)

Sú všeobecne rozšírené, sú nástrojom komunikácie, ktorý sprevádza ľudstvo od jeho prvopočiatkov, sú príslubom očakávanej kvality či metaforou vyjadrujúcou záväzok ich nositeľa, sú prostriedkom diferenciácie a predmetom túžby, zdrojom emócií i predsudkov, spájajú aj rozdeľujú, mnohé sú dokonca hodné miliónov dolárov - **ZNAČKY**.

Sú fenoménom doby, ktorú žijeme.

Odrážajú naliehavú potrebu obsiahnuť a spracovať stále širšie množstvo informácií, ktoré produkuje realita všedných dní. Ponúkajú spôsob komprimovanej komunikácie, ktorým je možné zrýchliť jej tempo a efektivitu. Sú nástrojom selekcie medzi početnými generickými alternatívami a mentálnou skratkou s potenciálne vysokým emočným nábojom. Prostredníctvom vedomej ignorancie, ktorá je v nich obsiahnutá, môžu byť dokonca aj nebezpečným prostriedkom manipulácie. Sú všeobecne akceptovanou silnou zbraňou v konkurenčnom zápase a preto sa dostávajú do centra pozornosti aj v oblastiach, kde by sme to nečakali.

Popularita značiek dosiahla dokonca také rozmery, že dnes už je problém nájsť také priestory, kde sa im dá vyhnúť úplne. Všadeprítomnosť značiek v prostredí, t. j. *brandscape* (*brand* + *landscape*, rozumej značkami preplnené miesta) je len logickým výsledkom narastajúceho počtu oblastí, kde sa branding uplatňuje. Dnes už sú predmetom sofistikovaných stratégií budovania značky nielen bežné spotrebné tovary a služby, ale aj základné školy, záujmové združenia, domáci miláčikovia, politické strany, športové kluby, ľudia, respektíve jednotlivci ako herci, vedci, manažéri, kuchári ... prakticky všetko to, čo je ponúkané do pozornosti verejnosti a je uvrhnuté do arény boja o jej priazeň.

A územia nie sú výnimkou. V publikácii, ktorú držíte v rukách, ukážeme, že snaženie vytvoriť značku územia má korene hlboko v minulosti a prešlo zaujímavým vývojom. Pokúsime sa poodhaliť možné historické súvislosti a dobový kontext, v ktorom sa rodili zárodky teórie brandingu území. Spolu sa zamyslíme nad významom značky v dnešnom svete ako aj nad možnosťami ovplyvňovania jej percepcie tak, aby prinášala územiám prospech.

Keďže práca je prvou svojho druhu na Slovensku, je potrebné ju vnímať ako úvod do diskusie, ktorý rozhodne nemá ambíciu byť vyčerpávajúcim prehľadom a reflexiou existujúcich prístupov a poznatkov predovšetkým v zahraničnej literatúre a v praxi. Nadväzuje na početné, doteraz publikované štúdie, zväčša empirického charakteru z oblasti marketingu území, respektíve produktového či destinačného brandingu, rozvíjaného predovšetkým z perspektívy ekonómov, manažérov, sociológov, či architektov.

Práca má teda ambíciu vyplniť niku v tejto dynamicky sa rozvíjajúcej oblasti akademického bádania a obohatiť v súčasnosti aktuálny celospoločenský diskurz o národnej značke Slovenska o geografickú perspektívu. Význam a postavenie geografov v oblasti formovania teórie územného marketingu a brandingu je daný tým, že boli iniciátormi výskumu, ktorému sa dovtedy v rámci marketingu nevenovala samostatná pozornosť (napr. zborník záverov z výročnej konferencie *Inštitútu britských geografov* zorganizovanej už v roku 1990 v Londýne - Kearns, Philo 1993). Samozrejme je to podmienené aj tým, že územie je už zo svojej podstaty stredobodom záujmu geografov.

Dôvodom, pre ktorý sa využíva geografická perspektíva v tejto aplikácii marketingu, je komplikovaný charakter územia, na ktorý sa tu pozeráme ako na možný produkt. Pohľad a prístup k nemu sa mení v závislosti od použitej mierky (napríklad kontinent, štát, región, mesto) či perspektívy. Geografia v tomto smere ponúka dobre prepracované koncepty *miesta (place)*, *identity územia*, *mentálnych máp* a ďalšie, ktoré poskytujú cenný základ pre formovanie teoretického rámca *place marketingu* a *brandingu*.

Z tohto pohľadu by bolo teda azda presnejšie označenie *marketing* či *branding miesta* (v angličtine označovaný ako *place marketing*, respektíve *branding*). V slovenčine však termín *miesto* vedie k istým konfúznym konotáciám (najmä genitív plurálu - *miest*), kedy ho nie je možné odlíšiť od jeho hierarchicky nižšej úrovne *mesta*. Z týchto dôvodov je v praxi uprednostňovaný termín „*územie*“, ktorý budeme v našej učebnici preferovať. Ďalšie z možných a často používaných označení je *teritoriálny marketing*, respektíve *branding*, avšak ten implicitne vylučuje jeho komplement „*akvatórium*“, ktorý minimálne v oblasti *destinačného marketingu* a *brandingu* považujeme za jeho súčasť.

Problematika formovania primeranej a slovenskej verejnosti zrozumiteľnej terminológie je však oveľa širšia a mala by sa jej v budúcnosti venovať väčšia pozornosť. Skutočne intenzívny rozvoj v danej oblasti viedol k potrebe pomenovania nových fenoménov, javov a praktík, ktoré vedú zahraničných autorov ku generovaniu početných novotvarov nemajúcich ekvivalent v slovenskom jazyku (napríklad: *servicescape*, *brandscape*, *servuction*, *service science*, *placelessness*, *no place* a pod.). V tejto práci preto uvádzame okrem vysvetlenia aj ich pôvodné (zväčša anglické) označenia a v niektorých prípadoch, kde to bolo možné uvádzame návrh slovenského pomenovania.

Naznačené problémy a výzvy v oblasti formovania teórie značky územia viedli k nášmu pokusu o prepojenie a interpretáciu širšieho spektra konceptov. Uvedenú prácu tak možno chápať aj ako reakciu na súčasnú intenzívne komunikovanú potrebu prepájania poznatkov z rôznych vedných disciplín, čo je v konečnom dôsledku prístup vlastný povahe geografie.



Guggenheimovo múzeum v Bilbao, Španielsko, 2014

Foto: K. Matlovičová



Toronto, Kanada

Foto: K. Matlovičová

1. Čo je to „značka“?

*„Vaša značka predstavuje to,
čo o Vás hovoria ľudia, keď nie ste v miestnosti.“*
Jeff Bezos, Founder, Amazon

Na úvod skúsme také malé zamyslenie nad významom slova „značka“. Čo vám ako prvé príde na myseľ? Možno vám napadne dopravná značka, značka oblečenia, turistická značka, chemická značka či značka vášho maloletého súrodencu na skrinke v materskej škôlke a aj možno celý rad ďalších viditeľných symbolov, označení predmetov alebo mien osôb.

Snáď už aj toto krátke premýšľanie stačilo na to, aby ste si uvedomili fakt, že svet okolo nás je doslova presýtený značkami. Rozhliadnite sa okolo seba. Tak bežné veci ako pero, mobil, počítač, šaty, voda, topánky či šálka, z ktorej práve pijete kávu, väčšina z týchto vecí má nejakú značku. Dokonca aj jabĺčko ktoré sa práve chystáte zjesť najprv musíte zbaviť nálepky so značkou, ktorá ho odlišuje od iných jabĺk rovnakej farby. Vlastne je ťažké nájsť predmet, ktorý by značku nemal. Denne sme tak vystavení záplave informácií o značkách, ktoré sa najrozmanitejším spôsobom snažia upútať našu pozornosť. Je stále ťažšie nájsť priestor, v ktorom by sme mohli naše zmysly ubrániť pred rafinovaným „atakou“ posolstiev, ktoré ku nám vysielajú. So značkami pracujeme prakticky celý deň. Žijeme vo svete značiek, ktoré na nás pôsobia. Ovplyvňujú naše pocity a sú príslubom do budúcnosti.

Čo to teda je „značka“?

V odbornej literatúre je možné nájsť celý rad definícií a konceptov značky (angl. „brand“). Existujúce prístupy sa odlišujú najmä v závislosti od účelu, pre ktorý má vymedzenie poslúžiť. Veľmi známa je definícia *Americkkej marketingovej asociácie*, ktorá za značku považuje:

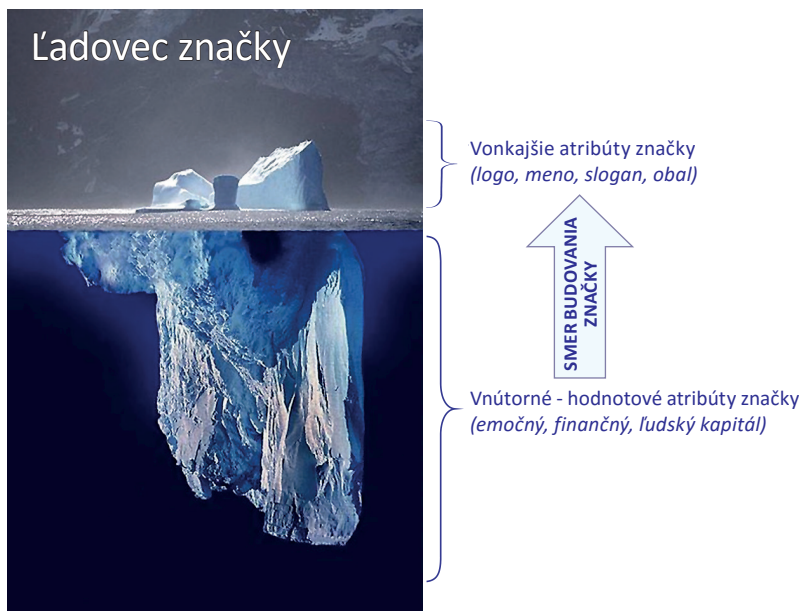
„... názov, výraz, dizajn, symbol alebo akúkoľvek inú črtu, ktorá identifikuje a zároveň aj odlišuje nejaký hmatateľný produkt alebo službu od iných konkurenčných produktov. V právnickej terminológii je chápaná ako ochranná známka¹. Značka môže identifikovať jeden, viacero alebo celé skupiny produktov. Vo vzťahu k firme ako celku sa používa označenie obchodné meno.“ (AMA 2014)

Táto definícia však zvädza k istej povrchnosti vnímania značky, pretože upriamuje pozornosť predovšetkým na jej viditeľné atribúty – názov, symbol, dizajn. Takýto zjednodušený pohľad vedie k veľmi častému omylu v súvislosti s marketin-

1 *Ochranná známka* (angl. *trademark*) - rozumej v zmysle, že má aj príslušnú legislatívnu ochranu, je zapísaná v registri ochranných známok a to na presne stanovenú dobu, počas ktorej jej vlastníkov zaručuje výhradnosť používania.

govým chápaním obsahu pojmu „značka“, ktorý je následne stotožňovaný s logom – znakom, symbolom, respektíve sloganom. Značka však predstavuje ďaleko viac.

Mnohostrannú povahu značky možno vari najlepšie vysvetliť jej prirovnaním k plávajúcemu ľadovcu v mori značiek (de Chernatony 2009). Zalovte vo vašich poznatkoch z geografie. Ako vyzerá plávajúci ľadovec? To čo vidíme nad hladinou tvorí len jeho malú časť. V prípade značky to teda predstavuje len jej viditeľné, resp. vnímané atribúty, ktoré možno označiť ako vizuálne. Omnoho robustnejšia je však časť skrytá pod hladinou, ktorá tvorí často aj viac ako dve tretiny. Pomer ako aj charakter oboch častí sa u jednotlivých značiek líši. Prakticky nemožno nájsť dva identické ľadovce. (obrázok 1)



Obrázok 1

Marketingová anatómia ľadovca značky

Vlastné spracovanie na základe: Davidson (1997), de Chernatony (2009); StarGroup (2014); fotografia: [commons.wikimedia.org]

To čo vidíme a na čo sa neraz mylne zužuje zjednodušujúce poňatie mnohotvárnej povahy značky, predstavuje len jej „obal“. Samotná hodnota značky však vychádza z jej jadra, teda práve z toho čo sa skrýva pod povrchom, čo nevidíme a neraz ani nevnímame. Vytvorenie loga či sloganu teda určite nepostačuje na vybudovanie úspešnej a silnej značky. Nepochopenie či dokonca vedomé ignorovanie komplexnosti charakteru značky možno označiť za chybu pri manažmente, dôsledky ktorej môžu byť zničujúce. Paralela s vyššie spomenutým ľadovcom nám v tomto smere ponúka dostatočne výstižné varovanie v podobe príbehu slávneho Titaniku.

Marketingový koncept nazerá na značku z holistickej (celostnej) perspektívy ako na komplexnú a charakterom multi-dimenzionálnu entitu (obrázok 2).



Obrázok 2

Štruktúra značky z perspektívy jej manažmentu

Z pohľadu brandingu (manažmentu, riadenia značky) reprezentuje značka mnohohrstevný fenomén, ktorý je tvorený: *vonkajšou* (viditeľnou) a *vnútornou* (pre väčšinu zákazníkov skrytou) časťou, označovanou tiež ako hodnotové jadro značky (obrázok 1, 2). Obe časti sú ďalej štruktúrované a tvoria ich nasledujúce komponenty (upravené podľa StarGroup 2014):

A. *Vonkajšie - vizuálne (obrazotvorné, metaforické) atribúty značky:*

- *logo* - t. j. symbol, znak, grafická interpretácia značky,
- *meno* - verbálne označenie značky,
- *slogan* - ľahko zapamätateľná fráza, vyjadrujúca hlavné posolstvo značky,
- *obal* - nielen v prípade hmotných produktov (obrázok 3).

B. *Vnútorné - hodnotové atribúty značky:*

- *finančný kapitál* – stratégia predaja, marketingová stratégia, finančné a investorské vzťahy, štruktúra riadenia, podnikateľská filozofia, firemná kultúra orientovaná na zákazníka, výskum, identita značky (ako súbor objektívnych, vopred stanovených atribútov značky), strategický plán
- *emočný kapitál* – marketingový informačný systém (databáza CRM - *Customer relationship management* – riadenie vzťahov so zákazníkmi), povedomie, angažovanosť a lojalita (NPS - *Net Promoter Score* - miera lojality zákazníkov alebo zamestnancov) k značke, PR (*Public Relations* – formovanie vzťahov s verejnosťou)
- *ľudský kapitál* – zdravé pracovné prostredie, regrutačné programy, motivačné aktivity, interná CC (*Corporate Culture* – firemná kultúra), riadenie ľudských zdrojov (HRM – *Human Resource Management*).



Obrázok 3

Ukážka spôsobu balenia nehmotných produktov firmy Najzazitky.sk, ktorá sa špecializuje na predaj zážitkových aktivít

Zdroj: [najzazitky.sk/darceková-poukazka]

V brandingu preto predstavuje **logo** (alebo *slogan, meno, obal*) **len jeden z jej mnohých atribútov**. Ide o vizuálnu súčasť značky t. j. komunikačný signál, v ktorom je obsiahnutá instantná správa či posolstvo. Podstatu značky však tvoria jej hodnotové atribúty, od ktorých je potrebné celý proces jej tvorby a následného formovania začať.

V najširšom možnom význame predstavuje značka mentálnu skratku, reprezentovanú súborom vizuálnych predstáv, asociácií, pocitov, emócií, očakávaní, spojených s konkrétnymi produktmi najrozmanitejšej povahy - výrobkami či službami, firmami, organizáciami, podujatiami, osobami, národmi či kultúrami, stavbami, ale aj miestami rozličných mierkových úrovní (mestské štvrte, mestá, regióny, štáty či ich zoskupenia). ***Značkou môže byť teda všetko to, čo možno nejako diferencovať.***

Tak napríklad:

OXFORD – môžeme považovať za značku kvalitného, drahého univerzitného vzdelávania, spojeného s vysokou prestížou

SLOVENSKÁ SPORITELŇA – na Slovensku predstavuje značku banky, ktorú môžeme mať zafixovanú ako rokmi overenú spoľahlivú inštitúciu

ESET – môžeme považovať za spoľahlivý antivírusový softvér, ktorému dôverujeme viac ako ostatným zahraničným softvérom

RYANAIR – môže symbolizovať značku leteckého prepravcu, ktorý nás lacno prepraví do cieľovej destinácie, za cenu akceptovania nižšieho štandardu služieb

RYTMUS – môže predstavovať idol, reprezentovaný osobou kontroverzného popového speváka, respektíve nasledovania hodný vzor v rytmizovanej recitácii nahrádzajúcej spev - v hudobnom štýle *rap*

LAS VEGAS – bude pravdepodobne pre väčšinu z nás značkou zábavy a hazardu.

Pri ďalšom precizovaní marketingového významu pojmu značka je potrebné rozlišovať medzi *značkou* (s malým „z“) vo všeobecnom význame, tak ako ju definuje *Americká marketingová asociácia* (2014) a *Značkou* (s veľkým „Z“), teda niečím, čo už je etablované na pomyselnom trhu značiek, preniklo do povedomia spotrebiteľov a jeho meno už je spájané s konkrétnym subjektívnym významom, tvoreným na individuálnej báze (Keller 2007). V tomto prípade ľudia kupujú určitú značku preto, lebo veria, že im prinesie ihneď alebo v budúcnosti lepší pocit. A ako potvrdzujú aktuálne neurologické výskumy, príjemný citový zážitok alebo stav nám v takomto prípade prináša nielen jej získanie, ale už aj samotný nákup, či predstava jej vlastníctva (du Plessis 2011).

Poznanie možností stimulovania a formovania želaných asociácií, či predstáv spojených so značkou tzv. *branding*, v sebe ukrýva ohromný komerčný potenciál. Podnikatelia objavili silu obchodnej značky už dávno a využívajú *branding* - proces formovania a tvorby značky - ako účinný prostriedok pre odlíšenie od ostatných konkurenčných, fyzicky takmer rovnakých produktov. To im následne umožňuje predat' „značkové“ výrobky drahšie ako ich generické varianty (Ashworth 2009). Sila značky je tak jedným z dôkazov novej dominantnej logiky v marketingu, ktorá presúva pozornosť od hmotných zdrojov k ich nehmotným variantom, od transakcií k vzťahom respektíve od fixnej hodnoty k hodnote spoluvytváranej (viac sa tejto téme venujeme v kapitole 4a; De Chernatony 2009).

Pokiaľ je značka dobre riadená, prináša majiteľovi veľké benefity a je zárukou príjmu pre budúcnosť. V súčasnosti sa hodnota najlepších svetových obchodných značiek pohybuje v desiatkach miliárd USD. V niektorých prípadoch môže byť až 70% príjmov pripisovaných práve značke (Lindemann 2003 in De Chernatony 2009) (Rámček 1)

Porovnávanie značiek

Rámček 1

Hodnotu značky, t. j. súbor aktív (a pasív), ktoré prináša značka jeho vlastníkom, je možné vyjadriť aj kvantitatívne. Každoročne sa viacero marketingových spoločností pokúša porovnávať „najlepšie“ globálne značky a zostavovať ich rebríček. Jednotlivé rankingy sa odlišujú v použitej metodike a preto prinášajú odlišné výsledky (podrobnejšie sa im venujeme v kapitole 9).

Napríklad výskumná agentúra zo skupiny WPP *Millward Brown Optimor* zostavuje každoročne rebríček 100 najhodnotnejších značiek sveta na základe kombinácie analýzy finančných údajov a sily značiek z pohľadu ich percepcie súčasnými i potenciálnymi zákazníkmi. Je to jeden z mála **brand rankingov**, ktorý pri výpočte hodnoty značky zohľadňuje popri finančných ukazovateľoch aj vnímanie (percepciu) značky. Podľa tohto rebríčka, označeného ako *BrandZ™ The Global Top 100 najhodnotnejších značiek sveta za rok 2014*, je značkou s najvyššiu odhadovanou hodnotou *Google*, ktorého značka má cenu 158,8 miliárd amerických dolárov (USD). *Top 5* ďalej tvoria: *Apple* s odhadovanou hodnotou 147,9 miliárd USD, *IBM* – 107,5 miliárd USD, *Microsoft* 90,2 USD a *McDonalds* s odhadovanou hodnotou 85,7 miliárd USD (Millward Brown 2014; viac obrázkov 4).

poradie v roku 2014	Meno značky	Kategória	Hodnota značky	Zmena hodnoty značky v % oproti r. 2013	Zmena poradia oproti r. 2013
1		informačné technológie	158,843	+ 40%	+ 1
2		informačné technológie	147,880	- 20%	- 1
3		informačné technológie	107,541	- 4%	+ 0
4		informačné technológie	90,185	+ 29%	+ 3
5		siete rýchleho občerstvenia	85,706	- 5%	- 1
6		nápoje	80,683	+ 3%	- 1
7		kreditné a debetné karty	79,197	+ 41%	+ 2
8		telekomunikačné služby	77,883	+ 3%	- 2
9		cigarety	67,341	- 3%	- 1
10		maloobchod	64,255	+ 41%	+ 4

Obrázok 4

BrandZ Top 100 najhodnotnejších globálnych značiek za rok 2014

Zdroj: Millward Brown (2014)

Brandingová konzultačná spoločnosť *Interbrand* zasa pravidelne zostavuje rebríček vplyvu globálnych značiek na dopyt po nich, pričom hodnotu značiek odvodzuje predovšetkým z finančných údajov (celý rebríček značiek za rok 2014 je dostupný na: www.bestglobalbrands.com/2014/ranking/). Ďalší z rebríčkov *CoreBrand's Top 100 - Most Powerful Brands 2014* zostavuje pravidelne spoločnosť *CoreBrand*. Ide o prieskum z kategórie percepčných, kde na vzorke 10 tisíc respondentov zisťuje osobné preferencie, názory a pocity, ktoré vyvolávajú značky (rebríček značiek za rok 2014 je dostupný na: www.tenetpartners.com/corebrand-analytics/corebrand-most-powerful.html).

Brandingová konzultačná spoločnosť *Brand Finance* zasa zostavuje *Brandirectory ranking najhodnotnejších značiek sveta (Global 500, The World's Most Valuable Brands)*. Jeho kompletnú podobu za rok 2014 je možné nájsť na stránkach spoločnosti: www.brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2014).

Okrem spomenutých rankingov sa každoročne realizujú aj ďalšie porovnávania značiek, najmä na národnej úrovni. *The Reputation Institut* napríklad na svojich stránkach prezentuje súbor najrozmanitejších rebríčkov firiem, krajín a miest, pod označením *Global RepTrak® 100*. Ako naznačuje aj názov, prieskumy sú zamerané predovšetkým na hodnotenie a porovnanie imidžu značiek, ktoré napríklad len v roku 2013 boli realizované v 33 krajinách sveta, na vzorke 115 000 respondentov (rebríček značiek za rok 2014 je dostupný na: www.reputationinstitute.com/thought-leadership/complimentary-reports-2014).

Okrem pravidelne sa opakujúcich hodnotení sú dostupné aj hodnotenia jednorazové, zväčša koncipované účelovo. Napríklad agentúra *Brodeur Partners* realizovala v roku 2012 prieskum, zameraný na porovnávanie reputácie značiek amerických ma-

loobchodných reťazcov na vzorke 2000 respondentov, ktorí v nich nakupujú (je dostupný na: [www.prnewswire.com/news-releases/amazoncom-is-americas-most-relevant-retailer-146141935.html]).

Pre korektnosť posudzovania výsledkov všetkých uvedených typov rankingov, by sme mali dôsledne zdôrazňovať fakt, že **ide o odhady**. Napokon všetky zo spomenutých rebríčkov sa líšia použitou metodikou a preto dávajú odlišné výsledky.

Zaujímavým spôsobom uvedený fakt využila spoločnosť *SyncForce*. Prišla s nápadom zostaviť rebríček značiek na základe zohľadnenia poradia značky vo všetkých dostupných a zverejnených rankigoch. Na ich základe zotavuje *Ranking The Brands top 100*, podľa príslušných odvetví a ponúka možnosť porovnávania najrozmanitejších rebríčkov značiek (len v kategórii *Popularita značiek* nájdeme 60 a v kategórii hodnota značky 61 rôznych rebríčkov z celého sveta) (dostupný je na: [www.rankingt-hebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=30]).

Zapamätať si „dobrú“ značku šetrí čas pri výbere. Dobre zavedená značka ponúka rýchle a pohodlné riešenie v procese voľby medzi početnými alternatívami. Oslobodzuje nás od premýšľania nad výberom optimálneho riešenia. Z pohľadu unaveného spotrebiteľa sa neraz stáva aj jediným použiteľným a efektívnym spôsobom rozhodovania sa v desiatkach procesoch voľby na každodennej báze. Umožňuje nám „vypnúť mozog“ a aspoň časť rozhodnutia urobiť automaticky, bez únavného procesu zvažovania všetkých „pre a proti“ ako aj minimalizovať neistotu z výsledku, ktorý prinesie naše rozhodnutie v budúcnosti, pretože sa spoliehame na predošlú skúsenosť.

Možno ste už sami zažili alebo pravidelne zažívate situáciu, keď unavený po namáhavom dni vojdete do obchodu s cieľom nakúpiť čo nevyhnutne potrebujete a automaticky z regálov vyťahujete značky produktov, na ktoré ste zvyknutý, respektíve ich dobre poznáte. Jednoducho nad tým hlbšie neuvažujete, ale len tak mechanicky vhadzujete tovar do košíka. V takej chvíli vás iste nepoteší, ak nemajú vašu obľúbenú značku kávy a vy musíte stráviť čas premýšľaním a zvažovaním, ktorú z početných alternatív značiek kúpite. V procese voľby známej značky je teda obsiahnutá snaha o eliminovanie neistoty z nepoznaného a uľahčujúce oslobodenie od námahy spojenej s rozhodovaním medzi početnými alternatívami. Nezriedka uprednostníme aj takú voľbu, pri ktorej vedome akceptujeme nevýhody známej značky pred rizikom neistoty, ktorú prináša neznáma značka. Mnohé rozhodnutia sú tak výsledkom vedomej ignorácie nevýhod, nezriedka sú aj iracionálne, podvedomé a ponúkajú priestor pre ospravedlnenia či preceňovanie ich prínosov. Podľa Eda Burkeho zo spoločnosti *Johnston&Johnston* (in De Chernatony 2009) je **značka „čistá súčasná hodnota kumulovanej dôvery, ktorá je výsledkom minulých marketingových aktivít jej vlastníkov“**.

Značka teda reprezentuje príslub očakávanej kvality, vychádzajúci z pocitov tvorených buď na základe primárnych alebo sekundárnych kognitívnych atribútov. Kým primárne kognitívne atribúty odrážajú vlastnú skúsenosť so značkou, sekundárne sú tvorené na základe sprostredkovaných informácií a referencií z najrozmanitejších zdrojov (reklamných posolstiev, referencií od známych a pod.).

Za značky sa neraz aj skrývame. Ukazujeme svetu iné JA. Vysielame signál, že sme lepší, bohatší, skromnejší, ... jednoducho chceme ovplyvniť to ako nás iní budú vnímať. Kúpime si „značkový“ mobil, topánky či oblečenie. Prečo? Túžime po rešpekte, sláve či uznaní a veríme, že nám to nakupované a prezentované značky zabezpečia. Napriek určitým pochybnostiam sa ukazuje, že to funguje pomerne spoľahlivo. Slovam Catherine Kaputa (2011):

„Nezáleží na tom čo je objektívne pravda. Reálne je to, čo ľudia vnímajú“.

Silná značka predstavuje účinnú zbraň v boji s konkurenciou. Náklady spojené s jej budovaním (neraz naozaj nemalé) sú preto považované v úspešných spoločnostiach za najefektívnejšie investované peniaze.



Tokio, Japonsko

Foto: K. Matlovičová

2. Ako začal príbeh značky?

Predošlé úvahy vás pravdepodobne priviedli k presvedčeniu, že dnes žijeme „dobu značkovú“. Po prebudení vypneme budík alebo mobilný telefón nejakej značky. Umyjeme sa mydlom obľúbenej značky, vyčistíme si zuby zubnou kefkou a pastou opäť nejakej značky. Oblečíme si šaty, použijeme deodorant či inú kozmetiku a neskôr zapneme počítač či tablet, zvolíme dopravný prostriedok, zjeme jedlo, vypijeme kávu či čaj, zapneme rádio alebo obľúbený televízny program, prečítame noviny, zjídeme do reštaurácie, ... to všetko konkrétnej značky.

Ale nebolo to tak vždy. Alebo áno?

Aj keď by sa mohlo na prvý pohľad zdať, že značky sú fenoménom ostatných decenií, história ich používania siaha v podstate až do obdobia počiatkov civilizácie a obchodovania na báze výmeny tovarov či služieb ako aj následnej potreby ich odlíšenia od iných konkurenčných ponúk.

Prvopočiatky značiek teda boli formované už čase, keď sme sa na rozdiel od väčšiny ostatných živočíšnych druhov naučili plánovať a tvoriť. V momente keď sme zistili, že chov dobytky a pestovanie plodín nám dáva väčšiu istotu získavania potravy ako lov či zber, bol vytvorený základ pre diferenciáciu produktov na báze výmeny. Ukázalo sa totiž, že niektorí ľudia vedia vyprodukovať lepšiu potravu ako iní, čo viedlo k tomu, že ich „značka“ bola uprednostňovaná (Du Plessis 2011). Moment, keď došlo prvýkrát k takejto selekcii, pri ktorej sme začali preferovať jedného výrobcu pred ostatnými, môžeme označiť za zrod značky.

Postupne sme sa naučili stavať príbytky, vyrábať rôzne nástroje, pomôcky, potravinárske a iné produkty. Dôležitým faktorom rozvoja fenoménu značky bola výmena tovarov a rozširovanie ich trhov (spočiatku len lokálnych). Bola to prirodzená odozva na neustále narastajúcu produktovú diverzitu ako aj na dovtedy nepoznanú anonymitu výrobcov. Overovanie kvality ponúkaných výrobkov pochádzajúcich zďaleka, tak pre zákazníka nebolo možné, keďže nemohol na vlastné oči vidieť proces výroby (Geršlová 2011).

V období staroveku mali značky charakter verbálnych opisov založených na zdôrazňovaní výnimočných charakteristík a kvality produktov ponúkaných kupcami napríklad v starovekom Babylone, Egypte, Číne, Ríme či Grécku. Už v tých časoch a ešte vo väčšej miere v stredoveku, sa používali na odlíšenie produktov ako napr. potravinárske produkty (víno, pekárenské výrobky a i.) alebo celý rad remeselníckych produktov (keramika, obuv, šperky, meče a i.). Zákazníci ich tak mohli ľahko rozlíšiť. Dôkazy o ich existencii sa dochovali napríklad na starých hlinených či porcelánových nádobách z Indie, Grécka či Ríma už z obdobia okolo roku 1300 p.n.l. (Landa 2006). Ich označovanie bolo však motivované aj omnoho prozaickejším dôvodom a to kontrolou kvality. Už v stredoveku sa totiž neraz stalo, že vidina rýchleho zbohatnutia viedla remeselníkov k nečestným praktikám a tak v snahe ľahšieho vypátrania previnilca bola zavedená povinnosť označiť každý predávaný produkt značkou výrobcu. Ako príklad tu možno uviesť anglický zákon

z roku 1266, ktorý prikazoval každému pekárovi označiť všetky predané bochníky chleba svojou značkou pre prípad, že by niektorý z nich nemal deklarovanú hmotnosť a na základe značky výrobcu tak bolo možné odhaliť vinníka. Vzhľadom na prísne tresty, ktoré nepoctivom hrozili, začali sa už vtedy rozmáhať praktiky falšovania značiek. Známý je prípad dvoch zlatníkov z roku 1597, ktorí boli usvedčení z používania falošných značiek a za trest pribití ušami k pranieru (Keller 2007). Značky teda už v tomto období plnili kľúčové funkcie súčasnej modernej značky (Geršlová 2011). Používali sa na označenie miesta pôvodu výrobkov, na označenie ich výrobcu a rovnako slúžili aj ako doklad o ich kvalite.

Historicky sa však značky používali veľmi často na označenie vlastníctva. To je aj najčastejšie uvádzaný kontext vzniku označenia „značka“ (anglicky „brand“). Za najpravdepodobnejší pôvodný variant, z ktorého sa postupnou transformáciou vyvinulo označenie „brand“, je považovaný jeho staronórsky ekvivalent „brandr“, čo znamená „vypáliť“ znak vlastníka na telo zvieraťa najčastejšie rozžeraveným kusom železa. Takéto „značkovanie“ zvierat (hovädzí dobytok, ovce, ošípané a i.) sa v niektorých častiach sveta používa dodnes, aj keď technologický pokrok priniesol aj novšie, viac ohľaduplné formy. (napr. Keller 2007; Adamson 2012) V tomto význame bola značka vnímaná prostredníctvom jej identifikačnej funkcie. K značkovaniu dobytku teda viedla farmárov potreba odlíšiť svoje stádo od iného.

No „značkovanie“ sa netýka len zvierat a tovarov. Podobným spôsobom boli a sú (v niektorých prípadoch) označovaní aj ľudia. Napríklad nedobrovoľne v podobe vypaľovania, skarifikovania či tetovania stigiem - značiek hanby, označujúcich trestancov odsúdených na nútené práce, či väzňov čakajúcich na popravu (a to aj neskôr v nacistických koncentračných táboroch počas druhej svetovej vojny). Značky sa tiež používali na identifikáciu sociálneho postavenia jednotlivcov. Napríklad v staroveku boli označovaní značkami svojich pánov otroci, podobne ako čarodejnice, prostitútky a zlodeji (Rychlík 2005; Landa 2006; Keller 2007). Identifikačná funkcia značiek v statusovo-hierarchickej rovine môže mať aj pozitívne konotácie a môže byť dobrovoľná. Napríklad u Polynézanov odzrkadľovali značky v podobe tetovania na tele istý druh zásluh. Všeobecne platilo, čím viac tetovaní bojovník mal, tým bola jeho pozícia v spoločnosti vyššia. (Rychlík 2005)

V súčasnom období majú rôzne telesné modifikácie vedúce k vytváraniu istých druhov „značiek“ viaceré funkcie² (napr. Rychlík 2005). No z pohľadu všeobecného formovania značky ako využiteľného marketingového nástroja, je pre nás zaujímavá najmä komunikačná a diferenciacná perspektíva.

Veľká éra značiek, previazaná s účelom posilniť vnímanú hodnotu produktu, začala v 19. storočí. Niekedy okolo roku 1800 sa na území USA začal využívať branding pre komerčné účely (Hankinson 2010:16). V tom období sa začali zavádzať a propagovať značky ako *Coca Cola*, *Gillette*, *Colgate*, *Heinz*, *Rolls Royce* a ďalšie (Hankinson 2010:16). Značky začali byť vedome využívané ako podporný komunikačný prostriedok v oblasti predaja (Adamson 2012). Vyžiadalo si to rozširovanie kapacít manažmentu zaoberajúceho sa riadením značky. Postupne

2 Napríklad Rychlík (2005) uvádza nasledujúce možné funkcie telesnej modifikácie: rituálna, estetická, magická, liečebná, komunikačná, skupinová, statusová, individualizačná.

sa vytvárali celé oddelenia, venujúce sa značkám firemných produktov, ktorých filozofia fungovania už nebola postavená na vízii a podnikaní, ale na tímovej spolupráci (Hankinson 2010:16).

Tridsiate a štyridsiate roky minulého storočia sa niesli v znamení bombastických a veľkolepých kampaní rozličných značiek, na pozadí recesie a II. svetovej vojny. To ale viedlo k oslabeniu dôvery zákazníkov, ktorí začali vychvaľovanie značiek brať s rezervou a väčším odstupom. Ďalším dôsledkom bol aj selektívny prístup maloobchodníkov k predávaným značkám produktov, čo zasa vyvolalo u producentov tlak na efektivitu tímového prístupu (Hankinson 2010: 16) Prvý tzv. „*brand manager system*“ založený na rozdelení zodpovednosti za jednotlivé značky v zmysle - jedna značka - jedna zodpovedná osoba, zaviedla v roku 1931 firma *Procter&Gamble*. Omnoho neskôr po nej aj firma *Johnson&Johnson* (Low, Fullerton 1994 in Henkinson 2010).

V 50. rokoch už bol systém manažérov značiek všeobecne etablovaný a pozícia manažéra značky sa stala základným pilierom marketingovo orientovanej spoločnosti. V tomto období sa začínajú objavovať prvé práce venujúce pozornosť imidžu ako jednému z hlavných komponentov značky (napr. Gardner, Levy 1955). Hlavnou úlohou brand manažérov v polovici 50. rokov sa stáva ovplyvňovanie percepcie ako aj snaha o ich diferencovanie, budovanie lojality a obľúbenosti značiek. (Hankinson 2010:17)

Postupujúca industrializácia spolu s rozvojom dopravy viedla k potrebe zlepšovať a precizovať vlastnícke práva značiek. Niekedy okolo roku 1870 boli prijaté prvé zákony na ochranu značiek, ktoré umožňovali na rozdiel od patentov časovo neohraničenú ochranu pred ich falšovaním a imitovaním (Geršlová 2011; rámček 2). Inštitút právnej ochrany značky v období rozvoja masovej výroby vznikol teda ako reakcia na zmenu vzťahov medzi výrobcou a spotrebiteľom. Priame a osobné vzťahy medzi nimi už neboli možné a ich nevyhnutné odosobnenie viedlo k hľadaniu nových spôsobov budovania dôvery.

Najstaršie ochranné známky

Rámček 2

Pravdepodobne **prvou chránenou známkou sveta** bola značka piva *Bass & Co*, ktorú si spoločnosť *Bass, Ratcliff & Gretton Limited* dala zaregistrovať 1. 1. 1876. Samotný pivovar bol však založený podstatne skôr. Pivo v ňom začali variť už v roku 1777. Majitelia spoločnosti boli na svoju dobu veľmi šikovní podnikatelia a uvedomovali si možný marketingový význam prvenstva takéhoto zápisu. Preto aby neriskovali, že ich niekto predbehne, vyslali svojho zamestnanca už deň pred oficiálnym otvorením prvého registračného úradu v **Británii** postaviť sa na celú noc do radu. Na druhý deň ráno tak mohol podať registračnú prihlášku pod, z pohľadu reklamy, magickým číslom jedna. Následne zaregistrovali dve ochranné známky svojich pív: *Bass Red Triangle* pre pivo *pale ale*³ a *Bass Red Diamond* pre ich **silné ale**. Dnes sú spo-

3 *Ale* je druh zvrchu kvaseného piva, ktoré je populárne najmä v Británii (niekde sa uvádza, že je populárnejšie ako *ležiak*)

menutí majitelia považovaní za priekopníkov marketingu značky. O ich mimoriadnej zdatnosti v oblasti propagácie svedčí aj fakt, že pivo Bass patrí medzi jedny z najčastejšie sa objavujúcich značiek v dobových umeleckých a literárnych dielach. Napríklad veľmi známy je *Manetov* obraz *Bar vo Folies-Bergère* z roku 1882, kde sa značka červeného trojuholníka na fľaši s pivom objavuje až dvakrát (obrázok 5). Z ďalších svetovo známych umelcov, ktorí značku zakomponovali do svojich diel môžeme spomenúť *P. Piccasu* (v niektorých zdrojoch sa dokonca uvádza, že značku Bass je možné nájsť až v jeho 40 tich prácach). (Santoso 2009)



a)



b)



c)

Obrázok 5

a) Pôvodné logo piva Pale Ale Bass & Co

b) Obraz Édouarda Maneta Bar vo Folies-Bergère z r. 1882

c) Súčasné logo piva Bass

Zdroj: Santoso (2009)

Na území **USA**, bola s najväčšou pravdepodobnosťou ako prvá zaregistrovaná známka *Samson Rope*, a to v roku 1884. Spoločnosť bola založená v roku 1878. Jej hlavným produktom sú v podstate dodnes laná, respektíve patentované husto opletané káble, ktoré sa vyznačujú vysokou pevnosťou a odolnosťou. Samotné logo značky (obrázok 6) bolo zverejnené 4.7.1884 a znázorňuje biblickú postavu *Samsona* ako víťaza v zápase s levom, čo je výjav opísaný v *Knihe sudcov*. Zakladateľ spoločnosti *James P. Tolman* (absolvent prvého ročníka MIT, Cambridge, Massachusetts, USA) využil brandingovú techniku tzv. *personálnej asociácie značky*, ktorá vychádza z pred-



a)



b)



c)

Obrázok 6

a) Pôvodné logo produktov J.P. Tolman & Co.

b) Dobová fotografia predajne Samson Cordage Works, v Bostone

c) Súčasné logo Samson Rope Technologies, Inc.

Zdroj: Samson (2015)

pokladu personifikácie a prenesení jedinečných kvalít jednotlivca na značku produktu - v tomto prípade sily a odvahy *Samsona*, predstavujúceho pre izraelitov v istom smere mýtického hrdinu. Chcel tým dosiahnuť vytvorenie asociácie značky lana so silou hrdinu (Samson 2015).

Rozvoj dopravy a rozširujúca sa výroba podmienená zavádzaním strojov a nových výrobných procesov, priniesla zmeny v obchode **Uhorska**. V čase nástupu industrializácie v Európe, ekonomika Uhorska značne zaostávala, preto sa jej prejavy značne oneskorili a ich intenzita bola v porovnaní so západnou časťou habsburskej monarchie nižšia. Napriek tomu znamenal koniec 19. storočia rozvoj priemyselnej výroby aj na našom území. Začali tu prenikať niektoré zahraničné spoločnosti, ktoré vybudovali továrne a spustili výrobu produktov, ktoré bolo potrebné chrániť pred prípadnými falšovateľmi. Z tohto obdobia sú známe napríklad: výroba dynamitu v *Dynamit-Nobel* Bratislava, elektrické stroje *Siemens* či mnohým dodnes známe karamelové cukríky „štolverky“ od Stollwerckovcov. (Rundesová 2008; Kyliánová, Lalíková 2010). Okrem nich tu existovali aj pôvodné domáce produkty ako slovenská bryndza (od 18. storočia), výroba šumivého vína *Hubert* (od r. 1825) či papierenské produkty spoločnosti *Harmanec* (od r. 1825).

V tomto prostredí sa teda s istou naliehavosťou vynorila potreba ochrany tak pôvodných domácich ako aj zahraničných značiek produktov. Právna úprava ochrany vlastníckych práv vychádzala z rakúskeho cisárskeho patentu č. 230 z roku 1859 (ktorý bol prijatý 7.12.1858), avšak prvý úrad na ochranu obchodných známk - Ústredný známkový register, vznikol na území Uhorska až v roku 1890 (Kyliánová, Lalíková 2010; Daněk & Partners 2015). Neskôr bola legislatíva na ochranu obchodných známk prispôbovaná historickým súvislostiam až do podoby dnes platného zákona č. 577/2001 Z. z. Na medzinárodnej úrovni bola v Paríži podpísaná prvá a dodnes aj platná dohoda o ochrane priemyselného vlastníctva v roku 1883 (Blaško 2013).

Na **Slovensku** je najstaršou registrovanou a stále platnou ochrannou známkou *Acetopyrin* (obrázok 7) - farmaceuticko-chemický prípravok, ktorý bol registrovaný 26.7.1900. Súčasným majiteľom známky je spoločnosť *Zentiva, a. s.* Podľa aktuálnych záznamov voľne dostupných na Úrade priemyselného vlastníctva SR, je spoločnosť výhradným používateľom tejto známky do roku 2020. Okrem tejto má Zentiva zaregistrovanú aj značku *Pinosol*[®], ktorá je treťou najstaršou stále platnou ochrannou známkou na Slovensku, s predpokladaným dátumom platnosti ochrany do roku 2023. Prihláška na ochranu bola podaná 5.8.1913. (ROZ SR 2015)



Obrázok 7

Ochranná známka Acetopyrinu zaregistrovaná v Registri ochranných známk

Zdroj: ROZ SR (2015)

Druhou najstaršou ochrannou známkou na Slovensku, zaregistrovanou v registri 17. decembra 1910, je *Harmanec 1829*[®] (obrázok 8). Ako naznačuje logo, tradícia výroby papierenských produktov je však omnoho dlhšia a siaha až do roku 1829, kedy banskobystrický kupec František Zigmund Leicht založil na zelenej lúke nazýva-

nej „Pod košiarom“, v katastri obce Dolný Harmanec pôvodnú papiereň (SHP 2015). Podľa záznamov z Úradu priemyselného vlastníctva SR, má spoločnosť SHP Harmanec, a. s. zabezpečenú právnu ochranu na známku do roku 2020 (ROZ SR 2015). Grafika pôvodného loga (logotyp), prešla za viac ako 100 rokov niekoľkými úpravami (obrázok 8). Ústredný motív - biela labuť však zostal zachovaný (aj keď bol oproti pôvodnému zjednodušený) a je používaný na označenie všetkých produktov spoločností. 17.5.1919 si spoločnosť nechala zaregistrovať aj ďalšiu ochrannú známku: *Harmony SHP*® s rozšíreným zoznamom zatriedených tovarov a služieb, ktorá je v poradí šiestou najstaršou dodnes používanou známkou na Slovensku. (ROZ SR 2015)



Obrázok 8

Vývoj logotypu spoločnosti Harmanec a. s.

Zdroj: SHP (2015), Šípoš (2010)

	Majiteľ	Dátum zápisu	Stav OZ
Acetopyrin®	Zentiva, a. s. Tovary/služby: <i>Farmaceuticko-chemický prípravok</i>	26.7.1900	Platná do 26.7.2020
Koh-i-noor®	Západoslovenské nábytkárske závody Tovary/služby: <i>Kefy a štetky</i>	11.2.1909	Zaniknutá 11.2.1999
Harmanec 1829®	Harmanec, a. s. Tovary/služby: <i>Papier</i>	17.12.1910	Platná do 17.12.2020
ASTRALIT®	Chemické závody Juraja Dimitrova, Bratislava Tovary/služby: <i>Výbušniny</i>	12.10.1910	Zaniknutá 12.10.1990
Pinosol®	Zentiva,a.s. Tovary/služby: <i>Čaj, kúpeľové soli, umelé a prírodné minerálne vody všetkých druhov, nápoje všetkých druhov; dietetické, chemické výrobky a prípravky všetkých druhov v tuhom, mäkkom, tekutom a práškovom stave a na akýkoľvek účel; mydlá pre domácnosť, na čistenie a drhnutie a zubné mydlá v tuhom, mäkkom, tekutom a práškovom stave, kozmetické pomôcky všetkých druhov na pestovanie zubov, úst a kože, kozmetické lúhové a umývacie, toaletné prípravky všetkých druhov, dezinfekčné, konzervačné, vône zbavujúce a napúšťacie činidlá všetkých druhov, voňavkársky tovar všetkých druhov, kúpeľové príslady v tuhom, mäkkom, tekutom a práškovom stave, prostriedky na ničenie hmyzu, trestí, výťažky, krémy, kryštalizovaná sóda, bórax, éterické oleje všetkých druhov, minerálne vody</i>	5.8.1913	Platná do 5.8.2023
Bovosan®	Biotika,a.s. Tovary/služby: <i>Chemické, farmaceutické, kozmetické a dietetické výrobky a liečivá</i>	1.5.1915	Platná do 1.5.2015
Coradol®	Zentiva,a.s. Tovary/služby: <i>Farmaceutické, chemické a kozmetické prípravky a prípravky z nich</i>	21.1.1917	Platná do 27.1.2017

Harmony®	Harmanec,a.s.	17.5.1919	Platná do 17.5.2019
	Tovary/služby: Spony, hliníkový tovar všetkých druhov, kolesá automobilov, automobilové súčiastky, klenotnícky tovar všetkých druhov, rámy na obrazy, plechový tovar všetkých druhov, držiaky na blúzy, ťažidlá na listy, spinky na listy, písárske potreby, ozdoby na vianočné stromčeky, drôtený tovar všetkých druhov, patentné gombíky všetkých druhov, nálepky, bicykle, súčiastky na bicykle, držiaky na perá, škatule na perá, zapaľovače, náprstky všetkých druhov, uzávery na fľaše, plniace perá, ozdobný tovar všetkých druhov, zlatý tovar všetkých druhov, vlásenky, háčiky na háčkovanie všetkých druhov, háčiky a očka, nohavicové gombíky všetkých druhov, podkovy, podkováky, ihlice do klobúkov, gombíky všetkých druhov, prípevňovače gombíkov, golierové gombíky všetkých druhov, podpierky na goliere, držiaky a krúžky na viazanky, pravítka, potreby pre maliarov, manžetové gombíky všetkých druhov, meradlá, meracie nástroje, nožiarsky tovar všetkých druhov, kovový tovar všetkých druhov, módne gombíky všetkých druhov, ihlársky tovar všetkých druhov, klince, ihly všetkých druhov, niklový tovar všetkých druhov, ušká všetkých druhov, závesy na návěsti, plomby, zámky na peňaženky, britvy, potreby pre fajčiarov, napínacie klince, krúžky, pútko na kabáty, pracky, skrutky, perá na písanie, písacie potreby, spinky na obuv, zatváracie špendlíky všetkých druhov, strieborný tovar všetkých druhov, hračky všetkých druhov, oceľový tovar všetkých druhov, masteníčky všetkých druhov, špendlíky všetkých druhov, ihlice na pletenie všetkých druhov, podvážkové spony, kovania na tašky a torby, kalamáre, hodiny, potreby na kreslenie. Písárske potreby, sklenený tovar, potreby pre maliarov, porcelánový tovar, písacie potreby, kamenný tovar, hlinený tovar, kresliarske potreby. Kefársky tovar, metly, štetky, písársky tovar, výrobky z celulóidu, galalitový tovar, výrobky z gumy, gombíky z rohoviny, košíkársky tovar, kožený tovar, maliarsky tovar, výrobky z dreva, korku, papiera, perlete, písacie potreby, gombíky kamenáčové (z tvrdých plodov), výrobky zo slamy, špáradlá, kresliace potreby, cigaretové dutinky, cigaretový papier. Skupina IV. Stuhý všetkých druhov, bavlnený tovar, odevnícky tovar z rôznych látok, rukavičkársky tovar, traky, gombíky ľanové, ručne vyrobený tovar, prámíkársky tovar, ozdobnícky tovar, vešiaky na šaty, obuvnícky tovar, výrobky z hodvábu, povrazy, motúzy, laná, tkané výrobky, tkáčske výrobky pletené, nitené gombíky		

Tabuľka 1

Najstaršie Slovenské obchodné známky

Zdroj: ROZ SR (2015)

Rané obdobie brandingu je spojené s používaním marketingových komunikačných prostriedkov ako plagáty, inzeráty, obaly a pod. Rozvoj železničnej dopravy priniesol rozšírenie trhov produktov aj za hranice štátov, čo následne viedlo k vytvoreniu národných značiek (Adamson 2012). Postupujúca urbanizácia prispievala k rastu dopytu po produktoch najmä potravinárskeho priemyslu v mestách, keďže samozásobiteľská schopnosť vlastnými výrobkami logicky klesala (Geršlová 2011).

Koncom 19. storočia v súvislosti s potrebou odlíšiť značkový tovar v neprebernom množstve produktov, do brandingu vstupujú nové médiá ako masovo vydávaná tlač, elektrická svetelná reklama a od 20. rokov 20. storočia aj rozhlas. O ďalších 20 rokov neskôr k nim ešte pribudla televízia (Geršlová 2011). Hromadná výroba a snaha o zvýšenie obratu pri minimalizácii nákladov viedla výrobcov k redukcii produktových radov a štandardizácii výrobkov tak, aby dokázali osloviť čo možno najväčší okruh zákazníkov. Nediferencovaný prístup k trhu však narážal na isté limity v porovnaní s individuálne zameranou reklamou (Geršlová 2011).

Nasledujúce medzivojnové obdobie prinieslo zmeny v spôsobe života. Vytvoril sa priestor pre značkové produkty mimo oblasti základných potrieb. Netrvalo



Obrázok 9

Dobová reklama na Bayer Aspirin z roku 1917, publikovaná v New York Times

Zdroj: New York Times, 19.2.1917, s. 6, [en.wikipedia.org]

dlho a výrobcovia objavili magickú silu signálov značiek pri ovplyvňovaní spotrebiteľov v procese ich voľby na základe mentálnej odlišnosti. Význam tvorby obalov a tlačových inzerátov vzrástol natoľko, že boli povýšené na umenie. Niekedy v tomto období pravdepodobne vnikajú aj nové pracovné pozície ako nákupca mediálneho priestoru či priemyselný dizajnér (Adamson 2012, Keller 2007).

Povoynové obdobie prinieslo ďalší posun vo vnímaní značiek ako vyjadrenie spoločenského postavenia jej vlastníka. U niektorých výrobkov sa totiž primárna funkcia výrobku dostáva do úzadia na úkor potreby jedinca demonštrovať význam a pozíciu v sociálnej hierarchii prostredníctvom prezentácie vlastníctva produktov konkrétnych značiek (Geršlová 2011, Keller 2007). Napríklad už nešlo ani tak o to či človek vlastní dom, ale v akej štvrti je situovaný, respektíve vo vzťahu k automobilom, už nešlo ani tak o to mať auto ako o to, akej je značky. V takomto prostredí už má značka značný význam a hodnotu, tak v komerčnej sfére, ale aj v ďalších oblastiach života. Jej formovanie a riadenie už vyžadovalo sofistikovanejší prístup a preto začala patriť do kompetencie špecialistu – manažéra firemnej značky, ktorý je dodnes považovaný za akéhosi univerzálneho vşeumelca zladujúceho výrobu, finančné plánovanie, marketingový výskum, public relations a mnoho ďalších oblastí fungovania dobre zavedenej firmy (napr. Keller 2007; Adamson 2012; Geršlová 2011).

Dnes už hádam nikto nepochybuje o význame značky v oblasti predaja. Doslava explózia predaja niektorých značiek, inšpirovala manažerov k experimentom s prenášaním a aplikovaním brandingových praktík aj do iných oblastí spoločenského života. V tomto smere je nevyhnutné poznamenať, že úspešne. Preto sa dnes už ani nečudujeme, že značku si budujú školy, ochranárske združenia, speváci, politici, ale aj štáty, regióny či mestá.



Trafika na rohu 32. ulice a Tretej Avenue, Manhattan, New York v roku 1935

Foto: Berenice Abbott (1898-1991), zdroj: The New York Public Library



**Pouliční predaj replík dobových reklám na nápoje,
Central Park, Manhattan, New York**

Foto: K. Matlovičová

3. Územie ako objekt marketingového snaženia – historická perspektíva⁴

Marketing územia, v rámci ktorého sa sformoval aj koncept územného branding, predstavuje ako explicitne formulovaný fenomén relatívne nový prvok tak v oblasti marketingovej teórie, ako aj praxe. Samotné marketingové praktiky v podmienkach území sú však v bežnom živote uplatňované už veľmi dlho, aj keď je veľmi ťažké, ak nie nemožné, stanoviť presný bod ich zrodu na trajektórii evolúcie ľudskej civilizácie. Pátranie po historických súvislostiach, ako aj analýza genealógie marketingu územia, má nesporný význam pre stanovenie možných trendov vývoja z hľadiska ich uplatnenia v miestnom a regionálnom rozvoji.

Ako to teda celé začalo?

a) Kolonizačné procesy a zakladanie nových miest v Európe (11.-14. storočie)

Korene marketingu územia je možné podľa nášho názoru hľadať už v období intenzívnych kolonizačných procesov a vzniku nových miest v Európe v 11.–14. storočí. Išlo predovšetkým o oblasť na východ od rieky Labe. Vznik nových miest iniciovali panovníci, feudáli, rehole a niektoré väčšie mestá. Tieto nové sídla a mestá sa vo väčšej alebo menšej miere konštituovali na základe vzorov a modelov už existujúcich miest (Benevolo 1995:79), vznikajúcich predovšetkým na území nemeckých krajín a to už od 11. stor. Mestskú sieť v Európe dovtedy tvorili mestá, ktorých základom boli rímske vojenské tábory. Menšia časť miest mala fenické alebo grécke korene. Obyvateľov do týchto nových miest lákali lepšie možnosti podľa hesla „*mestský vzduch oslobodzuje*“. Mestá mali relatívnu samosprávu a vlastné súdnictvo, čo im umožnilo hospodársky rozmach. Tieto výsady získavali jednak privilegiami od panovníka alebo úspešnými spormi s lénnymi pánmi (Harenberg 1993:299).

Celý proces je možné ilustrovať na implementácii nemeckého emfyteutického práva na našom území. Vtedajší uhorský panovník Belo IV. (1235-1270) potreboval zabezpečiť revitalizáciu demograficky a ekonomicky zdecimovaného Uhorska, ktoré bolo v roku 1241 zasiahnuté tatárskym vpádom. Kráľ do vyľudnených oblastí pozýval nových osadníkov. Do mnohých lokalít prišli hostia z nemeckých krajín, ktorí si so sebou priniesli nové právne zvyklosti. Nemecké zákupné (emfyteutické) právo, v porovnaní s dovtedy uplatňovaným zvykovým právom, poskytovalo osadníkom oveľa viac výhod. Najdôležitejšiu úlohu zohrával lokátor novozaloženej osady (nazývaný aj šoltýs, škultét, resp. fojt). Jeho úlohou bolo priviesť

4 Väčšina textu kapitoly č. 3, bola publikovaná v práci: Matlovičová K. (2007a): Genealógia marketingu miesta, kapitola 17, s. 197-214, in Ježek, J. a kol.: *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*, Západočeská univerzita v Plzni, ISBN 978-80-7043-632-5, 268 s.

kolonistov na určité územie a riadiť celé zakladanie novej dediny. Lokátor za to dostal od panovníka resp. zemepána slobodnú usadlosť (oslobodenú od poplatkov), právo vlastníť mlyn, pivovar, krčmu, prípadne aj remeselnícku dielňu. Obvykle mu patrila šestina obecnej dane, v banských osadách aj časť vydolovanej rudy. Funkcia lokátora (richtára) bola dedičná. Noví osadníci dostali k dispozícii lehotu (spravidla 5-17 rokov), počas ktorej boli oslobodení od platenia akýchkoľvek poplatkov. Kráľ všestranne podporoval aj rozvoj miest. V roku 1238 poskytol mestské privilégia Trnave ako prvému mestu na slovenskom území (Kováč 1998:137).

b) Kolonizácia severnej Ameriky a fordizmus

(19. - začiatok 20. storočia)

Prvé prejavy propagácie a predaja miest v Amerike sa objavujú na prelome 18. a 19. storočia. Jednou z prvých dochovaných písomností je vládne avízo, vydané guvernérom štátu Georgia (z roku 1773), cieľom ktorého bolo prilákať mnohočetné rodiny nových bielych osadníkov. Pôda bola prideľovaná na základe presných pravidiel v závislosti od veľkosti a typu skupín (rodín) novoosadníkov. Hlave rodiny prislúchalo 100 akrov pôdy a ďalších 50 akrov pre jeho ženu, každé dieťa, otroka (muža) alebo biele slúžobníctvo. Každá biela slúžka vo veku 15-40 rokov mala zaručených ďalších 25 akrov (Ward 1998:10).

S pokračujúcou kolonizáciou sa územie ako také stalo komoditou, ktorá bola predávaná a nakupovaná. Súviselo to s intenzívnou kolonizáciou Severnej Ameriky, kedy pôda predstavovala tovar. V druhej polovici 19. storočia federálne a štátne vlády využívali granty na podporu predaja svojho územia imigrantom a veteránom (obrázok 10). Štát Michigan dokonca zriadil v roku 1845 vlastnú zastupiteľskú kanceláriu v New Yorku, kde sa v tom čase koncentrovalo najviac imigrantov (Ward 1998:12-17).

Druhú skupinu nadobúdateľov pôdy predstavovali železničné spoločnosti. Spočiatku predstavovali klientov, ktorým štát venoval rozsiahle územia výmenou za prísľub vybudovania železničnej infraštruktúry. Neskôr sa postupne stávali spolu s vládami štátov subjektmi ponuky. Používajúc rozličné nástroje propagácie a distribúcie, ale i stratégie segmentácie, stimulovali klientov k usadzovaniu sa na určitom území. V tomto období sa objavujú prvé reklamné letáčky a plagáty na podporu predaja pôdy patriacej ICRC (*The Illinois Central Railway Co.*) (obrázok 11). Spoločnosť vykonala aj analýzu potenciálnych trhov a v roku 1859 otvorila náborovú kanceláriu aj v Európe, kde našla veľmi atraktívny trh. (Ward 1998:12-17)

Prvá kniha, ktorú by sme mohli zaradiť do kategórie propagácie územia, je práca „*How to promote Community and Industrial Development*“ z roku 1938 (McDonald 1938). V Európe boli v tomto období za účelom prilákania turistov intenzívne propagované britské a francúzske plážové letoviská (Gold, Ward 1994), čo súviselo s rastom príjmov pracujúcej spoločenskej triedy. Prvé odpočinkové strediská však vznikali vo Veľkej Británii už podstatne skôr (v 16. a 17. storočí). Ich ponuka bola adresovaná vyšším spoločenským vrstvám. Koncom 19. storočia bola síce rozšírená na ďalšie segmenty, ale mala charakter krátkodobých ví-

**EXCURSION
EXTRAORDINARY!**
TO
IOWA AND NEBRASKA
FOR LESS THAN HALF FARE.

A Grand Excursion
WILL LEAVE CINCINNATI
Monday, August, 16th, 1875,
At 7 o'clock, P. M.,
FOR KEARNEY JUNCTION, NEB.

UNDER THE MANAGEMENT OF THE
LAND DEPARTMENT
Of the C. B. & Q. and B. & M. R. R.

FARE FOR THE ROUND TRIP, ONLY \$27.75.
Via Indianapolis, Burlington, Plattsmouth and Lincoln, traversing
the entire breadth of Southern Iowa and Nebraska.

NEBRASKA AHEAD!
Nothing can more clearly and fully show the greatness of this New State, than its
wonderful prosperity today, and the fact that the thick clouds that have hitherto shad-
ding the West.

The largest and finest crop that ever has been produced in any state, is at this time
either harvested or being harvested. The West Crop is large and of fine quality. The
harvest is exceptionally good, and averages from 25 to 30 bushels per acre. The hay and
timber are fine and dry. The Corn Crop looks better in most Southern Iowa and that
is saying a good deal.

As you pass through the country you will see signs however better than all, and that
is that every man in

BREAKING UP MORE LAND,
and an Illinois farmer of large experience remarks, a few weeks ago—"Say what
you will outside of the State, but just get into it, and you are convinced that a better
place exists in this country. It is bound to be a rich and highly progressive State."

Tickets Good for 22 Days and Good to Stay Over at any Point on the Return Trip.

Going out Passengers can stop at all Land Office or any point west. By going on this
special Excursion they can

YOU WILL SAVE TWO-THIRDS OF REGULAR FARE,
and the amount of time will be reduced. A limited number of these Burlington will be
afforded. Passengers must be careful and get on at Cincinnati first, going out, as the
tickets will not be good on any other route.

ONE-HALF the amount paid for the Tickets
will be allowed on local purchase, either in Iowa or Nebraska, if the purchase is made
within ninety days from date of issue.

R. R. RANDALL,
Land Department, B. & M. R. R., PASSENGER & FREIGHT,
100 VINE STREET, CINCINNATI, O.
For Tickets or full particulars call on

J. F. WARWICK, Agent,
100 VINE STREET, CINCINNATI, O.

PLEASE POST THIS UP.

HO! FOR IOWA.
Land Excursion!
VIA THE
ILLINOIS CENTRAL RAILWAY,
Tuesday, August 17, '75,
TO
WESTERN IOWA
AND RETURN,
Fare \$10.

Small text describing the excursion and the land available for purchase.



300,000 ACRES R. R. LANDS
Price, \$5.00 per Acre, and upwards.

Small text describing the land and the excursion.

J. B. CALEBOUT, Land Commissioner Iowa R. R. Land Co.
100 VINE STREET, CINCINNATI, O.

Obrázok 10

Federálny grant určujúci podmienky kolonizácie Západu pre osídlenie centrálneho Illinois. Tieto dve listiny sú typickým príkladom náborovej reklamy zo 70. rokov 19. storočia. Takýmto spôsobom mnohé železničné spoločnosti a agentúry bežne ponúkali exkurzie do nových území v Iowe a Nebraske a zvädzali cenový konkurenčný boj o potenciálnych klientov.

Zdroj: . Ward (1998:16)

kendových pobytov. V 30. rokoch 20. storočia narástol dopyt nižšieho segmentu a ovplyvnil tak vznik turistického trhu, spätého s dlhším prázdninovým odpočinkom (Florek 2006).

V 30. rokoch 20. storočia zaznamenávame adekvátnu diferenciáciu ponuky jednotlivých turistických stredísk. V tomto prípade možno hovoriť o akčnejšej forme propagácie území ako o iniciálnom štádiu marketingu územia, veľmi silne založenej na rozličných formách reklamy. Turistická komunikácia sa stáva hlavným predmetom záujmu až v okamihu zintenzívnenia súťaže medzi územia-mi. Staršie publikácie pochádzajúce z tohto obdobia sústreďovali pozornosť na turistické letoviská, ale aj rezidenčné suburbiá (Ward 1998:2-6; Walton 1983:60). Mnohé historické praktiky sú hodnotené lokálnymi štúdiami historického vývoja marketingu územia. Dobrým príkladom je publikácia: „Imagining Scotland: Tradi-

**HOMES
FOR THE
INDUSTRIOUS
IN THE GARDEN STATE OF THE WEST.**



**THE ILLINOIS CENTRAL RAILROAD CO., HAVE FOR SALE
1,200,000 ACRES OF RICH FARMING LANDS,
In Tracts of Forty Acres and upward on Long Credit and at Low Prices.**

THE attention of the enterprising and industrious portion of the community is directed to the following statement and several inducements offered them by the

ILLINOIS CENTRAL RAILROAD COMPANY.

Nowhere can the industrious farmer secure such immediate results for his labor as upon these fertile soils, they being composed of a deep rich loess, the fertility of which is unsurpassed by any on the globe.

FERTILITY OF THE SOIL.

Since 1854 the Company have sold 1,200,000 acres. They sell only to actual cultivators, and every acre sold contains an average of 100 bushels of wheat. They will have transported through these lands at an expense of \$20,000,000. In 1860 the population of forty-nine counties, through which it passes, was only 125,271 souls which 179,272 have been added; making the whole population 314,691, at a rate of 142 per cent.

TO ACTUAL CULTIVATORS.

As an evidence of the fertility of the lands, it may be stated that 200,000 bushels of wheat, including 800,000 bushels of grain, and 200,000 barrels of flour were forwarded over the line last year.

EVIDENCES OF PROSPERITY.

The prices of these lands vary from \$5 to \$25 per acre, according to location, quality, &c. First class farming land is sold for about \$10 to \$12 per acre, and the relative expense of building grain land as compared with wood land is in the ratio of 1 to 10 in favor of the former. The terms of sale for the bulk of these lands will be

PRICES AND TERMS OF PAYMENT.

ONE YEAR'S INTEREST IN ADVANCE, at six per cent per annum, and six interest notes at six per cent per annum, payable in four equal installments, four years from date of sale; and four notes for principal payable in four, five, six and seven years from date of sale; the contract stipulating that one tenth of the land purchase shall be freed and occupied, each and every year, for five years from date of sale, so that at the end of five years one half shall be freed and under cultivation.

TWENTY PER CENT. WILL BE DEDUCTED from the valuation for cash, except the same should be at a dollar per acre, when the cash price will be five dollars.

Pamphlets descriptive of the lands, soil, climate, productions, prices, and terms of payment, can be had on application to

**J. W. FOSTEE, Land Commissioner,
CHICAGO, ILLINOIS**

Obrazok 11

Železničná spoločnosť Illinois Central Railway je považovaná za priekopníka marketingu územia. Disponovala federálnym grantom na pridelenie pôdy, predovšetkým pre farmárov a používala pri tom masívnu reklamu a iné techniky propagácie. Tento propagačný leták pochádza zo 60. rokov 19. storočia. Zaujímavé je použitie ilustrácie ako prostriedku na zosilnenie optimistického odkazu.

Zdroj: Ward (1998:14)

tion, Representation and Promotion in Scottish Tourism since 1750" (Gold, Gold 1995:61), analyzujúca propagáciu turizmu od roku 1750 na príklade Škótska.

Pre obdobie 19. a začiatok 20. storočia je príznačné sústreďenie väčšiny aktivít na prilákanie osadníkov alebo predávanie potenciálu mesta, spočívajúci v špekuláciách s nehnuteľnosťami (Ward 1994:5). **Niekd tu by sme mohli identifikovať prvé zárodky formovania základov brandingu území, ktoré mali skôr implicitný charakter.** V tom čase ešte nemali izolovaný charakter a vyvíjali sa ako súčasť propagovania a predaja území, resp. neskôr ako súčasť ucelenej koncepcie marketingu území (Hankinson 2010).

Kolonizácia Severnej Ameriky a sformovanie sa veľkých poľnohospodárskych oblastí vytvorili „dopyt po mestách“ – strediskách, ktoré by sa mohli stať centrami obchodu, administratívy na nedávno osídlených územiach. Mestá si konkurovali nielen v prípade investícií do železníc, ale taktiež súperili o verejné investície (napr.

o právo na lokalizáciu štátnej univerzity, väzenia, nemocnice a podobne), pričom posilňovali svoju konkurenčnú prevahu príspevkami v prospech uvedených investícií, resp. tieto prostriedky vynakladali na propagačné akcie (Florek 2006:22-23).

Vystupňovanie konkurenčných vzťahov medzi mestami priniesla industrializácia. Mestá hľadali investorov do priemyslu, vidiac v nich šancu na vlastný rozvoj. Kanadské, či americké mestá (v južných poľnohospodárskych štátoch USA) ešte aj v 20. a 30. rokoch 20. storočia vzájomne rivalizovali pri podpore súkromných firiem, preto sa toto obdobie rozvoja miest nazýva „*kupovanie priemyslov*“. Mestá ponúkali investorom hotovostné bonusy, výhodne úročené úvery, oslobodenia od daní a granty.

Propagáciu a predaj územia v tomto období popisovali vo svojich prácach napríklad: Logan a Molotch (1987), Ward (1998), Kearns a Philo (1993), Gold a Ward (1994), Gold a Gold (1995). Gold a Ward (1994:2) uvádzajú, že v tom čase sa pri propagovaní územia „*vedome používala publicita a marketing na vyjadrenie zvoleného imidžu, špecifických geografických lokalít alebo území, s cieľom na seba upozorniť*“. Práce objavujúce sa v Severnej Amerike, sú vo vzťahu k otázke úlohy propagácie územia v procese kolonizácie USA a Kanady dosť uniformné, zatiaľ čo práce o európskych praktikách sú omnoho viac fragmentované (Gold, Gold 1995).

Koniec 19. storočia v USA a začiatok 20. storočia vo Veľkej Británii predstavoval obdobie dynamického rozvoja predmestí. Mestá sa dostávajú do svojej druhej fázy životného cyklu v dôsledku narastania bohatstva spoločností, rozvoja dopravy (železnica, o niečo neskôr i automobilová doprava), rýchleho rozvoja technológií a ich vplyvu na znižovanie nákladov na novú výstavbu. V procese suburbanizácie bolo kreovanie a komunikovanie imidžu predmestí zabezpečované prostredníctvom developerských spoločností, ktoré v USA tvorili vlastníci pozemkov. Vo Veľkej Británii sa do developerských činností zapájali aj železničné spoločnosti. Z tých čias pochádzajú myšlienky budovania „amerického sna“ („*American Dream*“) v USA alebo „zdravých domov“ („*Healthy Homes*“) v Londýne (Ward 1998).

Prvú etapu genealógie marketingu územia teda možno charakterizovať ako etapu kreovania jeho zárodkov, najčastejšie vo forme predaja a propagovania územia. Hlavné smerovanie v záverečnej fáze tejto etapy bolo namierené na vytvorenie produktu územia v podobe vyspelých priemyselných centier, ponúkajúcich vyššiu životnú úroveň alebo turistických centier.

c) Marketing ako samostatná disciplína (60. roky 20. storočia)

Samotný marketing získal status vednej disciplíny uznávanej v celosvetovom meradle, s prepracovanou metodológiou a systémom nástrojov, okolo roku 1960 (Čichovský 2001:19). Čichovský (2001:26) sa v svojej práci zmieňuje, že základy regionálnej marketingovej typológie, založenej na územnom princípe marketingu existujú už od roku 1965. Z tohto obdobia existuje marketing územia Anglicka, Nemecka, Talianska a iných rozvinutých štátov s vyspelou trhovou ekonomikou,

kde bola uplatnená marketingová filozofia ako metodologický postup pre získanie obrazu ekonomického rozvoja tak podnikateľských subjektov ako aj štátu. Marketing príslušných štátnych útvarov bol tak prvým teritoriálnym typom marketingu. V roku 1969 bola prezentovaná myšlienka neziskového marketingu (non-profit, non-business) organizácií ako „rozšíreného konceptu marketingu“ (tzv. *Marketing broadening*), založeného na diferenciáciách cieľov ziskových a neziskových organizácií (Kotler, Levy 1969). Kotler a Levy poukázali na skutočnosť, že marketing predstavuje súbor aktivít a nástrojov, ktoré sú aplikovateľné nielen na podnikateľskú sféru, resp. hmotné výrobky a služby. Následné diskusie formované rozličnými trendmi viedli k vytvoreniu spoločenskej koncepcie marketingu, zdôrazňujúcej nielen dlhodobé potreby spotrebiteľov, ale aj dlhodobé záujmy spoločnosti (Kotler, Armstrong 2004:53).

d) Marketing broadening v období postfordizmu (70. roky 20. storočia)

Začiatkom 70. rokov sa ako súčasť spoločenskej koncepcie marketingu začal používať termín neziskový marketing, označujúci marketing vzťahujúci sa na osoby, miesta, myšlienky, organizácie, výrobky a služby, pri ktorom má výmena nehmotnú podobu, ciele sa nedajú zvyčajne kvantifikovať a jeho prínos nesúvisí s platbami od zákazníkov, ale má skôr sociálny rozmer. Inými slovami, išlo o rozšírenie marketingového konceptu na organizácie alebo jednotlivcov, ktorým by mohol napomôcť k dosahovaniu neziskových cieľov. Napríklad nezisková organizácia môže prostredníctvom marketingových nástrojov sprostredkovať sociálne myšlienky alebo politikovi umožníť získať hlasy voličov (Šíbl 2002:472). V procese formovania koncepcie marketingu miesta je dôležitý júl 1971, kedy časopis *Journal of Marketing* publikoval článok Kotlera a Zeltmana (1971): „*Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*“. Autori v ňom zavádzajú termín „sociálny marketing“, ktorým označujú aplikáciu techník obchodného marketingu v procese plánovania, analyzovania, realizácie a hodnotenia programov navrhnutých tak, aby ovplyvňovali spontánne správanie sa cieľových skupín za účelom zlepšenia ich blahobytu. Definovali teda taký marketing, ktorý prospieva ľuďom, na ktorých sa zameriava a je určený na všeobecné zlepšovanie spoločnosti.

Predovšetkým v prostredí USA je toto obdobie známe ako „post 1974-period“, kedy v dôsledku hlbokej ekonomickej recesie spôsobenej ropnou krízou došlo k drastickému kráteniu subvencií zo štátneho rozpočtu určeného na rozvoj miest a na tzv. *urban renewal* – obnovu miest. Mestá a obce to prinútilo hľadať nové možnosti a zdroje pre ďalší rozvoj. Samosprávne územia boli vystavené extrémne silnému ekonomickému tlaku, ktorý ich prinútil správať sa ako súkromné spoločnosti a okrem iného využívať aj marketingové nástroje, ktorých aplikácia sa dovtedy osvedčila u privátnych firiem. Pre takéto mestá sa zavádza označenie *entrepreneurial cities* – „podnikajúce mestá“ (Hall, Hubbard 1996:36). Aj keď rozličné ciele v stratégiách a realizačnej implementácii viedli k niektorým odlišnostiam, v druhej polovici 70. rokov 20. storočia už možno hovoriť o iniciálnom štádiu marketingu územia (Janečková, Vašítková 1999:15).

Spomenuté koncepty, ktoré priniesli 70. roky 20. storočia, pripravili pôdu pre integrovaný koncept marketingu územia a demonštrovali, že marketing môže byť účinný a môže tiež poskytnúť nové nástroje pre verejné organizácie (Ashworth, Voogd 1994:39-52).

e) Obdobie „reaganomiky“ a „thatcherizmu“ (80. roky 20. storočia)

Obdobie „reaganomiky“, ako zvyknú označovať niektorí ekonómovia a politológovia éry vlády R. Reagana (1981-1988), viedlo v **USA** k výraznej stimulácii individuálnych aktivít a fungovania trhu a odštartovaniu fázy kreatívneho experimentovania s rôznymi formami manažmentu a financovania miest (Rumpel 2002:37). To pochopiteľne nastolilo požiadavku riešenia celého radu problémov vychádzajúcu z praxe smerom k odborníkom. Príkladom práce, venujúcej sa problematike hospodárenia miest z pohľadu Ameriky je dielo autorov Logana a Molotcha (1987:62) „*Urban Fortunes*“. Spolu s ďalšou štúdiou americkej proveniencie z roku 1989, „*Marketing Cities in the 1980s and beyond*“ sa zaraďujú ku skorším prácam z kategórie *place-selling* (Rainisto 2003:62). Práca Fainsteina (1987:36) reaguje na v tom čase prebiehajúci proces redukcie výdavkov a procesy kreovania vlastného kapitálu amerických miest a obcí. Poukazuje na *Urban Development Corporation* (UDC- *Združenia pre rozvoj miest*)⁵, fungujúce na báze partnerstva verejného a súkromného sektora (tzv. *Public Private Partnership*) ako na možný nástroj riešenia finančných problémov miest.

V **Európe** sa začínajú objavovať publikácie týkajúce sa marketingu územia od 80. rokov 20. storočia (Vaňová 1999; Paulíčková 2005).

V **Nemecku** sú prvé učebnice datované do roku 1987 a sumarizuje ich práca Helbrechta „*Stadtmarketing, Kontouren einer kommunikativen Stadtentwicklungs-politik*“. V tejto publikácii bol prezentovaný model pre proces marketingu území aplikovaný na mestá, označovaný tiež ako „*city marketing*“. Silnou stránkou modelu bola aktívna politika a realizácia prijatých opatrení, efektívna mobilizácia finančných a neobvyklých zdrojov a pravdepodobnosť vyššej akceptácie miestnou politikou. Slabinou boli limity v participácii, elitársky politický systém a vylúčenie marginalizovaných skupín (ako sú napríklad nezamestnaní), závislosť od konzultantov, finančné náklady a neefektívna realizácia opatrení. (Helbrecht 1994:62)

Vo **Veľkej Británii** bola od roku 1979 pri moci *Konzervatívna strana M. Thatcherovej*, čo znamenalo zásadný obrat od tradičnej labouristickej politiky plánovania rozvoja miest smerom k urýchlenej reštrukturalizácii ekonomických štruktúr a podpore ekonomického rastu. Obdobie 80. rokov 20. storočia neskôr hodnotí Helbrecht (1994:38) ako snahu konzervatívcov o deetatizáciu, dereglementáciu

5 *Urban Development Corporation* (UDC; *Združenia pre rozvoj miest*) - sú zamerané na rozvoj miest, prostredníctvom posilňovania privátneho sektora a obnovy ekonomickej infraštruktúry v upadajúcich častiach vnútorného mesta. (Hall 2012)

a dereguláciu rozhodovacích a schvaľovacích procesov. Dovtedy preferované labouristické myšlienky budovania „welfare state“ a „keynesiánstva“ boli nahradené friedmanovským monetarizmom kreovaným na neoklasických teoretických postulátoch. Tieto preferujú primárnu úlohu trhu a štátne zásahy do ekonomiky považujú za neopodstatnené, pretože narúšajú prirodzený priebeh hospodárskych procesov založených na princípe konkurencie a tvorby cien (Lisý 2003:244-247). Takéto zmeny pochopiteľne vytvorili široký priestor pre aplikovanie marketingových praktík v podmienkach územia na lokálnej úrovni. Boli impulzom pre odborníkov, ktorí sa začali intenzívnejšie zaoberať problematikou aplikovaného marketingu. Spomenúť môžeme napríklad prácu K. Walsha (1989:115), ktorá analyzuje marketing služieb verejnej správy, komunikáciu s verejnosťou ako aj vlastnú prezentáciu úradu verejnej správy, prostredníctvom motivácie zamestnancov. V práci je zjavná zmena marketingovej orientácie od produktu na zákazníka, ktorým je spotrebiteľ služieb poskytovaných miestnou samosprávou. Autor upozorňuje, že za pomoci marketingových nástrojov je možné odhaliť požiadavky a očakávania verejnosti, ako aj určiť charakter výmeny medzi úradom a občanom, respektíve prijímateľom.

Na **holandských** univerzitách v Rotterdame a Grönningene začínajú rozvíjať teóriu marketingu území v 80. rokoch minulého storočia (Pauličková 2005:12). Práca Boermana a Sondervana (1988:115) charakterizuje marketing územia ako adaptáciu na trendy, determinovanú potrebami zákazníkov – občanov, podnikateľov, turistov a iných návštevníkov.

Koniec 80. rokov 20. storočia sa v rámci vtedajšieho **Československa** niesol v duchu „perestrojky“, teda prestavby politických a hospodárskych mechanizmov. Z pohľadu implementácie marketingu do praxe možno považovať rok 1988 za významný medzník. Po prvýkrát boli zorganizované školenia pre riadiacich pracovníkov štátnych podnikov na tému marketing. Od samotných počiatkov si našiel svojich stúpcov, ale aj odporcov. Ako poznamenáva Čichovský (2001) časť odborníkov ho považovala za „všeliak“ na všetky výrobné problémy, iní ho vnímali ako zbytočnú substitúciu praxe. Iniciálne štádium rozpačitého prijímania všeobecnej marketingovej teórie, bolo po roku 1989 vystriedané obdobím extrémnej popularity, v ktorom sa mu mnohokrát pripisovala „čarovná moc“ (Čichovský 2001:15). To možno považovať za základný predpoklad rozširovania koncepcie marketingu na územia aj v podmienkach revitalizovaného česko-slovenského trhového hospodárstva.

f) Marketing územia v 90. rokoch 20. storočia

V 90. rokoch 20. storočia sa na celosvetovej úrovni začína uplatňovať moderný marketingový prístup a to nielen vo vzťahu k ekonomickým parametrom života, ale stále častejšie aj na riešenie rôznych situácií v ľudskom živote. Ratifikáciou záverečného protokolu na *Summite Zeme* v roku 1995, väčšina zúčastnených krajín dobrovoľne pristúpila na filozofiu dlhodobu udržateľného ekologického a ekonomického rozvoja planéty. Marketingové nástroje sa tak mali stať návodom k riešeniu každodenných životných situácií vo vzťahu človek a životné prostredie (Čichovský 2001:20).

Od roku 1989 dochádza k transformácii marketingu do podoby multiodbo-rového procesu a stáva sa ucelenou súčasťou marketingovej filozofie myslenia (Čichovský 2001:14). Konkrétne, v oblasti marketingu územia sa už objavujú prvé kompaktné koncepcie.

V tomto období **americký** profesor medzinárodného marketingu Philip Kotler spolu s kolegami vydali ucelené práce z marketingu územia, ponúkajúce prehľad dovtedajších skúseností a perspektívy ďalších možných aplikácií obchodného marketingu v podmienkach území (Kotler, Haider, Rein 1993; Kotler, Asplund, Rein, Haider 1999). Tento marketingový guru, vedecký pracovník a autor sa významnou mierou zaslúžil nielen o rozvoj teoretickej koncepcie marketingu územia, ale aj o popularizáciu marketingu ako vysokoškolského predmetu. V prvej zo spomenutých prác (Kotler, Haider, Rein 1993:79) autori zdôrazňujú nevyhnutnosť implementácie praktík z prostredia komerčných spoločností, kde sa osvedčili natoľko, že ich uplatnenie v podmienkach území by bolo podľa nich bezpochyby prospešné. O šesť rokov neskôr, nadviazal s ďalšími kolegami na uvedené dielo prácou „*Marketing Places Europe*“ (Kotler, Asplund, Rein, Haider 1999:27), kde zosumarizovali a doplnili jednotlivé elementy marketingu územia a pretavili ich do schémy „*Levels of Place Marketing*“, teda úrovni marketingu miesta (v tejto publikácii označovaný ako územný marketing).

Aj v **Európe** sa začiatkom 90-tych rokov objavujú ucelené diela analyzujúce rozličné fázy propagácie, predaja a manažovania území.

V prostredí **Veľkej Británie** vznikla významná holistická učebnica z oblasti propagácie území „*Place Promotion, the use of publicity and marketing to sell towns and regions*“ (Gold, Ward 1994). Poskytuje usporiadaný súbor geografických názorov na uvedenú problematiku. Podobne ako Gold a Ward (1994) aj Holcomb (1993) opisuje štúdium imidžu v marketingu post-industriálneho mesta. V uvedených prácach sa pracuje aj s imidžom, ako s mentálnym obrazom či predstavou asociovanou s územím. Z pozície geografie je nesporne zaujímavé dielo Kearnsa a Phila (1993) „*Selling Places*“, ktoré vzniklo na základe záverov výročnej konferencie Inštitútu britských geografov v roku 1990. Marketingoví experti sa dovtedy aktívne nevenovali problematike predaja území. Kniha prináša diskusiu o urbánnej propagácii prostredníctvom verejného umenia, festivalov a mesta ako kultúrneho kapitálu ako aj možnosti, formujúcej imidž, založený na kultúrnych atrakciách. Príkladom empirického štúdia rôznych prístupov v procese obnovy miest je práca Healeyho a kol. (1992:61) „*Rebuilding the city: Property-led Urban Regeneration*“, v ktorej sa autor zameriava na úlohu realít v marketingu území. Criley (1993:231-252) sa v článku „*Architecture as advertising*“ zamýšľa nad historickým dedičstvom a architektúrou ako istou formou reklamy v procese kreovania a obnovy imidžu mesta. Kearns a Philo (1993:11-18) doslova tvrdia, že „územia sa stávajú spotrebovávané, propagované a predávané rovnako ako ktorýkoľvek iný produkt“. Samotný proces aplikácie marketingu v podmienkach území je však do značnej miery závislý aj na rozličných miestnych autoritách. Predmetom diskusie v 90. rokoch minulého storočia sa teda stáva aj problém vysokej citlivosti marketingu územia na miestnu elitu, často vnímaný ako prostriedok moci. (Krantz, Schätzl 1997:468-472). Borja a Castels (1997:63) zasa postrehli nevyhnutnosť štu-

dovania problematiky manažovania miest s nástupom novej éry informatizácie spoločnosti. V ich článku „*Local & Global*“ ďalej zdôrazňujú potrebu kreovania flexibilného riadiaceho mechanizmu vychádzajúceho z princípu „*mysli globálne, konaj lokálne*“⁶.

Príklady rozličných marketingových prístupov vo verejnom sektore a v procese urbánneho plánovania, popisuje práca **holandských** autorov Ashwortha a Voogda (1990) „*Selling the City*“. Možno ju zaradiť do oblasti „*predaja územia*“, predstavujúcej v 90. rokoch 20. storočia už bežnú súčasť riadenia územia verejnou správou. V dielach holandských autorov tých čias sa jej venuje značná pozornosť. Za rozhodujúci moment, ktorý sa výraznou mierou podpísal na zvýšení záujmu o túto problematiku, považujú autori práve snahu o dosiahnutie rastu miestneho rozpočtu. Predstavitelia miest si už začínajú uvedomovať význam marketingu ako nástroja na „*vytvorenie a ponúknutie konkurencieschopného produktu územia, ktorý uspokojí potreby zákazníkov*“ (Vaňová 1999:115) a snažia sa vo všeobecnosti pracovať s územiami ako s komoditami. (Ashworth, Voogd 1990:65-76). Podnikanie, marketing a využívanie manažérskych praktík považujú uvedení autori za inšpiratívne, podnecujúce množstvo nápadov a podporujúce rodiace sa koncepty marketingu územia (Ashworth, Voogd 1990; 1994). O štyri roky neskôr, v práci „*Marketing and Place Promotion*“ doslova uvádzajú, že: „*Marketing územia je proces, prostredníctvom ktorého sú aktivity územia spojené s dopytom zákazníkov, na ktorých sú zamerané do takej miery, ako je to len možné. Cieľom je maximalizácia výkonu sociálneho a ekonomického fungovania príslušného územia v súlade so stanovenými zámermi v akomkoľvek rozsahu.*“ (Ashworth, Voogd 1994:4). Začiatkom 90. rokov minulého storočia sa v holandských prácach objavuje aj termín „*city marketing*“. Van der Meer (1990:62) ho popisuje ako súbor mestských funkcií, ktoré sú požadované obyvateľmi, firmami a návštevníkmi, ako metóda spájajúca dopyt a jeho uspokojovanie orgánmi miestnej správy. Podľa neho „*city marketing*“ v podstate odkazuje na marketing a mestský rozvoj. Buursink (1991:114) ho chápe v spojení so súkromnými firmami ako využívanie municipálneho produktu reflektujúceho podmienky trhu. Podľa jeho názoru by sa mali mestá sústrediť na rozvoj existujúceho podnikateľského, investičného, obytného a rekreačného potenciálu.

Positívne výsledky aplikácie marketingu v amerických a britských mestách sa stali impulzom pre vedecký výskum aj v **Nemecku**. Začiatkom 90. rokov 20. storočia nemecké mestá už mali za sebou iniciálnu etapu experimentovania s implementáciou place marketingových nástrojov. S termínom „*mestský marketing*“ sa stretávame v súvislosti s mestom Frankenthal (v spolkovej krajine Porýnie-Falcko; Funke:40), ktoré pristúpilo k jeho uplatňovaniu už od roku 1987. Po prvýkrát bola v nemeckých podmienkach vypracovaná analýza imidžu mesta, ktorá poslúžila ako základ pre nový rozvojový koncept mesta (Helbrecht 1994:40). V roku 1995

6 Tento výrok sa pripisuje Davidovi Browerovi – zakladateľovi *Friends of Earth* (Priatelia Zeme) v roku 1969 (Brower 2000). Iné zdroje za jeho autora považujú René Duboisa (molekulárny biológ a laureát Nobelovej ceny), ktorý ho údajne preniesol počas konferencie OSN o *Human Environment* v Štokholme v roku 1972 (Gough 2002)

Nemecký seminár pre výstavbu miest a ekonomiku (DSSW – Deutsches Seminar für Städtebau und Wirtschaft) vydal niekoľko publikácií (Fußhöller, Honert, Kendschek 1995:41; Beyer 1995:41), ktoré sa venovali problematike mestského marketingu. Aktuálnosť a veľký záujem o uvedenú problematiku potvrdil aj rozsiahly dotazníkový prieskum Nemeckého inštitútu pre urbanizmus (*Deutsches Institut für Urbanistik*), ktorý preukázal, že z 323 preverovaných nemeckých miest až 83% realizuje alebo plánuje realizovať nejakú z foriem mestského marketingu (Grabov, Henckel, Hollbach-Gröming 1995: 41).

90. roky minulého storočia priniesli v našich podmienkach vznik dvoch samostatných štátov, *Českej republiky* a *Slovenskej republiky*, ktoré začali proces komplexnej transformácie spoločnosti, v oblasti ekonomickej z centrálne byrokraticky riadenej na trhovú a v oblasti politickej z totalitnej na spoločnosť fungujúcu na princípoch liberálnej demokracie, čo predstavovalo základný predpoklad rozvoja marketingu. V roku 1992 vydavateľstvo *Grada* vydalo prvú publikáciu o marketingu (Horáková 1992). Niekedy v tomto období sa postupne začínajú objavovať problémy mestských úradov s veľkými investičnými zámermi. To priviedlo Foreta a Foretovú (1996) k myšlienke rozvoja konštruktívneho dialógu medzi občanom, radnicou a ďalšími správnymi i politickými inštitúciami. Ich prácu *Komunikující město* možno považovať za jeden z prvých pokusov o zhromaždenie teoretických a praktických východísk, námetov a metód k dosiahnutiu vhodného prostredia pre hospodársky rozvoj, sociálny rozvoj a prosperitu mesta. Problematika marketingovej komunikácie miest a obcí sa stala predmetom aj ich ďalších prác (Foretová 1997; Foretová, Foret 1998). K jej riešeniu prispeli v článku *Regionální marketing* Ježek a Hofman (1998). Poukazujú v ňom na široký potenciál marketingových nástrojov a ich využitie v regionálnom manažovaní. Za prvú českú prácu pokúšajúcu sa o spracovanie ucelenej koncepcie zameranej predovšetkým na jej aplikáciu v praxi, možno považovať *Marketing měst a obcí* (Janečková, Vašítková 1999). Autorky v nej na základe príkladov z českej i svetovej praxe dokumentujú využitie marketingových nástrojov v miestnych podmienkach, objasňujú základné teoretické pojmy, poukazujú na to, kedy je ich využitie vhodné, ako aj na konkrétne problémy miestnej správy, ktoré pomáha riešiť.

Na *Slovensku* sa problematika marketingu územia objavuje už v prácach zo začiatku 90. rokov 20. storočia. V roku 1991 M. Hiadlovská a A. Vaňová (1991) publikovali v časopise *Verejná správa* štúdiu, v ktorej odporúčajú využitie marketingových nástrojov ako prospešných inštrumentov v procese rozvoja územia. O rok neskôr bol publikovaný článok K. Viestovej (in Vaňová 1997:116), v ktorom autorka pristúpila k diferenciacii marketingu území a rozlišuje *regionálny* (aplikovaný v podmienkach regiónu), *komunálny* (marketing obecný, mestský a verejných inštitúcií) a *city-marketing* (aplikovaný na obchodné centrum mesta). Hiadlovská (in Vaňová 1999:116) si zasa všíma možnosti územného marketingu z pohľadu jeho využitia v regionálnej politike zamestnanosti. Detailnejší pohľad na územie ako na heterogénny produkt, pozostávajúci z rôznych prvkov (bývanie, priemysel, sociálna starostlivosť, infraštruktúra, kultúra atď.) popisuje Vaňová (1996). V ďalšej práci (Vaňová 1997) analyzuje formy, nástroje, ale aj plánovanie a vlastný proces marketingovej komunikácie území ako fundamentálny element

celého marketingového procesu. Švantnerová (1997:116) chápe územný marketing ako jeden z ekonomických nástrojov municipálnej politiky. V roku 1998 bol publikovaný článok M. Bernátovej Životný cyklus územia (Bernátová 1998). Autorka v ňom ponúka niekoľko spôsobov merania životného cyklu území. Koncepciu životného cyklu územia považuje za nástroj plánovania, kontroly a prognózy produktu územia, vhodný pre marketingových manažérov na jeho lepšie tvarovanie a skrátenie fázy jeho možného úpadku. Jedna z mála prác, ponúkajúcich prehľad názorov na marketing územia domácej proveniencie, vyšla v roku 1999 (Vaňová 1999). Vaňová v nej skúma okrem procesu vývoja, aj postavenie marketingu územia v teórii marketingu.

90. roky minulého storočia by sme mohli označiť aj ako obdobie intenzívneho využívania územného marketingu v praxi, najmä vo vyspelých krajinách a na ich sklonku aj s prvými pokusmi v našich podmienkach. Neustále rozširovanie jeho teoretického rámca viedlo k vytvoreniu celého radu prístupov, od klasického historického prístupu, ktorý vnímal predaj a propagáciu území ako časť širšieho procesu sociálnej a ekonomickej zmeny až po kritický „*anti-marketingový*“ prístup, ktorý vyhlasoval, že zaobchádzanie s územiami ako s obchodovateľnými produktmi ignoruje ich kultúrnu a sociálnu podstatu. Niekde tu v spleti najrozmanitejších prístupov začína silnieť aj názorový prúd, prístupujúci **k územiám ako k značkám** a odkazujúci na existujúce podobnosti s brandingom obchodných spoločností a služieb (napr. Kavaratzis 2007; Hankinson 2010).

g) Marketing územia na začiatku nového tisícročia a prechod k brandingu území

Na prahu nového tisícročia sa stal marketing miesta pevnou súčasťou marketingovej typológie a o jeho narastajúcej popularite svedčí aj stále väčšie množstvo publikácií v čoraz širšom geografickom priestore. Okrem už spomenutých vyspelých krajín (USA, Veľká Británia, Holandsko a Nemecko) sa za ostatných dvadsať rokov začali intenzívne zaoberať jeho aplikáciou v praxi nielen odborníci v európskych krajinách Európy, ale aj v Ázii a na iných kontinentoch (Kotler, Hamlin, Rein, Haider 2002).

Napriek postupnému rozvoju teoretickej bázy marketingu územia, stále pretrvávajú nedostatok praktických štúdií, ktoré by navrhované postupy overovali v praxi a poskytovali tak cennú spätnú väzbu vo vzťahu k jej precizovaniu a prispôbovaniu reálnym potrebám miest (Rainisto 2003). Pokračujúci rozvoj teda prináša stále nové myšlienky a argumenty poukazujúce na osožnosť marketingových praktík v čoraz širšom okruhu literatúry venujúcej sa problematike ekonomického rozvoja území (Clark 2002; Kilingbeck, Trueman 2002; Rainisto 2003).

S nástupom nového tisícročia sa však objavilo aj niekoľko nových trendov, ktoré súviseli s neustálym hľadaním nových inšpirácií v podnikateľskej praxi a pokusmi implementovať ich v územnom plánovaní a územnom manažmente. Jedným z nich bol aj nárast popularity brandingu území. Objavili sa prvé pokusy aplikácie brandingu na územné jednotky menšie ako národná, respektíve štátna

úroveň, ktoré v dovtedajšej diskusii a praxi dominovali. Tento posun je evidentný nielen v územno-marketingovej praxi ale aj v mnohých teoretických a akademických prácach (Kavaratzis 2007). Zmienené práce využívali prístupy a perspektívy **brandingu území**, ktoré do značnej miery odrážali kontext, z ktorého ich autori pochádzali (Kavaratzis in Kavaratzis, Ashworth 2005).

Ak opomenieme práce, ktoré pojednávajú o téme brandingu ako o celku (napr. Freire 2005; Kavaratzis, Ashworth 2005) jedným z hlavných trendov diskurzu naďalej zostával národný branding, ktorý pritiahol značnú pozornosť marketingových poradcov a akademických pracovníkov (napr. Anholt 2002a; Gilmore 2001). Okrem neho naznačuje Kavaratzis (Kavaratzis 2007) aj ďalší trend. Išlo o rozširujúcu sa diskusiu na pôde kultúrnej geografie, o charaktere a možnostiach vplyvu kultúrneho a zábavného priemyslu na fyzický a sociálny charakter miest, respektíve o prínosoch vytvárania a formovania značky mesta ako kultúrneho a zábavného centra. Tento autor za najrozvinutejší prúd považuje destinančný branding, čiže branding zameraný na rozvoj a manažovanie turistických destinácií ako značiek s cieľom akcelerovať rozvoj turizmu (Kavaratzis 2007; Morgan, Pritchard, Pride 2002). V tomto smere poskytuje najucelenejšie prepracovaný teoretický rámec chápania miest ako značiek, zameriavajúc sa na mestá ako na turistické destinácie práca Hankinsona (in Kavaratzis 2007).

Do nového tisícročia vstúpil teda marketing územia so solídne vytvoreným teoretickým rámcom, v rámci ktorého sa postupne dôraz presúval na branding území, opierajúci sa predovšetkým o poznatky z brandingu obchodných spoločností a v odbornej literatúre sa profiloval ako súčasť *urban policy*. Branding územia je chápaný najmä ako prostriedok diferenciácie a zvýšenia miery preferencie daného územia. Oproti predošlému obdobiu sa mení spôsob jeho vnímania. Už nie je chápaný len ako predaj či propagácia územia, ale ako proces. Na rozdiel od hlavného prúdu marketingu postavenom na normatívnom prístupe sa branding území vyznačuje väčšou pestrosťou. (Hankinson 2010:18)

Veľmi silný prúd brandingu území je koncipovaný najmä pod vplyvom implementovania dobre fungujúcich praktík z oblasti podnikania, ktorý sa začal rozvíjať na prelome 80. a 90. rokov minulého storočia. Najväčšmi sa v tomto smere preberali postupy veľkých firiem, ktorým sa podarilo úspešne rozvinúť svoju značku ako hodnotu strategického významu. No ich využitie v podmienkach území narážalo na mnohé problémy vyplývajúce zo zásadných odlišností, ktorými sa líši produkt územia od obchodnej spoločnosti (Kavaratzis 2007; Rainisto 2003; Hankinson 2010; Trueman, Klemm, Giroud 2004).

Tieto rozdiely sa stali na začiatku nového tisícročia pomerne široko diskutovanou témou. Napríklad Hankinson (2010:31) zhrnul podstatné osobitosti produktu územia nasledovne:

- Jedným z problémov je zásadný rozdiel v spôsobe budovania značky firmy a značky územia. Kým firemné značky možno posilňovať aj prostredníctvom rozširovania a akvizíciami príbuzných obchodných spoločností, u území toto nie je celkom možné. Proces územného brandingu je spravidla realizovaný

prostredníctvom partnerstva medzi stakeholdermi verejného a privátneho sektora, ktorí sú zahrnutí do procesu poskytovania územného produktu. Tento proces môže byť niekde ešte pokrytý aj tzv. PBO⁷. (Hankinson 2010)

- Hankinson (2010) ďalej upozorňuje, že kým branding veľkých firiem začína zvolením súboru kľúčových hodnôt, ktoré budú smerodajné pre ďalší ich rozvoj, pri územiach je to to inak. Tam je potrebné začať s vytvorením siete partnerských organizácií, ktoré musia nájsť to, čo ich spája. (Hankinson 2010)
- Obe skupiny značiek tak obchodné ako aj územné majú spoločné to, že v ich brandingových procesoch je obsiahnutá práca so stakeholdermi a že značky majú strešnú (všetko zhrňujúcu) pozíciu. Tá prináša aktérom reprezentujúcich rozličné podnikateľské aktivity pridanú hodnotu, čo následne prispieva k rozvoju územia. V oboch prípadoch sú teda značky stredobodom záujmu súčasne pre viaceré zákaznícke segmenty (Hankinson 2007).
- V tomto smere teda poukazuje Hankinson (2010) na nevyhnutnosť koordinácie komunikácie značky územia, najčastejšie prostredníctvom PBO (*Place Branding Organization*), tak aby boli vyvážené individuálne a spoločné záujmy združených stakeholderov. To je teda principiálne odlišný spôsob fungovania brandingu ako v prípade firiem, kde sú značky budované a udržiavané prostredníctvom systému priamej riadiacej autority. Z tohto dôvodu môžu byť rozhodnutia v komerčnej sfére prijímané omnoho rýchlejšie a teda je tu aj väčšia kontrola nad celým procesom, čo je v prípade území možné len v obmedzenej miere (Hankinson 2010).
- Diskutovaný je aj rozdiel medzi tzv. *urban policy* perspektívou a perspektívou mainstreamového marketingu. Úloha marketingu v *urban policy* literatúre je často ako sa zdá zameraná na úlohu, ktorá je koncentrovaná (komprimovaná) do marketingového konceptu (Hankinson 2010:31).
- Úloha marketingu územia sa často sústreďuje na stratégiu „komunikujúce a propagujúce imidž“ (Burgess 1990) viac ako na rozvoj produktu, ktorý by reflektoval potreby a prania potenciálnych zákazníkov (Hankinson 2010).

Predmetom ďalších diskusií bol aj koncept území ako systému služieb, ktoré sú považované za základný atribút produktu územia a spôsob prostredníctvom ktorého územia prežívame, cez ktorý je sprostredkovaná skúsenosť s nimi. Keďže sú nehmotnej povahy, je pre komunikáciu ich charakteru a kvality potrebná nejaká forma fyzického dôkazu, na ktorom je obvykle územný branding postavený (Hankinson 2010:31). Okrem toho je potrebné podľa Hankinsona (2010) nazerať na služby cez ich kľúčovú úlohu, ktorú zohrávajú v procesoch spojených s bežnými aktivitami.

V súčasnosti je teda **územný branding** považovaný za skôr **multi-disciplinárny prístup k manažmentu územia**, ktorý na územia nazerá ako na produkty, jadro ktorých tvoria systémy služieb, ktoré vplývajú na jeho imidž. Dominantný prístup

7 *Place Branding Organisation* – organizáciou územného brandingu, ktorá koordinuje proces napĺňania marketingových a ekonomických cieľov ako aj politických a sociálnych cieľov (Hankinson 2010).

k rozvoju značiek území je realizovaný cez perspektívu urbánnej politiky a turizmu, kde sa perspektíva produktového brandingu zväčša redukuje len na teóriu imidžu (Kavaratzis 2010; Hankinson 2010).

Podľa Hankinsona (2010) je možné očakávať, že v najbližšom období bude vývoj brandingu území pravdepodobne ovplyvňovaný najmä vývojom v oblasti brandingu obchodných spoločností a brandingu služieb. Rovnako je potrebné počítať, že sa bude vyvíjať aj jeho kritický prúd, odmietajúci branding a marketing území ako taký.

Takto vyjadrená perspektíva možného budúceho vývoja odráža podľa Kavaratzisa (2008) špecifický charakter rozvoja marketingu území, v ktorom je síce možné popísať niekoľko štádií avšak simultánne prebiehajúcich dodnes. Inými slovami *osobitosť vývoja územno-marketingovej teórie spočíva v tom, že jednotlivými jeho štádiami vývoja sa nepostupovalo od jedného k druhému, ale že všetky môžu (a sú) v nejakej podobe uplatňované dodnes, niekedy aj súčasne*, v závislosti od charakteru územia.

Kavaratzis (2008 in Ashworth, Kavaratzis 2010) konkrétne uvádza tri štádiá formy marketingu územia:

- a) *propagácia územia alebo nekritický propagačný entuziazmus*, označovaný tiež ako *busterizmus*⁸. Takže v prvom štádiu rozvoja sa začína s aplikáciou propagačných techník, sériou nezávislých vlastníkov územia s cieľom výhodne ho predat'.
- b) *marketing ako plánovací nástroj* – viac ako 45 ročný vývoj viedol k rozvoju koncepcie a nástrojov využiteľných v rozvoji území. Predchádzal mu však rozvoj nevyhnutných predpokladov, ktoré poskytli: sociálny marketing, non-profit marketing a strategický imidž marketing. Išlo o prevzatie a implementovanie marketingových techník do územno-riadiacich procesov, kde kolektívny záujem bol prejavom skôr krízy dôvery v plánovanie, respektíve dôvery v schopnosť poskytovať služby vo verejnom záujme.
- c) *územný branding* – kde vytváranie predstavy o území už ďaleko prekračuje snahu o jednoduchú reklamu a propagáciu. V tomto štádiu rozvoja bola akceptovaná predstava, že nástroje a filozofia brandingu sú akceptovateľné a v istej miere využiteľné pri manažovaní území, za predpokladu, že sú prispôbené alebo špeciálne modifikované pre potreby územno-plánovacej praxe. (Kavaratzis, Ashworth 2008, 2010)

8 *Busterizmus (Boosterism)* - stotožnenie sa s osobným názorom alebo presvedčením bez jeho podopretia faktami alebo overiteľnými pozorovaniami. Je to spôsob vnucovania názoru iným, napr. žoviálnym potľapkávaním po pleci, manipulatívnym spôsobom nerešpektujúc objektívne skutočnosti, ktoré vypovedajú o niečom inom ako tvrdíme. Pôvodne vznikol v časoch kolonizácie neobývaných území americko-kanadského západu, ako prehnane a neraz až nekritické vychvaľovanie tohto územia, s cieľom zlepšiť jeho vnímanie v nádeji, že sa tak podarí jeho ľahšie zaľudnenie, oživenie jeho rozvoja a tým aj zvýšenie cien na realitnom trhu (Urban dictionary 2015).



Toronto, Kanada

Foto: K. Matlovičová

4. Môže byť územie značkou?

„Každé územie je značka, ale nie každá značka je územie.“

Martin Boisen (2015)

Ak pripustíme, že môže byť produktom - tak áno.

Zodpovedanie stanovenej otázky z perspektívy predošlých úvah o podstate značky a jej chápania v marketingovej praxi, teda nevyhnutne predpokladá ujasniť si predstavu o tom, či môže byť územie „produktom“ a následne aj predmetom marketingových aktivít vrátane brandingu (viac kapitole 10).

V tomto žiaľ u odborníkov doposiaľ neexistuje konsenzus. Aj keď by sa na prvý pohľad mohli zdať pochybnosti v tomto smere zbytočné, naše nasledujúce úvahy ukážu podstatu problému a mnohé nezodpovedané otázky, ktoré v tejto súvislosti vznikajú.

Zásadnou komplikáciou je už naznačená názorová pestrosť najrozmanitejších interpretácií a prístupov chápania podstaty pojmu „značka“. Letmý pohľad na stránky početných spoločností venujúcich sa brandingu nás rýchlo presvedčí, že *brand manažment* má pri chápaní tohoto všeobsažného pojmu determinovaného najmä kontextom, jasno. V odbornej literatúre, ale aj u brandingových konzultantov, je „územie“ alebo „miesto“ explicitne uvádzané v zoznamoch kategórii objektov, na ktoré sa zameriavajú ich aktivity. Napríklad Leslie de Cernatony a Malcolm McDonald (2003) uvádzajú takého znenie: „Úspešná značka je identifikovateľný výrobok, služba, osoba alebo *miesto* posilnené takým spôsobom, že kupujúci alebo užívateľ vnímajú relevantné, jedinečné a trvalé pridané hodnoty, ktoré v značnej miere zodpovedajú jeho potrebám“.

Miesto⁹ alebo významovo užší pojem územie¹⁰, ktoré sa v ich definícii spomína predstavuje zaujímavý fenomén, podstata ktorého je dodnes predmetom vedeckých polemík a to nielen v rovine filozofickej (napr. Matlovičová 2007). Bolo, je a nepochybne aj bude predmetom multispektrálneho záujmu širokého spektra vedných disciplín.

V bežnom živote máme tendenciu chápať produkt ako niečo výsostne materiálne, avšak po hlbšej úvahe si uvedomíme, že to čo vnímame má aj nehmotný charakter (napr. jeho vôňa, chuť, pocit, či atmosféra).

Značka sa teda viaže na produkt (v tom najširšom možnom chápaní), ktorý je ponúkaný na nejakom trhu. To nás ale logicky privádza k marketingu.

Ako ale marketing územia vníma predmet svojho pôsobenia?

Všeobecne sa v marketingu pod pojmom produkt rozumejú „výrobky, služby, ale aj skúsenosti, osoby, *miesta*, organizácie, informácie a myšlienky, t. j. všetko to, čo sa môže stať predmetom výmeny, použitia či spotreby, teda to čo môže

9 Miesto - označenie odvodené z anglického „place“.

10 V slovenskej marketingovej praxi je používaný tento významovo užší pojem častejšie.

uspokojiť potreby a prania - udalosti, osoby, **miesta**, organizácie, myšlienky alebo rôzne kombinácie týchto prvkov“ (Kotler, Armstrong 2004, 382). Pozitívnu správou je, že v podobne postavených definíciách sa v zoznamoch možných objektov explicitne uvádza aj územie (miesto).

Takže odpoveď na otázku či môže byť územie predmetom marketingových aktivít bude asi znieť, áno.

Ale ak áno, ako s ním pracovať? A tu už nastáva problém. Definícia totiž uvádza, že v takom prípade „... *sa môže stať predmetom výmeny*“. Ashworth a Wood (1991, s. 65) sa preto pýtajú: „*ak predávame mesto¹¹, čo vlastne predávame?*“ Tu si už s predstavou archetypálnej komerčnej obchodnej transakcie, kde je produkt alebo služba ponúkaná za nejakú cenu nevystačíme. Následne si autori kladú dve otázky:

- (1) do akej miery možno s územným produktom zaobchádzať ako s akýmkoľvek iným komerčným produktom?
- (2) a do akej miery je územie nositeľom rozličných atribútov, ktoré si vyžadujú špecifické zaobchádzanie?

Práve komplikovaná vnútorná štruktúra, tak interná a externá vzťahová rovinami miesta (územia), predznamenáva isté ťažkosti spojené s jeho vymedzovaním. Jeden z aspektov pohľadu na miesto (územie) ako produkt vychádza z faktu, že predstavuje takpovediac „dedičstvo“ predchádzajúcich generácií a predstavuje fundament špecifického smerovania v marketingu, tzv. *heritage marketing* (slov. marketing kultúrneho dedičstva). Avšak podstata marketingového procesu, spočívajúca v jeho prispôsobovaní sa preferenciám a potrebám „klientov“ nevyklučuje vytvorenie aj nového miesta, bez nadväznosti na jeho predchádzajúcu históriu (ako príklad si tu možno predstaviť projekty v Dubaji, hlavné mesto Brasília, Las Vegas, Svätý Peter a celý rad ďalších miest).

Nech už vymedzíme územie na základe ktoréhokoľvek kritéria/i, z pohľadu marketingu predstavuje veľmi **komplikovanú entitu** s celým radom nestálych, zložitých a neraz aj skrytých väzieb, čo nesmierne sťažuje plánovací proces. Vo vzťahu k mierke územia sa vo väčšine (najmä urbanizovaných) územií prejavuje priama úmernosť: čím je predmetné územie väčšie, tým je väčšia aj jeho vnútorná heterogenita. Komplexnosť produktu územia býva považovaná za tak závažný problém v porovnaní s inými obchodnými produktmi, že mnohí odborníci varujú pred zlyhaniami, ku ktorým môže viesť mechanický transfer marketingových praktík úspešne používaných v podnikateľskej praxi na územia. V odbornej literatúre sa dokonca môžeme stretnúť aj s tvrdením, že „územia sú až príliš komplikované entity na to, aby sme s nimi mohli zaobchádzať ako s produktmi“ (napr. Kavaratzis 2008). Konkrétne v tomto prípade Kavaratzis nemyslí to, že by **marketing, ev. branding územia nebol možný, ale to, že si vyžaduje celkom odlišný prístup**. Územie ako produkt je totiž vymedzený veľmi nejasne, skôr intuitív-

11 V našich úvahách v širšom význame ako miesto či územie.

ne, pričom jeho skutočná zložitosť a nestálosť sa veľmi vzdialuje akceptovateľnej predstave vyžadovanej v podnikateľskej praxi.

Ako teda uchopiť produkt územie pre potreby jeho vedomého formovania tak aby bol atraktívny pre stanovené cieľové segmenty? Súčasná moderná marketingová a geografická teória nám ponúka isté teoretické rámce potrebné pre náčrt možnej konceptualizácie tohto zložitého fenoménu.

a) „Produkt územia“ z perspektívy Service-Dominant Logic (SDL) marketingu

*„Každé podnikanie je dnes podnikaním v službách.
Prinášajú vaše služby zákazníkom radosť?“*

Prof. Philip Kotler

Naše úvodné úvahy o produkte územia boli len v rovine jeho vnútornej heterogenity a venovali sa skôr spôsobu jeho vymedzovania. Nedožvedeli sme sa však nič o jeho charaktere a povahe z pohľadu zdrojov, ktoré ho tvoria. Na to, aby sme vedeli odpovedať na otázku či a ako uchopiť proces formovania značky územia, mali by sme pochopiť aktuálne uplatňovanú logiku, ktorá určuje dominantný smer marketingových procesov, umožňujúci ich nasmerovanie k maximalizácii benefitov tak na strane ponuky ako aj na strane dopytu.

Charakter produktu je do značnej miery určený dominantnou logikou v marketingu, ktorá sa za posledných viac ako sto rokov zmenila. Spočiatku bola základným rysom ekonomiky orientácia na distribúciu (predaj) a výmenu komodít či tovarov. Prvopočiatky obchodného marketingu tak boli spojené s aktivitami smerujúcimi k uľahčeniu a zdynamizovaniu procesu výmeny tovarov. (Smith 1904; Shaw 1912; Weld 1917; Cherington 1920; Marshall 1927).

S rozvojom marketingových praktík však dochádza k zmenám konceptu. V 50. - 60. rokoch minulého storočia sa postupne dôraz presunul na zákazníka a rozhodovací proces v akte voľby, čím boli položené základy pre marketing manažment. (Drucker 1954; Levitt 1960; McKitterick 1957; McCarthy 1960; Kotler 1967). Veľmi zjednodušene by sme teda mohli základnú logiku fungovania marketingového procesu vyjadriť nasledovne: zistiť čo zákazník chce¹², dať mu to¹³ a zarábať¹⁴. V tomto prípade hovoríme o tzv. *tovarovo orientovanej logike* (GDL, *Goods-Dominant Logic*)¹⁵ marketingu, kde je pozornosť sústredená na hmatateľný výstup (najčastejšie tovar) a nejaké abstraktné transakcie medzi firmou a zákazníkom. Kľúčové je tu adresné uspokojovanie potrieb zákazníkov, resp. spotrebiteľov.

12 Presnejšie odhaliť potreby zákazníka, situáciu na trhu a silu konkurencie.

13 T. j. saturovať potreby zákazníka, spoločenské potreby, podnikové potreby.

14 V zmysle dosiahnutia zamýšľaného efektu – hodnoty pre zákazníka, zisk pre seba, pri vykazovaní spoločenských efektov.

15 Z anglického *Goods* (G) - tovar, úžitok; *Dominant* (D) – majúci prevahu, dominujúci. Niekde je uvádzaný aj *Direct* (D) – adresovaný, zacielený na goods.

Ďalšie zmeny priniesli 80. roky, kedy sa najmä v súvislosti s procesmi tzv. *marketing broadeningu* (venovali sme sa mu v kapitole 3), *tovarovo-dominantná* (GD) optika postupne rozširuje o sociálny rozmer. Marketing sa začína vnímať ako širší, kontinuálne prebiehajúci sociálny a ekonomický proces.

Za zásadnú zmenu v marketingovej logike však možno považovať prechod od GDL k tzv. *Servisne orientovanej logike marketingu* (SDL, *Service-Dominant Logic*¹⁶), kde je centrálny záujem presmerovaný na služby ako súčasť komplexného produktu. Teda súčasťou produktu je aj komplex služieb, ktoré sú spotrebiteľovi ponúkané počas celej doby životnosti produktu, čím prinášajú benefity nielen užívateľovi v podobe pohodlia riešenia sprievodných, resp. následne vyvolaných potrieb, ale aj poskytovateľovi, pretože mu vytvárajú možnosť ďalšieho zárobku. (Vargo, Lusch 2004)

Predaj automobilov v podmienkach Service-Dominant Logic (SDL)

Rámček 3

*„Zákazník si u nás môže vybrať akúkoľvek farbu auta,
za predpokladu, že bude čierna.“*

Henry Ford,
na margo najpredávanejšieho modelu „T“,
vyrábaného najviac v čiernom prevedení,
keďže táto farba najrýchlejšie schla.
(Ford, Crowther 1922, s. 72)

Podľa tovarovo orientovanej logiky marketingu (GDL) by sa v prípade predaja automobilov predajca zamerával len na auto samotné – zdôrazňoval by napríklad jeho jazdné vlastnosti, spotrebu paliva na určitý počet najjazdených kilometrov, možnosti farebného prevedenia v akých je ponúkané a podobe. Posun k orientácii na služby, t. j. servisne orientovanej logike marketingu (SDL) spočíva v tom, že predajca kupujúcemu poskytne komplex služieb ušitých takpovediac „na mieru“.

Zákazník je teda v podmienkach uplatňovanej SDL spolutvorcom produktu, pretože je to on, kto v konečnom dôsledku určuje ako bude produkt vyzerieť. Auto, ktoré si napokon kúpi bude jedinečné:

- nielen vybavením a vlastnosťami, ktoré mu predajca namixuje podľa individuálnych požiadaviek (napr. farba, ostrekovače svetlometov, vyhrievané sedadlá, klimatizácia a i.),
- ale aj zárukou poskytovania ďalších podľa požiadaviek zákazníka namixovaných doplnkových služieb počas celej životnosti produktu - ako napríklad pozáručný servis, služby STK, havarijné poistenie už pri kúpe auta,
- či osobného poradcu, ak oňho prejaví záujem - ten mu bude sledovať podľa jeho požiadaviek napr. periodicitu technických prehliadok a včas ho upozorniť na potrebu ich vykonania, alebo mu priamo na mieru vyberie vhodný druh a rozsah poistenia, ktoré je pre neho najvýhodnejšie z pohľadu intenzity a spôsobu použitia

16 Z anglického *Service* (S) – služba, servis; *Service-Dominant Logic* by potom v doslovnom preklade znelo: *službovo-dominantná logika*. V tejto publikácii uprednostníme označenie *Servisne orientovaná logika marketingu*, resp. *Logika marketingu dominantne orientovaná na služby*.

vania auta, v prípade akýkoľvek problémov preberie na seba zodpovednosť za ich vyriešenie a pod.,

- aby si predajca udržal zákazníka aj po skončení životného cyklu produktu, poskytne zákazníkovi možnosť asistencie pri predaji starého a kúpe nového auta, napríklad formou odkúpením za protihodnotu a vyriešením nevyhnutnej administratívy spojenej s celou transakciou.

Predajca teda poskytne zákazníkovi možnosť „dotvoriť“ ponúkaný produkt podľa jeho individuálnych požiadaviek. Vytvorí priestor na zvýšenie komfortu využívania produktu počas celej doby jeho životnosti a preberá na seba aj časť úsilia spojeného so zaobstaraním nevyhnutných sprievodných aktivít, ktorých ponuka je flexibilná a jedinečná, prispôbena každému zákazníkovi na individuálnej úrovni, čím maximalizuje úžitok pre zákazníka. Samozrejme, že takýto dôraz na flexibilitu ponúkaných služieb je motivovaný širokými možnosťami ďalšieho zárobku na poskytovanom doplnkovom servise vytvorenom ad hoc na individuálnej báze každému zákazníkovi ako aj snahou udržať si ho aj po skončení životnosti produktu.

V tomto smere by mohla byť na mieste námietka, že predsa uvedené služby sú súčasťou aj predošlého prístupu od čias definovania „konceptu 4P“ (rámček 4), v ktorom bol takto definovaný rozšírený produkt.

Marketingový mix

Rámček 4

„Polovicu všetkých peňazí, ktoré som minul na reklamu považujem za premrhanú. Problémom je, že neviem, ktorá polovica to bola.“

John Wanamaker,
americký podnikateľ a politik

Prof. Neil H. Borden (Harvard Business School) použil termín „marketingový mix“ v roku 1948. Jeho obsah vtedy chápal ako širokú škálu harmonicky prepojených aktivít, ktorými je možné ovplyvňovať kupujúceho. Podstatu mixu chápal ako hľadanie optimálnych vzájomných proporcií a relácií, pričom zmena jednej zložky vedie k zmene výsledného efektu. Známe je jeho prirovnanie hľadania optimálneho nastavenia jednotlivých komponentov ku ingredienciám pri príprave koláča. Zmena jednej zložky napr. množstva cukru, môže najprv chuť vylepšiť, avšak opakované zvyšovanie dávky môže viesť k pokazeniu celého koláča a k jeho presladeniu. Takéto prirovnanie naozaj veľmi názorne poukazuje na komplikovanosť celého procesu, keďže každý človek má iné očakávania a považuje za optimálne niečo iné (Yudelson 1999).

Koncept marketingového mixu v 60. rokoch min. storočia následne rozvinul prof. Jerome McCarthy, ktorý predstavil model tzv. „4P“. Existujúce marketingové inštrumentárium rozdelili do štyroch vzájomne kombinovateľných skupín prvkov:

- *Product* – produkt (v jeho širšom vymedzení, vrátane služieb a jeho stratégie),
- *Price* - cena produktu, cenová stratégia,
- *Place* - miesto, kde je produkt k dispozícii, stratégia miesta, marketingová distribúcia,
- *Promotion* - propagácia produktu, komunikačná stratégia. (Yudelson 1999)

Podstatný rozdiel medzi pôvodnou tovarovo orientovanou logikou marketingu (GDL) a servisne orientovanou logikou (SDL) nespočíva v tom, že bol redefinovaný produkt ako taký, ale v tom, že sa zmenilo nasmerovanie dôrazu z tzv. **operand** zdrojov (hmotné, skôr statické a obmedzené) na zdroje **operant** (dynamické a neobmedzené). (rámček 5)

Inými slovami, došlo k posunu dominantnej logiky marketingu od výmeny hmotných produktov smerom k výmene nehmotnej (k výmene špecializovaných zručností, poznatkov a procesov, technológií). Táto zmena prebieha postupne a kontinuálne tak, že sa stále zvyšuje váha a dôraz kladený na nehmotnú podstatu procesu výmeny. Hodnota je stále vo väčšej miere tvorená prostredníctvom využitia a interakcie zdrojov. (Vargo, Lusch 2004)

V zmysle Vargo, Lusch (2004) sú **operant** zdroje definované ako zdroje, ktoré produkujú efekty, potenciálne umožňujúce firmám znásobiť hodnotu ich prirodzených zdrojov a tvoriť zdroje pridané. Konkrétne si môžeme pod nimi predstaviť špecializované kompetencie, poznatky a skúsenosti, technologické procesy či technológie, ktoré majú veľmi často charakter neviditeľných, nehmotných, dynamických a v istom smere aj neobmedzených zdrojov, podieľajúcich sa zásadným spôsobom na výslednom efekte. Takže kým v tovarovo orientovanej logike marketingu sú za primárne považované **operand** zdroje, v SDL sa fundamentálnym zdrojom konkurenčnej výhody stávajú **operant** zdroje. (rámček 5)

Čo sú to operand a operant zdroje?

Rámček 5

Predstavme si situáciu, že skupinka ľudí prechádza blížim trhom. Zbadajú obraz za 10 €. Je to dobrá cena? Bude to asi záležať od mnohých faktorov, ale ako budete postupovať pri posúdení toho, či je to dobrá cena alebo nie? Technik môže prísť k zhodnoteniu na základe výpočtu, v ktorom zráta odhadovanú cenu použitých farieb, plátna, rámu a vyhodnotí cenu za prehnanú. Bankár môže k uvedeným cenám prirátavať aj odhadované množstvo práce, ktoré bolo nevyhnuté pre namaľovanie a tiež náklady na dopravu spojené s vycestovaním do krajiny kde obraz vznikol a na záver skonštatuje, že cena je primeraná. Umelec sa bude dívať na obraz celkom inak a zbadá, že ide o oveľa hodnotnejšie dielo ako si všetci vrátane predávajúceho myslia a teda vyhodnotí predávajúcim stanovenú cenu ako omnoho nižšiu, než je hodnota obrazu. Zdravý rozum nám teda hovorí, že cena a hodnota produktu sú vzájomne závislé, ale ich stanovenie bude veľmi variabilné v závislosti od kontextu, trhových podmienok a celého radu ďalších faktorov. Podstatné však je, že **hodnota produktu bude vždy posudzovaná zákazníkom subjektívne**, v danom okamihu, keď je s takou situáciou konfrontovaný.

To či napokon vyhodnotí ponuku ako niečo, čo stojí za požadovanú cenu, bude okrem už uvedených faktorov ovplyvňovať aj súbor pocitov, ktorý môže byť viazaný napríklad na predošlú skúsenosť s produktom. Teda, ak si v obchode kúpime exotické ovocie, ktorého cena je vyššia ako u bežných domácich druhov, máme nejaké očakávania spojené s príjemnými pocitmi pri jeho konzumácii, ktoré nám zabezpečia nevedný zážitok hodný väčšej sumy peňazí.

Predstavme si preto zákazníka, ktorý si kúpi *pomelo*. Po príchode domov ho vybalí z fólie, umyje a uloží do misky k ostatnému ovociu. Po pár dňoch sa doň s chuťou pustí, ale s prekvapením zistí, že po prekrojení je uprostred hnilé a zahodí ho do koša. Očakávané príjemné pocity z jeho konzumácie sa teda nenaplnili. Naopak, ostala mu len negatívna spomienka, ktorá hodnotu *pomelo* v jeho očiach znížila a viedla k vytvoreniu negatívnej skúsenosti: *pomelo je rýchlo-kaziace sa ovocie*.

Iný, dostatočne informovaný zákazník, pomelo nevybalí z ochranné fólie a rozhodne ho neumyje skôr ako tesne pred konzumáciou. Disponuje totiž poznatkom, že toto ovocie je na povrchu ošetrované konzervačnými látkami, ktoré uchovávajú jeho kvalitu aj niekoľko dní. Pri jeho následnej konzumácii je teda veľmi pravdepodobné, že sa dostaví očakávaný zážitok, spojený s príjemnými pocitmi z jeho konzumácie. Pre tohto zákazníka sa hodnota produktu po konzumácii zvýši.

Tieto dva veľmi zjednodušené príklady demonštrujú, ako môže mať odlišné konanie zákazníka vplyv na výsledný zážitok z produktu.

Podstata SDL vychádza z predstavy hodnoty založenej na zážitku a výsledku, ku ktorému vedie použitie produktu. Poznatky zákazníka (napríklad ako správne konzumovať exotické ovocie, aby sme dosiahli čo možno najlepší výsledný efekt) vo vyššie zmienenom prípade **spoluvytvárajú hodnotu produktu** poskytnutú producentom tak, aby bol dosiahnutý lepší výsledný efekt, resp. zážitok z jeho použitia a teda hodnota pre oboch (pre zákazníka i producenta) sa tak zvýšila.

Samozrejme, že na tento proces spoluvytvárania hodnoty sa možno dívať ako na nekonečný súbor možností spolupráce zákazníka a producenta. Koprodukcija hodnoty vychádzajúca zo spolupráce producenta a zákazníka je teda založená na aplikovaní poznatkov, ktoré sa stávajú kľúčové pri maximalizácii očakávaných efektov. A práve tieto zdroje, ktoré priamo alebo nepriamo spoluvytvárajú hodnotu (reťazec výmen od služby k službe, *service-for-service exchange*) a ktoré odkazujú na **aktérov** tejto výmeny, t. j. **integrátorov zdrojov** produktu označujeme ako **OPERANT zdroje**. Teda *zákazník a producent sú aktéri*, medzi ktorými dochádza k výmene - operant zdroje preto, lebo môžu použiť poznatky, skúsenosti k „dotvoreniu“ (spoluvytváranie) hodnoty. Na druhej strane **surový materiál, nástroje a informácie** (ktoré môžu byť použité operant zdrojmi, ak ich aktéri výmeny dokážu použiť vhodným spôsobom) možno považovať za **OPERAND zdroje**.

Mnoho služieb je už z podstaty založených na znalostiach, ktoré sú nevyhnutnou podmienkou pre ich realizáciu, smerujúcich k výslednému zážitku, výsledku a k vytvoreniu hodnoty.

Ak teda kupujeme auto, zamýšľame ho použiť na prepravu (úžitok, kt. z neho budeme mať, tvorí pre nás hodnotu) nevyhnutne potrebujeme *operant zdroj* a tým bude šofér, t. j. niekto, kto má potrebné znalosti a skúsenosti na to, aby nám auto ako tovar a operand zdroj priniesol úžitok a teda vytvoril očakávanú hodnotu. Služba je aplikácia poznatkov vedúca k vytvoreniu úžitkov (benefitov) pre ich nositeľa alebo prijímateľa. Operant zdroje využívajú poznatky na vytvorenie úžitkov spolu s ostatnými operant zdrojmi priamo alebo nepriamo.

Podľa SDL všetky tovary a peniaze sú len operand zdrojmi, ktoré sú výsledkom operant zdrojov využívajúcich ich k vyprodukovaniu hodnoty. Tovary (teda operand zdroje) nie sú samé o sebe nositeľom hodnoty. Hodnota je tvorená až následne a spočíva v zážitku, spojenom so zapojením operant zdrojov do procesu výmeny.

(Podľa Spohrer, Demirkan, Lyons 2015; Vargo, Lusch 2004)

Za kľúčové predpoklady prechodu k SDL marketingu (tabuľka 2) možno považovať štyri axiómy, ktoré tvoria jej jadro:

- (1) axióma: Základnou jednotkou výmeny sa stáva aplikácia špecializovaných zručností a poznatkov;
- (2) axióma: Zákazník sa vždy spolupodieľa na vytváraní hodnoty;
- (3) axióma: Integrácia zdrojov všetkých sociálnych a ekonomických aktérov;
- (4) axióma: Hodnota je jedinečne a fenomenologicky determinovaná cez jej prijímateľa (Vargo, Lusch 2004, 2008).

ZÁKLADNÉ PREDPOKLADY PRECHODU K SDL LOGIKE MARKETINGU	
1. axióma SDL (1)	Aplikácia špecializovaných zručností a poznatkov je základnou jednotkou výmeny • <i>mikrošpecializácia personálu v procese výmeny</i> • <i>poskytované služby ako komplexná kombinácia tovarov, peňazí a inštitúcií, ktoré môžu byť pre spotrebiteľa skryté</i>
2.	Nepriama výmena maskuje podstatu výmeny • <i>hmotné produkty majú povahu sprostredkovateľov v procese vytvárania hodnoty pre zákazníka</i> • <i>v skutočnosti je hmatateľný produkt tvorený na základe skúsenosti a zručnosti, ktoré sú zdrojom konkurenčnej výhody</i>
3.	Tovary sú vnímané ako distribučný mechanizmus pre poskytovanie služieb
4.	Zdroje <i>operant</i> sú fundamentálnym zdrojom konkurenčnej výhody
5.	Na všetky odvetvia hospodárstva sa možno pozeráť ako na ekonomiku služieb • <i>akýkoľvek proces výmeny je možné považovať za službu</i>
6. axióma SDL (2)	Zákazník sa vždy spolupodieľa na vytváraní hodnoty • <i>firmy preto ponúkajú len „návrh hodnôt“ pre zákazníka, ale to či ich využije (resp. nevyužije) a do akej miery, je len na ňom - svojim rozhodnutím a výberom vstupuje do procesu koncipovania konečnej podoby ponúkanej služby/jieb</i>
7.	Organizácia v skutočnosti nemôže poskytnúť zákazníkovi hodnotu, ale len ponuku s jej návrhmi
8.	Primárne na služby zameraný prístup je už zo svojej podstaty orientovaný na zákazníka a má relačný (vzťahový) charakter
9. axióma SDL (3)	Všetci sociálni a ekonomickí aktéri integrujú zdroje
10. axióma SDL (4)	Hodnota je vždy jedinečne a fenomenologicky determinovaná cez jej prijímateľa

Tabuľka 2

10 základných predpokladov prechodu k SDL marketingu, s označením 4 axióm¹⁷, ktoré tvoria jej jadro

Zdroj: Vargo, Lusch (2004, 2008), Warnaby, Medway in Kavaratzis, Ashworth (2014)

17 Všeobecne akceptované tvrdenie, samozrejmé tvrdenie, skutočnosť, ktorá je prijímaná bez dôkazu

Podstatu prechodu od GDL k SDL by sme stručne mohli zhrnúť ako zmenu orientácie dôrazu *od hmotných a prevažne viditeľných zdrojov* (boli hlavným prostriedkom marketingových aktivít, na ktorých sa vytvárala hodnota podľa GDL), *k dôrazu na zdroje* (často skryté a nehmotné, ktoré majú schopnosť produkovať požadovaný efekt). Základný produkt tak nemusí byť hlavným zdrojom celkového efektu (tabuľka 3; Vargo 2005)

GDL Tovarovo orientovaná logika marketingu	➔	SDL Servisne orientovaná logika marketingu
<i>Od tovarov</i>	➔	<i>K službám</i>
<i>Od hmotných zdrojov</i>	➔	<i>K nehmotným zdrojom (znalosti, zručnosti)</i>
<i>Od operand zdrojov</i>	➔	<i>K operant zdrojov</i>
<i>Od pridanej hodnoty</i>	➔	<i>K spoluvytváraniu hodnoty</i>
<i>Od produktu</i>	➔	<i>K zážitku</i>
<i>Od transakcií</i>	➔	<i>K vzťahom</i>
<i>Od reklamy</i>	➔	<i>Ku dialógu</i>
<i>Od hodnoty značky</i>	➔	<i>K hodnote zákazníka</i>

Tabuľka 3

Hlavné atribúty prechodu od GDL k SDL marketingu

Zdroj: Vargo (2005)

Aplikácia SDL perspektívy na produkt územia nám umožňuje prístupíť k nemu ako k súboru *operand* a *operant* zdrojov. Následne potom by:

- (1) *operand* zdroje mohli byť stotožnené s fyzickými a čiastočne aj s nehmotnými organizačnými zdrojmi
- (2) a *operant* zdroje sa viac približujú schopnostiam a predovšetkým predstave jadrových kompetencií a kľúčových schopností (Prahalad, Hamel 1990).

Jadrové kompetencie sú pritom chápané ako aktivity a procesy, prostredníctvom ktorých sú zdroje územia rozmiestnené takým spôsobom, aby produkovali konkurenčnú výhodu a zároveň aby ich konkurenti nemohli napodobniť či získať. ***Hodnota územia sa v perspektíve SDL tvorí prostredníctvom integrácie zdrojov početných aktérov spojených s výmenou, ktorú je tu potrebné chápať v kontexte pre územie príznačnej dualistickej povahy*** (Vargo, Lusch 2004, 2008, Warnaby, Medway 2014).

Dualistická povaha produktu územia je chápaná v zmysle súčasne prítomných a využívaných tak *operand* a *operant* zdrojov, resp. ako hmotných ako aj nehmotných atribútov. Konkurenčná výhoda produktu územia vychádza jednak z jeho *fyzických atribútov* (napríklad poloha, infraštruktúra a pod.) ako aj viac *na služby orientovaných elementov* (napríklad znalosti, skúsenosti, charakter populácie, kozmopolitný a nekonvenčný charakter miesta a pod.) (napr. Florida 2002, 2005), ktoré sú motivátorom procesu výmeny (Warnaby, Medway 2014). Tie sú predme-

tom početných individuálnych výberov (procesov voľby) zo strany užívateľov územia, ktorí tak spoluvytvárajú konečnú hodnotu produktu územia.

To nás privádza k počiatočnej otázke: kto je vlastne zodpovedný za kreovanie produktu územia? A je to vôbec možné?

Ashworth (1993) napríklad predpokladá, že sú v tomto smere možní traja „producenti“ produktu urbánneho územia:

(1) *Tvorcovia či zostavovatelia rozličných prvkov v „balíku“ produktu územia* (napríklad poskytovatelia a prevádzkovatelia turistických služieb)

(2) *Verejná či štátna správa a jej agentúry*

Tieto dve skupiny samostatne alebo skôr v kombinácii integrujú operand a operant zdroje, ktoré majú k dispozícii. Vzájomne interagujú a vytvárajú siete založené na hodnotovom reťazci¹⁸ (*value networks*). Takéto siete môžu byť vzájomne prepojené a môžu sa zhlukovať do väčších, s rozsiahlejším pokrytím. Táto predstava funkčného alebo priestorového „vrstvenia“¹⁹ (v zmysle Boisen, Terlouw, van Gorp 2011) má paralely s úrovňami územného marketingu (van den Breg, Braun 1999) a palimpsestickými²⁰ kvalitami územia (Warnaby a kol. 2010)

(3) *Samotní zákazníci*

Podľa Ashwortha (1993), tretím „producentom“ urbánneho územia ako produktu sú zákazníci samotní, ktorí tvoria svoj vlastný unikátny územný produkt zo služieb, zariadení a iných prvkov, pričom nad týmito procesmi majú oficiálne udávaní tvorcovia produktu územia len malú priamu kontrolu. A to je dôvod prečo Ashworth poukazuje na nadradené postavenie zákazníkov v celom procese tvorby územného produktu. Doslova ich považuje za najdôležitejších spolutvorcov územného produktu (Warnaby, Medway 2014).

18 *Value networks* definujú Lusch Lusch, Vargo a Tanniru (2010, s. 20) ako: „spontánne vycítené, na priestor reagujúce, dočasné štruktúry hodnotu ponúkajúcich, voľne spojených, sociálnych a ekonomických aktérov, ktoré sú interagované prostredníctvom inštitúcií a technológií z dôvodu (1) koprodukcie, resp. spolupráce pri vytváraní ponuky služieb, (2) spolupráce pri procese výmeny ponuky služieb a (3) spolupodieľaní sa na vytváraní hodnoty.“ Koncept *Value networks* tiež možno vnímať ako ekosystém služieb, čo lepšie vystihuje adaptívny (schopnosť prispôbiť sa) a evolučný (schopnosť vyvíjať sa) charakter sieťovej spolupráce.

19 Pôvodne išlo o teoretický rámec vrstvenia identity neštandardných regiónov, ktoré ju nemajú vytvorenú historicky (Terlouw 2009). Nové, umelo vytvorené územia si tvoria svoju priestorovú identitu najčastejšie na existujúcich starších územiach (napr. pri zmenách administratívneho členenia, nerešpektujúc vžitú, historickú identitu, ktoré sú nositeľom identity). Historicky vžitá identita územia sa tak nezhoduje s novým vymedzením územia a tak existujúce priestorové identity presahujú jeho hranice a na ich základe je budovaná identita nová (Boisen, Terlouw, van Gorp 2011) (viac v kapitolách 4 e, a 6).

20 *Palimpsest* – zo starogréckeho *palin*-opäť a *psaein*-vyškrabaný, v tom čase to znamenalo zbaviť pergamen pôvodného textu zoškrabaním a nanovo popísať (Šaling a kol. 2003:918). V prenesenom slova zmysle znamená, že územie môže v priebehu času meniť charakteristické vlastnosti. Napr. prechádza zmenou identity – staré charakteristiky miznú a nahrádzajú ich nové.

Berúc teda do úvahy uvedené, z perspektívy fundamentálnej premisy SDL, zákazník je vždy spolutvorca hodnoty (t. j. základná axióma č. 6). Hodnota je vždy jedinečná a fenomenologicky determinovaná príjemcami, v súlade s Ashworthovým pohľadom načrtnutým vyššie (t. j. základná premisa č. 10; viac kapitole 4 f). Organizácie (skupiny či miestne authority), považované z pohľadu tradičnej perspektívy za tvorcov územného produktu, sú preto z perspektívy SDL vnímané len ako aktéri v úlohe sprostredkovateľov (Vargo, Lusch 2004). Ich význam spočíva v schopnosti ponúknuť (zákazníkom) návrhy na hodnoty (význam) územia vychádzajúci zo špecifického súboru prvkov územia, ktoré tvoria špecifickú assembling prvkov územia, chápanú v zmysle teórie aktér-sieť (ANT)²¹ ako posplietajú celosť prvkov územia do výsledného produktu (t. j. základná SDL premisa 7) (Warnaby, Medway 2014). Takéto návrhy na význam miesta by mali byť tvorené prostredníctvom integrácie zdrojov (prvkov produktu územia), ktoré sú v rámci územia k dispozícii (t. j. základná premisa 9) (Warnaby, Medway 2014). Územný produkt nie je možné považovať za ukončený. Je dynamický, neustále sa vyvíjajúci, doslova „stávajúci sa“ (angl. *becoming*).

Hmotné a rovnako aj nemateriálne **prvky územného produktu teda vytvárajú prostriedok smerujúci k cieľu ako cieľ samotný**. V takomto území budú spotrebitelia územia bývať alebo ho navštevovať alebo si v ňom zriadiť spoločnosť a následne budú môcť získať rozličné benefity, ktoré miesto ponúka (Warnaby 2009). Navyše relatívna dôležitosť prvkov územného produktu bude determinovaná zákazníkmi (v súlade so základnou premisou SDL č. 10). „Význam (hodnota) je vždy jedinečný a fenomenologicky determinovaný príjemcom“ (Vargo and Lusch 2008; viac v kapitole 4 f)

b) „Produkt územia“ z perspektívy Servuction

Vyššie zmienený posun v dôraze na často skryté a nehmotné zdroje, resp. od operand k operant zdrojom, je predmetom početných odborných prác najmä z oblasti marketingu a manažmentu služieb. Skoncipované boli mnohé teoretické koncepty, ktoré je možné istým spôsobom aplikovať aj na produkt územia.

Jedným z nich je aj model „servuction“ [čítaj: servuksijon], ktorý sústreďuje pozornosť na skúsenostné aspekty nadobúdania tovarov/služieb. Pochádza z dielne *francúzskej školy marketingu služieb*, pod vedením Erica Langearda a Pierra Eigliera. Model pod týmto označením predstavili v rovnomennej práci z roku 1987 (rámček 6).

21 Actor–network theory (ANT) - Teória aktér-sieť, vytvorená skupinou francúzskych a britských sociológov, filozofov (napr. M. Serres, B. Latour, M. Callon, J. Law) v druhej polovici 80. rokov 20. storočia. Ide o konštruktivistickú teóriu, ktorá za aktérov vstupujúcich do vzťahov a vytvárajúcich siete považuje nielen ľudí, ale aj objekty a siete samotné. Každý prvok siete je pritom rovnako dôležitý pre jej fungovanie (viac napr. Matlovič 2009, s.142-143, Matlovič, Matlovičová 2015, s. 243-6).

Skôr ako začneme uvažovať o produkte územia mali by sme si ujasniť odpoveď na nasledujúce otázky: Ako sa odlišuje tovar od služby? Respektíve aká je medzi nimi hranica? Vieme ju vôbec stanoviť? Jeden z rozdielov by mohol byť ten, že tovar si môžeme vyskúšať, ale službu musíme zažiť (obvykle na vlastnej koži). Je iné kupovať nohavice ako sa dať ostriať. Nohavice si môžeme pred kúpou vyskúšať a až tak sa rozhodnúť či ich kúpim, ale to nie je možné v prípade holiča, či chirurga.

Kde je deliaca línia medzi nimi? Ak si kupujeme pizzu, tak nám ponúknu možnosť donášky až do domu a môžeme si vybrať zloženie ingrediencií podľa chuti, pri kúpe nohavíc máme dnes už aj možnosť ich prispôbenia takpovediac na mieru, pri kúpe auta máme možnosť zvoliť si jeho výbavu či ďalší doplnkový servis podľa vlastných preferencií, počítač nám vie dodávateľ vyskladať podľa individuálnych potrieb atď. Slovom prof. P. Kotlera: „*Dnes je každé podnikanie podnikaním v službách...*“.

Neustále sa stupňujúci boj o zákazníka medzi producentmi substitučných produktov a snaha odlišiť svoje produkty od tých konkurenčných, vedie k neustálemu rozširovaniu ponúkaných benefitov presahujúcim tak tovar ako aj služby. Hranicu medzi službou a produktom preto dnes už nemožno stanoviť. Je vnímaná ako kontinuum, **plynulý prechod od produktu k službe**. Je veľmi ťažké nájsť čistý produkt, či čistú službu.

Takého úvahy nás ale vracajú späť k myšlienke na služby orientovanej logike marketingu, ktorej jadrová téza znie: *každý proces tvorby hodnoty v marketingu je založený na kooperatívnom vzťahu zúčastnených*.

Myšlienka spoluvytvárania hodnoty a interaktivity tohto procesu má však hlbšie korene. Veľkému akademickému záujmu sa tešila už v 70-tych rokoch minulého storočia, kedy sa formovali základy moderného marketingu služieb. Z tohto obdobia pochádzajú mnohé koncepty, na ktoré nadviazali Pierre Eiglier a Eric Langeard v prácach z roku 1975 a 1976. Predstavili v nich hlavné myšlienky vlastného modelu interaktívneho spoluvytvárania služby. V roku 1987 tento model pomenovali ako **servuction** (novotvar, ktorý vytvorili spojením časti slov: **SERVICE+PRODUCTION**). (Langeard, Eiglier 1987; Eiglier, Langeard 1975; 1976; Grönroos 2012)

Základná premisa, na ktorej je model *servuction* postavený, chápe **služby ako spoluvytvárané počas priamej interakcie medzi poskytovateľom a prijímateľom**. Ide teda o proces, ktorý spoluprežíva i zákazník. Výsledný zážitok spojený s uspokojením potreby, respektíve súboru potrieb je dôsledkom interakcie zúčastnených aktérov a zdrojov, ktoré sú nositeľom hodnoty. Na základe čoho sa rozhodujeme pri výbere služby, resp. ktoré faktory ovplyvňujú výsledný zážitok zo služby?

Pri hľadaní odpovede na tieto otázky Langeard a Eiglier (1987) prišli k záveru, že faktory ovplyvňujúce výsledný zážitok z poskytnutej služby u zákazníka sú podľa vzťahu k prijímateľovi služby dvojakej povahy. Prvú skupinu tvoria tie, ktoré sú pre zákazníka „neviditeľné“, t. j. zákazník ich nevníma (bežne s nimi neprichádza do styku) a druhú skupinu tvoria tie faktory, ktoré sú pre neho „viditeľné“, t. j. neživé prostredie v ktorom dochádza k realizovaniu služby, kontaktný personál a ostatní zákazníci.

Autori tak celkom vyčleňujú štyri kategórie prvkov vstupujúcich do procesu realizácie služby:

1. *(viditeľné) prvky neživého prostredia*, v ktorom sú služby poskytované tzv. *servicescape*²² – napríklad priestory zákazníckeho centra na mestskom úrade, interiér reštaurácie, priestor predajne a pod.

2. (viditeľné) kontaktný personál, resp. poskytovateľ - pracovníci *front-office* t. j. tí s ktorými zákazník prichádza do styku (napríklad čašníci, recepční, kaderník, predavačka, pultoví pracovníci cestovnej kancelárie a pod.)
3. (viditeľné) ostatní zákazníci – všetci tí zákazníci, ktorí sú v čase realizovania služby súčasťou *serviscape* (napríklad v reštaurácii zákazníci pri vedľajšom stole, spoločujúci na zájazde, zákazníci čakajúci v rade na pošte a pod.)
4. (neviditeľné) podpora – *back-office*, t. j. hmotné prvky prostredia, ktoré prispievajú k tvorbe služby, vrátane personálu, kt. zákazník bežne nevidí resp. nevníma (fakturačné oddelenie predajcu automobilov, kuchyňa v reštaurácii, letiskový personál triediaci batožinu, technické zariadenie na triedenie pošty a pod.)

Viditeľná časť je teda podporovaná neviditeľnou a predstavuje predovšetkým infraštruktúrnú podporu umožňujúcu fungovanie organizácie. Napokon je model doplnený o ďalších zákazníkov, s ktorými môže v rámci systému *servuction* vstupovať do vzájomnej interakcie. Inak povedané, to či bude viditeľná časť úspešná závisí aj od vnútorného neviditeľného a vonkajšieho prostredia, ktoré zákazníci vnímajú ako celok.

Dramatický posun vo vnímaní produktu v duchu GDL k jeho vnímaniu ako služby, cez optiku SDL má v duchu *servuction* modelu priame dôsledky na zaobchádzanie s ním. Spáčil (2003) ich zosumarizoval do nasledujúcich bodov:

- služba sa nedá skladovať a preto ani produkt, ktorý je ňou doplnený,
- službu možno poskytnúť iba v čase, keď má o ňu zákazník záujem,
- služba môže byť poskytnutá len na mieste, kde to zákazník akceptuje,
- zmena poskytovania služby vyžaduje zmenu chovania zákazníka, aby ten akceptoval zmenené hodnoty,
- čokoľvek s čím príde zákazník pri poskytovaní služby do kontaktu je poskytovaním služby,
- ktokoľvek s kým príde zákazník pri poskytovaní služby do kontaktu je poskytovateľ služby.

Spracované na základe: Langeard 1981; Hoffman a kol. 2008; Warnaby, Medway 2014; Spáčil 2003

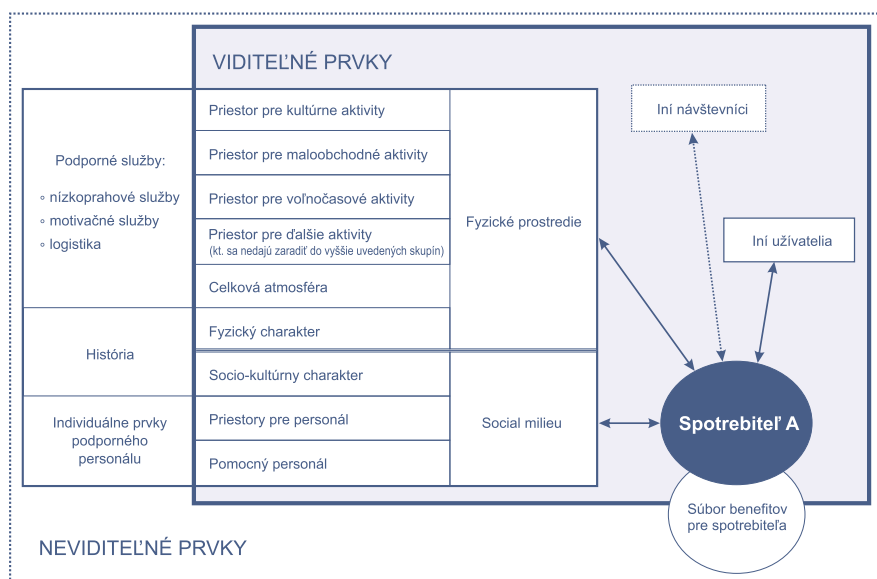
V roku 1997 aplikovali *servuction* perspektívu na územia Gary Warnaby a Barry J. Davies. Popisujú model fungovania územného produktu na príklade nákupného cieľového miesta. Svoje úvahy postavili na predstave „**mesta ako fabriky na služby**“. Neskôr bol rozpracovaný aj pre iné územia a priestorové kontexty (Sherry 1998; Warnaby, Medway 2014).

Spomenutá dvojica autorov na príklade obchodno-obslužnej funkcie mesta ilustruje, že aj komponentný produkt (napr. nákupná turistika), je potrebné vnímať z holistickej perspektívy územia, v ktorom sa tento produkt realizuje. Nie je

22 Termín *servicescape* bol zavedený až neskôr a veľmi podrobne rozpracovaný do samostatného konceptu. Warnaby a Medway (2014) ho preto v kontexte produktu územia popisujú ako samostatný koncept (viac viď text nižšie).

teda možné abstrahovať od väzieb na ostatné komponenty prostredia. Ako sme už naznačili vyššie, zákazník si tvorí vlastný produkt tak, že okrem hlavného cieľa (v tomto prípade nákupné možnosti) sleduje aj iné, doplnkové benefity. Zákazník si teda „vyskladá“ svoj produkt z ponuky existujúcich organizácií v rámci daného územia podľa preferovaných benefitov. Keďže *servuction* model ilustruje proces prijímania klientom zadaného balíka benefitov, tak z holistickej perspektívy územia možno kľúčovú zodpovednosť kompetentných marketingových manažérov definovať ako napomáhanie zákazníkom vytvárať vlastné produkty, podľa ich osobných preferencií a potrieb (Warnaby, Davies 1997).

Warnaby-Davies Servuction model (1997) adaptovaný na urbanizované územia predpokladá, že mesto ako „fabrika na služby“ je tvorené súborom pre klienta viditeľných a neviditeľných prvkov (obrázok 12).



Obrázok 12

Servuction motel obchodno-obslužného produktu územia

Zdroj: Warnaby, Davies (1997)

Súbor „**neviditeľných**“ prvkov obchodno-obslužného produktu územia je považovaný za podporu v realizácii produktu, ktorú bežne zákazník nevníma. Tvoria ho: podporné služby, história, ktorá sa premieta vo fyzickom a socio-kultúrnom charaktere prostredia a súbor individuálnych prvkov personálu podporného prostredia. V rámci podporných služieb Warnaby a Davies (1997) rozlišujú:

- Nízkoprahové služby** – ide o zabezpečovanie prevádzky podporných zariadení nevyhnutných pre fungovanie iných služieb - ako údržba verejnej zelene, verejné toalety, upratovanie verejných priestranstiev, prevádzka verejných parkovacích plôch a pod. Ide o činnosti, ktoré bežne zákazník mesta nevníma, ale

sú nevyhnutné pre fungovanie ostatných služieb v meste. Neviditeľné teda nie je chápané doslovne (aj kuchár v niektorých prípadoch vyjde z kuchyne medzi zákazníkov, návštevník môže vidieť ako je upratované mesto a pod.), ale nie je to bežná súčasť poskytovania služieb.

- b) *Motivačné služby* – predstavujú vyššiu formu organizácie služieb. Vytvárajú svojim charakterom a skladbou cieľenou na rozličné segmenty (viac či menej diferencovanou) motivačný prvok a umožňujú územiu odlišiť sa od iných, konkurenčných. Napríklad skladba a typ doplnkových atrakcií pre deti v nákupných strediskách ako detské kútiky, herne, jasle, fitnes centrá, kiná, relaxačné centrá, cateringové zóny – od take away kaviarní, cez rôzne typy fast foodov až po full service reštaurácie atď. Ich skladbu možno považovať za faktor motivácie. Neviditeľné pre zákazníka sú v tomto prípade plánovacie a manažérske aktivity, ktoré ovplyvnili ich skladbu.
- c) *Logistika* – tu ide o udržiavanie a prevádzku dopravnej infraštruktúry (verejná doprava, údržba komunikácií – cestné, pešie, cyklistické, koľajové a pod.), záchytných dopravných plôch, zabezpečenie zásobovania pre maloobchod a podobne. Ide o služby bežne zákazníkmi nevnímané, avšak nevyhnutné pre chod ostatných služieb.
- d) *Celková atmosféra územia* – práve na príklade komponentného produktu, postaveného na širokej ponuke obchodno-obslužných možností je možné dokumentovať nebezpečenstvo pasce straty autenticity, do ktorej sa často dostávajú územia. Totiž práve nadmerné budovanie jednotvárných nákupných centier s nadväznou podpornou infraštruktúrou na princípe *urbánneho klonovania* vedie často k vytváraniu, podobných alebo často ťažko odlišiteľných území, z ktorých sa vytráca *genius loci*. Týka sa to najmä rozsiahlych a sterilných predmestí, či rozsiahlych nákupných centier (Warnaby, Davies 1997). Relph (1976) v tejto súvislosti predstavil koncept placelessness (bezmiestnosť) (Matlovič, Matlovičová 2015, s. 158).

V skupine tzv. „**viditeľných**“ prvkov zmieneného územného produktu sa rozlišujú v jej rámci dve skupiny faktorov:

- (1) *Fyzické prostredie* - miesto konania služieb, kde sú služby (ako napr. kultúrne, voľnočasové a iné aktivity) realizované. Teda ak k územiu pristúpime z holistickej perspektívy a uvažujeme komplexný produkt územia, k fyzickým faktorom môže zaradiť miesto poskytovania služieb zákazníkom, prostredie územia ako celku ako aj celkovú atmosféru a pod.
- (2) *Spoločenské prostredie (social milieu)* - tieto odkazujú predovšetkým na socio-kultúrne atribúty územia ako celku, reprezentované napríklad priateľskosťou obyvateľov, charakterom miestnej klientely a pod. v zmysle subjektívneho posúdenia jej atraktivity zúčastnenými stranami. Tento faktor poskytuje kontext pre ich správanie. Napríklad, rešpektovanie istých miestnych kultúrnych zvyklostí bude viesť k zmene správania. Spoločenské vzťahy v rámci daného územia sú jedným z aspektov, cez ktorý možno pristúpiť k definovaniu mestského prostredia (Warnaby, Medway 2014).

Produkt mesta vnímaný z holistickej perspektívy znamená, že interakcie obchodno-obslužného produktu s inými užívateľmi územia mesta budú ovplyvňovať nielen percepciu maloobchodných služieb, ale aj imidž mesta ako takého (t. j. priestoru v ktorom zákazník príslušné maloobchodné činnosti realizuje). Pre zákazníka teda môže byť určitá „shopping“ destinácia atraktívnejšia z toho dôvodu, že ponúka aj ďalšie doplnkové možnosti - ako napr. voľnočasové, kultúrne, športové či iné aktivity a tie si podľa vlastnej vôle vyberie a skombinuje do jedinečného územného produktu.

Uvedený model je aplikovateľný predovšetkým na služby, ktoré charakterizuje vysoký počet vstupov, participujúcich zákazníkov (hromadne poskytované služby) alebo ďalších poskytovateľov služieb vstupujúcich do procesu ako tretia strana. Zákazníci si z dostupných prvkov prostredia (v rámci ponuky služieb) vytvárajú vlastný produkt ako takpovediac na mieru ušitý balík úžitkov, benefitov (Palmer 2004). Jednotlivé prvky produktu územia reflektuje model cez dualistickú perspektívu ako hmotné verzus nehmotné, resp. viditeľné verzus neviditeľné. *Hmotné prvky* tvorí neživé prostredie, v rámci ktorého sa realizuje služba(y) a *nehmotné prvky* reprezentuje percepcia osobného kontaktu s prostredím (súbor pocitov ovplyvňujúci výsledný dojem zo služby) (Warnaby, Davies 1997, Langeard a kol. 1981). Explicitne sa tu zdôrazňuje úloha ľudského činiteľa, ktorý je vnímaný ako dôležitý interagujúci prvok medzi organizáciou a zákazníkom počas poskytovania služby (Warnaby, Medway 2014).

Servuction model produktu mesta vnímaného ako „fabrika na služby“ teda kladie rovnaký dôraz na sociálne a fyzické prostredie z pohľadu ich možného príspevku k celkovému zážitku či skúsenosti z miesta a odkazuje na potrebu holistických prístupov, zahŕňajúcich tak komplex mäkkých (soft) ako aj tvrdých (hard) predpokladov rozvoja územia.

V predošlom texte sme naznačili, že v rámci konceptu *servuction* bol súbor možných vplyvov prvkov fyzického prostredia na výsledný zážitok zo služieb precizovaný do podoby samostatného konceptu *servicescape*. Koncept *servuction* na *servicescape* nazerá len ako na jednu skupinu komponentov prostredia, ktoré spolu vytvárajú celkový zážitok z využitej služby u zákazníka. Pôvodný model Langearda a Eigliera z r. 1987 ešte označenie nepoužíva aj keď implicitne odkazuje na jadro neskôr samostatne rozpracovaného konceptu. V novších učebniciach z marketingu služieb je preto zahrnutý ako súčasť modelu *servuction*.

Samotné označenie *servicescape* vytvorila Mary J. Bitner v roku 1992. Označila tak súbor fyzických atribútov prostredia, ktoré vplývajú počas realizácie služby na zákazníkov a zamestnancov. Podstatu konceptu však spolu s Bernardom H. Boomsom sformulovala už skôr (napr. Booms, Bitner 1981). Inšpiráciou im boli najmä práce z enviromentálnej psychológie (Barker 1968), preto model *servicescape* môžeme označiť za istú formu adaptácie environmentálneho determinizmu²³ do urbánneho prostredia, respektíve do prostredia v ktorom sa realizuje služba(y) (Rosenbaum, Massiah 2011).

23 Jeho zástancovia sú presvedčení, že kultúra daného miesta je určovaná predovšetkým prvkami prírodného prostredia. Ignorujú alebo nedoceňujú vplyv sociálnych faktorov.

Model servicescape - pristupuje k územiu ako k prostrediu, v ktorom je poskytovaná služba, respektíve komplex služieb. (Venkatraman, Nelson 2008) Kľúčová je však v ňom perspektíva priestoru z pohľadu prijímateľa služby, t. j. zákazníka, ktorý **nehmotnú službu vníma prostredníctvom hmotných atribútov prostredia**, v ktorom je poskytovaná. *Servicescape* je tu definovaný ako súbor fyzických, materiálnych atribútov prostredia, navrhnutý a vytvorený tak, aby reflektoval správanie zákazníkov s cieľom ovplyvniť výslednú percepciu služieb, ktoré ponúka územie želateľným smerom (Bitner 2000).

Inak povedané, servicescape je chápaný ako súbor hmotných atribútov miesta, prostredníctvom ktorého dochádza k percepčnej projekcii vlastností hmotných atribútov prostredia na nehmotné služby, ktoré sa v ňom odohrávajú. Napríklad rovnaké jedlo a obsluhu na vysokej profesionálnej úrovni bude zákazník vnímať horšie v špinavom, nevkusne zariadenom interiéri jednej reštaurácie ako v príjemnom, čistom a vkusne zariadenom prostredí inej reštaurácie. Teda celkové hodnotenie kvality služieb a výsledný dojem bude podľa konceptu *servicescape* dotvorený hmotnými prvkami prostredia, v ktorom je služba (alebo komplex služieb) poskytovaná(y) (Warnaby, Medway 2014).

c) Územie ako produkt z Resource-Based perspektívy (RBV)

Odklon od tovarovo orientovanej logiky v marketingu začiatkom 80. rokov 20. storočia ovplyvnili aj nové prístupy k hodnoteniu konkurencieschopnosti firiem v rámci strategického manažmentu.

Počnúc 60. rokmi 20. storočia teoretický rámec pre štúdium konkurencieschopnosti firiem vychádzal z pomerne jednoduchého modelu hodnotenia udržateľnosti konkurenčnej výhody firiem, prostredníctvom SWOT analýzy, ktorá však nazerala na faktory vonkajšieho a vnútorného prostredia skôr izolovane alebo analyzovala ich prepojenie na zvolené stratégie (Penrose 1959; Stinchcombe 1965; Hofer, Schnedel 1978; Porter 1980; 1985). V 80. rokoch však dochádza k posunu v hodnotení prvkov externého prostredia v kontexte ich schopnosti prispievať k dosahovaniu vyššej výkonnosti firiem. Ako príklad tu možno uviesť *Porterov model piatich síl* (*Five Forces model*; Porter 1980), ktorý identifikuje päť „konkurenčných síl“ (rámček 7), respektíve rizík, ovplyvňujúcich ziskovosť a štruktúru konkurencie v rámci odvetvia. Pre posúdenie atraktivity trhového prostredia navrhuje posúdiť mieru schopnosti firmy vysporiadať sa s uvedenými rizikami. Vychádza teda z predpokladu, že zvýšenie konkurencieschopnosti firmy je determinované predovšetkým prvkami vonkajšieho prostredia. Takto formulovaný model konkurenčnej výhody implicitne predpokladá pomerne vysokú mieru vnútornej homogenity firiem v kontexte kontrolovateľných zdrojov a uplatňovaných stratégií. Rovnako predpokladá že, heterogenita zdrojov je žiadúca, ale dlhodobou neudržateľná z dôvodu vysokej miery ich mobility (napr. hmotné zdroje, ktoré nakupuje, vyrába pre ďalšie spracovanie či prenájom, pracovná sila a pod.) (napr. Porter 1981; Rumelt 1984; Barney 1986; Hirshleifer 1980; Conner 1991, Barney 1991).

„Súčasná konkurencia vás núti bežať rýchlejšie,
aby ste zostali na rovnakom mieste“

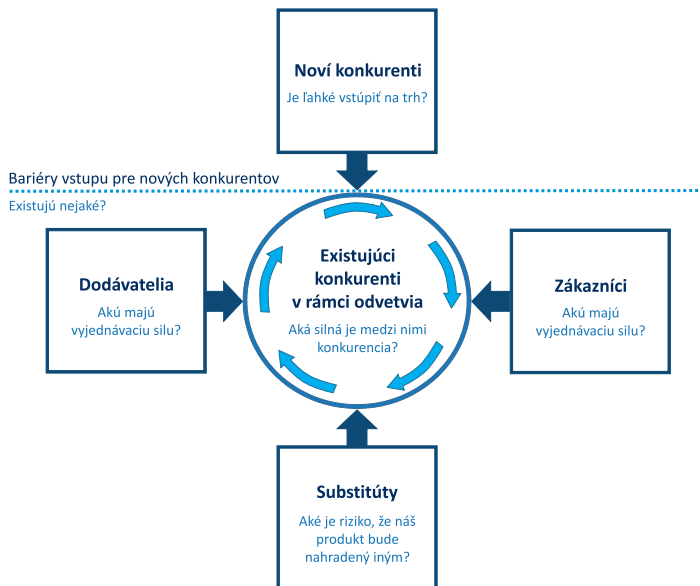
Prof. Philip Kotler

Porterov model piatich síl je jednoduchý nástroj pomáhajúci zhodnotiť silu konkurenčného prostredia z pohľadu vlastného postavenia a možných rizík, ktoré by mohli ohroziť aktuálnu pozíciu v konkrétnom odvetví podnikania, resp. z perspektívy zvažovania atraktivity odvetvia pre potenciálny vstup na príslušný trh.

Autorom modelu je profesor *Harvard Business School* Michael Porter. Prvýkrát ho predstavil v práci *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, ktorá bola publikovaná v roku 1980. Ako už naznačuje názov, venoval sa v nej možnostiam optimalizácie konkurenčnej stratégie v priemysle. V navrhnutom modeli odpovedá na otázku: *ktoré sily poháňajú konkurenciu v priemysle?*

O nadčasovosti a univerzálnosti použitia v podstate na akékoľvek iné odvetvie podnikania svedčí aj fakt, že za 35 rokov, ktoré uplynulo od jej publikovania, zaznamenala viac ako 50 tisíc citačných ohlasov, preložená bola do 19 jazykov a dočkala sa takmer 60 anglických vydaní (Amazon.com). V početných prácach je Porterov koncept uvádzaný pod viacerými označeniami ako: *Porterov diamant*, *Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia* alebo aj zjednodušenie *Porterov model* (angl.: *Five Forces model*).

Ako naznačuje obrázok 13 konkurenciu v príslušnom odvetví podnikania ovplyvňuje päť síl, ktoré sú vo vzájomnej interakcii. Tieto možno z pohľadu podnikateľa zva-



Obrázok 13

Porterov model piatich síl poháňajúcich konkurenciu v odvetví

Zdroj: Porter (1980)

žujúceho vstupu do odvetvia alebo v danom odvetví už podnikajúceho označiť za riziká, ktoré ho môžu ohroziť (Porter 1980, s. 4, Grasseová 2013):

1. *Riziko silnej konkurencie medzi existujúcimi firmami* v danom odvetví - analyzujeme počet existujúcich konkurentov, ich veľkosť, silu a pod.;
2. *Riziko vstupu nových konkurentov* - analyzujeme do akej miery je pre potenciálneho konkurenta ľahké vstúpiť na trh a či existujú nejaké bariéry, ktoré by mu v tom mohli zabrániť. Skúmame ich silu a možnosti prekonania, kapitálovú náročnosť, možné úspory z rozsahu, prístup k distribučným kanálom, rýchlosť rastu odvetvia, predošlých vstupujúcich na daný trh, možné zdroje, ktoré by mohli byť použité v boji proti novovstupujúcim na trh a pod.
3. *Riziko narastajúcej obchodnej sily dodávateľov* – silní dodávatelia totiž môžu získať časť výnosov pre seba (napr. zvýšením cien vstupov alebo znížením ich kvality), skúmame preto početnosť dodávateľov, rozdiely medzi nimi, náklady ktoré sú spojené s prechodom k inému dodávateľovi a pod.
4. *Riziko narastajúcej obchodnej sily zákazníkov* – ak sú silní a disponujú vysokou vyjednávacou silou, majú schopnosť pohltiť časť hodnoty vytvorenej v odvetví a to tlakom na znižovanie ceny a zvyšovanie kvality, preto tu skúmame ich početnosť, rozdiely medzi nimi, schopnosť odberateľov združovať sa a vytvárať vyšší tlak na znižovanie cien a pod.;
5. *Riziko produktových substitútov* (produktom rozumieme aj služby) – skúmame či existuje nejaká produktová alternatíva, t. j. iný produkt, ktorý dokáže uspokojiť rovnakú potrebu, ktorý je lacnejší, či ponúka iné výhody pre zákazníka, koľko ich je, či a za akých podmienok sú ochotní zákazníci podstúpiť zmenu, či je prechod k substitútu spojený s prekážkami a pod.

Uvedené konkurenčné ohrozenia by mala vyhodnocovať nielen firma, ktorá uvažuje o vstupe do daného odvetvia, ale aj firma ktorá v danom odvetví už funguje. Dôsledným sledovaním uvedených faktorov možno odhaliť nie iba prípadné hrozby, ale aj novovzniknuté príležitosti pre ďalší rozvoj a posilnenie pozície firmy na trhu.

Práve posledné dva zmienené predpoklady sú kľúčové pre objasnenie prístupu založenom na zdrojoch. *Resource-based view (RBV)* model nazerá na prepojenie medzi internými charakteristikami firiem a ich konkurencieschopnosťou inak. Na rozdiel od predošlých prístupov považuje práve heterogenitu firemných zdrojov za možný zdroj konkurenčnej výhody. Zároveň predpokladá, že tieto zdroje nie sú nekontrolovateľne mobilné naprieč firmami a teda je možné dosiahnuť ich udržateľnosť, čo je príležitosť na dosiahnutie dlhšieho trvania unikátnosti charakteru firmy (Penrose 1958; Rumelt 1984; Wernerfelt 1984; 1989).

Ako teda aplikovať optiku zdrojovo založeného prístupu (RBV) na územia? V prvom rade je potrebné zdôrazniť, že tento prístup nazerá na konkurencieschopnosť územia prostredníctvom zdrojov, ktorými disponuje. Za zdroje tu možno považovať všetky hmotné aj nehmotné atribúty, ktorými disponuje a môžu byť v súčasnosti alebo v budúcnosti využité pri tvorbe územného produktu.

Ako poznamenávajú Ashworth a Woogd (1991) zdroje územia sú determinované dopytom a spôsobom ich následného využitia. To znamená, že jeden môže

byť využitý opakovane v rozličnom čase alebo môže súčasne uspokojovať rozličné potreby vychádzajúce z diverzifikovaného dopytu, čím sa jeho význam rozširuje, pretože sa stáva súčasťou viacerých produktov.

Autori ďalej upozorňujú na pomerne častú chybu stotožňovania oboch termínov: *produkty* a *zdroje*. Rozhodne to nie sú synonymá a je potrebné ich rozlišovať. **Produkty sú vytvárané zo zdrojov.** Zdroje sú teda komponenty, ktoré tvoria produkt. Napríklad kreovanie produktu „historické mesto“ je možné na základe kombinácie špecifických urbánno-historických zdrojov ako sú rozličné artefakty zoskupené na danom území (predovšetkým hmotného charakteru ako rozličné historicky cenné budovy, zbierky historických diel, reliktná morfológická intraurbánna štruktúra a i.) a/alebo dochované znaky, črty pripisované danému územiu (predovšetkým nehmotného charakteru ako spojitosť s nejakou historickou osobnosťou, udalosťou napr. miesto kde sa odohrala nejaká dôležitá bitka, poprava, kde bola podpísaná významná dohoda alebo miesto opradené legendou a pod.). Takže jeden súbor zdrojov môže poslúžiť pre vytvorenie rozličných produktov líšiacich sa spôsobom ich vnútorného usporiadania, ktoré je podriadené požiadavkám špecifických skupín užívateľov. Selekcia zdrojov pritom záleží od toho, kto realizuje výber, na základe akých kritérií a pre aký segment užívateľov. Takto vytvorené produkty môžu koexistovať v rámci vymedzeného územia (napr. mesta v jeho administratívnych hraniciach) alebo ho môžu aj presahovať. (Ashworth, Woold 1991)

Za kľúč k dlhodobu udržateľnej konkurenčnej výhode územného produktu sa teda z perspektívy RBV, považuje heterogenita vnútorných zdrojov, z ktorých je tvorený.

Ako sme už naznačili, podľa charakteru môže ísť o zdroje hmotné a nehmotné. Aplikujúc skúsenosti z prostredia firiem (napr. Barney 1991), pri hodnotení konkurenčného potenciálu územia by sme mali prihliadať na:

1. **Hmotný kapitál** - hmotné mestotvorné prvky ako napr. stavby a objekty rôznej funkcie a významu, pozemky, finančný kapitál, dostupnosť celého radu hmotných zdrojov, samotná geografická poloha, ktorá je považovaná za mimoriadne hodnotný vnútorný zdroj;
2. **Nehmotný kapitál** - nehmotné mestotvorné prvky, ktoré ešte možno rozčleniť do dvoch skupín:
 - a) **Sociálny kapitál** - skúsenosti, úsudok, dôvtip, vzťahy, reputácia, individuálne schopnosti manažérov územia, pracovníkov administratívy, miestnych stakeholderov či obyvateľov prispievajúcich k jeho rozvoju a pod. Nejde tu o „ľudí“ ako takých nejakým spôsobom spojených s územím, ale o ich vlastnosti a schopnosti, ktorými ho obohacujú;
 - b) **Organizačný kapitál** - formálna štruktúra riadenia územia, formálne a neformálne plánovanie, riadiace a koordinačné systémy, rovnako ako neformálne vzťahy medzi skupinami v rámci územia, ako aj medzi územím a jej okolím.

Z dôvodu optimalizovania rozvojovej stratégie však vyvstáva otázka ako ohodnotiť existujúce potenciálne zdroje územia? V tomto smere možno vychá-

dzať z **modelu VRIN** (*Valuable - Rare - Inimitable - Non-substitutable*) navrhnu-
tého pre firemné prostredie (Barney 1991), ktoré za strategické zdroje považuje
tie, ktoré majú schopnosť vytvárať hodnotu a sú pre firmu jedinečné, nenapodo-
biteľné a nenahraditeľné. Ako sme už však neraz v tejto publikácii uviedli, apliká-
cia biznis praktík má v prípade územia mnohé špecifiká. Ako poznamenáva Johns-
ton a kol. (2005), pri hodnotení potenciálu pre udržanie konkurencieschopnosti
územia je rovnako dôležitá aj skutočná podstata týchto zdrojov z pohľadu spôso-
bu ich rozmiestnenia v priestore (*deployed*). Rovnako upozorňujú na aspekt kom-
petencií (*steerability*), ktorými opisujú aktivity a procesy, využívané manažmen-
tom územia na ovplyvňovanie ich efektívneho dislokovania a využívania.

Pre potreby územia by sme mohli k **hodnoteniu konkurencieschopnosti jeho zdrojov** pristúpiť z nasledujúcich perspektív (prepracované na základe Barney 1991; Johnson a kol. 2005):

1. **Valuable** – majú pre územie hodnotu? Len tie zdroje, ktoré majú schopnosť vytvárať hodnotu prostredníctvom využívania trhových príležitostí resp. zmierňovania jej slabín sú zdrojom konkurenčnej výhody;
2. **Rare** – sú nejakým spôsobom raritné až jedinečné? Okrem daného územia by nimi nemal nedisponovať žiaden jeho konkurent, tak v aktuálnom ako aj v potenciálnom konkurenčnom prostredí;
3. **Inimitable** – disponuje územie zdrojmi, ktoré sú ťažko napodobiteľné? Zdroje, ktoré konkurencia dokáže ľahko napodobniť strácajú pre územie hodnotu;
4. **Non-substitutable** – disponuje územie zdrojmi, ktoré sú ťažko nahraditeľné substitútmi? Zdroje, ku ktorým konkurencia dokáže ponúknuť alternatívu v podobe substitútu t. j. nahraditeľné strategické ekvivalenty, strácajú pre územie hodnotu;
5. **Deployed** – sú zdroje efektívne dislokované v priestore tak, aby boli zdrojom konkurenčnej výhody? Rozmiestnenie zdrojov v priestore môže rozhodujú-
cim spôsobom determinovať ich hodnotu. Zdroje, ktoré sú nevhodne dislo-
kované v rámci územia, môžu znižovať efektívnosť využívania nie iba ich samot-
ných, ale aj iných zdrojov, ktoré sú na nich nejako závislé. Prekážkou tu môžu
byť napr. rôzne bariéry brániace zvýšiť efektívnosť ich využitia alebo brániace
využitiu vôbec;
6. **Steerability** – má manažment územia možnosť ovplyvniť efektívne disloko-
vanie a využívanie zdrojov? Miera riaditeľnosti a kontroly nad zdrojmi je de-
terminovaná v tomto prípade existenciou strategických partnerstiev v území.
Tie územia, ktoré dokážu vytvoriť a riadiť efektívne fungujúce siete kľúčových
stakeholderov majúcich pod kontrolou pre územie hodnotné zdroje a zjedno-
tiť ich stratégie tak, aby viedli k naplneniu zadefinovanej vízie, získavajú kon-
kurenčnú výhodu. Prekážkou, či faktorom znižujúcim celkovú konkurencie-
schopnosť zdrojov územia, môže byť totiž rozpor v strategických zámeroch
o spôsobe využívania zdrojov ich vlastníckmi, na ktorý manažment územia
nemá dosah. Absencia kompetencií a možností zjednotiť strategické záme-
ry môže viesť k zníženiu hodnoty zdrojov a tým aj k oslabeniu konkurencie-
schopnosti územia. Toto je dôležitý rozdiel medzi biznis a place perspektí-
vami.

vou. Na rozdiel od firemnej perspektívy totiž manažment územia disponuje menšou mierou kompetencií ovplyvniť mnohé zdroje (t. j. zdroje nad ktorými má obmedzenú alebo žiadnu kontrolu napr. zdroje v súkromnom vlastníctve, štruktúra rezidentov a pod.).

V kontexte územia (predovšetkým však urbánneho) je možné identifikovať štyri hlavné teoretické ***konceptné rámce implikujúce princípy Resource-based view (RBV)***, o ktoré je možné sa oprieť pri hodnotení konkurencieschopnosti území ako produktov vo svetle narastajúcej globalizácie (podľa Musterd, Murie 2010, s. 7; Musterd, Kovács 2013, s. 4-7; Warnaby, Medway 2014, s. 37-39):

1. ***Produkt územia ako súbor tvrdých lokalizačných predpokladov***

Tento prístup nazerá na územie z perspektívy tzv. „*klasických lokalizačných teórií*“, najčastejšie spájaných s prácami Webera, Christallera a Hotellinga. Jadro konceptu je postavené na (relatívnej) vzdialenosti, prepravných nákladoch a úsporách z rozsahu, ktoré sú považované za kľúčové z pohľadu atrahovania kapitálu. Formovanie produktu územia je teda zamerané na vytváranie vhodného prostredia pre investičné príležitosti, pre prilákanie vysokokvalifikovanej pracovnej sily, v inštitucionálnom kontexte vytvorením súboru vhodných regulatív, motivačného miestneho daňového režimu, vyhovujúcej dopravnej a inej infraštruktúry, dostupnosťou administratívnych priestorov, možností kvalitného vzdelávania a pod.

2. ***Územie ako produkt z perspektívy teórie klastrov***

Tento prístup vychádza z neoklasického konceptu aglomeračných a urbanizačných úspor, ktorý vo všeobecnosti konceptualizoval Alfred Marshall v práci *Principles of Economics* z r. 1890 (Marshall 2013). Externé (aglomeračné) úspory vznikajú ako úspory nákladov firiem pri ich koncentrovanej lokalizácii, resp. zoskupení blízko seba (Matlovič 2010). Podobný mechanizmus nastáva aj pri urbanizačných úsporách, avšak tu sú predmetom zdieľania najmä inštitúcie a verejne dostupné zdroje (Blažek, Uhlíř 2002). Na tieto prístupy skúmajúce možné benefity, ktoré produkuje vzájomná blízkosť lokalizácie firiem, neskôr nadviazala ekonomická klaster teória, najmä zásluhou prác M. Portera (1990,1998). Z tejto perspektívy teda produkt územia možno vnímať ako výhodný priestor pre vznik klastrov, chápaných v zmysle Portera (1998, s. 78) ako „*geografické koncentrácie vzájomne prepojených spoločností a inštitúcií v konkrétnom území*“. Faktor vzájomnej blízkosti lokalizácie firiem vytvára jedinečný priestor pre vzájomné špecifické prepojenia, zvyčajne na báze podobného či nadväzujúceho zamerania organizácií a využívania ďalších výhod ktoré ponúka územie (najmä urbanizačné úspory, priaznivá územná politika). Územie je teda v tomto prípade vnímané ako platforma nevyhnutných zdrojov potrebných pre vznik klastrov.

3. ***Územie ako sieť aktérov***

Tento prístup nadväzuje na predošlý, ale s tým rozdielom, že na rozdiel od ekonomickej teórie klastrov kladie dôraz na vplyv osobných väzieb (siete zamestnávateľov, zamestnancov), miestnych vzťahov a organizačnej príslušnosti, ktoré sú považované za kľúčové v rozhodovacích procesoch určujúcich smero-

vanie väčšiny aktivít spojených s územím. Z pohľadu teórie sietí je predmetom záujmu charakter väzieb - osobný alebo inštitucionálny, formálny alebo neformálny, príležitostný alebo dlhodobý, rovnako aj typy väzieb: konkurencia, kooperácia a kontrola. Vzťahy medzi aktérmi sa môžu formovať na základe zdrojov územia (napr. prírodné zdroje, finančné zdroje, vlastnícke práva, výrobná komplementarita, konzultačné služby a pod.). Oproti klaster teórii sa v tomto prípade kladie väčší dôraz na koncept „zakorenenosti“ (*embeddedness*) (rámček 8). Kľúčovým problémom je motivácia ovplyvňujúca stakeholderov v ich rozhodnutiach pri výbere územia kde sa usadiť a zostať. Diferenciačným znakom v tomto prípade môže byť pôvod a história osobných vzťahov (napr. miesto kde žije rodina, miesto narodenia, miesto štúdií, blízkosť priateľov a pod.). Tieto úvahy už ale vedú k fenomenologickým predstavám o charaktere miesta, chápaného cez optiku konceptu topofílie - spolupatričnosti s vlastnou minulosťou, respektíve ako existencie citového puta medzi ľuďmi a miestom. Humanistická geografia reprezentovaná napr. Yi-Fu Tuanom (1991) popisuje tento vzťah ako zmysel pre pripútanie sa a považuje ho za základ pre pochopenie ideí miesta (viac sa tomuto problému venujeme v kapitole 4 f). Konkurencieschopnosť územia v rámci teórie sietí možno hodnotiť cez optiku ANT (*Actor-network theory – teória aktér-sieť*, formulovaná v 80. rokoch minulého storočia Brunom Latourom). Dôraz je tu kladený na diverzitu rozličných vzťahov. Územie je chápané ako neustále prebiehajúci proces formovania vzťahov prostredníctvom množstva rozličných entít (ľudí, strojov, peňazí, dokumentov, textov, technológií, firmy, samosprávy, vlády, mestá, obce a pod.), označovaných ako *aktéri*. Aktéri sú neustále v pohybe, formujú a menia svoje vzťahy a spojenia heterogénnych aktivít, čím vytvárajú určitú sieť. Sieťové vzťahy pritom môžu mať *materiálny* (medzi vecami) a *semiotický* (medzi myšlienkami, konceptami, technológiami) charakter. Mnoho vzťahov je však súčasne materiálnej i semiotickej povahy (Matlovič, Matlovičová 2015, s. 243-6).

Koncept pripútanosti (*embeddedness*)

Rámček 8

„Som radšej, keď sa darí môjmu priateľovi ako konkurentovi.“
Anonym in Uzzi (1997)

Termín *embeddedness* - zakorenenosť či pripútanosť ako prvý použil Karl Paul Polanyi v teórii *Substantivistickej ekonómie* (*Substantivist economics*), ktorá vychádzala z predstavy, že ekonomické chovanie a celá ľudská ekonomika je včlenená do príslušného sociálneho kontextu a preto ho nie je možné analyzovať oddelene od sociálnych vzťahov (Moravčíková, Adamičková 2014).

Substantivizmus bol reakciou na *ekonomický formalizmus*, ktorý naopak od sociálnych vzťahov abstrahuje a vychádza z predstavy neoklasického modelu tzv. *homo oeconomicus* (človek racionálny, pôvodne odvodené z gréckeho „*oikonomia*“ - správa domácnosti, t. j. človek hospodáriaci; Melzochová 2012), ktorý je len minimálne podriadený sociálnym vplyvom, primárne sleduje len svoje osobné záujmy, je maximálne

racionálny a svoje správanie podriaďuje maximalizácii osobného profitu (subjektívne vnímaného úžitku).

Koncept pripútanosti v zmysle Polanyiho poukazuje na dôležitosť spoločenských vzťahov, ktoré prenikajú aj do ekonomickej sféry a ovplyvňujú ju (napr. príbuzenské vzťahy, náboženská spolupatričnosť, lojalita v rámci subkultúr a pod.; Melzochová 2012; Zagata 2008; Moravčíková, Adamičková 2014).

Koncept pripútanosti (*embeddedness*) možno podľa Hendersona a kol. (2002) v kontexte územného produktu vnímať v dvoch rovinách:

- a) ako **teritoriálne pripútanie** (*territorial embeddedness*) – pripútanosť k miestu napr. v prípade firiem ak sú historicky viazané k nejakému miestu. Ich zakorenenosť môže byť daná tým, že sú pohlcované miestnymi ekonomickými aktivitami a v niektorých prípadoch sa stáva pripútanosť vynútená ekonomickými aktivitami a existujúcou sociálnou dynamikou územia (napr. daňové úľavy, programy vzdelávania pracovníkov generujúce špeciálne vyškolenú pracovnú silu a pod.);
- b) ako **sieťové pripútanie** (*network embeddedness*) – pripútanosť k určitej sieti aktérov, keď prioritou sú vzťahy medzi sieťovými partnermi bez ohľadu na miesto ich pôvodu či miestneho ukotvenia. Miera sieťovej zakorenenosti je determinovaná charakterom, odolnosťou a stabilitou formálnych aj neformálnych vzťahov na úrovni jednotlivých aktérov siete. Kým pôvodne bola sieťová pripútanosť chápaná len na úrovni osobných vzťahov jednotlivých členov firmy s inými aktérmi, neskôr sa jej chápanie rozšírilo aj o širšie inštitucionálne vzťahy s neobchodnými partnermi (napr. zástupcov štátnej správy, mimovládnych organizácií a pod.). Je považovaná za výsledok procesu budovania dôvery medzi partnermi.

Miera prínosu zakorenenosti však závisí od jej intenzity. Ako poukazuje Brian Uzzi (1997) prínosy prevažujú iba do istého okamihu, od ktorého príliš silné väzby môžu viesť k uzavretiu sa (*lock-in*). V dôsledku straty určitej časti autonómie a flexibility v rozhodovaní môžu vytvárať akúsi bariéru ďalšieho rozvoja, ktorá sa z pohľadu jej aktérov môže javiť ako príťaž pri dosahovaní vyššieho výkonu. Uzzi podrobne skúma aj ďalšie možné paradoxy súvisiace so zakorenenosťou (viac Uzzi 1997).

4. **Územie ako súbor mäkkých lokalizačných faktorov**

Tento prístup je veľmi úzko prepojený na predošlé dva prístupy (sieťová a klastrová optika). Vychádza z teórie aglomeračných úspor, teórie sociálneho kapitálu a teórie ľudského kapitálu (v zmysle využitia efektivity, ktorú generuje tesné prepojenie a/alebo blízky vzťah a pod.). Rozdiel spočíva v dôraze na špecifické výhody urbánneho prostredia, ktoré vytvárajú z územia atraktívne prostredie pre špecifické typy ľudí. Tieto výhody sú vnímané ako nevyhnutný predpoklad, na ktorý sa viažu ekonomické aktivity vedúce k zvyšovaniu konkurencieschopnosti územia (Musterd, Murie 2010). Takýto spôsob pohľadu na zdroje územia najviac odráža Floridov koncept tzv. „*creative class*“ (koncept kreatívnej triedy, podľa R. Florida 2002, 2005). Podľa tohto konceptu je kľúčovým zdrojom rozvoja a rastu miest kreatívna trieda, ktorá sa vytvorila v postindustriálnom období ako istý odraz štrukturálnych ekonomických zmien v spoločnosti, s dominantným postavením služieb. Kreatívna trieda (umelecká, technická a ekonomická) je chápaná ako skupina ľudí,

ktorá je platená za svoje kreatívne výstupy a ako taká predstavuje jediný nevyčerpatelný zdroj rastu. Vytváranie koncentrácií talentovaných ľudí, teda je tu chápané ako sila poháňajúca inovačný a ekonomický rast. Florida poukazuje na priamu súvislosť medzi rastom miest a mierou koncentrácie špecifickej časti ľudského kapitálu - kreatívnych ľudí, ktorí sú podľa neho kľúčovým faktorom ich ekonomického rastu (Rehák 2014). V tomto kontexte sú podľa neho skupiny talentovaných a kreatívnych pracovníkov priťahované centrami alebo uzlami, nie z tradičných ekonomických dôvodov opísaných v zmysle „hard“ predpokladov (podmienok), ale že tieto skupiny vyhľadávajú špecifické mestské výhody, ktoré im zabezpečia primeranú kvalitu života, otvorenosť diverzite všetkého druhu a predovšetkým príležitostí preukázať svoju identitu kreatívneho človeka a náležite sa realizovať. Napriek atraktivite a popularite je Floridov koncept predmetom rozsiahlej kritiky. Problémom je už samotné vymedzenie kreatívnej triedy, ktoré je nejednoznačné. Spochybňovaná je jednak originalita konceptu, vymedzenie použitých indexov ako aj vplyv kreatívnej triedy na ekonomický rozvoj, keďže mnohé empirické štúdie nepreukázali závislosť medzi početnosťou kreatívnej triedy a ekonomickou výkonnosťou miest (viac v Rehák 2014). V každom prípade pre koncipovanie produktu územia z perspektívy formovania tzv. „creative cities“, atraktívnych pre talentovaných pracovníkov sú podľa Floridu nevyhnutné „soft“ zdroje územia ako: otvorenosť miestnych komunít, tolerantnosť, pestrosť, slabšie väzby a voľnejšie vzťahy sú dnes hlavným magnetom pre kreatívnu triedu (Rehák 2014, Florida 2005, Musterd, Murie 2010).

Všetky naznačené prístupy predstavujú do značnej miery zjednodušené modely veľmi komplexnej a vzájomne prepojenej reality územných zdrojov a preto akákoľvek ambícia o klasifikáciu kategórií možných odlišných prístupov k hodnoteniu urbánnej konkurencieschopnosti bude len pokusom. Jednotlivé koncepty nemožno presne ohraničiť, pretože sa vzájomne prestupujú a rozdiely medzi nimi sú skôr relatívne ako absolútne.

d) Holistický verus komponentný prístup k produktu územia

Každý iniciálny pokus o teoretické uchopenie problému vymedzenia územného produktu narazí na problém dualistickej povahy jeho významu. Napríklad mesto Prešov. Ako ho možno vnímať? Ako celok alebo súbor parciálnych komponentov, ktoré ho tvoria (u každého vždy iný, neúplný a generalizovaný cez optiku vlastných skúseností či sprostredkovaných poznatkov)? Ujasnenie si perspektívy s akou budeme k územiu pristupovať bude mať totiž zásadný vplyv na výsledok nášho marketingového snaženia.

Ak budeme teda k územiu pristupovať z holistickej perspektívy, budeme ho chápať v zmysle Ashwortha, Voogda (1990) ako **celok**, ktorý predstavuje jasne odlišenú entitu, komplex hmotných aj nehmotných atribútov (fyzické štruktúry, funkcie, aktivity, atmosféra, symbolická hodnota a pod.), ktoré sú nejakým spôsobom zhutnené do názvu mesta (resp. označenia územia). Na strane druhej, spo-

mínaní autori upozorňujú, že je možné aj jeho vnímanie cez **súbor atribútov** (oddelených alebo čiastočne prepojených). Napríklad špecifické služby, zariadenia alebo prvky vyskytujúce sa na danom mieste. Problém nastáva vtedy, ak sa obe perspektívy premiešajú do jedného v konečnom dôsledku mätúceho posolstva. Napríklad: moderné, otvorené a energické mesto s lacnými pozemkami, rekreačnými možnosťami a dobrou dopravnou konektivitou.

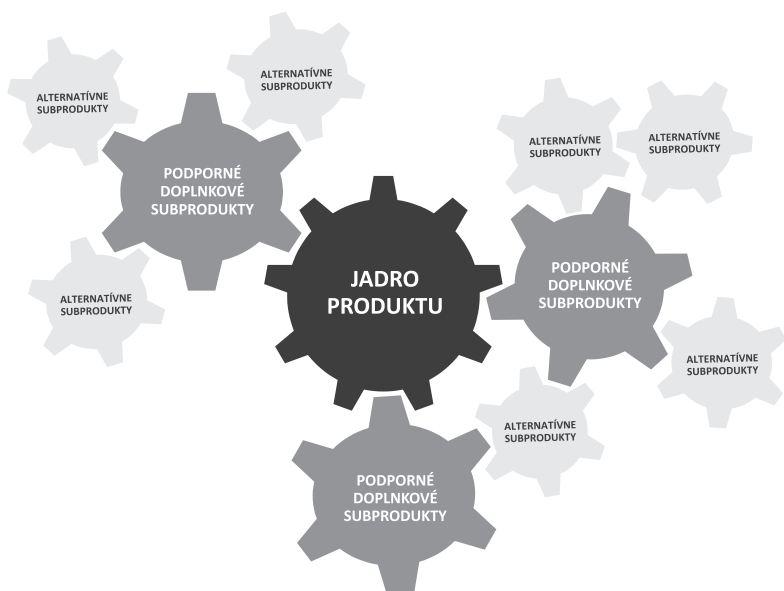
Ako riešenie uvedeného problému navrhuje Sliepen (1988, in Ashworth, Voogd 1990) rozlišovať tzv. **nukleárny produkt** (*nuclear product*) ponúkajúci mesto (územie) ako celok a tzv. **podporné prvky** (*contributory elements*), ktoré predstavujú špecifické služby, alebo aj istým spôsobom oddelené, špecifické charakteristiky mesta. Oba naznačené významy však nemožno vnímať oddelene, pretože existujú súčasne. Ak produkt mesto predávané ako *prvok* tak to potom znamená, že sú predávané nejaké exkluzívne práva na jeho použitie. Ak je však predávané ako *nukleárny produkt*, tak potom s rovnakým súborom fyzických atribútov (alebo dokonca aj s polohou v rámci fyzického prostredia) sa zaochádza ako s oddelenými produktmi na oddelených trhoch. V podstate sú simultánne predávané dva odlišné urbánne produkty ako aj jeden produkt, ktorý pozostáva z dvoch komponentov.

Konceptualizácia produktu územia založená na rozlišovaní úrovni produktu v zmysle jadro - doplnkové/alternatívne prvky (napr. Brassington, Pettitt 2006; Kotler a kol. 2008; Baines a kol. 2011), resp. rozlišujúca primárne a sekundárne prvky územného produktu, bola podrobnejšie rozpracovaná aj neskorších prácach (Jansen-Verbeke 1986; Getz 1993).

Konkrétne Warnaby a kol. (2010) rozlišujú **tri úrovne územného produktu** (obrázok 10), ktoré vysvetľuje na príklade jednej z najvýznamnejších rímskych pamiatok na území Veľkej Británie - Hadriánovho valu - takto:

1. **„Core“ - jadro produktu:** všetky prvky turistického produktu, ktoré priamo súvisia s románskou archeológiou, t. j. všetky konkrétne turistické atrakcie vrátane podpornej infraštruktúry;
2. **Suplementárne (podporné doplnkové) prvky produktu:** môžu byť, a zvyčajne aj sú na trhu ponúkané ako samostatné, oddelené atrakcie, ale tiež môžu byť kombinované do podoby viac-menej holistického produktu, označovaného v tomto prípade ako „oblasť Hadriánovho valu“;
3. **Komplementárne (podporné doplnkové) prvky územného produktu:** zhŕňajú veľké množstvo pubov, hotelov, malobochodných predajní a voľnočasových atrakcií nesúvisiacich s rímskymi pamiatkami, ako aj prvky, ktoré obklopujú samotný Hadriánov val. Patria tu aj príznačné prvky fyzického prostredia, v rámci ktorých sa všetky vyššie uvedené prvky nachádzajú ako aj komplex s nimi spojených možných doplnkových aktivít (Warnaby et al. 2013).

Schematicky ako aj na príklade turistickej destinácie Bojnice uvedené úrovne znázorňuje obrázok 14 a 15.



Obrázok 14

Hierarchia prvkov mega produktu územia vo vzťahu k jadrovej aktivite



Obrázok 15

Príklad hierarchie prvkov turistického produktu mesta Bojnice*

*V tomto prípade nebol cieľom úplný a precízny výpočet existujúcich subproduktov, ale len naznačenie možných alternatív konštrukcie megaprojektu.

Na uvedený koncept úrovni prvkov produktu nadväzuje komponentný prístup, ktorý pristupuje k produktu územia ako k súboru parciálnych, často vzájomne nezávislých produktov, ponúkaných oddelene, pričom jednotlivé komponenty územia (v zmysle predošlých úvah RBV - zdroje) môžu byť súčasťou viacerých subproduktov, ponúkaných dokonca aj v rozličnom kontexte.

V tejto súvislosti van den Berg a Braun (1999) na základe miery agregovania jednotlivých komponentov v ponúkanom územnom produkte, rozlišuje tri úrovne (urbánneho) územného marketingu:

- **Úroveň 1 – jednotlivé prvky** t. j. konkrétny majetok a služby mesta, ktoré môžu byť ponúkané ako samostatné vybavenie (alebo špecifikum), no ponúkané môžu byť tiež ako jeden zložený prvok, ktorý je kombináciou viacerých prvkov. V kontexte turizmu môže ísť o konkrétne atrakcie a zariadenia, predávané samostatne ako ich mix. Analogicky možno vnímať ako kombinovateľné prvky hmotný majetok územia, či nehmotné služby, ktoré sme spomenuli vyššie v kontexte SDL.
- **Úroveň 2 - klastre súvisiacich služieb**, kde ide o komplexnú ponuku nadväzujúcich služieb, ktoré môžu byť ponúkané pre prilákanie konkrétnych segmentov užívateľov územia, ale ktoré sa tiež následne môžu spojiť, aby dotvorili jeho celkový vnem (celkovú percepciu). Tu na rozdiel od prvej úrovne je dôraz na komplexnosť kombinácie v úrovni 1 spomenutých tovarov a služieb, ktorá vytvára celkovú turistickú „ponuku“ územia.
- **Úroveň 3 - urbánna aglomerácia ako celok**. Táto úroveň súvisí predovšetkým s formovaním identity a imidžu urbánneho územia ako holistickej entity. Keďže sú územia propagované na rozličných trhoch a ponúkané rozličným trhovým segmentom, výsledkom je celý rad interpretácií súvisiacich so snahou o ovplyvnenie imidžu želateľným smerom. V tejto úrovni sa teda pracuje aj s inými tzv. imidžotvornými prvkami (kultúry, populačné charakteristiky a pod.) (Van den Berg a Braun 1999).

Všetky doposiaľ zmienené úvahy o podstate a charaktere produktu územia naznačujú mnohé problémy vyplývajúce z jeho komplexnosti. Vysoký stupeň heterogenity územia je z pohľadu marketéra kreujúceho produkt problémom. Preto sa obvykle pristupuje k jeho vytvoreniu metódou per partes.

Ako uvádza Florek (2006) konečný charakter tzv. *megaprojektu* územia je determinovaný množstvom a rôznorodosťou jeho parciálnych častí, komponentov, ktoré označuje ako *subprodukty*. Tieto definuje ako špecifické súbory úžitkov, ponúkané odplátnym, čiastočne odplátnym alebo bezodplátnym spôsobom. Ich charakter je určený predovšetkým dopytom na cieľových trhoch (tabuľka 4).

Široká škála uvedených predmetov spôsobuje, že komplexný marketing územia je často nahrádzaný inými formami územného marketingu, ktoré sú zamerané len na istú časť produktu územia. Napríklad: *marketing destinácie*, *marketing mesta (city-marketing)*, *regionálny marketing*, *marketing štátov (nation marketing)* a i. (viac v kapitole 10)

ÚZEMNÉ SUBPRODUKTY	CIEĽOVÉ TRHY
Turistický produkt (turistické strediská, hotely, reštaurácie, prírodné predpoklady, pamiatky, tradícia, atmosféra)	turisti, mládež, rekreanti, kúpeľní hostia
Investičný produkt (stroje, zariadenia, miestnosti, technologické linky, celé budovy a objekty, pozemky, orná pôda, pracovná sila, technológie)	firmy, investori, banky, investičné fondy, obchodné spoločnosti, obchodné komory
Obytný produkt (súkromné byty, domy, pozemky, družstevné byty, komunálne byty, sociálne byty)	obyvatelia územnej jednotky alebo iných miest a obcí, podnikatelia, družstvá, realitné agentúry
Sociálny produkt (stále a sezónne pracovné miesta)	nezamestnaní, odbory, úrady práce, personálne agentúry, personálne oddelenia firiem a inštitúcií
Obchodno-službový produkt (komerčné služby)	obyvatelia územnej jednotky a jej blízkeho a vzdialeného okolia
Vzdelávaco-kultúrny produkt (edukácia, kultúra)	rodičia, mládež, mládežnícke organizácie, študenti, školy, spoločenské organizácie, vzdelávacie inštitúcie
Trhovo-výstavnícky a kongresový produkt	firmy, podnikatelia, obchodné komory, podnikateľské kluby, marketingové firmy, reklamné agentúry
Rekreačno-športový produkt (športové podujatia, turnaje, služby)	mládež, športové kluby, fan kluby, cestovné kancelárie a agentúry, školy
Verejný produkt (verejné služby, administratíva, komunikácia, zdravotníctvo)	obyvatelia, inštitúcie, spoločensko-hospodárske organizácie

Tabuľka 4

Funkcionálne typy územných subproduktov a im zodpovedajúce cieľové trhy

Zdroj: Szromnik (1997:41)

e) Produkt územia a mierka

„Na všetko jestvuje spôsob, ale všetko má svoje hranice.“
Horatius

Jednou z neoddeliteľných vlastností územia ako aj spôsobu ako naň nazeráme je mierka. Jednotlivé miesta koexistujú v rámci hierarchických zoskupení. Podľa Ashwortha a Woogda (1990) je práve mierka unikátnou charakteristikou územného produktu, odrážajúcou sa v spôsobe jeho vymedzovania.

Chápanie mierky územia však nemusí podľa Szromnika (2006) odkazovať len na jeho pozíciu v rámci príslušnej administratívno-správnej hierarchie. „Hranice“ územného produktu môžu byť podľa neho determinované aj inými jeho charakteristikami. Podľa neho je možné z pohľadu potenciálnej marketingovej aktivity rozlišovať územia:

- s rozličnou veľkosťou a tvarom,
- s rozličnou úrovňou zamestnanosti,
- s rozličnými funkciami,
- s rozličnými prírodnými podmienkami,
- s rozličným stupňom zastavanosti,
- s rôznym historicko-časovým horizontom osamostatnenia, či špecifických miesta identifikujúcich aktivít,
- na základe odlišnej miery zhody s územno-správnym členením,
- na základe odlišností v spôsobe (systéme) riadenia,
- s rozličným vnútorným členením,
- s rozličným stupňom podobnosti vo vzťahu k susedným územiám,
- s rozličným stupňom inštitucionalizácie a formalizácie fungovania,
- a s rozličnou úrovňou sociálnej identifikácie v krajine a za jej hranicami. (Szromnik 2006)

Naznačené možnosti vyčleňovania územia sú z pohľadu možného manažovania marketingového procesu skôr viazané na komponentné marketingové produkty, ktoré majú potenciál účelového zosieťovania miestnych stakeholderov. Za istý problém však v mnohých prípadoch možno považovať manažovateľnosť produktov, nerešpektujúcich jednotky územnosprávneho členenia. Ich vznik a hlavne udržateľnosť je viazaná na dosiahnutie zhody v cieľi a spôsobe napĺňania stratégie veľmi často naprieč existujúcimi administratívnymi hranicami, čo naznačuje isté tenzie a problémy napríklad v rozdeľovaní kompetencií a financovaní. Preto z pohľadu aplikácie v marketingovej praxi ich možno považovať skôr za teoretické rámce úrovne vymedzovania územia, ktoré by si vyžadovali vyššiu mieru prepracovania, operacionalizácie a konkretizácie.

Z pohľadu uplatnenia v marketingovej praxi je preto vhodnejšie uvažovať o hraniciach územného produktu v zmysle existujúcich územnosprávnych jednotiek či inak ohraničených areálov v rámci nich, resp. vytvorenie ich následným agregovaním do väčších celkov na základe spoločného znaku(kov).

Szromnik (2006) v tejto súvislosti precizoval klasifikáciu možných úrovní územného produktu nasledovne:

a) *Mesto alebo jeho urbanistická, administratívna či funkčná súčasť:*

- mestská štvrť alebo sídlisko,
- hlavné námestie,
- obchodno-službové centrum,
- hlavná obchodná ulica,
- historická katastrálna jednotka,
- športovo-rekreačný komplex, prípadne iná jeho časť.

b) *Vidiecka obec alebo jej administratívna či funkčná súčasť:*

- usadlosť alebo súbor usadlostí,
- vymedzený prírodný areál
- vymedzený funkčný areál.

- c) *Súbor miest a vidieckych obcí vyčlenený podľa administratívneho, ekonomického alebo prírodného hľadiska:*
- kraj alebo jeho časť,
 - okres alebo jeho časť,
 - súbor krajov,
 - súbor okresov,
 - súbor vidieckych obcí,
 - región alebo ekonomická zóna,
 - štát alebo súbor štátov.
- d) *Špeciálne priestorové jednotky s výnimočným sociálno-politickým, ekonomickým, prírodným, turistickým a historickým významom:*
- cezhraničné zóny, euroregióny a mikroregióny
 - veľké colné priestory (špeciálne ekonomické zóny)
 - technologické parky,
 - turistické lokality,
 - skanzeny,
 - prírodno-historické parky,
 - chránené prírodné územia (napr. národné parky, krajinné oblasti, prírodné rezervácie, areály a pod.)
 - a iné územia podobného typu.

Takáto klasifikácia nás privádza k zamysleniu nad možnosťami abstrakcie predstavy územia ako miesta v rámci rozličných geografických úrovní (mierok), ktoré môžu byť užitočné pri následnej konceptualizácii značky územia a územného brandingu vo všeobecnosti.

V tomto smere zaujímavý pohľad na miesto ako súčasť hierarchického systému územných jednotiek rozličných mierok ponúkajú holandskí geografi Martin Boisen, Kees Terlouw a Bouke van Gorpová (2011). Ich konštruktivistický prístup k definovaniu miesta²⁴ je možné považovať za kritiku teritoriálneho redukcionizmu²⁵, snažiaceho sa o neprípustné zjednodušovanie rôznorodého a multi-dimenzionálneho priestoru (v zmysle rôznorodosti charakteristík) do *priestorových fetišov*²⁶. Tie sú formované prostredníctvom magickej sily presahujúcej možnosti

24 Miesta sú v duchu konštruktivistických teórií chápané ako **sociálne konštrukty** vytvorené človekom. Takéto chápanie je predmetom diskusie v postpozitivistickej humánnej geografii. Miesta ako sociálne konštruované entity geografi chápu ako priestorové prvky, ktoré nie sú prirodzené a dané, ale sú vytvorené človekom. Preto človek môže miesto nielen vytvoriť, ale ho neustále meniť a dokonca aj zničiť. Nemáme tu na mysli len vytvorenie/zničenie materiálne (fyzické) zázahy do prostredia, ale aj vytvorenie/zničenie jeho významu, ktorý sa s ním spája. Príkladom, ktorý zahŕňa tak fyzickú ako aj mentálnu zmenu vnímania miesta môže byť New York a miesto kde pôvodne stáli budovy WTC dnes tzv. *Ground Zero*. Človek svojou aktivitou zmenil nielen fyzický ráz miesta, ale aj mentálny, keďže dnes už nie je dominantne vnímaný ako symbol obchodu ale symbol boja proti terorizmu.

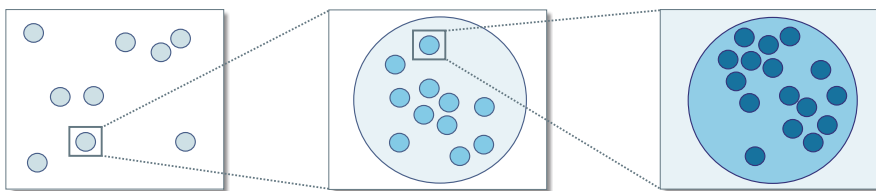
25 **Redukcionizmus** je snaha o zjednodušenie komplexných javov na jednoduchšie, zložitých na jednoduché, celostných na jednotlivé, vyšších na nižšie a pod. (Šaling a kol. 2003).

26 **Priestorový fetišizmus** (spatial fetishism) koncepcia priestoru, v ktorej je priestor vnímaný ako nadčasový (večný) a preto aj imúnny voči historickým zmenám (Brenner 1999).

človeka. Preto v snahe vyhnúť sa pasci *metodologického teritorializmu*²⁷, navrhujú konceptualizovať miesto ako časť geografickej hierarchie miest.

Príkladom hierarchickej organizácie územia prostredníctvom geografickej mierky môžu byť geografické entity napríklad: Európska únia, štát - *Slovensko*, vyšší územný celok - *Prešovský samosprávny kraj*, okres - *Prešov*, mesto – *Prešov*, urbanistický obvod – *Dúbrava*. Tento príklad naznačuje značnú rôznorodosť rozmerov vnímania „miesta“ a to od oblúbeného kresla v obývačke až po celú Zem (Cresswell 2004:20). Miesta môžeme vytvárať v nespočetnom množstve mierkových úrovní. Ako si teda predstaviť miesto v tejto širokej škále rozličných úrovní?

Podľa Boisen a kol. (2011) je najjednoduchším možným symbolom pre miesto „bod“. Predstavme si, že budeme tento bod približovať. Presne tak ako to robíte pri vyhľadávaní konkrétneho miesta napríklad prostredníctvom online aplikácie Google Earth. Neustálym zaostrovaním sa vynoria detaily, ktoré ste predtým nevideli. Bod sa tak stane priestorovým kontajnerom – zložitým systémom zlúčenia rozličných prvkov. Tento priestorový kontajner stelesňuje priestor, v ktorom môžeme rozlíšiť iné miesta. Obrázok 16 ukazuje zjednodušené konceptuálne stvárnenie takéhoto skalárneho prístupu (Boisen a kol. 2011).



Obrázok 16

Miesto hierarchickej organizácie územia

Zdroj: Boisen a kol. (2011)

V duchu naznačenej logiky priestorovej hierarchie Boisen a kol. (2011) popisujú miesto nasledovne: „**Mesto** by mohlo by definované ako 'miesto' v rámci regiónu, zatiaľ čo **región** ako taký by mohol byť definovaný ako 'miesto' vtedy, ak priestorový kontext je zameraný na vyšší územný stupeň ako taký, napríklad štát.“

Takúto predstavu miesta by sme teda mohli vo všeobecnej rovine vyjadriť nasledujúcou definíciou: **za miesto možno označiť územie vždy hierarchicky nižšieho stupňa v rámci niektorého z vyšších stupňov teritoriálneho usporiadania, ktorého je súčasťou**. Vytvára sa tak možnosť pre úvahy o jeho vnútornej štruktúre. Čo v tomto kontexte znamená, že mesto pozostáva z rozličných priestorov (*spaces*) a miest (*places*). Štvrte, parky, námestia, budovy, pamiatky a iné kompo-

27 **Metodologický teritorializmus** analyzuje všetky priestorové formy a úrovne (v zmysle mierky) ako do seba uzavreté a teritoriálne ohraničené geografické jednotky. Spolu s priestorovým fetišizmom oba prístupy možno označiť ako internalistický model (do vnútra zameraný, kladie väčší dôraz na vnútorné príčiny javov) spoločenského rozvoja, v ktorom sa s teritorialitou zaobchádza ako so statickým, nadčasovým kontajnerom historickej (Brener 1999).

nenty (súčasť územia) vytvárajú štruktúru mesta ako celku (Boisen a kol. 2011). Preto spomenutí autori za mesto považujú „miesto“, ktoré predstavuje súbor miest a priestorov v rámci jeho hraníc. Tieto komponenty sú potom následne selektívne využívané pre určovanie imidžu mesta.

Zadefinovanie miesta ako súčasť hierarchie území rozličných mierok vytvorilo autorom vhodný teoretický základ pre analýzu priestorovej identity, ktorá je tvorená na rozličných úrovniach a teda z pohľadu teritoriálnej skalárnej hierarchie aj selektívne vrstvená. Priestorové identity často korešpondujú s administratívnou hierarchiou. Mnohokrát však jednotlivé úrovne presahujú, sú s nimi v rozpore alebo jedna druhú dopĺňajú a to tak v kontexte priestoru, ktorý tieto „miesta“ zaberajú ako aj v kontexte, v ktorom sú publikom považované za dôležité. Na príklade Food Valley v Holandsku Boisen a kol. (2011) poukazujú na to, že identifikácia s miestami je vysoko kontextuálna, najmä ak uvažujeme o nových, menej tradičných „slabých“ priestorových identitách. Na popísaných príkladoch ilustrujú proces vrstvenia priestorových identít, ktorý v podstate vedie k novým „miestam“. Bez procesu vrstvenia by mohli existovať len „miesta“ pretože predstava „miesta“ vyžaduje publikum, ktoré je schopné sa s miestom identifikovať a ktoré je schopné prijať miesto za miesto (viac v kapitole 6; Boisen a kol. 2011).

Tieto úvahy logicky vedú k záveru, že z pohľadu hierarchie môže byť konkrétne územie súčasťou marketingových aktivít viacerých mierkových úrovní súčasne. Preto je nevyhnutné uvažovať aj nad možnými vzťahmi resp. **väzbami**, ktoré medzi nimi vznikajú.

Ashworth a Woogd (1990) skúmali vzťahy na miestnej, regionálnej a národnej úrovni. Podľa nich sa **územné produkty** na uvedených úrovniach môžu vzájomne

- **posilňovať**
- alebo byť prevažne **indiferentné**
- alebo môžu byť **kontradiktórne** (byť v rozpore, odporovať si, protichodnej pozícií) a
- **vzájomne interferovať** (zasahovať jeden do druhého).

Charakter uvedených väzieb však nie je jednoznačný a statický. V praxi ich zvyčajne nemožno oddeliť, pretože sú vo vzájomne zložitom vzťahu nepretržitého a zložitého prestupovania. To znamená, že dva produkty sa môžu spočiatku posilňovať, ale postupom času sa charakter ich vzájomných väzieb môže zmeniť až sa ocitnú v protichodnej pozícii.

Autori ďalej poukazujú na problém možného rozporu medzi produktom, ktorý je ponúkaný z pohľadu územného producenta (územnej autority, ktorá je zodpovedná za jeho plánovanie a implementáciu) vo vzťahu k produktu, ktorý kupuje zákazník. K tomu dochádza ak je územný produkt nesprávne definovaný vzhľadom k existujúcim trhovým podmienkam, najčastejšie ako dôsledok administratívneho rozdelenia územia alebo ak jeden producent súbežne ponúka celú škálu územných produktov na rozličných mierkových úrovniach. Problémom teda je, že hranice komponentných subproduktov nie sú a vo väčšine prípadov ani nemôžu byť totožné s administratívnym vymedzením územia, nad ktorým má producent územného produktu kontrolu (napr. miestna alebo regionálny samosprá-

va). Napríklad v rámci konkrétneho mesta sa môže „turistické mesto“ daného územia spájať len s malým územím historického jadra, kde sa nachádza väčšina známych symbolov a atrakcií, ale napríklad „rezidenčné mesto“ môže byť vnímané ako omnoho širšie územie obytných a obslužných štvrtí a napokon „mesto obchodníkov“ (v zmysle prevádzkovateľov maloobchodných prevádzok) môže zahŕňať príbytky potenciálnych zákazníkov ďaleko za hranicami administratívneho vymedzenia územia mesta. Je na mieste preto položiť si tri otázky:

- (1) Aký územný produkt to vlastne predávame?
- (2) V koho záujme je tento produkt predávaný?
- (3) A komu je vlastne určený?

Ich zodpovedanie následne vedie k potrebe **harmonizácie spoločného marketingového úsilia** všetkých zainteresovaných subjektov operujúcich na príslušnom stupni územnej administratívnej hierarchie a to **na primeranej úrovni prísobenej potrebám zákazníka** (viac Ashwoth, Woogd 1990).

f) Územný produkt z fenomenologickej perspektívy a jeho kritika: od významu k emancipácii

*„...prvky územného produktu pravdepodobne vytvárajú prostriedok
smerujúci ku koncu ako koniec samotný....“
Warnaby (2009)*

Už predošlých kapitolách sme naznačovali, že dôležitosť prvkov územného produktu bude determinovaná zákazníkom ako aj fakt, že či už sú hmotnej alebo nehmotnej povahy, pravdepodobne budú „*vytvárať prostriedok smerujúci ku koncu ako koniec samotný*“ (Warnaby 2009). V súlade s predpokladmi SDL bude hodnota produktu územia posudzovaná na úrovni príjemcu vždy individuálne.

Produkt územia možno vnímať aj prostredníctvom „početných významov“, ktoré má schopnosť generovať. Takýto prístup k miestu, opierajúci sa skôr o subjektivitu a skúsenosť pred logikou priestorovej vedy (Matlovič, Matlovičová 2007) je príznačný pre humanistickú geografiu, ktorá význam miesta chápe ako jedinečný a **fenomenologicky** (rámček 9) determinovaný príjemcom (Vargo, Lusch 2008). Každý jednotlivec si miesto (územie) spája so špecifickým významom, čiže subjektívnym (nie však dielčím) pocitom. Tento pocit zahŕňa poslanie a úlohu miesta v rámci individuálnej či skupinovej identity, s ktorou sa stotožňuje (Castree 2003). Aj keď sympatie a významy sú často zdieľané, miesto v zásade znamená pre každého inú vec (Hubbard a kol. 2002). To korešponduje s vyššie zmieňovanou *Servisne orientovanou logikou marketingu* (SDL), ktorá na hodnotu produktu územia nazerá ako na koprodukovaný súbor individuálne definovaných úžitkov, vznikajúci interaktívne, na základe osobných preferencií zákazníka determinovaných percepciou významu územia.

Fenomenologická optika na miesto ako každodenne zažívanú realitu (*life-world*), vyjadrujúcu totalitu osobného pripútania sa k miestu a prostrediu v kontexte každodennej skúsenosti (Hubbard a kol. 2002) nás privádza k Yi-Fu Tuanovmu

*„Prirodzený svet je sfetišizovaný.
Človek si v ňom hovie v prirodzenom bytí
a naivne „zobjektívňuje“ význam predmetov.“
Lyotard (1992:44)*

Fenomenológia je vnímaná jednak ako filozofický smer alebo hnutie v rámci histórie filozofie. Jej prvopočiatky sa viažu k prácam nemeckého filozofa Edmunda Husserla (1859 - 1938). Samotný pojem bol vytvorený zlúčením gréckeho *phenomenon* – to čo sa zjavuje alebo je objavuje, resp. jav a *logos* – slovo, hovoriť.

Fenomenológia sa teda zaoberá štúdiom javov - toho čo sa zjavuje vedomiu toho, čo je „*dané*“ (Lyotard 1992). Ide o štúdium štruktúr skúsenosti a vedomia. Doslova by sme mohli veľmi zjednodušene povedať, že skúma „fenomény“, to ako sa veci a javy zjavujú v našom vedomí, respektíve ako sa premietajú do našich skúseností. Tým sa vlastne pokúša nahliadnuť do ich podstaty a snaží sa odhaliť ich autentickú podobu, ich základ z ktorého vychádzajú a na ktorom sú tvorené. Napríklad: *Keď povieme „stena je žltá, zahŕňame do súdu podstaty? A čo napríklad farba, môžeme sa jej zmocniť samej, nezávisle od povrchu, na ktorom „leží“? Nie, lebo farba oddelená od priestoru, v ktorom existuje, je nemysliteľná.“* Lyotard (1992, s. 16).

Fenomenológia pracuje s konceptom žitého sveta (lifeworld). Človek vníma okolitý svet, ktorý môže subjektívne zažiť ako reálny a o jeho reálnosti nepochybuje. Je to svet každodenného života, ktorý zahŕňa všetky každodenné zážitky, skúsenosti, dojmy, sny, predstavy a pod.

Pre koncept produktu miesta (územia) ponúka fenomenológia istý využiteľný metodologický a interpretačný rámec. Odmieťa vedecké, kvantitatívne metódy vysvetľovania a namiesto nich presadzuje porozumenie. Využíva intenzívne formy opisu (tzv. metóda hustého opisu) ľudských skúseností, spočívajúce v detailnom a precíznom opise fenoménov (javov, prostredia, udalostí, aktérov, aktivít, vzájomných vzťahov) v ľudskom vedomí. Hlavným cieľom je tu porozumenie svetu prostredníctvom poznania ľudských intencií (teda vzťahov a postojov človeka) k svetu. Fenomenologická metóda takto prepája reálny svet so skúsenosťou (objekt so subjektom) (Hubbard a kol. 2002; Matlovič, Matlovičová 2007; Smith 2013, Matlovič, Matlovičová 2015:154-5).

konceptu tzv. *topofilie* (pripútanosť k miestu). Miesto v tomto zmysle možno vnímať cez citový zväzok alebo puto, ktoré vzniká medzi ním a človekom (rámček 10).

Vo vzťahu k miestu ako produktu nás teda bude zaujímať to, čo konkrétne môže byť predmetom pripútania človeka ku určitému územiu, pretože to následne bude determinovať jeho symbolický význam. Podľa mnohých realizovaných výskumov (napr. Warnaby, Medway 2014, Florek 2011, Steadman 2003) je pripútanosť k územiu ovplyvňovaná početnými sociálnymi, demografickými, fyzickými a symbolickými faktormi, ktoré budú mať bezprostredný súvis s identitou (viac v kapitole 6). V tejto súvislosti Floreková (2011) upozorňuje, že napriek podobnosti by nemalo dochádzať k zámene oboch fenoménov. Územná pripútanosť sa podľa nej vzťahuje k jednotlivcovi, kým územnú identitu chápe ako kolektívny fenomén, súvisiaci so zdieľanou identitou a kultúrou. Územnú identitu Flore-

ková chápe ako „proces, podľa ktorého prostredníctvom interakcií s územiami, ľudia identifikujú samých seba vo význame spolupatričnosti s konkrétnym miestom (v zmysle patriť niekam)“ (Florek 2011, p. 347).

Tuanov koncept topofílie

Rámček 10



„Miesto reprezentuje pocit bezpečia a priestor slobodu:
Na prvom lipneme a po druhom túžime.“
Yi-Fu Tuan (1977, s. 3)

Fotografia: Yi-Fu Tuan (2012)

Veľmi zjednodušene môžeme význam pojmu *topofília* vyjadriť ako existenciu citového puta medzi ľuďmi a miestom. Jeho autorom je americký geograf čínskeho pôvodu Yi-Fu Tuan (nar. 1930 v Tientsin, Čína). Pôvodne anglické označenie „*topophilia*“ doslovne vyjadruje „lásku k miestu“ a prvýkrát ho prezentoval geografickej obci v článku: *Topophilia: or, Sudden Encounter with the Landscape* z roku 1961. Nadviazal pritom na úvahy francúzskeho fyzika a fenomenológa Gastona Bachelarda, ktorý sa zamýšľal nad schopnosťou niektorých ohraničených priestorov produkovať príjemné predstavy. Neskôr svoj koncept topofílie rozvinul a vydal knihu *Topophilia: A Study of Environmental Perception, Attitudes, and Values* (1974) (Sinclair 1995).

Yi-Fu Tuanov koncept *topofílie* (1974; 1977) vychádza z predstavy, že svet je možné poznať cez miesta a to pomocou ľudskej percepcie a skúsenosti. Zmysel človeka pre pripútanie sa považuje v tomto smere za kľúčovú myšlienku. Miesto definuje na základe jeho vymedzenia z priestoru. Priestor je podľa Tuana omnoho abstraktnejším konceptom. Význam priestoru vidí v tom, že je otvorenou arénou akcie a pohybu. Význam miesta vidí v prerušení pohybu, zastavení sa a v pripútaní sa. Kým priestor je podľa Tuana prístupný abstrakcii priestorovej analýzy a ekonomickej racionality, miesto je prístupné pre diskusie o otázkach, ako sú význam, zmysel, hodnota a spolupatričnosť. Napríklad jedným zo spôsobov ako dať priestoru význam, čím sa môže stať miestom, je pomenovať ho. Tuan pripúšťa značnú slobodu v definovaní miesta v jeho rozmerovom diapazóne (od kresla po celú Zem) (Cresswell 2004; Matlovič, Matlovičová 2007, 2015).

Jednoduchým príkladom miesta a jeho dosahu na ľudí je idea *domova*. Pre Tuana (1991) geografia znamená štúdium *Zeme ako domova ľudí*. Keď transformujeme Zem na domovov ľudí, môžeme vytvárať miesta na nespočítateľnom množstve rozličných mierkových úrovní. Domov je ukážkový príklad druhu miesta, kde ľudia cítia význam úzkeho vzťahu a zakorenenosti (Matlovič, Matlovičová 2007).

Ilustroval to na príklade správania sa obyvateľov mesta New Orleans potom, čo ho v roku 2005 zasiahol ničivý hurikán Katrina. Ich odpoveď na situáciu, s ktorou boli konfrontovaní - deštrukciou miesta bola demonštráciou sily miesta: ľudia uväznení vodou vo svojich domoch dávali najavo svoje úsilie o obnovu každodenného života (napr. starostlivo zametali trosky zo vstupných veránd, poltucet mužov hralo pre zábavu na nesúrodnom súbore hudobných nástrojov, pani nazývaná „mama D“ odmietla opustiť mesto a zriadila vo svojom dome centrálnu kuchyňu pre celú štvrť a pod.) (Halttunen 2005, s. 6).

(Spracované na základe: Matlovič, Matlovičová 2007)

Z geografickej perspektívy fenomenologický aspekt rezonuje v súvislosti s už spomenutým „konceptom žitého priestoru“ (*lifeworld*), v ktorom sa odráža celý komplex skúseností a významov miesta (Hubbard a kol. 2002), vytváraných prostredníctvom osobnej skúseností s „bytím“ v danom území. Miesto ako nositeľ významu na individuálnej úrovni našlo odozvu pri skúmaní imidžu územia, ktoré bolo rozšírené aj o jeho tzv. vnútornú rovinu (*self-image územia*), t. j. o istým spôsobom generalizovanú percepciu územia u jeho obyvateľov. V duchu Tuanovho konceptu domova bude vnútorný imidž ovplyvnený vlastnou prítomnosťou v území a bude tvorený na základe priamej, zväčša každodennej, skúsenosti, pretože obyvatelia, ktorí sú jeho nositeľom sa s ním identifikujú na základe veľmi intenzívneho kontaktu. (Matlovičová 2011; viac v kapitole 4f) Ak predpokladáme, že je možné formovať produkt územia v duchu SDL, je potrebné zosúladiť predstavy o vnímaní územia medzi jeho obyvateľmi, ktorí sú v tomto prípade súčasťou ponuky a vonkajším prostredím, ktoré je zahrnuté do portfólia možných zákazníkov. Prípadné zásadné rozdiely v percepcii produktu územia by totiž mohli ovplyvniť efektívnosť využívania jeho zdrojov v početných procesoch koprodukcie výslednej hodnoty na strane zákazníkov.

Neskorší vývoj názorov na koncept miesta však priniesol aj kritiku humanistických prístupov, predovšetkým v tom, že abstrahujú od vplyvu možných vonkajších síl. Miesto ako nositeľ významu a predmet záujmu musí byť podľa Cresswella (2004) „*chápané ako stelesnenie vzťahov vo svete*“. Nadväzuje tým na úvahy E. Relpha (1976), ktorý ich obohatil o otázky špecifickosti miesta v globalizujúcom sa svete. Tým sa priblížil k štrukturalistickým geografickým prístupom. Posúva sa tak od humanistickej ku kritickej geografii (rámček 11). Relph (1976) tvrdil, že kombinácia ekonomickej a kultúrnej globalizácie ako aj mohutnej mobility transformuje vzťahy medzi ľuďmi a miestom. Preto sa musí zmeniť teoretické myslenie na tému miesta a tvorby miest. Svoju analýzu zameriaval na rozličnú intenzitu skúseností s *alochťonnosťou* (cudzorodosťou) a *autochťonnosťou* (pôvodnosťou) v miestach, čo našlo patričnú odozvu pri skúmaní identity územia. Toto východisko privádza Relpha ku myšlienke autentického vytvárania miest a tzv. *bezmiestnosti* (*placelessness*). Význam miesta podľa neho môže byť autentický a pravý, alebo neautentický a falošný, čo implikuje vrstvenie identity územia v zmysle Boisen a kol. (2011). Autentický význam miesta si vyžaduje bytie v mieste a príslušnosť k miestu, ako jednotlivec a člen komunity, a uvedomovanie si tejto skutočnosti bez povinnosti ju reflektovať. Tento autentický význam miesta pretrvávajú ako dôležitý zdroj identity pre jednotlivcov a komunity. *Bezmiestnosť* chápe Relph ako oslabovanie identity miest do stavu, keď tieto územia vyzerajú rovnako, sú tiež rovnako vnímané, pociťované a ponúkajú tie isté, mdlé možnosti pre ich prežívanie (Cresswell 2004 in Matlovič, Matlovičová 2007).

Relphova analýza vedie smerom k relačnému chápaniu miesta, ktoré zdôrazňuje, že miesta neexistujú ako ohraničené teritoriálne jednotky, ale sú situované v sociálnom, politickom, ekonomickom a historickom kontexte, ktorý ich formuje. (Matlovič, Matlovičová 2007)

To sa už ale dostávame ku kritickej bádateľskej tradícii, ktorá chápe miesta ako veľmi komplexné entity, situované v rámci vlastných hypotetických hra-

„Kapitál vytvára časopriestor.“

David Harvey

Štrukturalizmus je vedecký smer skúmajúci súbor javov ako štruktúru alebo súbor viacerých funkcií (Šaling 2003), teda v prípade objektov na nich nazerá ako na súbor prvkov, ktoré ho tvoria. Skúma systém ich vzájomných vzťahov ako základ jeho fungovania. Tento prístup sa spája najmä s prácami Karla Marxa z polovice 19. storočia (Blažek, Uhlíř 2011)

Napríklad marxizmus (podľa Barša a kol. 2009), povyšuje štruktúru nad konanie jednotlivca. Argumentuje tým, že ľudia si nevyberajú kým sa narodili ani situáciu, do ktorej sa narodili a napriek tomu práve tieto okolnosti majú zásadný vplyv na ich konanie. Ľudia síce štruktúry sami vytvárajú, ale náhodne. Štruktúry sú odrazom ich nevyhnutne nadväzných vzťahov, produkujú prostriedky k uspokojovaniu ich potrieb a zároveň reprodujú hierarchiu vzťahov, ktorá je s nimi spojená (Barša a kol. 2009).

Zmena vnútorného usporiadania prvkov štruktúry následne vedie k zmene javu, ktorý reprezentuje. Napríklad kopa tehál môže zmeniť svoj význam ak ich usporiadame do tvaru steny alebo písmená, či slová ich rôznym usporiadaním do viet meníme ich význam, alebo význam červenej farby môžeme vnímať len vo vzťahu k iným farbám a pod. (Blažek, Uhlíř 2011)

Z pohľadu produktu územia je v porovnaní s humanistickými prístupmi pre štrukturalizmus príznačný zmenený pohľad na územie, na ktoré nazerá ako na celok v zmysle „nadčasovosti“ jeho vlastností, charakteru štruktúry, ktoré podmieňujú jeho existenciu. Abstrahuje teda od jednotlivosti a vlastností študovaných prvkov a rovnako uprednostňuje štruktúru pred individualitou jednotlivých aktérov (Blažek, Uhlíř 2011).

níc, avšak formované vonkajšími silami, ktorých pôvod siaha mimo týchto predpokladaných hraníc (Hubbard a kol. 2002). Štrukturalistickí geografi (rámček 11) v tejto súvislosti zdôrazňovali kontext nerovnakej sily vzťahov reprezentovanej dominanciou a vykorisťovaním. Viac sa zameriavali na výskum vzťahov ako špecifik diferenciácie miest. V tejto súvislosti David Harvey (1996 in Matlovič, Matlovičová 2007) identifikoval tzv. *sociálny proces tvorby miest*. Všíma si relatívne voľný pohyb kapitálu vo svete, ktorý naráža na fixnosť územia. Mobilita kapitálu je podľa Harveya hnacou silou globalizácie a homogenizácie miest po celom svete. Miesta sú nútené neustále sa prispôbovať meniacim sa podmienkam za hranicami, aby uspeli v konkurenčnom boji o voľný kapitál a prilákali investorov. (Matlovič, Matlovičová 2007) Práve pre tento účel je využívaná značka územia, ktorá v prípade, že má dostatočnú silu môže byť vhodným stimulátorom pre aktérov hľadajúcich investičné príležitosti či spôsob sebarealizácie (odborníci, kreatívc, turisti a pod.).

V **kritickej humánnej geografii** sú teda miesta chápané ako sociálne konštruované entity, ktoré sú tvorené v rámci vlastných hypotetických hraníc ako skôr otvorené štruktúry. Hranice miesta sú tu však vnímané skôr ako priepustné a ot-

vorené. Územia sú charakterizované ako vzájomne prepojené a vzájomne závislé, nikdy nekončiace, ale vytvárané prostredníctvom neustáleho opakovania postupov (praxe), opakovaním zdanlivo banálnych aktivít na dennej báze (Matlovič, Matlovičová 2007). Tieto procesné dimenzie a ich skúsenostné implikácie určujú charakter územia ako „produktu“ v zmysle naznačenej SDL. Územný produkt je spoluvytváraný prostredníctvom činností všetkých tých, ktorí sú v jeho rámci i v jeho okolí. Takéto vymedzenie „produktu“ je ale presne to, čo je hlavným zdrojom pochybností o jeho opodstatnenosti. Vedie totiž k definícii, ktorá je pri aplikácii na konkrétne územie zahmlená a „nejasná“ vo vzťahu k otázkam ako územná mierka, administratívne štruktúry územia, ako je územie reprezentované atď. (Warnaby, Medway 2014).

Doposiaľ zmieňovaný kontext sa vzťahuje zväčša na osídlené územia. Ashworth, Voogd (1990), Boisen a kol. (2011) poukazujú na to, že práve mesto je nevyhnutným komponentom v priestorovej hierarchii, ktoré má fundamentálny význam pre koncipovanie produktu v územnom marketingu. Mnohé územné produkty sú preto pre potreby marketingu definované prostredníctvom existujúcich základných administratívnych jednotiek. Tie však nemusia korešpondovať s percepciou užívateľov územia, ktorí môžu mať inú predstavu „produktu“. Z týchto dôvodov sú v niektorých prípadoch územia ponúkané na trhu produktov ako holistické entity presahujúce existujúce administratívne hranice (Warnaby, Medway 2014).

Nejednoznačnosť vymedzenia územného produktu môže vyplývať z nejednoznačnosti jeho administratívneho vymedzenia. Napríklad niektoré „neurčité“ územia ako napr. väčšie konurbácie, megalopoly, regióny a pod. sú napriek neurčitosti priestorového vymedzenia ponúkané ako „produkt“. Identifikácia ich významu je zabezpečená prostredníctvom symbolov, inštitúcií a spoločenských aktivít. Teritoriálna sféra a sféra významu môže slúžiť ako dôležitý aspekt definovania územnej identity. (Hospers 2006, Paasi 2002 in Warnaby, Medway 2014). To nás privádza k územiu vymedzenému ako región v zmysle Paasiho (2010), ktorý ho chápe ako sociálny konštrukt vytvorený celou škálou agentúr a aktérov. V takomto prípade bude regionálna identita súčasťou sociálnej identity a bude vyjadrovať mieru spolupatričnosti ľudí s priestorom, pričom jej kreovanie bude podmienené procesom inštitucionalizácie regiónu (Šifta, Chromý 2014; viac v kapitole 6).

g) Územný produkt z perspektívy *Integrovannej teórie systémov služieb (Service Science)*

„Zákazníci kupujú z vlastných dôvodov, nie z vašich.“
Orvel Ray Wilson

Okrem naznačených prístupov k vymedzeniu produktu územia, čerpajúcich inšpirácie v „klasických“ filozofických smeroch, sa však objavujú aj prístupy celkom nové. Jedným z nich je aj *Service Science*.

Service Science, respektíve v slovenčine by sme mohli použiť označenie: *veda o službách*, je v akademickom diskurze len krátko (od konca roku 2004 z iniciatívy

vy spoločnosti IBM) a má ambície stať sa novou vednou disciplínou prepájajúcou technicky, ekonomicky a humanitne zamerané bádanie. Je logickým vyústením zmeny ekonomickej orientácie na služby (rámček 12) a potreby multidisciplinárne vzdelaných zamestnancov.

„V podstate sú všetky modely chybné, ale niektoré sú užitočné.“
Box (1979)

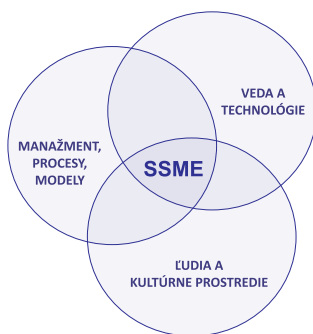
V roku 1956 spoločnosť IBM založila prvé výskumné laboratória na západnom pobreží USA - *West Coast laboratory* v San Jose, čím prispela k vzniku *Silicon Valley*. V nasledujúcich rokoch sa oblasti výskumu stále rozširovali a stúpala počet vedcov a výskumníkov, ktorí zastupovali stále širšie oblasti výskumu. No neustále sa zrýchľujúce tempo a rast objemu obchodovania na trhu služieb primäli spoločnosť rozšíriť svoj výskum aj na túto perspektívnu oblasť. V roku 2002 preto IBM rozhodla o novom zameraní svojho výskumu aj na služby v rámci *Almaden Service Research*.

V decembri roku 2003 sa novým riaditeľom IBM® *Research Service Department* stal *Jim Spohrer*. Jedným z výskumníkov centra bol aj profesor *business & innovation - Henry Chesbrough*, ktorý tam začal pracovať v oblasti výskumu systémov sociálneho inžinierstva (*social engineering systems*).

Keď raz v septembri 2004 spolu obaja páni telefonovali podozrieval sa Spohrer, že má veľké problémy nájsť pracovníkov, ktorí by disponovali vhodným mixom poznatkov a teda okrem informatiky by ovládali aj základy iných technických odborov (najmä manažmentu a spoločenských vied). Načo mu profesor povedal: „... keď IBM v 40.-50. rokoch minulého storočia začínala s výskumom v oblasti informatiky, venovala počítače univerzitám, aby mohli s nimi pracovať a následne im pomohla aj pri vytváraní nových študijných programov, zameraných na informatiku...“. Narážal tým na to, že ak teraz u IBM vznikol dopyt po ľuďoch s novými znalosťami a zručnosťami (neskôr označených ako „*T-shaped people*“), je potrebné vstúpiť s touto požiadavkou do edukačného procesu a vytvoriť nové kurzy. Následne tento nápad prezentovali riaditeľovi IBM *Research* Paulovi Hornovi a vysvetlili mu svoj zámer na rozšírenie výskumu a vzdelávania v oblasti služieb. (IBM 2010)

Tieto prvé rozhovory, v ktorých skrsla myšlienka rozvoja novej vednej disciplíny *Service Science* (neskôr s upraveným názvom pre prostredie IT na: *Service Science Management and Engineering* t. j. *SSME* v slovenčine prekladané ako: *Služby – veda, správa a realizácia*), viedli k rozvoju *Service science* a jej postupnému zavádzaniu aj do vzdelávacieho systému. Dnes už takto zamerané kurzy ponúka viac ako 450 univerzít po celom svete (Datalan 2011).

Na Slovensku boli v roku 2011 rozbehnuté rokovania IBM o ich príprave na STU a Ekonomickej univerzite v Bratislave (Datalan 2011). Cieľom projektu je etablovať na trhu novú profesiu, ktorá by prepájala v súčasnosti oddelene existujúce pracovné pozície do jednej. V prepájaní technických vedných disciplín s manažmentom, ekonomikou a právom vidia veľký potenciál pre rozvoj novej vednej oblasti (obrázok 17). (IBM, 2010)

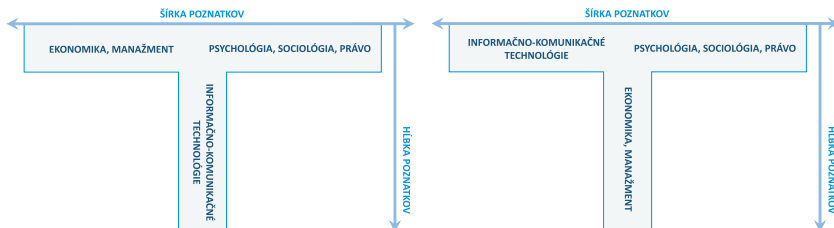


Obrázok 17

Pozícia SSME vo vzťahu k oblastiam záujmu na prieniku ktorých je postavená

Zdroj: IBM ČR (2011)

Ako je vidieť prechod od GDL k SDL naplno zasiahol aj prostredie technologicky zameraných spoločností, ktoré zistili, že si už nevystačia len s úzko špecializovanými odborníkmi na ITC (*informačno-komunikačné technológie*). Uvedomili si, že potrebujú špecialistov, ktorí budú disponovať a vedieť prepájať aj ďaleko širší rozsah poznatkov a skúseností, najmä z oblasti ekonomiky, manažmentu, psychológie, práva, sociológie a ďalších disciplín. Ideálni pracovníci by teda mali byť multidisciplinárne vzdelaní, s dôrazom na prepájanie tzv. technických a netechnických znalostí, ktoré firma IBM (2010) označuje ako *T-shaped people* (obrázok 18).



Obrázok 18

Príklady štruktúry poznatkov ideálneho IT pracovníka tzv. T-shaped IT pracovník

Zdroj: IBM (2010)

(1) *Service science – všeobecný náčrt problematiky*

Service science (SS) by sme mohli definovať ako vynárajúcu sa vednú disciplínu zameranú na služby a fenomén koprodukcie hodnoty produktu v globálne integrovanom a prepojenom svete, ktorá má potenciál napredovať, pretože je živá dopytom zo strany stále väčšieho počtu firiem, prehodnocujúcich vnímanie svojich produktov ako služby. Zástancovia konceptu SS ho považujú za základ pre uľahčenie vytvorenia pomyslenej „zóny voľného obchodu“ medzi akademickými disciplínami (Gorman 2010). Takáto „zóna voľného obchodu“ vytvorí priestor pre komunikáciu špecialistov z odlišných oblastí, hovoriacich iným jazykom a tým im

umožní zdieľať myšlienky či realizovať nové nápady (Spohrer a kol. 2015). SS vytvára priestor pre vzájomne produktívne interakcie odborníkov z rozličných oblastí a uľahčuje im prístup k poznatkom z iných oblastí.

Spohrer a kol. (2015) identifikovali nasledujúcich základných 10 oblastí (tematických okruhov), ktoré by mali tvoriť jadro *Service Science komunity* (niekedy označovanú za tzv. SSME+PAD²⁸ odborov). Ide o nasledujúce tematické oblasti:

- ekológia (služieb),
- entity tvoriace systém služieb (StS) – formálne, neformálne, ich spôsobilosti a obmedzenia, ich identita a reputácia,
- interakcie medzi entitami StS,
- výsledky (komplex možných výsledkov spolupôsobenia systému služieb²⁹; spôsob ich merania, ISPAR³⁰ atď.),
- návrh hodnoty,
- mechanizmy riadenia,
- zdroje (ľudia, technológia, organizácie, informácie),
- prístupové práva,
- stakeholderi
- miery (kvality, produktivity, súladu, inaktívnosti),

+ PAD - ďalších 18 základných subkonceptov, ktoré sú vyčlenené v rámci vyššie zmienených (ich podrobnejší opis nájdete v Spohrer a kol. 2015:15-21). Tieto oblasti a podoblasti by mali podľa autorov poskytovať dostatočne všeobecnú

28 PAD - *plus an additional*, t. j. 18 základných podoblastí (viac v Spohrer a kol. 2015, s. 15-21).

29 Aj napriek tomu, že meranie početných výsledkov a typov výsledkov v Systémoch služieb si vyžaduje veľmi komplexný prístup, predsa len je možná istá prvostupňová simplifikácia. Napríklad pre prípad interakcie dvoch entít je možné skonštruovať veľmi jednoduchý 4-variantný model výsledkov: (1) *win-win*, (2) *lose-win*, (3) *win-lose* alebo (4) *lose-lose*. V prípade výsledku *win-win* ide o interakciu v procese služby, pri ktorej získavajú obe zúčastnené strany, ale častejšie sú interakcie typu *win-lose*. Ide o tzv. *zero-sum game* (v teórii hier je to hra s nulovým súčtom, kde každý z výsledkov vedie k tomu, že keď jeden vyhrá ten druhý prehrá ale v súčte majú nulu, t. j. víherca získa to, čo porazený stratí - spolu majú nulu), ktorá odráža konkurenčné vzťahy medzi entitami systému alebo *non-zero-sum games* (tu možno hovoriť skôr o *win-win* alternatíve, čo implikuje väčšiu mieru spolupráce medzi prvkami systému). Práve tieto zmiešané konkurenčno-kooperačné interakcie systému rozširujú spôsobilosť jeho jednotlivých entít a sú základným predpokladom pre spoluvytváranie možných interakcií a výsledkov (Spohrer a kol. 2015).

30 **ISPAR** (*Interact-Serve-Propose-Agree-Realize, resp. Interakcia-Obslúženie-Návrh-Súhlas-Realizácia*) je normatívny model (stanovujúci nejakú normu, súbor pravidiel), ktorý popisuje možné interakcie, ku ktorým dochádza medzi systémami služieb, s celkovým počtom 10 možných rozličných výsledkov. Zahŕňa tak interakcie v rámci služieb ako aj mimo nich, pričom každá z nich vyúsťuje do niektorého z výsledkov. ISPAR je rozšírením (precizovanou verziou) zjednodušeného 4-variantného modelu výsledkov na 10 variantný. Konkrétne Maglio a kol. (2009) popisujú nasledujúcich 10 alternatív možných interakcií *Service system* (StS): (1) Signál na interakciu, (2) Interakcia - v rámci služieb alebo mimo nich, (3) Návrh - oznámený alebo neoznámený, (4) Dohoda - dosiahnutie alebo nedosiahnutie, (5) Spoluvytvorenie hodnoty - realizované alebo nie, (6) Spor - dôjde k nemu alebo nie, (7) Riešenie - nájdenie riešenia alebo nie, (8) Interakcia z prostredia mimo služieb - vítaná alebo nežiadúca, (9) Interakcia - legálna alebo nelegálna, (10) realizovanie legálnej alebo nelegálnej ponuky (Maglio a kol. 2009).

platformu, umožňujúcu mnohým disciplínam prispievať do spoločného diskurzu a spoluvytvárať tak teoreticko-metodologické rámce *Service Science*.

Pre novotvoriaci sa vedný odbor *Veda o službách* Spohrer a kol. (2015) sformulovali nasledujúcich šesť základných predpokladov (*Service Science Foundational Premises*):

- SS-P1: Všetky životaschopné (použiteľné) prvky systému služieb (StS) dynamic-ky vytvárajú štyri základné typy zdrojov: ľudia, technológie, organizácie a informácie;
- SS-P2: Hodnota všetkých životaschopných prvkov systému služieb (StS), ktorá je určená záujmami početných stakeholderov v tom zákaznikov, dodávateľov (udržiavanie vzťahov v rámci siete organizácií zapojených do dodávateľských reťazcov), úradných činiteľov (napríklad rôzne regulácie) a konkurentov sa dá odhadnúť (ak sa nedá ani zhruba vyčíslieť StS nie je životaschopný);
- SS-P3: Všetky životaschopné prvky systému služieb (StS) re-konfigurujú prístupové práva spojené so zdrojmi prostredníctvom vzájomného súhlasu s navrhovanými hodnotami alebo riadiacimi mechanizmami;
- SS-P4: Všetky životaschopné prvky systému služieb (StS) sú v súlade a koordinujú činnosti s inými a to prostredníctvom symbolických procesov ohodnocovania a symbolických procesov komunikovania. Napríklad z perspektívy informatiky, umelej inteligencie a organizačnej teórie môžeme namodelovať ľudí a organizácie ako istý typ *formálneho systému*³¹ (označovaný tiež aj *physical symbol system*), ktorý formalizuje niektoré činnosti a ľudské uvažovanie. Takýto systém následne môže byť využitý tam, kde ľudské uvažovanie či iná činnosť nie sú alebo z nejakých dôvodov nemôžu byť dostupné.
- SS-P5: Všetky životaschopné prvky systému služieb (StS) sa vzájomne ovplyvňujú pri dosahovaní 10 možných výsledkov (ISPAR vid' predošlá poznámka pod čiarou), sú prepájajúcim medzičlánkom v procese spoluvytvárania hodnoty a spoločného deštruovania hodnoty.
- SS-P6: Všetky životaschopné prvky systému služieb (StS) sa učia (učiaci sa systém).

(podľa Maglio and Spohrer 2013; Barile, Polese 2010; Boulding 1956)

31 Pri pátraní po pôvode „*formálneho systému*“ (FS, tiež aj *physical symbol system*), sa dostávame až do obdobia na prelome 16.-17.storočia, kedy sa nemecký filozof Gottfried Wilhelm Leibniz pokúšal zostrojiť formálny systém, ktorý by nahradil verbálne metódy usudzovania a to formálnymi, najmä matematickými manipuláciami s formulami. Leibnizov FS pozostával z dvoch častí: 1. jazyk logiky – *lingua characteristic*, pomocou ktorého je možné reprezentovať každý výrok a 2. *calculus ratiocinator* – pomocou ktorého je možné uskutočňovať usudzovanie systematickým a matematickým presným spôsobom. V tomto období boli rozvíjané podobné úvahy aj v Anglicku. Napríklad filozof T. Hobbes považoval myslenie len za špeciálny druh výpočtu. Až o ďalších 200 rokov sa Leibniz dočkal naplnenia tejto teórie, keď bol zostrojený „*kalkulus*“ výrokovej logiky. To čo bolo v Leibnizových časoch len bláznivou myšlienkou, sa dnes stalo plne akceptované a realizované pomocou umelej inteligencie a kognitívnej vedy ako jej fundamentálne jadro (Kvasnička 2008).

Spohrer a kol. (2015) a Ostrom a kol., (2010) navrhujú ďalej 10 prioritných oblastí výskumu, na ktoré by sa mala *Veda o službách* zamerať v najbližšom období:

1. Strategická priorita: *Podpora rozširovania a rastu služieb* - prispievať k rozvíjaniu schopností organizácií vytvárať a zlepšovať ponuku služieb podporujúcich ich rast. Navrhované kľúčové oblasti výskumu v tejto priorite: meniaci sa kultúra (zameranie sa na zákazníkov, logika služieb, *servisizácia (servitization)*³², stratégia, modely podnikania (ciele zamerané na výsledky) a portfólio management.
2. Strategická priorita: *Zlepšovanie blahobytu prostredníctvom meniacich sa služieb* – prispievať k rozvíjaniu schopností verejnej a štátnej správy, ako aj sociálnych podnikov k vytváraniu a zlepšovaniu ponuky služieb vedúcej k zvyšovaniu kvality života obyvateľov a znevýhodnených skupín. Sociálna starostlivosť (zdravotná starostlivosť, vzdelávanie), životné prostredie (jeho udržateľnosť, zeleň), demokratizácia (*open data*, transparentnosť), urbanizácia (inteligentnejšie systémy – *smart cities*) a otázky BoP³³, to všetko považujú autori za témy vysokej priority.
3. Strategická priorita: *Tvorba a udržiavanie kultúry služieb*. V tejto priorite za-definovali autori nasledujúce výskumné oblasti: ľudské zdroje (ich nábor, výškolenie, stimulácia), globalizácia, postoje (hodnoty) a učenie sa (adaptácia).
4. Rozvojová priorita: *Stimulácia inovácií v službách*. Pre udržanie konkurencieschopnosti je nevyhnuté podporovať inovačné snaženie. Za prioritu vo výskume sú tu označené nasledujúce oblasti: „hnacie“ procesy (globalizácia,

32 **Servisizácia (servitization)** možno chápať ako inováciu organizačných schopností a procesov, ktoré následne zlepšia schopnosť vytvárania vzájomnej hodnoty prostredníctvom zmeny filozofie predaja od predaja produktu k predaju produktových systémov služieb (*Product-Service Systems - PSS*), t. j. na funkciu orientovaný podnikateľský model, pri ktorom firma ponúka súčasne hmotné produkty ako aj služby. Inak povedané, zmena pohľadu a prístupu k ponuke produktov ako integrovanej ponuke služieb. Zmena mentálneho nastavenia a dôrazu producentov na poskytovanú hodnotu a jej spoluvytváranie so zákazníkom, či doplnkové služby ako na produkt samotný. Napríklad: výroba vrtákov. Výrobca zameraný na produkt sa sústreďí na samotný produkt, môže napríklad ponúknuť na trhu vrtáky najrozmanitejších farebných odtieňov tak, aby ladili s farbou interiéru dielne. Servisizácia bude znamenať, že zmení prístup a zameria sa na riešenie problému, pre ktorý zákazníci vrtáky kupujú, t. j. ako vyvŕtať diery do akéhokoľvek materiálu. Jeho produkt môže mať podobu diagnostického poradenstva, v ktorom zákazník zadefinuje svoje požiadavky (typ povrchu, požadovaná nosnosť, účel a pod.) a producent mu navrhne optimálne riešenie – typ vrtáka, kde ho najrýchlejšie kúpi (predajca s najbližšou lokalizáciou), s pod. alebo mu ponúkne aj doplnkové služby (napr. zoznam požičovni náradia, inštalatérov a pod.)

33 BoP - „**Bottom of the Pyramid**“ - ide o ekonomický koncept, ktorý sa na niekoľko miliardovú masu najchudobnejších ľudí na svete, žijúcich z menej ako 2,5 USD na deň, díva ako na potenciálny a perspektívny trh. Označenie „*bottom*“ v angličtine znamená „spodok“ a v tomto prípade odkazuje na najspodnejšiu časť pomyslenej spoločenskej pyramídy usporiadanej hierarchicky od najchudobnejšej a aj najpočetnejšej spoločenskej vrstvy dole, tvoriacej najširšiu časť jej základne až po tú najbohatšiu, avšak zároveň najmenej početnú skupinu obyvateľov. Samotný koncept BoP odkazuje na veľký potenciál rozvojových krajín, v ktorých početné skupiny chudobných obyvateľov, najmä mladá generácia, čelia mnohým problémom a bariéram. Tieto nateraz nevedia prekonať, ale pri zmenenej a prispôsobenej biznis stratégii založenej na *mikrofinancovaní* (ide o finančné služby pre chudobných ľudí ako napr. mikro-úvery, mikro-sparenie, mikro-poistenie a pod.) je potenciál na zmenu ich postavenia a naštartovanie podnikateľských aktivít na nových trhoch.

automatizácia), typy inovácií (inkrementálne, disruptívne), funkcie a zdroje (zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, výskum, manažéri, univerzity), metódy (plánovanie, kreativita, rafinovanosť), nástroje (modelovanie, simulácia), politika (investície, meranie).

5. Rozvojová priorita: *Zlepšovanie koncepcie služieb*. Zlepšovanie schopnosti organizácii koncipovať, plánovať služby s cieľom prinášať zákazníkom lepší úžitok a všeobecne lepšie ekonomické výsledky. Kľúčové oblasti výskumu, ktoré s témou súvisia: spôsob uvažovania (o dizajne, systéme, procesoch), služby ako umenie (spôsob uskutočňovania, vizuálna stránka), výzvy (ekonomické cykly, kultúrne rozmanitosti, trhové segmenty) a metódy (kolaboratívne, *crowdsourcing*³⁴).
6. Rozvojová priorita: *Optimalizovanie sietí služieb a hodnotových reťazcov služieb*. Hlavné témy výskumu: hodnotové reťazce, outsourcing, *hodnotová migrácia* (presúvanie hodnotovotvorných ťažísk organizácie), riadenie sietí organizácií, globalizácia, produktivita a optimalizačné algoritmy.
7. Vykonávacia priorita: *Efektívny branding a predaj služieb*. Budovanie značky je tu vnímané ako prostriedok pre dosiahnutie zvýšenia predaja. Témy výskumu v tejto oblasti: sociálne média, ústne šírenie správ, multikanálove šírenie, konzistentnosť, meranie hodnoty značky, personál prvého kontaktu, školenie zamestnancov.
8. Vykonávacia priorita: *Zvyšovanie úžitkov zo služieb prostredníctvom spoluvytvárania hodnoty*. Tu ide o schopnosť spoločností maximalizovať úžitok z procesu jeho spoluvytvárania. Hlavné oblasti výskumu: zdieľanie (zodpovednosti, pracovného úsilia, rizika, výnosov, informácií, vlastníckych práv), úloha aktérov (zamestnanci, zákazníci, manažéri), úloha technológií (kanály, komplexita), riadenie vzťahu so zákazníkmi (*CRM - Customer Relationship Management*), lojalita.
9. Vykonávacia priorita: *Meranie a optimalizácia hodnoty služieb*. Hlavné oblasti výskumu: *Self-Service Technologies - SSTs*³⁵, investičná návratnosť, prístrojové vybavenie, odhad, štandardy, portfólio manažment a optimalizačné algoritmy.

34 **Crowdsourcing** je špeciálna forma outsourcingu (**OUT**side **reSOURCE** **using** - je prenesenie niektorých funkcií a procesov na externého poskytovateľa, zvyčajne za účelom zníženia nákladov a zvýšenia ich kvality). Niekedy sa zvykne *crowdsourcing* označovať aj ako „*najímanie davu*“. Teda v tomto prípade ide o zadanie úlohy širokej verejnosti alebo bližšie nešpecifikovanej skupine ľudí. Zapojení môžu byť nielen odborníci, ale aj amatéri pracujúci vo svojom voľnom čase. Motiváciou zapojenia môže byť snaha zviditeľniť sa napr. u začínajúcich spoločností, čerstvých absolventov škôl, snažiacich sa uplatniť na trhu práce a pod. Odmena môže mať preto rôzne podoby - od finančnej až po dobrovoľnícku prácu, podnecovanú získaním prestíže či uznania verejnosti. Využíva sa najmä v takých prípadoch ak je potrebné získať veľké množstvo nápadov, z ktorých si potom zadávateľ vyberie tie najlepšie (Svobodová 2010).

35 **Self-Service Technologies (SSTs)** – samoobslužné technológie, predstavujú technologické zohranie umožňujúce zákazníkom produkovať úžitok samostatne bez účasti obsluhujúceho personálu. SSTs nahrádzajú tzv. *face-to-face služby*. Ich využitím sa sleduje úspora nákladov, spresnenie či zrýchlenie obslužných transakcií, resp. získanie väčšieho pohodlia pri realizácii služby (na oboch stranách producent – zákazník, v optimálnom prípade win-win stratégia poskytovania služby). (Spohrer a kol. 2015)

10. Všetko prestupujúci princíp: *Technológia s pákovým efektom (Leveraging Technology³⁶) na zvýšenie hodnoty služieb*. Tu sa uvažuje o pokročilých technológiách, ktoré by zahŕňali disruptívne technológie³⁷ v spôsobe poskytovania služieb, ktoré by zlepšili ponuku služieb a zážitok, skúsenosť, pocit zo služby u zákazníkov. Dôležité oblasti výskumu v tejto priorite: platformy (smartfóny, cloudové služby, inteligentné systémy, webové služby, architektúra orientovaná na služby (*service-oriented architectures*³⁸), zrýchľovanie zmeny (modely podnikania, akvizície), samoboslužné technológie, rozhodovanie v reálnom čase (*kognitívny computing*³⁹, *stream computing*⁴⁰), bezpečnosť, súkromie a biometria (automatická metóda stotožňovania založená na rozpoznávaní jedinečných znakov človeka).

(Spohrer a kol. 2015, Ostrom a kol. 2010).

Podľa uvedených autorov je možné ešte uvedený rozsah rozšíriť o ďalšie tri oblasti výskumu:

11. *Nadstavbová priorita – vzdelávanie*, kde by mala byť pozornosť zameraná na vytvorenie obsahu vzdelávania (študijné programy)

36 **Pákový efekt (Leverage)** – vo financiách sa používa na označenie efektu, pri ktorom dochádza k znásobeniu zisku resp. straty pri obchodovaní (najčastejšie v oblasti finančných derivátov) tým, že je pre investíciu použitý dodatočný cudzí kapitál. Pákový efekt pri obchodovaní s nehodnotnými aktívami na burzách bol jednou z príčin finančnej krízy v r. 2008. To znamená, že ak obchodujeme napríklad s finančnou pákou 1:100, k vlastnému 1€ nám maklér doloží 100€, čo v prípade zisku bude znamenať 100 násobne väčšiu sumu, ale v opačnom prípade sa strata ešte viac zvýši a to zapožičanú sumu 100€. (MM 2013) Podobný princíp je v tomto prípade uvažovaný pre technológie, ktoré majú potenciál zvýšiť hodnotu služieb.

37 **Disruptívne** alebo **radikálne technologické inovácie** majú rozvratný potenciál vo vzťahu k danému odvetviu, t. j. zásadným spôsobom menia existujúci stav v ňom. Prichádza s takým riešením, ktoré je založené na novom princípe fungovania. V prípade *disruptívnej* inovácie produktu jeho nová verzia uspokojuje pôvodnú potrebu úplne odlišným spôsobom ako kedykoľvek predtým. Ide zvyčajne o revolučné zmeny vo vývoji produktu. Napríklad: prechod od písacieho stroja k počítaču, od analógovej technológie k digitálnej a pod.

38 **Architektúra orientovaná na služby** alebo **servisne orientovaná architektúra** (*service-oriented architectures*) – ide o súbor princípov a pravidiel, ktoré upravujú spôsob konštrukcie služby tak, aby pozostávala zo vzájomne nezávislých komponentov, čím dochádza k rozloženiu záťaže a zvýšeniu stability systému. Nefunkčnosť jedného komponentu nevyradí celý systém, pretože je možné ho nahradiť iným, fungujúcim. Možno v podstate hovoriť o modulárnej skladbe služby, resp. stavebnicovom systéme.

39 **Kognitívny computing (cognitive computing)** – ide o tzv. učiace sa programy, ktoré na rozdiel od pevne naprogramovaných softvérov príslušné dáta nielen spracovávajú, ale sa z nich dokážu aj učiť. Ide o sofistikované systémy, ktoré dokážu pracovať s rozsiahlejšími a omnoho komplexnejšími dátovými súbormi, čím dokážu skrátiť proces ich spracovávania na zlomok toho čo by potreboval človek. (Ryba 2014)

40 **Stream computing** – ide o nepretržité spracovávanie sekvencie dát. V tomto prípade ide o vývoj softvérových možností spracovania obrovských objemov dát vo veľmi krátkom čase. Napríklad spoločnosť IBM vyvinula integrovanú platformu *Big Data*, ktorá má schopnosť nepretržitej analýzy obrovských objemov prúdov údajov pri reakčnom čase kratšom ako 1 milisekunda. Táto platforma umožňuje: analýzu *Hadoop*, *stream computing*, skladovanie údajov a integráciu-kontrolu informácií. (viac na IBM Big Data 2015)

12. *Nadstavbová priorita – politika, simulácia na globálnej úrovni a návrh nástrojov tejto politiky, pre vyhodnocovanie alternatív riadiacich mechanizmov.*
13. *Nadstavbová priorita – vybudovanie základov teórie.*

(Spohrer a kol. 2015, Ostrom a kol. 2010).

Z naznačeného rodiaceho sa teoretického konceptu *Service science* (SS) a jeho možného smerovania rozvoja vo vzťahu k budúcnosti jednoznačne vyplýva prepojenie na *Servisne orientovanú logiku marketingu* (SDL), ktorej podstatu sme stručne predstavili v kapitole 4a. Samotní autori Maglio a Sporher (2008:19) explicitne uvádzajú, že SDL, koncipované Vargom a Luschom (2004):

„ ... by snáď mohlo poskytnúť správnu perspektívu, terminologický aparát a predpoklady, na ktorých sa dá postaviť teória systému služieb, modely jeho usporiadania a interakcií jeho prvkov. Jednoducho SDL by mohla byť filozofickým základom pre Service science (SS) a Systém služieb (StS) by mohol byť základným teoretickým konštruktom.“

Využívajúc optiku SDL by sme aj samotnú iniciatívu IBM, vedúcu k snahe sformovať novú vednú disciplínu *Service Science*, mohli na meta-úrovni chápať ako koprodukcii „akademického produktu“. Zákazníkom sú najrozmanitejší producenti služieb, resp. v prípade SSME sú to IT spoločnosti a producentom akademická obec, pričom dopyt bol formulovaný zdola – od zákazníka, ktorý sa do tvorby produktu zapojil a koprodukuje ho. Až budúcnosť však ukáže, či bude tento proces úspešný a povedie k vytvoreniu konzistentného teoretického konceptu.

(2) *Service science – možné implikácie pre konceptualizáciu územného produktu*

Vo vzťahu k integrácii zdrojov má predstava „systému služieb“ v kontexte *Service science* (SS) veľký potenciál aj pri konceptualizácii podstaty územných produktov. Maglio a Sporher (2008) v ich predstave skĺbenia princípov SS explicitne tvrdia, že územia môžu byť vnímané ako „service systems“ definované ako „*dynamické konfigurácie ľudí, technológií, organizácii a zdieľaných informácií, ktoré tvoria a odovzdávajú hodnotu zákazníkovi, poskytovateľovi a ďalším stakeholderom*“ (IBM 2007). Systémy služieb sú teda dynamické a v priebehu času sa neustále menia - sú vytvárané, pretvárané, ale aj deštruované (Maglio, Sporher 2008). To je v súlade s Turokovým (2009, s.14, podľa Jacobs 1961; Marshall 2013) popisom miest ako „*komplexných adaptívnych systémov pozostávajúcich z veľkého množstva aktérov, firiem a iných organizácií spoločne sa vyvíjajúcich a formujúcich rôznorodé vzťahy*“ s cieľom rozvíjať konkurencieschopnosť územia (jeho konkurenčné výhody) a tiež je explicitne formulovaná u Hankinsona (2004), ktorý rozoberá územia ako „*vzájomne prepojené siete značiek*“ (*relational network brands*) (Warnaby, Medway 2014).

V kontexte vyššie naznačenej teórie *Service science* a produktu územia môžeme uvažovať o území ako o systéme služieb, vnútorne komplikovane prepájaných a vzájomne interagujúcich elementov. PSS - *place service system*

tak podľa návrhu Warnabyho a Medwaya (2014) môže tvoriť nasledujúcich 6 prvkov: a) ľudia, b) strategické siete, c) kontext, d) spoločné využívanie zdrojov, e) organizačné kapacity systému a f) technológia.

a) **Ľudia v systéme služieb územia**

Ak uvažujeme o produkte územia všeobecne, potom jeho základnou súčasťou sú ľudia. Máme tu na mysli jednotlivcov, formálne a neformálne skupiny ľudí združené v rôznych organizáciách, inštitúciách, spolkoch a pod. Každý územný produkt bude mať špecifickú, nenapodobiteľnú štruktúru rozmanitých aktérov, tvorených jednotlivcami a skupinami. Títo aktéri, či už na individuálnej alebo skupinovej úrovni, budú vzájomne interagovať a vytvárať tak jedinečný *PSS –systém služieb územia (place service system)*. Inak povedané, jednotlivé územia sa budú vyznačovať svojou vlastnou, špecifickou kombináciou ľudí, ktorí sú jeho súčasťou (miestni obyvatelia, turisti, zamestnanci, manažéri zodpovední za jeho správu a marketing a pod.). Títo budú celý územný systém služieb dynamizovať. Ľudia teda (ko)tvoria jedinečný charakter územného produktu.

b) **Strategické siete systému služieb územia**

Pod strategickou sieťou (*strategic network*) územia sa rozumejú vzájomnými väzbami prepojení aktéri v území, ktorí sú zodpovední za jeho manažment/marketing. Aktéri strategickej siete sú považovaní za koordinátorov systému služieb. Spájajú ich osobné väzby (siete zamestnávateľov, zamestnancov) a inštitucionálne vzťahy na báze rozličnej organizačnej príslušnosti, ktoré sú považované za kľúčové v rozhodovacích procesoch, pretože určujú smerovanie väčšiny aktivít spojených s územím. Veľké množstvo stakeholderov, tak z privátneho sektora, verejného sektora ako aj z radov dobrovoľníkov, predstavuje hlavné špecifikum produktu územia. Títo aktéri totiž neraz sledujú protichodné ciele, resp. sledujú vzájomne konkurenčné agendy, čo predstavuje výzvu v oblasti jednotného manažmentu územia. Z týchto dôvodov sa často v súvislosti s produktom územia zdôrazňuje potreba konsenzuálneho a inkluzívneho prístupu k stratégii územného marketingu (napr. Ashworth, Voogd 1990; Van den Berg, Braun 1999, Fretter 1993; Kotler a kol. 1999).

c) **Územný kontext**

Chandler a Vargo (2011) zdôrazňujú význam špecifického územného kontextu v systéme služieb a rozumejú ním súbor unikátnych aktérov s jedinečnými recipročnými väzbami medzi nimi v danom čase. V každom území je možné nájsť množstvo aktérov a jedinečných väzieb medzi nimi, ktoré vytvárajú špecifický kontext. To znamená, že stovka aktérov a väzieb bude vytvárať celkom odlišný kontext ako dvaja. Každý aktér totiž má väzby na mnohých iných aktérov. Títo autori upozorňujú, že kontext heterogenity ovplyvní účinnosť mobilizácie zdrojov. Územný kontext chápú ako mnohostupňovú štruktúru aktérov početných výmen od služby k službe (*service-for-service exchanges*) a rozlišujú v nej štyri základné úrovne:

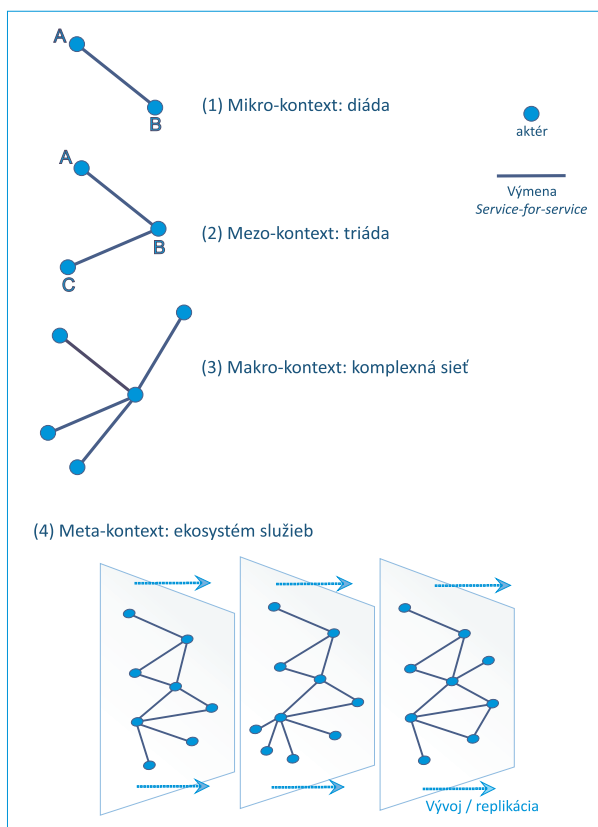
- (1) **mikro-úroveň** – v rámci nej dochádza k priamej výmene medzi jednotlivými aktérmi vzájomne – interakcie na úrovni *diády* (dvojica, pár). Interakcie medzi jednotlivými aktérmi na tejto najnižšej úrovni by tak mohli vytvoriť špecifické prvky produktov (napríklad zaujímavosti motivujúce záujem o turistiku). Náзорnejšie si ich možno predstaviť ako dvoch jedinečných aktérov A a B, ktorí sú prepojení väzbou na báze výmeny *service-for-service*. Vzájomne jeden druhému teda poskytujú službu, v ktorej dochádza ku koprodukcii hodnoty. (obrázok 19)
- (2) **mezo-úroveň** – táto úroveň zahŕňa skôr nepriamu výmenu (*service-for-service*), ktorá sa objavuje medzi *diádami* a *triádami* (medzi aktérom A a C v obrázku 19, ktorí sú spojení nepriamo cez aktéra B). Keďže v tomto prípade ide o prvky, ktoré sú istým spôsobom agregované, mohli by byť ponúkané ako klaster, napríklad pre vytvorenie komplexnej turistickej ponuky.
- (3) **makro-úroveň** – zahŕňa výmenu, ktorá sa objavuje medzi *triádami*, ktoré môžu vytvárať *komplexné siete*. V tomto prípade zasa komplexná turistická ponuka z predošlej mezo-úrovne, prostredníctvom interakcie s ďalšími „ne-turisticky“ orientovanými (ale napriek tomu s súvisiacimi) marketingovými aktérmi, môže byť zasa elementom širšieho holistického produktu územia (na makro-úrovni). Signifikantným znakom tejto úrovne je synergia a mnohonásobne simultánne prebiehajúce procesy priamych a nepriamych výmen *service-for-service*. Ide o netranzitívnu (neprechodnú) triádu, pretože jednotliví aktéri nemusia byť nevyhnutne priamo prepojení väzbami, t. j. nie nevyhnutne v procese spoluvytvárania hodnoty, poskytuje službu každý aktér každému (obrázok 19).
- (4) **meta-úroveň** – táto úroveň vnáša do celého systému faktory: čas a *replikácia*⁴¹, vedúce k inštitucionalizácii⁴². Chandler a Vargo ju označujú ako: rámcový kontext výmeny medzi komplexami sietí, ktorý označujú tiež ako ekosystém služieb. Ide o dlhodobu udržateľné recipročne poskytované služby medzi aktérmi na nižších úrovniach ako aj medzi sieťami, ktorí majú prístup k mnohonásobným zdrojom. Dochádza k nim simultánne naprieč všetkými úrovňami, v priebehu času a na základe replikácie výmen. Ak sú zdroje úspešne inštitucionalizované, vzájomne sa prepoja do ekosystému služieb alebo spontánne nadobudnú význam ako odozva na časopriestorový kontext štruktúry. Tento systém predstavuje prevažne voľne prepojené sociálne a ekonomické interakcie aktérov ponúkajúcich hodnotu, prostredníctvom inštitúcií a technológií. Jeho cieľom je a) spoluvytváranie ponuky služieb, b) ponúkajúce výmeny služieb a c) spolu-

41 **Replikácia** vo význame opätovného produkovania služby. Napríklad niektoré praktiky, stereotypy, aktivity alebo procesy môžu byť replikované na ktorejkoľvek z uvedených troch úrovní kontextu územia. (Chandler, Vargo 2011)

42 **Inštitucionalizácia** vo význame procesov, prostredníctvom ktorých sú rozličné siete alebo aktéri legitimizovaní (alebo naopak de-legitimizovaní) vo vzťahu k rozsiahlejším spoločenským systémom (DiMaggio, Powell, 1983).

vytváranie hodnoty. (Lusch a kol. 2010) Pretrvávajúci charakter postupov v oblasti územného marketingu / manažmentu umožňuje, aby boli vytvorené relatívne stále ekosystémy, ktoré sa všeobecne udomácnia ako platný prvok urbánneho manažmentu. Meta úroveň si teda možno predstaviť ako stopu, ktorú zanecháva územie v čase. Pomáha nám pochopiť ako sa tieto úrovne vyvíjali v čase.

(Chandler, Vargo 2011; Warnaby, Medway 2014)



Obrázok 19

Štvorstupňová štruktúra územného kontextu

Zdroj: Chandler, Vargo (2011)

d) **Spoločné využívanie zdrojov**

Ak uvažujeme o ľuďoch, respektíve organizáciách ako o vnútorne prepojených prvkoch systému služieb územia z perspektívy SDL, tak potom otázka spoločného využívania zdrojov (ovplyvnených kontextom v rámci ktorého sa táto integrácia objavuje) získava na význame. Spoločné využívanie zdrojov možno teda považovať za determinant efektivity celého systému služieb. Kľú-

čovým faktorom pre marketing a manažment územného produktu bude následne privlastňovanie a zdieľanie informácií i kompetencií medzi entitami zodpovednými za systém služieb.

Maglio a Spohrer (2008) identifikovali v tejto súvislosti štyri dimenzie zdieľania:

- zdieľanie informácií (*information-sharing*),
- zdieľanie práce (*work-sharing*),
- zdieľanie rizika (*risk-sharing*)
- zdieľanie tovarov (majetku)(*goods-sharing*).

Pre úplnosť je potrebné dodať, že okrem toho že *systém služieb* je konfiguráciou zdrojov, taktiež sám o sebe je zdrojom. Systém, ktorý nevyužíva žiadne iné systémy ako je zdroj, označujeme ako *jadrový systém* (napr. jednotlivec) (Maglio, Spohrer 2008).

Zdroje územia sú teda vlastnené alebo prenášané početným aktérom za účelom uľahčenia interakcií medzi nimi a maximalizácie z nich plynúcich benefitov. Efektivita zdieľania zdrojov vyplýva z úspory nákladov, plynúcej z koncentrovanej lokalizácie zdrojov (aglomeračné úspory), respektíve zo zdieľania inštitucionálnej podpory a verejne dostupných zdrojov, tzv. *urbanizačné úspory* (spomínané v kapitole 4c).

To implikuje nevyhnutnosť sieťovej spolupráce, ktorej význam narastá najmä v oblastiach využívajúcich limitované zdroje (hlavne operand zdroje ako sú napríklad financie) (Warnaby, Medway 2014; Chandler, Vargo 2011).

e) **Organizačné kapacity systému**

Ak k územiu pristupujeme ako k systému služieb, potom pre koncipovanie a implementáciu produktu územia do praxe budú rovnako ako dobré myšlienky a nápady dôležité aj organizačné procesy s týmto spojené. Význam organizovania kapacít podľa Van der Berg a Braun (1999) je potrebné vidieť v schopnosti primerane a na vhodnej priestorovo-ekonomickej úrovni anticipovať, odpovedať a vyrovnávať sa s meniacimi sa intra a inter-metropolitnými vzťahmi, ku ktorým dochádza v dôsledku interných a externých procesov zmeny. Organizačné kapacity možno teda definovať ako schopnosť získať všetkých aktérov, ktorí by mohli prispieť novými myšlienkami a svojou aktivitou v systéme služieb k udržateľnému rozvoju územia. Van der Berg a Braun (1999) v tejto súvislosti popisujú sedem faktorov, ktoré budú vplývať na organizačnú výkonnosť systému služieb územia:

1. **Administratívne usporiadanie** – inštitucionálny rámec (verejná správa) - jeho vhodné nastavenie má potenciál prispievať k zvyšovaniu organizačnej kapacity územia.
2. **Strategické siete** – sú dôležitým doplnkom administratívnej štruktúry.
3. **Vodcovstvo (leadership)** – silní lídri môžu pôsobiť ako „pull faktor“ rozvoja s tendenciou zvyšovania organizačných kapacít.
4. **Integrálna vízia a stratégia územia** – bez nej je účinné a efektívne organizovanie kapacity systému nemožné.

5. *Socio-ekonomické podmienky územia* - príležitosti a hrozby ekonomiky majú potenciál spájať aktérov v ich snažení a tým vytvárajú rámec pre spoluprácu.
6. *Politická podpora* – na supra-národnej, národnej, regionálnej alebo lokálnej úrovni.
7. *Spoločenská podpora* – jej nedostatok môže byť limitom implementácie stratégie, preto vhodná komunikácia uplatňovaná od začiatku môže prispieť k budovaniu organizačnej kapacity.

V územnom marketingu predstavuje schopnosť zapojenia čo možno najväčšieho počtu aktérov pôsobiacich v danom území veľkú výzvu. Povaha organizačných mechanizmov spolu s vysokým stupňom ich vzájomnej interakcie evidentne uľahčuje výmenu a zdieľanie zdrojov. Na druhej strane sú však aj zdrojom možného napätia a prípadných konfliktov v rámci strategických sietí – partnerstiev. Mestské prostredie a jeho inštitúcie predstavuje fórum, v rámci ktorého komunikujú urbánni stakeholderi s cieľom dosiahnuť konsenzus ohľadne budúceho rozvoja. No v prípadoch prílišnej diverzity a stretu viacerých protichodných zámerov dohoda nie je možná. Navyše potenciálne napätie a konflikt sa môže objaviť aj medzi osobami zodpovednými za územný marketing (t. j. v sieti strategického partnerstva) a medzi zodpovednými mimo nich (napríklad rezidentmi, biznismenmi a ďalšími skupinami atď.), ktorí sa nemôžu zúčastňovať rozhodovacích procesov (s čím sú veľmi nespokojní a intenzívne s tým nesúhlasia). Manažovanie takéhoto potenciálneho konfliktu, pokiaľ ide o dosiahnutie čo možno najvýraznejšieho konsenzu je kľúčovým elementom územného manažmentu a marketingu (Warnaby, Medway 2014).

f) *Technológia*

Posledným prvkom systému služieb je technológia, ktorá v kontexte územného systému služieb môže mať dvojaký charakter:

- *fyzický* - napríklad technologické vybavenie alebo
- *konceptného zjednotenia (codified conceptual)* (napríklad zdieľané informácie a pod.) tak, že systém služieb umožní vlastníť a poskytnúť prístupové práva iným a následne umožní hodnotovú výmenu vedúcu k vytvoreniu územného „produktu“ jednotlivých zoskupených prvkov. (Warnaby, Medway 2014)

V kontexte územného brandingu predstava integrácie zdrojov a spoluvytvárania hodnoty, ktoré sú fundamentálnym aspektom SDL, môže byť s využitím technológie výrazným spôsobom uľahčená. Napríklad využitie interaktivity na báze Web 2.0 môže umožniť získať spätnú väzbu v reálnom čase a následne prispieť k zvýšeniu flexibility riešenia aktuálnych problémov a zasiahnuť do plánovacích procesov.

Preto technológia môže umožniť tvorbu spoločného „bottom-up“ príbehu o území, ktorý sa môže meniť a potenciálne v priebehu času aj uspieť. (Warnaby, Medway 2014).

h) Územie môže byť považované za značku, ale...

„...rozvoj značky nemožno automaticky považovať za rozvoj územia.“
(Kavaratzis, Ashworth 2010)

Pri skúmaní tvrdenia, či by sme mali s úzermi zaobchádzať ako so značkami a následne aj úvahy o tzv. manažmente značky územia narážajú na niekoľko komplikácií. Tieto vyplývajú z vyššie popísanej špecifickej povahy územia ako možného „produktu“, čo je len jeden z viacerých okruhov problémov.

Ako upozorňuje Kavaratzis (in Kavaratzis, Ashworth 2010) aj pri osvojení si názoru, že územia môžu byť značkami, **nie je možné automaticky považovať rozvoj značky za rozvoj územia**. To následne implikuje aj spôsob chápania procesu tvorby a riadeného formovania značky – **branding** vo vzťahu k úzermi. U značiek obchodných spoločností ide skôr o súbor propagačných nástrojov, ktoré sa pri ňom využívajú. V prípade značky územia je potrebné branding chápať skôr ako eklektický strategický výber, teda výber z mnohých rôznorodých zdrojov. Treťou dôležitou odlišnosťou, na ktorú poukazuje Kavaratzis, sú využiteľné nástroje. Je nevyhnutné rozvíjať brandingové nástroje, ktoré sú určené špeciálne pre územia a nielen mechanicky preberať známe a osvedčené nástroje využívané pri branding obchodných značiek. Napriek podobnostiam územného branding a branding obchodných spoločností, ktoré sú neustále v odbornej literatúre zdôrazňované, nie je jasné akým spôsobom by sme mali o úzermi uvažovať ako podnikateľských subjektoch. Z uvedeného dôvodu nevieme s určitosťou povedať, či narábanie so značkami územia ako s obchodnými značkami vedie k rovnakým výsledkom.

A práve to primälo Ashwortha (2006) k zamysleniu či vôbec je možné považovať miesta za značku, či je značka územia to, čo v skutočnosti robíme, keď sa snažíme o jej branding a či vôbec ideme správnym smerom (viac v kapitole 10d). Komplikácií spojených s úvahami o úzermi ako o produktoch je naozaj veľa. Napríklad len úvaha o identite resp. imidži územia je omnoho zložitejšia ako pri bežných obchodných produktoch. Napriek tomu všetkému Anholt (2006) tvrdí, že územia majú mnoho spoločného s firmami a tieto podobnosti považuje za oveľa dôležitejšie ako rozdiely. To ho vedie k presvedčeniu, že z pohľadu politickej dôveryhodnosti a vo verejnom záujme možno o značkách úzermi uvažovať ako o značkách firiem. Zároveň však dodáva, že aplikovanie branding obchodných spoločností na územia si vyžaduje špecifický prístup (tu má na mysli procesnú stránku formovania značky územia). Odlišnosť vidí najmä v tom, že so značkou územia je potrebné pracovať ako s celostnou entitou. Celostnosť je chápaná v zmysle komplexnosti uvažovania o územných produktoch, čo následne vyvoláva potrebu dosiahnuť konzistentnosť vysielanej informácie. To je podľa Kavaratzisa a Ashworth (2005) omnoho viac ošemetné ako v prípade firiem.

Napriek tomu, že tieto skeptické úvahy vyvolávajú zásadné pochybnosti o zmysluplnosti územného branding, predsa len mnohé popísané prípady ukazujú na jeho užitočnosť. Anholt (2002) to komentuje slovami, že uvažovanie o úzermi prostredníctvom metafory obchodnej značky je v konečnom dôsledku vždy nejakým spôsobom užitočné (Kavaratzis in Kavaratzis, Ashworth 2010).



Helsinki, Fínsko

Foto: K. Matlovičová

5. Čo tvorí značku územia?

„Ak chcete byť nenahraditeľný, musíte byť vždy iný.“
Gabrielle Bonheur „Coco“ Chanel

Ak teda pripustíme, že územie môže byť produktom, ktorý dokážeme vedome diferencovať (vytvárať rozdiely), tak potom odpoveď na úvodnú otázku či môže byť územie značkou znie - jednoznačne áno. No v takom prípade vyvstáva ďalšia otázka, a síce, čo ju tvorí?

Ako sme už naznačili v úvode, snahy budovania značiek území majú korene v brandingu obchodných spoločností, odkiaľ sa začali rozširovať v duchu premisy, ak to funguje tam, tak prečo to nevyužiť aj pri územiach (Kavaratzis 2009). Početné experimenty s aplikovaním v územnoplánovacej praxi viedli k prvým skúsenostiam, s rozličnými výsledkami. To napokon viedlo k sformovaniu početných definícií obsahu pojmu *značka územia*, ktoré sa líšia v mnohých prípadoch zásadným spôsobom. Ich diferenciacie v závislosti od zvolených cieľov a prístupov umožňujú na aktuálnom stupni rozvoja teoretického rámca územného brandingu rozlišovať *štyri prístupy k definovaniu značky územia* (podľa Ashworth a kol. 2015):

1. *Manažérsky prístup s dôrazom na propagáciu*

Tento prístupuje k značke územia ako k objektu, ktorý možno formovať prostredníctvom intenzívnej a presvedčivej propagačnej aktivity. Značku územia vníma ako súbor propagačných taktík, ktoré sú tvorené v súlade s nárokmi identity územia. Hlavným predpokladom konštrukcie značky územia je v tomto prípade vedomá, koordinovaná a oficiálne akceptovaná komunikácia prostredníctvom miestnych *stakeholderov* (všetky zainteresované subjekty spojené s územím), najčastejšie však reprezentovanými turistickými kancelármi respektíve špecializovanými *place brandingovými* kancelármi, ktorých aktivity sú zamerané predovšetkým na tvorbu a formovanie značky územia.

2. *Značka územia ako súbor asociácií*

Podľa tejto perspektívy je značka územia tvorená súborom asociácií spojených najmä s jej signifikantnými, územie reprezentujúcimi prvkami. Značka územia je vnímaná ako bohatý zdroj senzorických (zmyslových), afektívnych (citových, emočných) a kognitívnych asociácií, ktoré vyúsťujú do zapamätateľných pocitov z územia (napr. Schmitt 1999). Dôraz je kladený na viaceré významové a asociačné nuansy (jemné rozdiely) percepcie značky územia, pričom podstata jej obsahu spočíva v pochopení, zlepšení a napomáhaní pri formovaní „významu územia“, zohľadňujúc pri tom aj jeho zmeny v čase. Tento prístup predpokladá omnoho pevnejšie prepojenie medzi územím a značkou. Na rozdiel od predošlého prístupu chápe proces tvorby a formovania značky územia (*branding územia*) ako široký a komplexný súbor procesov, ktoré nevnímame len cez ich propagačnú funkciu.

3. **Značka územia ako príbeh**

Tretí prístup uvažuje o značke územia ako o „*place stories*“ - príbehoch spojených s miestom, územím. Formovanie značky územia v tomto prípade vychádza z nejakého zovšeobecneného príbehu, ktorý je šírený všetkými možnými kanálmi, najmä však prostredníctvom organizácií, ľudí, objektov či zariadení, ktoré takúto možnosť majú alebo sú na to predurčené (hlavne tu máme na mysli, také ktoré dobre fungujú mimo turistické kancelárie).

4. **Značka ako interaktívne zoskupenie**

Posledný prístup je rozširujúcou verziou predošlých a k značke územia pristupuje ako ku interaktívnej formácii (interaktívnemu zoskupeniu). Dôraz je tu kladený na spoločný, kolektívne konštruovaný význam miesta, v ktorom je obsiahnutý prísľub očakávanej sociálnej reality prostredníctvom sociálnych interakcií.

(Ashworth, Kavaratzis, Warnaby 2015: 5)

Mnohé z prístupov však napriek tomu nie je možné jednoznačne zaradiť do vymedzených skupín, pretože ich presahujú alebo rôznym spôsobom kombinujú signifikantné klasifikačné znaky viacerých z nich. Dôvodom je jednak to, že ešte nie je vytvorený dostatočne konzistentný teoretický rámec územného brandingu ako aj fakt, že portfólio núkajúcich sa praktík využívaných v územnoplánovacej či realizačnej praxi sa neustále rozširuje. Miesta sa totiž všemožne snažia vytvárať u zákazníkov pozitívne asociácie a následne rozvíjať a propagovať svoju značku (Zenker 2011).

Všeobecne však marketingová optika nazerá na značku z širšej - logo a slogan presahujúcej perspektívy, ako na dynamický súbor vzájomne poprepájaných asociácií v mysliach jednotlivcov spojených s územím. U obchodných spoločností predstavuje vizuálny, verbálny a behaviorálny prejav unikátnosti podnikateľského modelu spoločnosti, ktorý vychádza z poslania, kľúčových hodnôt, kultúry a celkového dizajnu spoločnosti (Kavaratzis, 2009; Knox and Bickerton, 2003). Ak túto definíciu adaptujeme na územný kontext, v duchu naznačeného chápania značky územia ako dynamického súboru vzájomne prepojených asociácií spojených s územím v mysliach jeho zákazníkov, tak potom podľa Zenkera (2011) možno jej definíciu precizovať nasledovne:

Značka územia predstavuje dynamickú sieť vzájomne prepojených asociácií spojených s územím, vychádzajúcich z vizuálneho, verbálneho a behaviorálneho odrazu územia, ktorý je vyjadrený v cieľoch, komunikácii, hodnotách a všeobecne v kultúre miestnych stakeholderov ako aj celkovou štruktúrou územia.

Definícia v podstate tvrdí, že značka nepredstavuje komunikáciu toho čo územie predstavuje, resp. komunikáciu „fyzických vlastností“ územia, ale skôr percepciu jeho výrazu v mysliach cieľových skupín. Takýto prístup upriamuje pozornosť na skryté dimenzie značky územia vedúce k skúmaniu imidžu značky ako

subjektívneho vnímania územia. V skutočnosti sú teda územné značky veľmi komplexné a pozostávajú aj z mnohých skrytých elementov, ktoré by mohli byť klasifikované do všeobecnejších kategórií.

Pre väčšinu pokusov o klasifikáciu **atribútov značky** územia je príznačná *dichotómia ich rozdeľovania* na hmotné a nehmotné, čo nadväzuje na v predošlej kapitole zmienený charakter produktu územia, na ktorý sa značka viaže. Napr. Zenker (2011) rozlišuje tzv. **hmatateľné** a **nehmatateľné** komponenty značky územia. Vo svojich úvahách ich viaže na percepcie, ktorých sú základom. Medzi hmatateľné komponenty pritom radí percepcie súvisiace s kultúrou, históriou, nočným životom, možnosťami nakupovania, infraštruktúry, bývania alebo podmienkami podnikania. Nehmatateľné prvky podľa neho súvisia skôr s vnímanou osobnosťou či charakterom značky, emocionálnymi aspektmi alebo hodnotami značky (Zenker 2011), ktoré by sme mohli označiť tiež ako abstraktné, zovšeobecnené predstavy viažuce sa k značke. V kontexte dimenzií imidžu značky, ktoré navrhli Echtner a Ritchie (1991) by sme ich mohli označiť tiež ako funkčné a psychologické charakteristiky územia.

Podobnú dichotómiu komponentov značky územia nachádzame aj u Prayaga (2010), ktorý ku značke územia pristupuje cez tzv. **hard** a **soft** lokalizačné faktory územia. Tu však Zenker (2011) upozorňuje na možnú nejednoznačnosť zaradenia niektorých elementov značky. Napríklad, „kultúra“ je často opisovaná ako soft lokalizačný faktor, ale napríklad Parkerson a Saunders (2004) s ňou zaobchádzajú ako s hmatateľným elementom. V skutočnosti tieto dve dimenzie predstavujú skôr kontinuum rozpínajúce sa medzi dvoma pólmi „hmatateľný“ a „nehmatateľný“. Prvky ako „kultúra“ potom možno zaradiť na takto stanovenej škále niekde uprostred (Zenker 2011).

Floreková (2014, 34) zasa uvádza, že okrem delenia na *tvrdé* (*hard* elements – napr. infraštruktúra, funkcie a pôsobenie na danom území) a *mäkké* elementy (*soft elements* – napr. ponuka služieb pre biznis, know-how), možno k diferenciacii prvkov značky územia pristúpiť aj z pohľadu ich delenia na:

- **hmotné** – pamiatky, architektúra, obchodné a športové objekty, dopravná a hotelová infraštruktúra, kultúrne služby, práce miestnych producentov – komerčné produkty a služby,
- a **merateľné** – odbyť, ľudské zdroje
ako aj
- **nehmotné** – atmosféra miesta, príroda, tradícia, náboženstvo
- a **nemerateľné** – kreativnosť obyvateľov, ľudové umenie.

Asi najväčšou výzvou v posudzovaní atribútov značky územia je zostavenie univerzálne použiteľného a vyčerpávajúceho súboru všeobecných kategórií prvkov značky územia tak, aby dokázal pokryť celú šírku možných atribútov územia. Ako sa však ukazuje, zachytiť všetky možné charakteristiky územia do jedného celku sa nateraz javí ako nemožné. Uvedené hodnotenia sú však v praxi veľmi žiadané, nielen preto, že sú zaujímavou reflexiou marketingového rozvojového snaženia území, ale zároveň sú aj samé o sebe v kontexte porovnávania viacerých

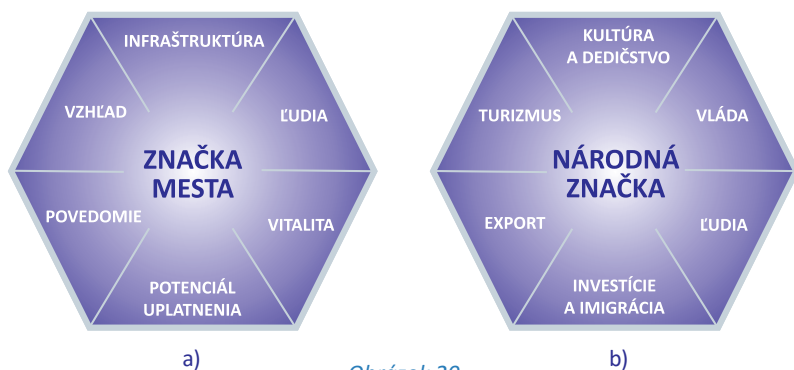
území (rôzne rebríčky) propagačným nástrojom. To je silným motivujúcim faktorom pre ich realizáciu nielen na akademickú, ale aj na komerčnú úroveň. Otázkou však stále zostáva ako uchopiť tak pestré spektrum možných atribútov značky územia?

Napríklad Anholt (2006) používa šesť kategórií (*Anholtov Brand Hexagon*), ktoré sa v závislosti od mierky územia líšia. Na úrovni miest (tzv. *City Brand Hexagon*) hodnotí percepciu značky miest v nasledujúcich dimenziách:

- *Povedomie* – medzinárodný status a postavenie mesta, to ako je mesto známe a nakoľko má vytvorené globálne povedomie u cieľových skupín, jeho globálny príspevok k vede, kultúre a podiel na vláde (politický vplyv).
- *Vzhľad* – percepcia fyzických atribútov miest – klimatické podmienky, čistota životného prostredia, atraktivita architektúry, mestské parky, atď.
- *Infraštruktúra* – vnímané kvality mesta, celkovo či ich možno hodnotiť ako uspokojivé, či je mesto cenovo dostupné a takpovediac „pre ľudí“ – vychádzajúce im v ústrety, rovnako kvalita verejných služieb – školy, nemocnice, verejná doprava, športová infraštruktúra.
- *Ľudia* – vnímanie obyvateľov mesta, či sú príjemní, priateľskí, či je ľahké nájsť pre potenciálne cieľové skupiny im vyhovujúcu komunitu (jazykovo a kultúrne blízku) a či by sa v tom meste cítili bezpečne.
- *Vitalita* – energia a pulzovanie mestského života, či je v meste dostatok možností na trávenie voľného času a do akej miery je mesto zaujímavé z pohľadu objavovania nových vecí.
- *Potenciál uplatnenia* – v rôznych oblastiach – podnikanie, univerzitné štúdium, pracovné príležitosti a pod. (obrázok 20a; Anholt 2006; 2014)

Na úrovni národov (tzv. *Nation Brand Hexagon*) hodnotí percepciu značky krajín v nasledujúcich dimenziách:

- *Turizmus* – miera záujmu navštíviť krajinu a atraktivita prírodných a kultúrnych turistických atrakcií.
- *Export* – verejný imidž značiek produktov a služieb ako aj miera do akej ľudia produkty s označením danej krajiny vyhľadávajú alebo sa im vyhýbajú (tzv. *country-of-origin effect*, resp. *efekt miesta pôvodu*).
- *Vláda* – národná a zahraničná politika, ktorá formuje verejnú mienku, percepciu krajiny v otázkach zodpovednosti či vnímanej spravodlivosti, ako aj postoj vlád ku globálnym otázkam ako mier, bezpečnosť, spravodlivosť, chudoba a životné prostredie.
- *Investície a imigrácia* – schopnosť krajiny lákať ľudí ako atraktívne miesto pre život, prácu alebo štúdium a to ako ľudia vnímajú kvalitu života a podnikateľské prostredie v krajine.
- *Kultúra a dedičstvo* – globálne vnímanie národného dedičstva ako aj prijatie a porozumenie súčasnej kultúry – filmová a hudobná produkcia, umenie, šport a literatúra.
- *Ľudia* – reputácia obyvateľov krajiny – miera šikovnosti, otvorenosti a priateľskosti, tolerancie ako aj iné kvality. (obrázok 20 b; Anholt 2014)



a)

Obrázok 20

b)

a) Anholtov hexagon značky mesta

b) Anholtov hexagon národnej značky

Zdroj: Anholt (2014)

Iný prístup k vymedzeniu atribútov značky územia ponúkajú Grabow, Hencel, a Hollbach-Grömig (1995). Autori predpokladajú, že značku územia (v ich prípade uvažujú o meste) je potrebné posudzovať v zmysle štyroch odlišných kategórií, ktoré označujú ako „obrazy“:

- *Podnikateľský obraz mesta* – pohľad z perspektívy ekonomickej funkcie mesta (ekonomický sektor, podnikateľské subjekty).
- *Kultúrny obraz mesta* – zahŕňajúci divadlá, festivaly a podujatia, ale tiež mentalitu obyvateľov.
- *Historický obraz mesta* – pohľad z perspektívy historickej funkcie mesta, historických udalostí a histórie mesta vo všeobecnosti.
- *Priestorový obraz mesta* – zahŕňajúci všeobecne architektúru, významné mestotvorné prvky tzv. „vlajkové lode“ ako aj priestorovú štruktúru územia. (Zenker 2011)

Zenker a kol. (2009; 2013) používa štyri kategórie (označené aj ako *meta-factory*), ktoré následne vstupujú ako vstupné faktory pre vytvorenie indexu spokojnosti obyvateľov (*Citizen Satisfaction Index*):

- *Príroda a rekreácia (nature & recreation)* - napríklad zelené plochy, nízky stupeň znečistenia, prístup k vodným plochám – nábrežia či pobrežia, početnosť parkov a otvorených priestranstiev, ticho a pokoj v meste.
- *Mestský život & rozmanitosť (urbanity & diversity)* – otvorenosť, tolerancia a energia mesta, imidž mesta, rozmanitosť kultúr a subkultúr, šírka možností kultúrnych aktivít (divadlá, nočný život a pod.), rozmanitosť nákupných možností.
- *Pracovné príležitosti (job chances)* - existencia sietí odborníkov, priemerná mzdová úroveň, pracovné príležitosti a propagácia príležitostí, všeobecný hospodársky rast regiónu.
- *Efektívnosť nákladov (cost efficiency)* – všeobecná cenová úroveň a životné náklady v meste, trh nehnuteľností, dostupnosť bytov a domov.

Uvedené kategórie považuje za dostatočne široké pre spoľahlivé hodnotenie značky. Za najdôležitejší krok v tomto procese považuje selekciu prvkov a konštituovanie hodnotiacej škály.

Ďalší z možných komplexných prístupov k hodnoteniu značky predstavuje model spoločnosti **Bloom Consulting**, založený na posudzovaní značky územia z pohľadu rozvojových cieľov územia. Spoločnosť identifikovala tri hlavné rozvojové oblasti, ktoré označuje ako *3T prístup* (*3T approach* – podľa troch počiatočných písmen „T“ anglických označení oblastí):

- **Trade** – rozvoj podnikania – neskôr transformovaná na **Investment** – investičná atraktivita územia, resp. schopnosť lákať investície.
- **Tourism** – rozvoj, podpora a zvyšovanie atraktivity územia pre turizmus.
- **Talent** - vysokokvalifikovaná pracovná sila, odborníci v rôznych oblastiach.

Bloom Consulting (BC) pristupuje k značke územia ako k mnohorožmernej entite, ktorú hodnotí na úrovni: krajiny, regiónu a mesta (tzv. *CRC - Country, Region & City Branding*) prostredníctvom šiestich dimenzií resp. cieľov (Bloom Consulting 2013):

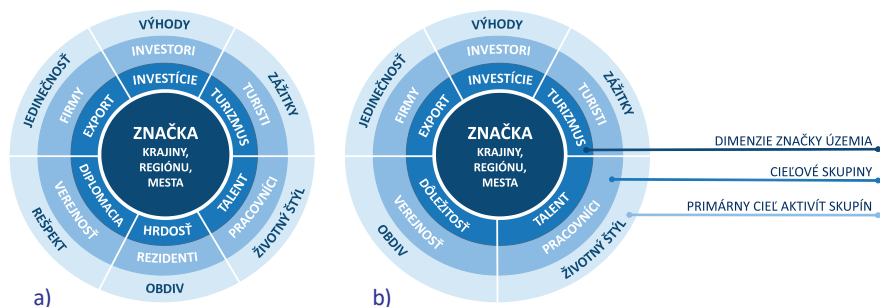
- (1) príťažlivosť územia pre *investície* (pre podnikanie)
- (2) príťažlivosť územia pre *turizmus*
- (3) príťažlivosť územia pre nadaných, *talentovaných ľudí*
- (4) *export*
- (5) *hrdosť* (národná, regionálna, miestna)
- (6) verejná *diplomacia* (obrázok 21a).

V posledných rokoch (2014, 2015) však spoločnosť zredukovala počet dimenzií značky územia na päť. Päť-dimenzionálny 5D-CRC model značky územia, posledné dve kategórie predošlého 6D-CRC modelu nahrádza novou kategóriou – *dôležitosť územia* a pracuje s nasledujúcimi dimenziami:

- (1) *export*
- (2) *investície*
- (3) *turizmus*
- (4) *talentovaní ľudia*
- (5) *dôležitosť* (význam, výsadnosť postavenia územia).

(Bloom Consulting 2014, 2015; obrázok 21b)

Ako naznačuje obrázok 21, **Bloom Consulting** chápe uvedené dimenzie značky územia vo vzťahu k cieľovým skupinám. Tie považujú za kľúčové determinanty výslednej percepcie značky (tabuľka 5). Poslednou vrstvou *CRC* štruktúry značky podľa **Bloom Consulting** je diferenciácia charakteru špecifických potrieb, ktoré sú kľúčovým faktorom determinujúcim správanie cieľových skupín vo vzťahu k značke územia (tabuľka 5). Inak povedané, ich špecifické potreby budú ovplyvňovať ich aktivity a následne aj celkový charakter značky územia. (Bloom Consulting 2013; 2014, 2015)



Obrázok 21

Koleso značky územia podľa Bloom Consulting

a) šesť-dimenzionálny CRC model

b) päť-dimenzionálny CRC model

Zdroj: Bloom Consulting (2013; 2014/15)

6-dimenzionálny model značky územia podľa Bloom Consulting			5-dimenzionálny model značky územia podľa Bloom Consulting		
Dimenzia značky	Primárna cieľová skupina	Primárny cieľ aktivít skupiny	Dimenzia značky	Primárna cieľová skupina	Primárny cieľ aktivít skupiny
investície	investori	získať konkurenčnú výhodu	investície	investori	získať konkurenčnú výhodu
turizmus	turisti	zážitok	turizmus	turisti	zážitok
talent	pracovníci	konkrétny životný štýl	talent	pracovníci	konkrétny životný štýl
export	podnikatelia	jedinečnosť produktov	export	podnikatelia	jedinečnosť produktov
hrdosť	miestni obyvatelia	získať obdiv	dôležitosť	široká verejnosť	získať obdiv
diplomacia	široká verejnosť	získanie rešpektu			

Tabuľka 5

Štruktúra značky územia podľa Bloom Consulting

Zdroj: Bloom Consulting (2013; 2014, 2015)

Iný možný pohľad na značku územia núka spoločnosť **FutureBrand**, zameriavajúca sa primárne na *corporate brands*, ktorých formovanie a budovanie chápe v širších makroekonomických, politických a spoločenských súvislostiach. Podľa *FutureBrand* práve sociálno-geografický kontext, do ktorého je každé podnikanie zasadené zásadným spôsobom ovplyvňuje percepciu značky jednak spoločnosti ako aj jej produktov. Toto presvedčenie následne vyvolalo potrebu pravidelného skúmania a hodnotenia značiek krajín, poskytujúceho cenné informácie pre plánovanie a riadenie budúcich podnikateľských aktivít (FutureBrand 2015). Spoločnosť vy-

tvorila tzv. *The FutureBrand Country Brand Index*, podstatou ktorého je každoročné porovnávanie percepcie značiek jednotlivých krajín sveta. Vnímanie značky územia spoločnosťou *FutureBrand* vychádza zo špeciálne navrhnutého a autorsky chráneného *Modelu hierarchického rozhodovania* tzv. *Hierarchical Decision Model* (HDM), ktorý určuje akým spôsobom kľúčoví aktéri územia vplývajú na značku krajiny. Konkrétne sledujú týchto aktérov: obyvateľov územia, investorov, turistov a predstaviteľov vlád krajín. Podobne ako v predošlých prístupoch aj *FutureBrand* považuje značku územia za mnohorozmernú entitu. Pri jej skúmaní hodnotí sedem dimenzií:

1. *Všeobecné povedomie o značke krajiny* – Vedia kľúčoví aktéri o existencii krajiny? Ako vysoko na pomyselnom rebríčku krajín sa príslušná krajina u nich nachádza?
2. *Znalosti (vedomosti) o krajine* – Ako dobre poznajú krajinu a jej ponuku?
3. *Asociácie spojené s krajinou* – Čo sa ľuďom v spojitosti s krajinou vybaví v mysli? Tu hodnotia 5 dimenzií asociácií:
 - rebríček hodnôt,
 - kvalitu života,
 - podnikateľské výhody,
 - kultúrne dedičstvo
 - a turizmus.
4. *Vnímaná pozícia krajiny, miera jej preferovania* – Ako veľmi si cieľové publikum cení danú krajinu? Má krajina zvučné meno?
5. *Preferovateľnosť krajiny* – Je krajina považovaná za zreteľahodný cieľ návštevy? Sú ľudia ochotní kupovať jej produkty, či v krajine investovať?
6. *Rozhodnutie / návšteva* – Do akej miery sú ľudia ochotní aj realizovať svoj úmysel vycestovať do krajiny alebo nadviazať v nej komerčné vzťahy?
7. *Hájenie krajiny, vyzdvihovanie a obhajovanie jej predností* – Odporúčali by návštevníci krajinu rodine, priateľom a kolegom? (FutureBrand 2015)

Prezentované prístupy k štruktúre značky krajín viedli jedného z najväčších obhajcov konceptu značky územia Simona Anholta (2008) k zaujímavej úvahe o nahradení označenia „značka“ termínom „*competitive identity*“ - *konkurencieschopná identita územia*. Uvádza celý rad argumentov, z ktorých zrejme za najdôležitejší možno považovať fakt, že pri jeho používaní dochádza veľmi často k tzv. *kognitívnej disonancii*⁴³, čiže k rozporu spočívajúceho v tom, že všetci mys-

43 *Kognitívna disonancia* je v sociálnej psychológii označenie pre stav napätia, nepohodlia, v ktorom sa ocitá človek, keď je konfrontovaný s novými informáciami alebo skúsenosťami, ktoré sú v rozpore s jeho predchádzajúcimi znalosťami a predstavami (Kubík 2012). Tento nesúlad vyvoláva vnútorné napätie, ktoré sa osoba snaží odstrániť tým, že bude hľadať rôzne ospravedlňujúce argumenty. Ak sa napríklad študentovi aj po veľmi usilovnej a niekoľko týždňovej príprave na skúšku, ani na druhý opravný termín nepodarí získať lepšie hodnotenie ako na „E“, namiesto toho, aby priznal pred okolím fakt, že jednoducho „nemá na to“, môže odbúrať kognitívny rozpor tým, že bude tvrdiť, že v skutočnosti mu na známkach nezáleží, pretože pre život aj tak nie sú dôležité a že tí čo sa o nich snažia len zbytočne mrhajú čas. Takto vlastne ospravedlní sám pred sebou vlastný neúspech, čo mu pomôže vyrovnať sa s vzniknutým vnútorným napätím.

lia na niečo iné, keď hovoria o značke územia a ešte väčšmi sa tento rozpor ukazuje, ak hovoria o brandingu územia. Odbúvanie tohto kognitívneho nesúladu je potom uskutočňované celým radom ospravedlňujúcich zdôvodnení, ktoré sú postavené na účelovej selekcii vyhovujúcich argumentov, podporujúcich nie vždy efektívne vynaložené prostriedky na kampane, stotožňujúce branding s reklamou v masovokomunikačných prostriedkoch.



Šanghaj, Čína

Foto: K. Matlovičová



New York, USA

Foto: K. Matlovičová

6. Identita územia a jeho značky

„Značka bez identity je ako muž, ktorý nikdy nebol.“
Pavel Rypáček (2003)

Ako sme už naznačili v predošlých kapitolách, jedným z najdôležitejších elementov značky územia je človek, resp. ľudia, ktorí ju spoluvytvárajú, a to nielen vlastnou existenciou v danom území (zvnútra), ale aj vnímaním významu územia (zvonka). Táto predstava značky územia nadväzuje na kontextuálne vnímanie významu územia a Tuanov koncept *topofilie* (1974) pripútanosti k miestu cez citové puto, teda špecifický vzťah, ktorý vzniká medzi ľuďmi a konkrétnymi územiami. Tento vzťah je ovplyvňovaný a formovaný celým radom faktorov (demografické, sociálne, fyzické, či symbolické), ktoré vzájomne interagujú a prepájajú rôznorodé elementy značky územia do jedinečného systému, tvoriaceho jej identitu.

Skôr ako sa budeme venovať teoretickým otázkam súvisiacim s identitou značky územia je potrebné precizovať a vyjasniť isté terminologické nepresnosti, ku ktorým často dochádza. V zásade je potrebné rozlišovať medzi: *identitou značky*, *identitou územia* a *identitou značky územia*.

a) Identita značky

O čom vlastne hovoríme, ak hovoríme o **identite značky produktu**? Veľmi stručne povedané o tom, **ako vlastníci značky chcú, aby bola ich značka vnímaná** (napr. Kavaratzis, Ashworth 2006). Ide teda o istý stanovený súbor atribútov značky, ktoré sú predmetom vedomého formovania.

Hatche a Schultze (2000) považujú identitu značky za diferenciačnú alebo ústrednú ideu či spôsob, akým je komunikovaná smerom k svojmu cieľovému publiku. De Chernatony (2009) túto zjednodušenú predstavu spresňuje. Tvrdí, že identita značky predstavuje súbor funkčných hodnôt produktu premietajúcich sa do typu osobnosti stimulujúceho emočné hodnoty značky. Jej procesnú stránku označuje ako aktivity vedúce k vytváraniu pozície značky prostredníctvom demonštrácie jej funkčných hodnôt. Spôsob akým firma pristupuje k značke sa v konečnom dôsledku premietne do charakteru **textúry** ako aj **hĺbky** jej identity.

Možné sú však aj iné prístupy k vymedzeniu identity značky. Napríklad Aaker (2003) prezentuje štyri možné pohľady:

1. **Značka ako produkt** – sortiment, vlastnosti produktu, kvalita, respektíve hodnota produktu, využitie (použitie) produktu, spotrebiteľia, krajina pôvodu
2. **Značka ako organizácia** – vlastnosti organizácie (ľudia a ich kvality, kultúra a hodnoty organizácie, inovácie, záujem o zákazníka, dôveryhodnosť, snaha o kvalitu, ohľad na životné prostredie a pod.), charakter organizácie (miestny verzus globálny). V prípade značiek firiem je potrebné, aby bola zabezpečená široká podpora a jednotné chápanie hodnoty značky na strane zamestnan-

cov, ktorí ju spolu-reprezentujú (Aaker 2003). Takáto jednota interného chovania je predpokladom úspešného prezentovania značky spoločnosti externým účastníkom. Dizajn a propagačná podpora ju následne odlišia tak, aby zákazníkom uľahčovala jej identifikáciu a diferenciáciu vo vzťahu ku konkurenčným značkám.

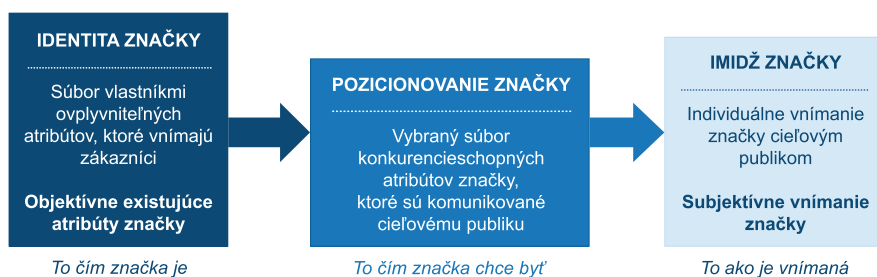
3. **Značka ako osoba** – v tomto prípade ide o:

- *personifikáciu značky* - sú jej priradzované ľudské vlastnosti, ktorými sa prezentuje (napr. spoľahlivý priateľ, zábavná, mladistvá, s dobrým zmyslom pre humor a pod.),
- *osobnosť* - môže poslúžiť ako spôsob sebvýjadrenia zákazníka na základe projekcie vlastností značky na seba - ako spôsob neverbálnej komunikácie s okolím (napr. intelektuálny, energický, náročný),
- *vzťah značka-zákazník* (napr. identita priateľa, poradcu).

4. **Značka ako symbol** – vizuálne stvárnenie a metafory, tradícia značky.

Nie každá značka však vyžaduje aby boli pri jej formovaní využité všetky uvedené identity. Niekedy pre životaschopnosť značky postačuje aj jedna z nich.

Za možné riziko v prípade formovania identity značky možno považovať ignorovanie jej *fluidnej podstaty*, vychádzajúcej z meniacich sa preferencií zákazníkov a následne z toho plynúcej nestálosti jej výslednej percepcie. *Identita značky* ako súbor atribútov z pohľadu jej „vysielateľa“, spolu s riadením jej *pozície* na trhu (viac v kapitole 8) a *imidžom* značky ako súborom atribútov z pohľadu prijímateľa, vytvárajú vzájomne prepojený systém (obrázok 22). V jeho rámci riadením identity zasahujeme do procesu jej neustále meniaceho sa vnímania (spolu s celým radom ďalších najmä vonkajších faktorov prostredia). Správne riadený systém identity značky má potenciál vytvoriť zo značky istú ochrannú bariéru voči konkurencii.



Obrázok 22

Vzájomné prepojenie identity a imidžu značky

Zdroj: Matlovičová (2008); Kavaratzis, Ashworth (2006)

V prácach venujúcim sa teórii formovania značiek nájdeme mnoho rozličných prístupov k vymedzeniu jej komponentov, ktoré sú z pohľadu ich autorov kľúčové pre formovanie jej identity. Napríklad Jean-Marc Lehu (2006) uvádza zoznam

dvadsiatich komponentov, ktoré by podľa neho v tomto smere mali byť nevyhnutne predmetom náležitej pozornosti manažérov značky. Konkrétne uvádza tieto:

1. *Meno značky* – bez neho nie je možná jednoznačná a jasná identifikácia
2. *Dedičstvo* – každá značka má svoju minulosť, príbeh ktorý popisuje jej minulosť
3. *Výrazový kódex* – grafické charakteristiky ako logo, typ a veľkosť písma, farby a pod.
4. *Pozicioning* – priestor, ktorý zaujme značka v mysliach zákazníkov na jej cieľových trhoch
5. *Status* – nevyhnutnosť vytvárania jasnej pozície statusu ako napr. líder na trhu, výzývateľ
6. *Osobnosť značky* – charakter značky, jej „osobnostné“ vlastnosti ako kreativita, dynamika, nezávislosť (napr. *Volvo* – rodinný priateľ, *Absolut Vodka* – perfekcionista)
7. *Každodenné správanie* – značky sú v súčasnosti oveľa viac na očiach ako kedysi predtým, existuje oveľa viac prostriedkov ich monitoringu
8. *Dôvera* – emocionálne, deskriptívne a kvalitatívne komponenty alebo súčasť, s ktorými si môže každý jednotliviec značku asociovať
9. *Hodnoty* – narastajúca dôležitosť sociálneho uvedomovania si reputácie a kredibility značky
10. *Predpokladaný imidž* – imidž, ktorý chceme aby značka dosiahla u cieľových skupín
11. *Postoj „konzumentov“ značky k nej* – je potrebné vziať do úvahy interaktívny charakter vzťahu medzi značkou a zákazníkom
12. *Postoj značky vo vzťahu k jej zákazníkom* – nevyhnutnosť manažérov značky študovať, zapájať a rešpektovať zákazníkov značky.

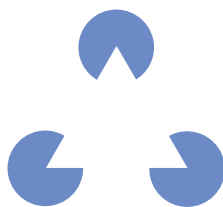
Jednotlivé prvky identity sú zoskupené do pretrvávajúcich významových vzorcov, ktoré sú koncentrované často okolo jednotlivých prvkov jadra identity. To nás privádza k úvahe nad možnou vnútornou štruktúrou identity značky. Podľa Aakera (2003) je potrebné rozlišovať: (1) základnú identitu, (2) rozšírenú identitu a (3) významové vzory identity značky.

- (1) **Základná identita (jadro identity) značky** – reprezentuje nadčasovú esenciu značky a tvorí najstabilnejší významový základ, ktorý by mal zostať nemenný aj v prípade expanzie na nové trhy s novými triedami výrobkov. Jej súčasťou sú také prvky, ktoré robia značku unikátnou a sú hlavným zdrojom jej hodnoty. V prípade silných značiek je práve jadro identity zárukou reziliencie (odolnosti) značky voči prípadným otrasom.
- (2) **Rozšírená identita značky** – obsahuje prvky, poskytujúce textúru a úplnosť identity značky. Ide o dopĺňujúce prvky, užitočné diferenciačné detaily, ktoré základná identita nemôže pojať. Počet prvkov, resp. robustnosť rozšírenej identity je determinovaná charakterom a komplexnosťou produktu, ktorého značka je predmetom formovania. Nie je možné určiť jej rozsah paušálne. Neplatí teda, že čím širšia je rozšírená identita značky, tým je značka silnejšia.

- (3) **Významové vzory identity značky** – prvky identity značky môžu byť zoskupené do účelových skupín, tzv. *mentálnych sietí*. Silné a efektívne značky majú zomknuté, interpretovateľné a do seba zapadajúce skupiny prvkov identity. Naopak slabšie značky majú svoju identitu založenú na menšom počte nespojených prvkov, čo v konečnom dôsledku môže viesť k vnímaniu značky ako nekonzistentnej. Pri riadení identity značky je preto prospešné dívať sa na mentálnu sieť jej jednotlivých prvkov z perspektívy koncepcie celostnosti, tzv. *gestalt psychologie*⁴⁴. (Aaker 2003)

Vo väčšine prípadov je potrebné prispôbovať identitu značky kontextu kultúrneho prostredia, v ktorom sa pokúša uspieť, resp. podľa toho ako si to vyžadujú konkrétne trhové podmienky. Spoločnosti takto pracujú s tzv. **mnohopočetnou identitou značky**. Existujú však aj prípady, keď je značka dostatočne univerzálna a funguje na všetkých trhoch. Príkladmi takejto značky sú *Coca-Cola*, *Volvo*, *Absolut Vodka*, ktoré fungujú na princípe jednej spoločnej základnej identity naprieč rozličnými trhovými segmentmi a úspešne sú prijímané v rozličných krajinách a kultúrach. Benefitom sú značné úspory z rozsahu. Vo väčšine prípadov to však možné nie je. Napríklad Identita značky *Levi's* je prispôbená osobitne pre európske kultúrne podmienky, kde je komunikovaná ako bežný produkt a napr. Japonsko, kde je vnímaná skôr ako produkt vyššej triedy. Manažovanie takejto mnohopočetnej identity značky je omnoho náročnejšie a preto pokiaľ nastane takáto potreba, mala by sa spoločnosť sústrediť na to, aby bol v rámci základnej identity vytvorený dostatočný spoločný základ pre všetky používané identity. Ostatné atribúty identity by však mali byť konzistentné. Jednou z možností ako to zabezpečiť je používanie rovnakej identity, avšak diferencované komunikovanie jej atribútov na rozličných trhoch (Aaker 2003).

To nás privádza k záveru, že premyslená a strategicky orientovaná integrovaná komunikácia značiek má v dnešnom vysoko-konkurenčnom a globalizovanom svete nesmierny význam a je považovaná za jeden z najúčinnjších nástrojov napomáhajúcich rozvoju podnikateľských aktivít (Kitchen a kol. 2004).



Obrázok 23

Kanizsov trojuholník

Zdroj: Tani a kol. (2014)

44 *Tvarová (geštalická) psychológia* - podľa ktorej má človek tendenciu vnímať skôr celkový obraz ako jeho izolované vlastností (t. j. *celok je viac ako súčet jeho častí*). Ako názorná ukážka toho ako v praxi funguje geštalický princíp, sa najčastejšie uvádza tzv. *Kanizsov trojuholník*, pri ktorom vnímame obraz trojuholníka v obrázku 23, ktorý tam v skutočnosti nie je.

Úspechy, ktoré sa využívaním brandingových praktík dosiahli v prostredí firiem napokon viedli k pokusom ich aplikácie aj v manažmente území. No ich uplatňovanie narazilo na celý rad problémov, ktorých jadro sa odvíja od zložitosti „produktu“ územia ako aj od neľahkej výzvy bádateľského uchopenia fenoménu identity územia.

b) Identita územia

Pre potreby prípadného brandingu územia je vhodné rozlišovať *identitu územia* a jej významovo užší ekvivalent - *identitu značky územia*.

Pod identitou územia budeme rozumieť istý súbor elementov a atribútov, ktoré dané územie vrátane spoločenstva s ním spätého charakterizujú a zároveň odlišujú od iných území. Jej podstatu možno lepšie demonštrovať vo vzťahu k imidžu územia. Identita má skôr objektívny charakter, je teda daná. **Imidž je percepciou identity, teda jej odrazom vo vedomí jednotlivca zahŕňajúcim okrem kognitívnej aj evaluačnú dimenziu.** Imidž je teda subjektívnou reflexiou objektívne vymedzenej identity. Imidž teda implicitne predpokladá istú primárnu alebo sekundárnu skúsenosť s identitou. Identita však nie je statická, najmä ak ju interpretujeme zo sociálno-konstruktivistickej perspektívy. Územia chápeme ako dynamické sociálne konštrukty, ktoré sú neustále produkované a re-produkované – nepretržite vznikajú a zanikajú. Možno ich tak chápať ako priestorové ohraničenia sociálnych vzťahov (Chromý a kol. 2014). Ak uvažujeme o území ako o regióne, potom podľa Paasiho (2002) je tento spoločenský proces formovania priestoru možné vnímať v troch vzájomne sa prelínajúcich rovinách: územnej, *symbolickej* a *inštitucionálnej*. Tieto roviny sa vzájomne dopĺňajú a spoločne vytvárajú jedinečný celok, ktorý je jasne rozpoznateľný a odlišiteľný (Chromý a kol. 2014). Súbor týchto dynamických elementov, na základe ktorých sú ľudia schopní odlíšiť dané územie od iného, tak vytvára identitu územia. Nestálosť a premenlivosť elementov identity v čase (napr. pod vplyvom environmentálnych, politických, ekonomických, technologických zmien), zároveň implikuje, že v prípade, že ich ľudia prestanú vnímať, potom región zaniká (Chromý a kol. 2014, Siwek 2011).

Identita územia je teda viazaná na ľudí, ktorí sú jej nositeľmi, preto nemôže byť vnímaná oddelene od sociálneho kontextu, v ktorom je produkovaná (Kerr, Oliver 2015). Naznačený štrukturalistický model identifikácie sa s územím, na ktorý odkazuje Scott a kol. (1998) vytvorený na základe Giddensového štrukturalistického modelu (1984), podporuje dualitu identity a *identifikácie* t. j. silnej náklonnosti a súnáležitosti s určitým územím a vyhŕňovanie sa v duchu „my“ a tí „ostatní“. Práve pocit identifikácie s územím, t. j. emocionálna potreba byť akceptovaný skupinou, je považovaný za jeden z elementov územnej identity.

Proces sebaidentifikácie a súnáležitosti s územím nás opäť privádza k topofílii a pojmom: *pripútanosť* k miestu (územiu) a *identita* územia. Oba termíny sú podľa Aitkena a Campela (2011) v kontexte územného marketingu vzájomne súvisiace, ale zároveň aj nezameniteľné fenomény. Zásadný rozdiel medzi nimi vidia v tom, že územná pripútanosť sa vzťahuje k jednotlivcovi, kým územná identita je kolektívny fenomén, súvisiaci so zdieľanou identitou a kultúrou.

Identifikácia vo vzťahu k územiu a hlavne naznačené vedomé vyhraňovanie sa a zdôrazňovanie inakosti na základe k nemu prislúchajúcim identitám, sú dôležité v procese tvorby a formovania značky územia.

Presnejšie by sme teda **identitu územia** mohli definovať ako „*proces, v ktorom prostredníctvom interakcií s územiaми, ľudia identifikujú samých seba v zmysle spolupatričnosti s konkrétnym územím*“ (Florek 2011). Jej medzigeneračná reprodukcia je živovaná potrebou členov skupiny (územných spoločenstiev) patriť niekam. Identitu územia možno tiež vnímať ako sociálny konštrukt existujúci v rámci socio-kultúrneho prostredia a proces uvedomovania si podobností a odlišností medzi územiaми, ktoré sú komunikované prostredníctvom hmotných a nehmotných prvkov územia ako sú infraštruktúra a kultúra (Mueller, Schade, 2012; Relph, 1976). Z pohľadu marketingu a brandingu územia je tak praktickejšie vnímať ju zjednodušene ako komplex prvkov a charakteristík územia, ktoré sú unikátne a môžu poskytovať územiu isté výhody v porovnaní s inými konkurenčnými areálmi (napr. Anholt 2007, Dinnie 2008). Nevyhnutné je však dodať, že tento komplex by nemal byť vnímaný ako fixný, ale ako fluidný a meniaci sa na základe skúsenosti.

Kľúčové charakteristiky, ktorými sa vyznačuje územná identita by sme mohli zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. **Identita územia je sociálne podmienená** - nositeľmi územnej identity sú obyvatelia – tí majú predstavu o tom *kým* alebo *čím* ako územie sú, resp. *koho* alebo *čo* ako územie stelesňujú. Preto koncept značky územia postavený na stratégii odtrhnutej alebo vzdalujúcej sa od identity územia (to *čím* sme), bude s veľkou pravdepodobnosťou odmietnutý miestnymi obyvateľmi ako nepravdivý a len s malou pravdepodobnosťou akceptovaný ako autentický aj u externých recipientov (prijímateľov) (Kerr, Oliver 2015). Hague (2005) popisuje z územno-plánovacej perspektívy poznávanie prostredia ako proces filtrácie pocitov, významov, skúseností, spomienok a aktivít prostredníctvom sociálnych štruktúr. Navyše na významovotvorný proces územia vplýva prostredie, jednotlivci ako aj špecifické sociálne svety každého jednotlivca (Wyneven a kol. 2012). Preto samotné jadro územnej identity možno chápať ako sociálne podmienené.
2. **Identita územia je pluralistická** – mnohopočetná. Pluralizmus identity ako takej je v literatúre popísaný jednak vo vzťahu k obchodným spoločnostiam, organizáciám (napr. Balmer, Greyser 2003; Cillia a kol. 1999), vo vzťahu k jednotlivcom (napr. Barker, Galasinski 2001; Kerr, Oliver 2015) a k územiaм (napr. Baxter a kol. 2013; Kerr, Oliver 2015). V kontexte národnej identity napríklad de Cillia a kol. (1999) tvrdia, že „*neexistuje nič také ako jediná a výhradná národná identita*“. Mnohopočetné identity vznikajú ako dôsledok rozličných hodnotení územia situovaných na pomyslenej škále od pochvalných až po nelichotivé (Kerr, Oliver 2015). Osobitosť územia je subjektívna. Pre každého, kto v ňom žije, či s ním inak interaguje a vzťahuje naň svoje skúsenosti, je územie jedinečné iným spôsobom (Hall 2003). V rámci plurality identít je z pohľa-

du nožnej marketingovej či brandingovej stratégie potrebné zohľadniť aj vzájomné postavenie existujúcich identít. Tie sa môžu vzájomne dopĺňať alebo si odporovať a dokonca môžu byť v antagonistickom postavení, a to aj vo vzťahu k už osvojeným územným stratégiám (Baxter a kol. 2013, s. 1082).

3. **Územná identita je fluidná** – Altman a Low (1992) popisuje územia ako depozitáre kontextov, v rámci ktorých sa objavujú medziľudské, komunitné a kultúrne vzťahy, ktoré už z ich podstaty nemožno vnímať ako statické, ale skôr ako dynamické. To následne vedie k vnímaniu identity ako spoločenského a relačného konštrukt, ktorý implikuje jeho dynamickú podstatu. Súbor atribútov vytvárajúcich identitu sa neustále v čase mení. Fluidita územných identít implikuje, že sú skôr nekončiacim procesom vývoja ako jeho konečným výsledkom. Mnohopočetné identity sú preto výsledkom nepretržitého procesu vytvárania významu medzi ľuďmi a miestom kde žijú. Z pohľadu územno-plánovacích aktivít je preto dôležité permanentné monitorovanie zdrojov, ktoré sú jej nositeľmi a to nielen v rámci územia, ale aj mimo neho.
4. **Územná identita je spoluvytváraná** – ako sme už spomínali v kapitole 4 existencia miesta na rozdiel od priestoru je podmienená interakciou ľudí. Následne, koprodukcia identity miesta odkazuje na proces vytvárania významu na základe vzťahu medzi obyvateľmi a územím, čo z marketingovej perspektívy znamená, že rezidenti sú zároveň koproducentmi ako aj konzumentmi. Územné identity predstavujú teda spôsob akým ľudia interpretujú prvky územia ako sú kultúra či fyzické prostredie (prírodné, antropogénne). Územné identity sú formované prostredníctvom interaktívnych procesov medzi územím a ľuďmi ako aj medzi ľuďmi vzájomne. Sú spoluvytvárané prostredníctvom skúsenosti, pozorovania (*oči*), premýšľania (*mysel*) a úmyslov (*zámer*) pozorovateľa do takej miery ako fyzický vzhľad mesta alebo krajiny (Relph 1976). (Kerr, Oliver 2015)
5. **Územná identita je vrstevnatá** – Tento atribút nadväzuje na vymedzovanie územia ako súčasti skalárnej hierarchie. Priestorové identity často korešpondujú s administratívnou hierarchiou, ale neraz jej jednotlivé úrovne presahujú, sú s nimi v rozpore alebo jedna druhú dopĺňajú a to tak v kontexte priestoru, ktorý tieto „územia“ zaberajú, ako aj v kontexte, v ktorom sú publikom považované za dôležité. Jednotlivé úrovne teda na seba viažu identity, ktoré sú na rozličnej mierkovej úrovni selektívne vrstvené. Zaujímavým problémom však je ako uchopiť identitu „neštandardných“ regiónov, ktoré boli vytvorené nedávno a nemajú historicky vžitú identitu. Máme tu na mysli také regióny, ktoré reprezentujú nové formy priestorovej identity a sú v menšej miere vymedzené administratívnou hierarchiou. Často sú vytvárané účelovo so špecifickým zámerom (napr. nové formy medzimestskej alebo medzi regionálnej spolupráce) s ambíciou vytvorenia ďalšej vrstvy identity naprieč existujúcimi už vžitými (rámček 13). (Boisen a kol. 2011) Prierezové skúmanie identít na neštandardných územiach priviedlo Terlouw (2009) k možnému teoretickému uchopeniu vrstevnatosti identít v takýchto neštandardných regió-

noch. Podľa neho, je možné posudzovať identity územia podľa ich robustnosti na škále od „robustnej“ (starej, vžitej a stabilnejšej), až po „tenkú“ (novú, menej stabilnú a málo vžitú) (tabuľka 6). Z brandingovej perspektívy skúmanie vrstvenia identít územia je využívané pri „umelom“ vytváraní nových regiónov z dôvodu propagácie ich funkčných (častejšie však ekonomických) cieľov. V procese vrstvenia, nové entity často budujú svoju priestorovú identitu využitím už existujúcich, starších identít územia. Identitu môžu *kopírovať* od susedných miest, respektíve ju *prenášať* z vyššej na nižšiu úroveň alebo obrátenie (jej zužovanie a rozširovanie). Ak dochádza k prenosu identity medzi susednými územiami hovoríme o *horizontálnom prenose*. V prípade jej prenosu medzi jednotlivými úrovňami územných jednotiek o *vertikálnom prenose identity* (v tomto prípade ak sa prenos uskutočňuje smerom nadol, t. j. z vyššej hierarchickej úrovne na nižšiu, hovoríme o *zužovaní identity* a v opačnom prípade, pri prenose smerom nahor, z nižšej úrovne na vyššiu o *rozširovaní identity*). To opäť potvrdzuje, že identifikácia s miestami je vysoko kontextuálna – predovšetkým, keď uvažujeme o nových, menej tradičných resp. „slabých“ priestorových identitách. Práve vrstvenie územných identít umožňuje aby vznikali nové „miesta“. Bez neho by to boli stále tie isté územia, pretože ich vnímanie cieľovým publikom by sa nemenilo. V momente prijatia nového významu územia, tak možno hovoriť o vzniku novej identity (Boisen a kol. 2011). Práve nádej na schopnosť ovplyvňovať tento proces, vytvára priestor pre rozvoj územného brandingu.

Holandský región „FOOD VALLEY“ a jeho nová identita

Rámček 13



„Keď je úplná prevaha nedosiahnuteľná, musíte v rozhodujúcej chvíli dosiahnuť prevahu relatívnu a to šikovným využitím všetkého čo máte.“
Karl von Clausewitz (1839)

Územie holandského „Food Valley“ (obrázok 24) je príkladom „neštandardného“ regiónu koncentrovaného v okolí *Univerzity Wageningen* s vybudovaným centrom pre výskum zameraný na potravinársky priemysel a poľnohospodárstvo. Ostatná časť regiónu mimo Wageningenu má prevažne rurálny charakter s množstvom firiem a jednotlivcov aktívne zapojených v potravinárskom priemysle. Podľa oficiálne uvádzaných informácií (foodvalley.nl) región združuje približne 15 tisíc vedeckých a výskumných pracovníkov, 1440 firiem, 70 súkromných výskumných spoločností, 20 univerzitných ústavov a centier, ktorých predmet činnosti je nejakým spôsobom spätý s potravinárskym priemyslom a poľnohospodárstvom (www.foodvalley.nl).

Napriek tomu, že Food Valley región je relatívne nový priestorový útvar, jeho koncept je postupne napĺňaný súvisiacimi asociáciami, viazucimi sa na miesta v jeho vnútri. Jeho územná identita sa preto postupne stáva stále viac robustnejšou, k čomu nepochybne prispela aj intenzívna vedomá a vopred starostlivo naplánovaná komunikačná stratégia, realizovaná sieťou zapojených partnerských inštitúcií. Jej cieľom je

dosiahnuť, aby farmári žijúci a pracujúci v tomto regióne začali stotožňovať seba, ako aj svoje farmárske podnikanie s konceptom „Food Valley“. Iniciátori myšlienky teda dúfajú, že časom by aj ostatní obyvatelia regiónu mohli prijať novú identitu územia a profitovať z jej pridanej hodnoty. Koncept má teda potenciál rozširovania aktuálne existujúcej siete partnerov z externého prostredia (aj zahraničných), ktorých by mohla osloviť myšlienka zapojenia sa do dobre fungujúceho potravinárskeho klastra s perspektívou ďalšieho rozširovania na báze lokalizovania alebo expanzie aktivít (Bos-
 isen a kol. 2011; www.foodvalley.nl).

Nateraz je však problémom neochota miestnych farmárov identifikovať sa s novou identitou. „Food Valley“ je totiž nový región, ktorý je vytvorený naprieč existujúcimi administratívnymi hranicami a nerešpektuje staršie, robustnejšie a stereotypne udržiavané identity. Nová a zatiaľ „tenká“ identita „Food Valley“ je len postupne napĺňaná súvisiacimi asociáciami a pomaly naberá na sile ako výsledok intenzívnej komunikácie ako aj jej pozvoľného osvojovania si miestnymi aktérmi. (Bos-
 isen a kol. 2011)



Obrázok 24

Územie holandského „Food Valley“ pri Wageningene

Zdroj: Hoekman (2013)

	OD ROBUSTNEJ z hľadiska času trvalejšej	K TENKEJ dočasnej a v kratšom čase premenlivej
PRIESTOROVÉ FORMY	Uzavreté	Otvorené
	Teritoriálne	Sieť
ORGANIZÁCIA	Inštitucionalizovaná	Projektová
ÚČASTNÍCI	Obyvatelia	Administratívni pracovníci a špecifickí stakeholderi
ÚČEL (CIEĽ)	Širšie koncipovaný a mnoho cieľov	Jeden
	Kultúra	Ekonomika
ČAS	Defenzíva (bránenie identity)	Ofenzíva (vytváranie identity)
	Orientácia na históriu	Orientácia na budúcnosť
	Stabilita	Zmena
	Stará	Nová
MIERKOVÁ ÚROVEŇ Mierka územia, na ktorú sa zameriava pozornosť resp. z pohľadu akej miery sa na miesto pozeráme	Pohľad z lokálnej a národnej úrovne	Globálna úroveň

Tabuľka 6

Vrstevnatosť priestorových identít

Zdroj: Terlouw (2009)

c) Identita značky územia

Posledným z trojice pojmov, ku ktorému smerujú naše úvahy v súvislosti so značkou územia, je **identita značky územia**. Ide o významovo užší pojem ako identita územia, ktorý sa vzťahuje na tie atribúty, ktoré sú predmetom marketingovej komunikácie. Identita značky vyjadruje jej význam, účel a jej smerovanie. Zohľadňujúc predošlé charakteristiky, v zmysle obsahu je možno stručne vyjadriť rozdiel medzi nimi nasledovne:

- *identita územia* je fluidná a pluralistická
- *identita značky územia* je vo väčšej miere rigidná a unitárna (Baxter a kol. 2013).

V podnikateľskej praxi je identita značky produktu chápaná predovšetkým ako viaczožková entita. Napríklad podľa Upshawa (1995 in Florek a kol. 2006) identitu značky tvorí tzv. jadro značky, ktoré pozostáva zo šiestich elementov: (1) meno, (2) logo alebo grafický dizajn, (3) stratégia predaja, (4) produkt alebo rozsah služieb, (5) propagácia alebo podpora predaja a (6) marketingová komunikácia. Niektorí autori pridávajú ešte ako dôležitú zložku mixu identity firemnú kultúru a model podnikateľského správania. Okrem toho Florek a kol. (2006) podľa Cardadora a Pratta (2006) popisujú aj riadenie procesu identifikácie iden-

tity. Ten sa podľa nich uskutočňuje prostredníctvom odhaľovania osobných a neosobných vzťahov, symbolov hmatateľnej a nehmatateľnej povahy (napríklad príbehy) ako aj prostredníctvom charakteristického správania sa spoločnosti (rôzne rituály alebo rutina). Aaker (2003) pristupuje k identite značky ako k prostriedku, ktorý ustanovuje vzťah medzi značkou a zákazníkom tým, že vytvorí ponuku určitej hodnoty, ktorá má pre zákazníka funkčný, citový a seba-vyjadrovací význam (vyjadruje sám seba prostredníctvom značky, resp. prostredníctvom značky komunikuje niečo zo svojej osobnosti). K identite značky pristupuje ako ku komplexnej entite, ktorá by mala byť zostavená z dvanástich dimenzií, zoskupených do štyroch perspektív:

- *Perspektíva značky ako produktu* je tvorená šiestimi komponentmi: sortiment výrobku, atribúty výrobku, kvalita alebo hodnota, využitie, používateľa a krajina pôvodu
- *Z perspektívy značky ako organizácie* je potrebné pri koncipovaní jej identity zohľadniť organizačné atribúty, globálny verzus lokálny rozmer
- *Perspektíva značky ako osoby*, odkazuje na osobnosť značky a vzťah značka verzus zákazník. Podobne ako konkrétna osoba aj značka môže byť vnímaná prostredníctvom osobnostných vlastností, v zmysle istej personifikácie. Napríklad identitu značky možno postaviť na vlastnostiach ako napr. dôveryhodná, zábavná, neformálna, atraktívna, so zmyslom pre humor a pod.
- *Perspektíva značky ako symbolu*, implikuje jej vizuálne prevedenie, resp. metafory a dedičstvo značky. Silný symbol dokáže dodať identite značky súdržnosť, štruktúru a tak uľahčiť jej rozpoznávanie, keďže zachytáva veľkú časť identity značky. Symbolika býva účinnejšia ak obsahuje metaforu a jej charakteristika reprezentuje funkčný pôžitok, emočný pôžitok alebo pôžitok sebavýjadrenia. (Aker 2003)

Pri koncipovaní predstavy o identite značky územia podľa vzoru obchodných spoločností narážame na už zmienený problém komplexity a heterogenity produktu územia, ktorého značku sa snažíme uchopiť. V skutočnosti značky územia vychádzajú z identity územia, tvorenej veľkým počtom elementov, z ktorých je pre potreby manažovania pozície značky na trhu nevyhnutné selektovať a následne ich zredukovať do menšieho počtu všeobecnejších kategórií. ***Výsledkom procesu generalizácie celej šírky prvkov identity územia do menšieho počtu zástupných kategórií vytvárajúcich aktuálnu pozíciu územia na trhu, je identita značky územia.*** Takéto vymedzenie predpokladá existenciu celého radu skrytých dimenzií identity územia, ktoré však nemusia byť súčasťou identity značky územia. Napriek tomu, že explicitne nevystupujú ako súčasť identity značky a nie sú súčasťou marketingovej komunikácie (najmä atribúty spadajúce skôr do negatívneho spektra hodnotení), ich význam to neznižuje. Tieto skryté prvky identity značky územia totiž zohrávajú úlohu (často veľmi dôležitú) pri vytváraní jej imidžu.

Identita značky územia predstavuje tú časť identity územia, ktorá je predmetom marketingových aktivít, či už podporných (v prípade žiadúcich atribútov) alebo potláčajúcich (v prípade nežiadúcich atribútov) ich význam v procese

percepce územia cieľovým publikom. *Na značku územia sa potom možno dívať ako na symbolické vyjadrenie identity územia, resp. jej kľúčových diferenciacných znakov, ktoré sú emitované smerom k prijímateľom.* Pre tento účel manažéri územia využívajú celú škálu marketingových nástrojov, ktorými sa pokúšajú formovať želateľné atribúty percepce identity značky územia. Inšpirácie pochádzajú najmä z prostredia brandingu firiem, kde sú dobre rozpracované, avšak v prostredí území vyžadujú celý rad (často aj zásadných) modifikácií a mnohé praktiky do manažmentu území dokonca nie je možné transformovať vôbec.

Ako by teda mohol vyzeráť mix aktivít a nástrojov, prostredníctvom ktorých možno formovať identitu značky územia? Jednu z možností ako ho koncipovať navrhuje Florek a kol. (2006) (zostavili ho v súvislosti s analýzou elektronickej komunikácie identít miest):

1. **Dizajn územia (Place Design)** – vizuálna prezentácia a identifikácia územia. Ide o skupinu činností a aktivít, ktorými sa manažment územia snaží ovplyvniť vizuálnu prezentáciu a identifikáciu územia. Ich súčasťou je zjednotenie a snaha o čo možno najširšie využívanie *jednotného systému symbolickej vizuálnej identifikácie územia* ako napríklad: jednotné logo, charakteristické farby, erb, zástava, hymna, regionálne symboly (napr. významné medzníky), označenia ulíc, mestský dizajn a pod. Problémom v tejto súvislosti je dosiahnutie čo možno najširšej podpory a využívania zjednotenej vizuálnej územnej symboliky u čo možno najširšieho počtu stakeholderov, ktorých aktivity sú prepojené s územím. Dosiahnutie konsenzu v tejto oblasti má potenciál propagovať značku územia konzistentným spôsobom a vedie k nárastu jej povedomia, popularity a v konečnom dôsledku prispieva aj k jej ľahšej identifikácii.
2. **Správanie sa územia (Place Behaviour)** – aktivity uplatňované najčastejšie územnými autoritami, oficiálnymi predstaviteľmi alebo stakeholdermi či obyvateľmi územia, ktoré je možné sledovať vo vzťahu k fyzickému prostrediu. Ide najmä o aktivity a manažérske rozhodnutia, vedúce k formovaniu územného produktu a ovplyvňujúce otázky cenotvorby, distribúcie a podmienok, ktoré by mohli byť ponúkané v rámci územia. Florek a kol. (2006) v tejto súvislosti explicitne pomenováva územný subprodukt: podujatia (*eventy*), organizované alebo spoluorganizované územím. V ich prípade totiž môže aj územie, ktoré nemá dostatok iných zaujímavých prvkov (napr. fyzického prostredia) prilákať návštevníkov, kupujúcich (*buyers*) či investorov. Preto všetky aktivity, podujatia, rozhodnutia, plány a projekty ovplyvňujúce ktorúkoľvek z charakteristík identity značky územia môžu byť považované za súčasť správania sa územia.
3. **Komunikácia územia (Place Communication)** – forma komunikácie s jeho interným a externým publikom. V tomto prípade uvažujeme jednak komunikáciu medzi územím a jeho *externým prostredím* (napr. zahraniční turisti, potenciálni obyvatelia, zahraniční investori), ako aj komunikáciu v rámci *interného prostredia* (napr. obyvatelia, miestni podnikatelia, miestni študenti). Využívajú sa tu bežné nástroje propagácie ako sú rozličné formy reklamy, osobný predaj, public relation a zviditeľňovanie sa (publicita). Ich výber a charakter ovplyvňuje cieľ a charakter cieľových skupín. (Florek a kol. 2006)

Rovnako ako pri identite územia aj **identita značky územia pozostáva z prvkov**, ktoré z pohľadu ich povahy možno rozdeliť na hmotné a nehmotné. Medzi hmotné elementy značky územia možno zaradiť najmä tie, ktoré sa viažu na **hmotné** atribúty prostredia územia, kultúry, histórie a pod. **Nehmotné** atribúty identity značky územia súvisia s jej percepciou ako napr. s vnímanou osobnosťou značky (vnímaným charakterom značky), emocionálnymi aspektmi alebo hodnotami značky. Takéto členenie však naráža na istý problém, a to v prípade niektorých atribútov, ktorých charakter nie je možné jednoznačne určiť (napr. kultúra, história, tradície). Echtner a Ritchie (1991) sa preto skôr prikláňajú k ich členeniu na **funkčné** a **psychologické** atribúty.

V takejto **zdrojovo determinovanej perspektíve** na značku územia je možné vnímať **identitu značky územia** ako unikátnu kombináciu funkčných a symbolických hodnôt, ktoré sú identifikovateľné v zdrojoch a prvkoch územia (Augustyn, Florek 2015). Podľa uvedených autoriek je následný rozvoj značky územia determinovaný najmä „obsahom“ produktu územia, ktorý vytvára základný rámec pre funkčné a emocionálne benefity, ktoré značka uspokojuje. Prvky územia (predovšetkým nehmotateľné) považujú za základ, ktorý určuje súbor hodnôt reprezentovaných značkou a osobnosťou značky. Tieto prvky vysvetľujú podľa nich charakter interakcií medzi značkou a spotrebiteľom.

Pri formovaní identity značky územia je preto potrebné zohľadniť pomerne rozsiahly súbor atribútov, ktoré v konečnom dôsledku vytvoria značku územia. Z pohľadu manažmentu značky územia preto vyvstáva otázka ich identifikácie. Roll (2005) navrhuje po vzore obchodných spoločností **päť kľúčových faktorov**, ktoré podľa neho je potrebné vziať do úvahy **pri formovaní identity značky územia**:

- 1) **Vízia značky** – jasne formulované budúce smerovanie značky a očakávaná úloha i status, ktorý značka zamýšľa dosiahnuť v zadanom čase. Je potrebné aby bola určená jasná línia smerovania, pretože ak nevieme kam ideme asi ťažko posúdime či ideme správne.
- 2) **Jadro (podstata) značky** – telo aj duša značky, to čo značka reprezentuje a čo ju robí unikátnou.
- 3) **Osobnosť značky** – osobnostné vlastnosti značky podobne ako u človeka, teda také atribúty, ktoré sa na seba snaží prevziať, aby uľahčila zákazníkovi emocionálne prepojenie.
- 4) **Priestor rozšírenia značky** – je chápaný ako súčasť vízie značky, ktorá odkazuje na trhové segmenty a prípadné produktové kategórie, do ktorých chce značka územia vstúpiť.
- 5) **Pozicionovanie (pozicioning) značky** – miesto, ktoré sa značka snaží dosiahnuť v mysliach zákazníkov.

Tento súbor faktorov je však značne všeobecný a preto Dinnie (2008), nadväzujúc na Lehu (2006), Rolla (2005) v snahe adaptovať ich väčšmi pre špecifické podmienky územia napokon zadefinoval nasledujúcich **osem kľúčových dimenzií**, na ktoré by podľa neho malo byť prihliadané **pri manažovaní identity značky územia**:

- (1) **Vízia značky** – strategický dokument, ktorý je akceptovaný naprieč celým spektrom členov územnoplánovacej skupiny (zástupcov súkromného, verejného sektora, reprezentantov vlád, samospráv, občianskych, záujmových združení a pod.).
- (2) **Možnosti značky** – náčrt hlavných črt hospodárstva územia a cieľových trhov, v rámci ktorých je schopné rozvíjať konkurencieschopnú značku. Táto dimenzia zahŕňa segmentačné stratégie pre kľúčové odvetvia rozvoja územia ako je turizmus, zahraničné investície, vzdelávanie a pod.
- (3) **Meno (označenie, názov) značky územia** – nech už máme na mysli mestá, regióny, štáty či inak vymedzené územia, niektoré sú známejšie iné zasa menej. Dinnie (2008) upozorňuje napríklad v súvislosti s označením niektorých území, ktoré v tomto kontexte vnímame ako meno značky, na možné riziká (ev. však aj pozitíva) vyplývajúce z dvojakého zaužívaného a bežne v marketingovej komunikácii aj používaného označenia územia. Napríklad *Grécko* alias *Hellas*; *Fínsko* alias *Suomi*; *Aleppo* alias *Halab*; *Albánsko* alias *Shqipëria*; *Južné Tirolsko (Südtirol)* alias *Horná Adiža* v Taliansku a i.
- (4) **Výrazový kódex značky územia** – grafické charakteristiky značky ako logo, typ a veľkosť písma, jazyk, jednotná symbolika, charakteristické farby a pod. Aj keď v tomto prípade je nutné dodať, že v mnohých prípadoch je výrazový kódex značky často ovplyvňovaný už existujúcou historickou symbolikou, čo môže i nemusí byť pre rozvoj značky územia prínosné (najmä v prípadoch, keď je symbolika v rozpore s prijatou stratégiou rozvoja značky územia).
- (5) **Každodenné správanie** – rôzne pravidelné politické/diplomatické iniciatívy, pravidelné aktivity reprezentantov mesta, stakeholderov, či obyvateľov a pod., ktoré tvoria neodmysliteľnú súčasť územia a dotvárajú charakter identity značky územia.
- (6) **Čo značku územia odlišuje od iných?** – unikátne atribúty územia vychádzajúce z kultúry, histórie, zvyklostí a pod.
- (7) **Príbeh identity značky územia** – národné, regionálne či miestne mýty, hrdinovia, príbehy, historky.
- (8) **Obhajoba ideológie** – vnímanie ľudských práv, udržateľného rozvoja, honba za šťastím, presadzovanie špecifických hodnôt (rôzne subkultúry, náboženské a i. komunity). Táto dimenzia budovania identity značky územia vychádza z možnosti obhajoby istej ideológie, prostredníctvom presadzovania toho v čo veria zákazníci územia a vo viditeľnom zdieľaní ich presvedčení. Inak povedané značka územia stelesňuje súhlas územia s očakávaným presvedčením zákazníkov. Napr. *Thajsko - Pink tourism friendly country* (krajina zhovievavá k turizmu gejev a lesbičiek) a pod.

Pri podobných zovšeobecňujúcich klasifikáciách však narážame na isté ťažkosti, ktoré vyplývajú z potreby diferencovaného prístupu k **identitám území na rozličných mierkových úrovniach**. Ako sme už naznačili v predošlej kapitole, identita územia vykazuje znaky rastúcej vrstevnatosti a heterogenity (aj protichodnosti charakteru atribútov) najmä s rastúcou veľkosťou územia, ktoré je predmetom brandingových aktivít. To sa prejavuje najmä na národnej úrovni. Za

najproblematickejšie v tejto súvislosti sa považuje dosahovanie konsenzu v prípadoch spájania a hľadania prienikových oblastí medzi dvoma a viacerými protichodnými identitami na hierarchicky nižších územných úrovniach. V takom prípade napriek robustnosti *organických identít* (prírodnou cestou vytvorených napr. na regionálnej úrovni), je na úrovni národnej vytváraná nová spoločná inter-regionálna identita značky územia. Hľadanie spoločných diferenciacných znakov teda v takomto modelovom prípade predstavuje veľkú výzvu. Ak na území, ktoré je predmetom brandingového snaženia, historicky žiadna spoločná identita neexistovala, možno tieto snahy považovať za vytváranie umelej, tzv. *indukovanej identity územia*. V takom prípade je predmetom formovania značky v predošlej kapitole popísané tzv. „neštandardné územie“, napriek tomu, že môže mať ustanovené administratívne hranice. Najčastejšie ide o novovytvorené územia.

Podobne, ako sme už uvádzali pri identite územia, je pri vytváraní identity značky takýchto „neštandardných“ území možné využiť *transfer identity* či už v *horizontálnom* alebo *vertikálnom* smere a identitu značky postaviť buď jej *rozširovaní* alebo *zužovaní*, v závislosti od charakteru územia. Kaufmann (2008) v súvislosti cezhraničnými a medziregionálnymi značkami navrhuje, aby ich identita bola sprostredkovateľským (mediačným) konceptom projektovania zhody medzi identitou značky, regionálnou alebo kultúrnou identitou a identitou návštevníkov alebo identitou obchodných spoločností (napr. *DMO - Destinačné marketingové organizácie a partneri*).

Augustyn a Florek (2015) upozorňujú, že nemožno pri tom zabúdať na kľúčový cieľ branding, ktorým je *kommunikácia unikátnosti a významu značky* pre spotrebiteľa. Výsledkom konsenzu hľadania spoločných atribútov značky územia by preto nemal byť súbor málo výrazných a jedinečných (charakterom prvkov alebo ich špecifickou skladbou) atribútov územia, lebo v takom prípade je len dosť nepravdepodobné, že identita značky územia povedie k tomu najdôležitejšiemu čo od značky očakávame: *odlíšeníu územia od konkurencie a upútanie pozornosti na neho*. Táto aktivita rozhodne nie je márna, čo môžeme ilustrovať na príklade *Slovenska a Slovinska*, či pobaltských štátov *Litvy a Lotyšska*, ktoré sú často zamieňané.



Tallinn, Estónsko

Foto: K. Matlovičová

7. Imidž územia a jeho značky

„Veci nevidíme také aké sú, ale podľa toho, akí sme sami.“

Anaïs Nin (1903 -1977),

francúzsko-kubánska spisovateľka

Koncept imidžu je dnes už akceptovaný do takej miery, že ho možno označiť za univerzálne aplikovateľný. Objektom cieľeného formovania imidžu sú totiž už nielen tovary, služby, podujatia, ale aj osoby, vzdelávacie inštitúcie či dokonca i domáci miláčikovia ale aj samotné značky produktov. Za nárastom popularity možno hľadať najmä zistenie, že imidž ovplyvňuje subjektívnu percepciu ako následné správanie jednotlivcov a teda v konečnom dôsledku ovplyvňuje proces voľby, čo z neho robí veľmi silný marketingový nástroj v konkurenčnom zápase i žiadajú trhovú pozíciu (za predpokladu, že je ho možné ovládnuť).

Termín „*image*“ patrí do tej skupiny cudzích slov, ktoré sa pomerne rýchlo udomácnili aj v slovenčine (rámček 14). V našich podmienkach má na jeho šírení asi najväčšiu zásluhu sféra show biznisu a západnej komerčnej kultúry, ktorá sa najmä po roku 1989 začala masovo šíriť na naše územie a priniesla so sebou zmenu ideálov a nové socio-kultúrne vzorce správania sa, ktorým sme sa podriadili. Budovanie želaného osobného imidžu sa tak aj na Slovenku stalo bežnou praxou.

Kde sa vzalo označenie „imidž“?

Rámček 14

Naše krátke etymologické pátranie po pôvode slova *imidž* nás privádza až do 11. storočia k latinskému výrazu „*imaginem*“ (nominatív *imāgō*). Toto označenie bolo používané vo význame kópia, socha, obraz, obrazne, podoba myšlienky a pravdepodobne bolo odvodené od slova *imitari*, *imitate*, t. j. imitovať, robiť kópiu. Niekedy okolo roku 1200 prenikol termín v podobe „*image*“ do starofrancúzštiny, kde mal podobný význam. „*Image*“ ako termín označujúci všeobecnú predstavu či dojem verejnosti bol do angličtiny prevzatý koncom 14. storočia zo starofrancúzskeho „*imagier*“ a označovali sa ním isté formy mentálnych obrazov. Ako sloveso vyjadrujúce proces vytvárania predstáv sa v angličtine používa približne od roku 1610. Prvé doložené prípady jeho samostatného, aj keď len zriedkavého využívania sú z roku 1908 (Harper 2001-2010).

V bežnom živote sa termín „*image*“ začal používať až v súvislosti s rozšírením marketingových komunikačných praktík okolo roku 1958, kedy sa v angličtine stal súčasťou zaužívaného marketingového žargónu (Harper 2001-2010).

Pôvodne latinské slovo „*imāgō*“, bolo importované do slovenského jazyka z angličtiny. Spočiatku sa však používala len jeho pôvodná anglická podoba - „*image*“. Slovník cudzích slov z roku 1979 odkazuje na: „*image* [imidž], slovo anglického pôvodu“, ktorého význam vysvetľuje ako:

- (1) „*ekonomický symbol, predstava určitého výrobku, firmy a pod.*“,
- (2) „*predstava, podoba dačoho*“.

S postupným prenikaním marketingových praktík na územie bývalého Československa koncom 80. a začiatkom 90. rokov dvadsiateho storočia, sa termín „*image*“ stal veľmi frekventovaným výrazom, čo napokon viedlo jazykovedcov k prijatiu tohto neologizmu do slovenskej slovnej zásoby v jeho fonetickej transkripcii ako „*imidž*“. Presnejšie: Krátky slovník slovenského jazyka z r. 1997 (3. vydanie) ho ešte označuje ako nespisovné, ale jeho 4. vydanie z roku 2003 mu prisudzuje kvalifikátor (oblasť zvyčajného použitia, či výskytu slova) *publ.* t. j. publicizmus, čo znamená, že tvar „*imidž*“ už nepovažuje za nespisovný. V terajšej podobe bolo uvedené aj v *Pravidlách slovenského pravopisu* z r. 1998 (2. vydanie) alebo aj *Synonymickom slovníku slovenčiny* z r. 1995. Termín „*imidž*“ v jeho slovenskej transkripcii sa začína používať až koncom 90. rokov minulého storočia.

Aktuálne vydanie Slovníka cudzích slov (Šaling a kol. 2003) vysvetľuje význam termínu „*imidž*“ v niekoľkých významoch:

- ako „*predstavu, podobu dačoho vo všeobecnosti*“
- v ekonómii ako „*symbol, predstava o určitého výrobku, firmy a pod.*“
- v hudobnej sfére ako „*podoba, do ktorej sa štylizuje populárny interpret pri styku s obecenstvom aj pri akomkoľvek vystúpení na verejnosti*“,
- ako „*dobré meno, dobrý chýr, dobrá podoba, tvár, povest', vzhľad, dojem*“
- respektíve „*reputácia či renomé*“.

Ako však ukážeme v nasledujúcich častiach, takáto charakteristika je značne nepresná, pretože stotožňuje imidž s reputáciou, respektíve renomé a tiež odkazuje iba na pozitívne spektrum atribútov predstáv, ktoré sú v ňom obsiahnuté (dobrý chýr, dobrá podoba, dobré meno).

K zdôrazneniu dôležitosti jeho aktívneho formovania prispela aj hospodárska recesia, ktorá ešte viac ako kedykoľvek predtým zintenzívnila konkurenciu nielen na trhu práce, ale v podstate vo všetkých oblastiach spoločnosti.

V mnohých spoločnostiach začali vznikať špecializované oddelenia a na trhu sa objavili aj samostatné agentúry, či odborníci zaoberajúci sa problematikou formovania imidžu. Dnes tvorí veľmi dôležitú súčasť strategického myslenia a plánovania inštitúcií (napr. Pokojná 2008).

Niet sa preto čo čudovať, že nevyhnutnosť formovania imidžu sa stala naliehavou už aj vo vzťahu k mestám, regiónom či štátom, ktoré sa začali aktívne zaujímať aj o túto stránku svojej existencie. V úpornej snahe prilákať investorov, turistov či nových obyvateľov ho začali vnímať ako jeden z dôležitých atribútov ovplyvňujúci ich snaženie v celom komplexe aktivít.

a) Imidž územia

Zaradenie výrazu imidž do slovníka slovenského jazyka naznačuje, že budovanie želateľného imidžu je dnes už aj na Slovenku bežnou praxou. Prispela k tomu nepochybne silnejúca a rozširujúca sa konkurencia, ktorú je potrebné vnímať v dvoch rovinách. Jednou je oblasť neustále pribúdajúcich atribútov, ktorými sa jednotlivé produkty (v tom najširšom možnom zmysle slova) snažia odlíšiť od ostatných, s ktorými rivalizujú o čo najvýhodnejšiu trhovú pozíciu. V tomto prípa-

de sa stále väčší dôraz kladie najmä na atribúty, ktoré majú nehmotný charakter - ako je napríklad imidž, reputácia či značka. Druhou rovinou je jej zväčšujúce sa pokrytie. Konkurencia preniká aj do oblastí, kde by sme ju ešte pred dvoma desaťročiami nečakali (v západných krajinách to bolo ešte skôr). Napríklad medzi územia (mestá, regióny, štáty a pod.). Tie sú v dôsledku neustáleho boja o zmenšujúce sa zdroje komodifikované. Úporná snaha prilákať investorov, turistov či nových obyvateľov má za následok zmenu správania sa ich manažmentu, ktorý k nim pristupuje ako k obchodným produktom.

Komodifikácia území a ich vnímanie ako produktov však prináša celý rad komplikácií. Problematická je najmä jeho značná vnútorná heterogenita (viac sme sa mu venovali v kapitole 4). Ako uvádzajú Ashworth a Voogd (1990) vnútorná ***komplexnosť území, ktoré sú tvorené množstvom rozličných prvkov a ich atribútov spôsobuje, že je prakticky nemožné uvedomiť si ich všetky súčasne*** a ešte väčšmi aj uvažovať o všetkých možnostiach ich využitia. Autori sa domnievajú, že jediná cesta ako územia komodifikovať vedie cez prísnu selekciu ich nespočetných charakteristík. Za výsledok takejto selekcie považujú imidž územia.

Naznačená popularita problematiky imidžu aj v prostredí území viedla k mnohým pokusom o sformovanie základov koncepcie s cieľom poskytnúť ucelený teoretický rámec východísk pre následné využitie v praxi. Jednotlivé prístupy sa líšia v závislosti od cieľov, ktoré sledujú. K imidžu územia tak možno pristupovať (podľa Smith 2005) napríklad:

- ako k *forme komunikácie* (napr. Burgess, Wood 1988)
- ako k *prostriedku sociálnej kontroly* (napr. Debord 1994)
- ako k *forme urbánneho riadenia* (napr. Stoker, Mossberger 1994)
- ako k *prejavu* (napr. Philo, Kearns 1993)
- ako k *spôsobu marketingu* (napr. Fretter 1993).

Naznačené prístupy sú však v praxi často kombinované a vzájomne sa prelínajú. Väčšina pokusov o konceptualizáciu a vzájomne rozlíšenie existujúcich prístupov je založená skôr na identifikácii viac či menej dominantného atribútu v spôsobe jeho chápania.

i. Percepčný prístup k imidžu územia

Medzi hádam najrozšírenejšie prístupy k chápaniu imidžu územia patria tzv. percepčné prístupy, vychádzajúce z princípov *tvarovej (geštaltickej) psychológie* alebo *environmentálnej psychológie* (napr. Ashworth, Voogd 1990).

Geštaltická teória pristupuje k percepcii územia ako k procesu, v ktorom je výsledný vnem vytváraný holisticky, t. j. predpokladá, že človek má tendenciu vnímať skôr celkový obraz ako jeho izolované vlastnosti. Celok je teda niečo viac ako len súčet jeho častí. Toto je mechanizmus, ktorým je vysvetľované ako sa vyrovnávame s pestrým, širokým komplexom podôb krajiny a núkajúcich sa obrazových schém. Princípy tvarovej psychológie sú používané pri odhaľovaní spôsobu, ktorým jednotlivci usporadúvajú, logicky odôvodňujú a modelujú informácie o územiach a produkujú tak ich zmysluplný imidž. (Mayo, Jarvis 1981; Baloglu, McCleary 1999).

Iné myšlienky a techniky používané odborníkmi na turistický imidž boli adaptované nepriamo z **environmentálnej psychológie** prostredníctvom behaviorálnej geografie (Smith 2005). Príkladom môžu byť mentálne mapy, súbory vybraných alternatív (choice sets) a rovnako aj rozličné techniky analýzy kvantitatívnych dát. Tieto postupy sa ukázali ako veľmi užitočné pri pochopení efektov imidžu založenom na priamej návšteve územia (tzv. *primárny imidž*). Ich použitie je menej opodstatnené v prípade analýzy imidžu formovaného bez priamej skúsenosti, teda len na základe sprostredkovaných informácií o území (tzv. *sekundárny imidž*) (Smith 2005).

Uvedené prístupy sú často kritizované za ich prílišné ovplyvnenie environmentálnym behavioralizmom a za nedoceňovanie vplyvu kultúrnych faktorov (Smith 2005). Shields (1991 in Smith 2005) napríklad tvrdí, že percepacionalisti pri skúmaní imidžu územia len zaznamenávajú spomienky na jednotlivé výjavy (scenérie). Navyše, aj keď percepčný výskum zdôrazňuje subjektívnu povahu symboliky územia, predsa len je limitovaný spôsobom generalizácie „*individuálneho vnútorného sveta na sociálne uzavretý systém zdieľaných významov*“ (Shields 1991 ; Smith 2005).

Ďalším úskalím skúmania imidžu z pohľadu brandingu územia je prílišný dôraz na jeho statickú štruktúru a opomínanie jeho dynamickej podstaty (Baloglu, McCleary 1999). Takáto perspektíva je pravdepodobne odrazom jeho veľmi zjednodušeného chápania ako procesu komunikácie medzi zdrojom informácií (*message milieu*) a recipientom.

ii. Procesný prístup k imidžu územia

Za alternatívu k percepčnému prístupu považuje Smith (2005) tzv. **procesnú perspektívu**. O imidži tak možno uvažovať ako o *procese komunikácie*, v ktorom dochádza k postupnému a nepretržitému prenosu – vysielaniu a prijímaniu informácií medzi zdrojom tzv. *message milieu* a prijímateľom (*recipientom*), ktoré sú spolu s *obsahom* posolstiev a komunikačnými *kanálmi* považované za kľúčové prvky celého komunikačného systému (Smith 2005, Lasswell 1948). Takýto prístup teda predpokladá, že imidž územia možno formovať prostredníctvom vedomého ovplyvňovania *message milieu*. Využívané sú pri tom napr. bežné prostriedky marketingovej komunikácie. Proces prenosu informácie k prijímateľovi momentom odovzdania informácie nekončí. Po spracovaní informácie sa totiž recipient stáva jej nositeľom a šíriteľom. Stáva sa teda súčasťou informačného prostredia. Otázkou však zostáva obsah takto šírených informácií, keďže v tomto procese re-transmisie (prijatia recipientom – spracovania – vysielania spracovanej informácie) dochádza k modifikovaniu pôvodného súboru informačných posolstiev vychádzajúcich z identity územia. Napríklad Ashworth a Voogd (1990) tvrdia, že „*formy prenosu sú premostením medzi imidžom, ktorého nositeľom je jednotlivec a imidžom, ktorý sa snaží vytvárať miesto*“. Uplatňujúc procesnú perspektívu možno **model formovania imidžu územia definovať ako transmisiu územnej identity** vo vzťahu k širokej verejnosti. Súčasťou modelu sú aj elementy, ktoré sa

strácajú v tzv. komunikačnom šume alebo sú pretvorené v súlade s osobnými či inými externými faktormi (Font 1996).

Napriek naznačenému potenciálu využitia tohto modelu ako analytického nástroja je potrebné zdôrazniť, že popísaný prenos imidžu je postavený na značne zjednodušujúcej predstave, ktorá rozlišuje odosielateľa a prijímateľa. Abstrahuje od veľkého množstva predovšetkým symbolických atribútov územia, ktoré nie je možné vedome naplánovať a rovnako aj takých, ktorých prijímanie je mimo akúkoľvek kontrolu (Smith 2005).

iii. Percepčno-procesný prístup k imidžu územia

To nás privádza k ďalším možným podobám procesného chápania imidžu územia, obohateného o prvky percepčného prístupu:

- (1) *imidž územia ako redukovaná forma reality*, resp.
- (2) *imidž územia ako modifikovaný rozšírený suplement reality*.

(1) Imidž územia ako redukovaná forma reality – efekt zúženia reality

V tomto zmysle možno veľmi zjednodušene za imidž územia považovať jeho mentálny odraz v mysli človeka, vznikajúci ako súbor vybraných pocitov a informácií, ktoré sa mu spájajú s daným miestom. Ako však zdôrazňuje Reynolds (1965) ide o kognitívny (poznávací) proces, v rámci ktorého sú vybrané atribúty územia ďalej spracovávané. Teda nejde o proces pasívneho prijímania informácií či vnemov a rovnako tak ho nemožno považovať za mechanickú redukciu komplikovanej reality. Naš mozog nedokáže vnímať rovnako intenzívne všetky podnety. Na niektoré stimuly reaguje citlivejšie a vo vzťahu k iným je rezistentný. Každý jednotlivec si z informačného prostredia, ktoré Reynolds (1965) nazýva „*message milieu*“ sice odnáša len niektoré informácie a pocity, ale tie sú výsledkom aktívneho tvorivého prístupu, v rámci ktorého človek prijíma, dekoduje a abstrahuje konkrétne prvky informácie. Tie potom transformuje do systému pre neho lepšie usporiadaných a zrozumiteľných jednotiek alebo „*informačných blokov*“ (angl. *Chunks*) (Miller 1956). Ashworth a Voogd (1990) označujú tento proces transformácie ako „*rádioanalógia*“ (obrázok 25).

Ako príklad by sme tu mohli uviesť redukciu obrazu Paríža u návštevníka, ktorý si spracoval imidž mesta do podoby niekoľkých vybraných informačných blokov, na základe jednej návštevy napríklad takto:

- *architektúra* - Eiffelova veža
- *gastronómia* - bagety, lacné víno
- *ľudia* - neochotní, leniví, kultúrna rozmanitosť
- *doprava* - zápchy, problémy s parkovaním
- *zábava* - nočné kluby
- *verejné služby* - dobré vybavenie - parky pre deti, špinavé ulice, večer nebezpečné.

Vytváranie týchto pre jednotlivca lepšie usporiadaných jednotiek vstupných impulzov uľahčuje ich zapamätávanie a je nesmierne dôležité z pohľadu jednoduchšieho opätovného vyvolávania v dlhodobej pamäti.

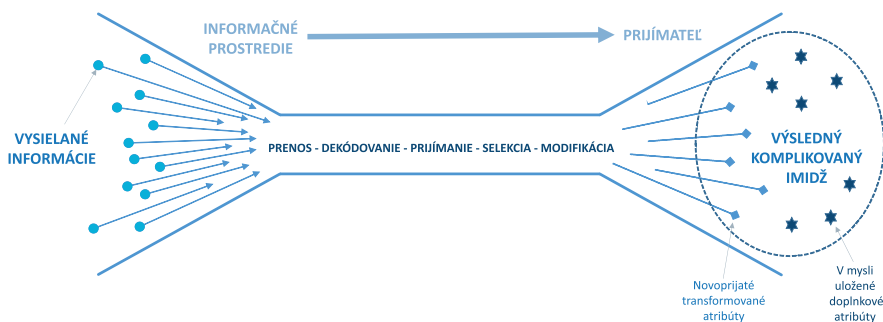
Poznanie mechanizmu selektívneho zapamätávania nachádza uplatnenie najmä pri budovaní imidžu značky územia. Napríklad v prípade procesu voľby miesta pre strávenie medových týždňov sa novomanželia rozhodujú medzi Berlínom, Varšavou, Parížom a Madridom. Žiadnu z uvedených metropol predtým ne navštívili. Ponuky sa tiež výrazne líšia cenou. Aj keď do procesu výberu vstupuje množstvo subjektívnych faktorov, jednou z možností je, že si vybavujú spomienky na niektorý z početných romantických filmov, ktorých dej sa odohrával v Paríži. Keďže ide o mimoriadnu cestu, vyberú si toto mesto aj napriek tomu, že je ponuka najdrahšia. Nebudú zisťovať aktuálne atribúty alternatívnych značiek miest, ale jednoducho impulz výberu vyvolá spomienky v dlhodobej pamäti, ktoré sa viažu k predtým sformovanému celkovému hodnoteniu miesta a jeho jednotlivým charakteristikám ako k najromantickejšiemu mestu - mestu zamilovaných.

Efekt zúženia reality pri vytváraní imidžu územia sa prejavuje v redukcii súboru vysielaných informácií z „*message milieu*“ v závislosti od súboru vnútorných faktorov (vzťahujúcich sa k osobe prijímateľa). Tieto faktory nastavujú filtre vnímania reality. Podľa Jacobyho, Olsena a Haddocka (1971) majú uchované spomienky zásadný „*ovplyvňujúco-odporúčací*“ vplyv na proces výberu, čo podľa nich vysvetľuje dominanciu informácií o značke nad informáciami o cene v procese posudzovania jeho kvality zákazníkom.

(2) Imidž územia ako modifikovaný suplement reality - efekt rozšírenia reality

Citát z úvodu kapitoly („*Veci nevidíme také aké sú, ale podľa toho, akí sme my sami*“, Anaïs Nin) odkazuje na jeden z najdôležitejších atribútov vnímania reality človekom prostredníctvom vlastnej perspektívy. Imidž, respektíve konkrétnu predstavu o určitom objekte si nevytvárame len na základe toho aký v skutočnosti je. Aktuálny odraz v našej mysli transformujeme do zjednodušenej a pre nás akceptovateľnej podoby. Tento proces transformácie je ovplyvnený našim úsudkom, vlastným rebríčkom hodnôt, doterajšími skúsenosťami a spolupôsobením najrozmanitejších vplyvov z nášho okolia. Množstvo faktorov, ktoré do procesu vstupujú, ako aj ich nestálosť (premenlivosť v čase) značne sťažujú jeho skúmanie a to aj v prípade, že ide o percepciu pomerne jednoduchých objektov.

Príznačná subjektivita a časté skreslenia vysielaných informácií naznačujú, že imidž možno považovať za systém interferencií, ktoré však po zmienenej transformácii len čiastočne reflektujú reálny obraz územia a neraz s ním majú len nepriamu súvislosť (Reynolds 1965). Do procesu generalizácie a pretvárania reality vstupujú totiž aj ďalšie faktory, ktoré ju okrem redukovania aj „*obohacujú*“ (tak v kladom ako aj zápornom zmysle slova) o ďalšie doplnkové atribúty. Tieto suplementy reality má človek zvyčajne uložené v pamäti už predtým ako je konfrontovaný s územím. Ich charakteristickou vlastnosťou je, že sú „*pridávané*“ k vnímanej realite podvedome bez ohľadu na to, či sú v súlade s aktuálne vysielanými informáciami (preto sa ramená lievika na strane prijímateľa v obrázku 25 opäť rozširujú).



Obrázok 25

Proces transformácie informácií pri tvorbe imidžu

Zdroj: vlastne spracovanie na základe Reynolds (1965), Ashworth, Voogd (1990)

Najčastejšie sú to predsudky, ktoré môžu za istých okolností slúžiť ako substitút absentujúcich informácií. V prípade rozporu medzi vysielanými podnetmi a v pamäti vyvolanými spomienkami môžu dokonca ovplyvniť proces ich selektívneho vnímania. Inými slovami, človek má tendenciu prispôbovať si informácie podľa vopred sformovaného osobného názoru. Ich následná interpretácia, bez ohľadu na realitu, podporuje ich pôvodnú predstavu. Inak povedané ľudia vidia iba to, čo chcú vidieť. Predpojatost tak môže viesť k efektu rozšírenia reálneho obrazu, ku ktorému dochádza ak sú mu prisudzované aj také atribúty, ktoré už reálne územie nemá alebo aj nikdy nemalo (v pozitívnom alebo negatívnom zmysle, napríklad rôzne mýty, povery a podobne). *Imidž územia tak možno v tomto duchu vnímať ako súbor predstáv, ktoré sú transformované osobne odôvodnenými a emocionálne podfarbenými interpretáciami. Je výsledkom vzájomného spolupôsobenia percepčných a kognitívnych hodnotení ako dvoch vzájomne prepojených komponentov, založených na pocitoch jednotlivca vo vzťahu k určitému územiu* (Baloglu, Brinberg, 1997; Baloglu, McCleary, 1999; Walmsley, Young, 1998).

Podobne môže viesť korekcia vnímania reality v súlade s už vytvorenou predstavou aj k opačnému procesu k efektu zúženia (popísanému vyššie). V tomto prípade jednotlivec nevníma tú časť vysielaných informačných posolstiev, ktoré sú v rozpore s predtým vytvoreným imidžom (Johnová a kol. 2007). Parenteau (1995) v tomto kontexte vyjadruje *imidž ako priaznivú alebo nepriaznivú predpojatost, ktorú má publikum a distribútori o produkte alebo území*.

V praxi je možné oba naznačené prístupy len veľmi ťažko oddeliť, pretože najčastejšie dochádza k obom súčasne. Presnejšie preto bude označiť formovanie **imidžu ako eklektický proces transformácie celého radu vnímaných atribútov územia, ku ktorému dochádza tak na základe zúženia ako aj rozšírenia vysielaného komplexu atribútov územia** o názory, myšlienky, fakty, dojmy či presvedčenia, pričom výsledný obraz má nestály charakter. Označenie imidžu ako „procesu“ odkazuje na jeho **fluidný charakter**. Imidž územia sa v mysli „nepretržite odohráva“, nie je fixnou transformovanou mentálnou reprezentáciou územia, ale na základe priameho alebo nepriameho kontaktu s územím sa neustále mení a dopĺňa o nové atribúty. Inak povedané, ide o **nestálu mentálnu stopu**, ktorá sa vynorí

v mysli jednotlivca vždy v priamom alebo sprostredkovanom kontakte s územím (fotografia, odkaz v rozhovore, špecifická vôňa, zvuk a pod.).

iv. Post-štrukturalistický prístup k imidžu územia

Základom pre tento prístup bola kritika semiotikov (rámček 16), že ich analýzy príliš syntetizujú zobrazovanie územia a odtrhávajú ho od kultúry, v ktorej je vytvárané.

Nadväzujúc na Foucaulta a ďalších reprezentantov post-štrukturalizmu „pridávajú“ Morgan a Pritchard (1999 in Smith 2005) do analýz imidžu územia aj „*kultúrne*“ *perspektívy*, ktoré umožňujú zohľadniť v procese formovania výsledných obrazov území aj *mocenské vzťahy a historický kontext*.

Na rozdiel od percepčných prístupov nie je v tomto prípade pozornosť sústredená na individuálnu percepciu miest, ale na zdieľaný význam. ***Imidž je pokladaný za reprezentáciu reality, ktorá je konštruovaná skôr v sociálnej rovine*** ako v rovine dôvernej či kognitívnej (Phillips 1993). Tento proces zahŕňa poznávanie „intersubjektivity“ imidžu územia alebo spoločného charakteru zážitkov a významov (Shields 1991). Dôraz v rámci zaužívaných modelov imidžu územia je obyčajne na konkrétnom konzumentovi „s minimálnym alebo žiadnym ohľadom na sociálne vzťahy“ (Selby 2004). Pike (1996 in Smith 2005) zasa tvrdí, že mesto (územie) „*je podľa mnohých definícií sociálnym obrazom*“ a preto tento prístup by mohol byť naozaj prínosným spôsobom analýzy imidžu územia. Baloglu a McCleary (1999) zasa imidž územia chápu ako na jednej strane subjektívne konštruovaný (líšiaci sa od jednotlivca k jednotlivcovi), ale súčasne aj sociálne konštruovaný, založený na myšlienke kolektívnej predstavivosti.

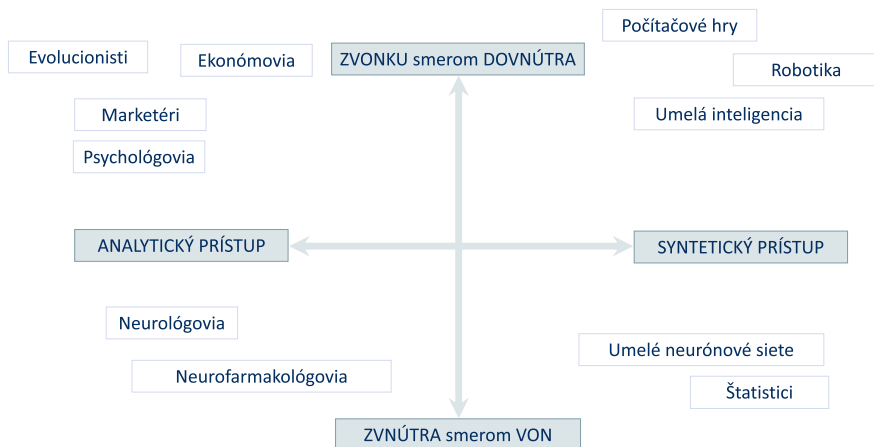
Jeden z hlavných predpokladov tohto prístupu je myšlienka, že sú to práve ľudia a spoločnosti, ktoré rozhodujú o tom ako vyjadrovať veci (skutočnosti), nie veci samotné. Preto formovanie imidžu nie je vnímané ako niečo čo je jednoduchou reflexiou územia, ale je skôr považovaný za usmerňovateľa aktivít. (Smith 2005)

v. Marketingový prístup k imidžu územia

Marketingový prístup je v podstate kombináciou už zmienených prístupov. Rozdiel spočíva najmä vo väčšom dôraze na percepčné atribúty, ktoré imidž územia spoluvytvárajú. Z uvedeného dôvodu sa niekedy označuje aj ako *psychologický prístup*. Na imidž územia sa tu nazerá ako na istú formu aktíva, ktorým môže územie disponovať. To znamená, že k nemu pristupuje ako k súboru atribútov. V prípade, že je tento súbor silný a pozitívny, potom zvyšuje „hodnotu“ územia a v konečnom dôsledku uľahčuje aj jeho rozvoj. Dôvodom pre jeho zaradenie aj medzi psychologické prístupy je, že marketing podstatnou mierou využíva analytické nástroje z oblasti psychológie, aby prenikol takpovediac do „hláv zákazníkov“. Pre tento účel sú využívané poznatky aj z príbuzných vedných disciplín, ktoré študujú ľudskú myseľ. Najnovší vývoj v marketingu dokonca začal prenikať aj do oblasti neurológie a dal tak impulz na rozvoj novej vednej disciplíny tzv.

*neuromarketingu*⁴⁵. Tento interdisciplinárny prístup posúva skúmanie formovania imidžu až na úroveň ľudského mozgu, kde študuje ako vzniká.

Je teda možné povedať, že marketingový prístup pristupuje k skúmaniu imidžu veľmi komplexne s vysokou mierou orientácie na vedy, ktoré nejakým spôsobom skúmajú prejavy správania človeka či dokonca aj samotný ľudský mozog (napr. v prípade neuromarketingu alebo kognitívnej vedy⁴⁶) (obrázok 26).



Obrázok 26

Možné prístupy k štúdiu ľudského mozgu

Zdroj: Stan Franklin in *Artificial Minds* (1997 in du Plessis 2011:36)

Ďalšia špecifickosť spočíva v tom, že aj napriek vysokej miere odlišnosti na individuálnej úrovni, ktorú však akceptuje, súčasne predpokladá, že existujú aj isté spoločne vnímané črty území (na úrovni skupín), ktoré by mohli byť predmetom ďalšieho skúmania. Z tohto pohľadu marketingová perspektíva pracuje s predstavou imidžu územia ako s *kolektívne tvoreným konštruktom* aj keď pripúšťa, že na *inter-personálnej úrovni je tvorený individuálne* ako súbor unikátnych asociácií líšiacich sa od človeka k človeku.

Ambivalentnosť chápania umožňuje jednak skúmanie jeho vzniku na úrovni jednotlivca a zároveň aj hľadanie spôsobov ako ho po odhalení možných spoloč-

45 Na rozdiel od neurológie, ktorá skúma mozgové problémy pomocou chemických látok či chirurgie, neuromarketing pokrýva oblasť, ktorá stojí takpovediac na okraji ich záujmu - ako ľudia premýšľajú nielen prostredníctvom skenovania ľudského mozgu, ale aj prostredníctvom neurologického sledovania (normálne fungujúceho) mozgu. Využívajú sa tu aj poznatky z chémie, psychológie, sociológie, neurónových sietí či techniky. Pochody mozgu sa sledujú nie iba na základe jeho vnútorného fungovania, ale aj prostredníctvom jeho vonkajších prejavov s cieľom pochopiť správanie ľudí. (du Plessis 2011)

46 Kognitívna veda sa zaoberá skúmaním mysle a procesov súvisiacich s myslením. Ide o interdisciplinárny prístup využívajúci poznatky psychológie, antropológie, neurológie, lingvistiky, filozofie a umelej inteligencie. (Friedenberg, Silverman 2005)

ných skupinových znakov ovplyvniť na úrovni celých segmentov. Pre kreovanie nevyhnutného inštrumentária a ucelenej koncepcie imidžu území boli hľadané inšpirácie najmä u obchodných spoločností, ktoré disponujú dostatočne dlhou praxou a overenými postupmi v oblasti formovania produktového imidžu. Ako však ukážeme neskôr, istým problémom je ich adaptabilita pre podmienky marketingu území.

Marketingový prístup vníma imidž územia ako *individuálny konštrukt*, ktorý však skúma aj ako *skupinovo tvorený fenomén*, keďže predpokladá, že na istej úrovni zovšeobecnenia vykazuje spoločné znaky. Ako sme už naznačili tento paradox je zdrojom istých ťažkostí, keďže komplexný a rýdzo individuálne tvorený fenomén skúma súčasne aj z kolektívnej perspektívy. Naznačená protichodnosť vnímania sa následne odráža v prístupoch k jeho vedomému formovaniu. Tie sú postavené na cielenom ovplyvňovaní jedného vybraného segmentu (v prípade koncentrovaných stratégií⁴⁷), či viacerých segmentov (v prípade diferenciacných stratégií⁴⁸), alebo dokonca celého trhu jednotne, bez rozlišovania segmentov (v prípade nediferenciacných stratégií⁴⁹). Jednotlivec je pritom vnímaný ako ich súčasť a v tejto fáze s k nemu nepristupuje individuálne. V prípade segmentácie trhu spotrebiteľov sa predpokladá, že na istej úrovni zovšeobecnenia spotrebiteľia vykazujú spoločné znaky, ktorými sa odlišujú od inej skupiny. Na ich základe je tak možné rozdeliť cieľové skupiny na relatívne homogénne segmenty (v zmysle sledovaného kritéria), u ktorých je očakávaná citlivosť na rovnaký typ marketingovej komunikácie.

Pri skúmaní imidžu územia sa v praxi najčastejšie využíva tzv. *komponentný prístup*, ktorý je založený na diferenciacii jednotlivých skupín atribútov, ktoré ho tvoria alebo majú potenciál tvoriť ho. Rozlišujú sa pritom:

-
- 47 *Stratégia koncentrácie* na vybraný segment, či mikrosegment sa využíva napríklad v prípade, keď územie disponuje obmedzenými zdrojmi. Je lepšie zamerať sa na získanie veľkého trhového podielu v jednom segmente alebo v niekoľkých trhových segmentoch, ako sa sústrediť na získanie malého podielu na veľkom trhu. Koncentrovaný marketing predstavuje vynikajúci spôsob ako môžu aj malé územia (veľkosťou a zdrojmi) získať pevnú pozíciu oproti ich väčším a bohatším konkurentom. No ani táto stratégia nie je bez rizík. Potenciálnym problémom môže byť zmena segmentu alebo vstup silnejších hráčov na cieľový trh. Ako riešenie sa núka primeraná diverzifikácia rôznych trhových segmentov. (Matlovičová 2008; Kotler 2004; Ashworth, Voogh 1990).
- 48 *Diferencovaná segmentačná stratégia* sa zameriava na viac cieľových segmentov, ktorým prispôbuje ponuku oddelene podľa ich preferencií. Nevýhodou je však pomerne vysoká nákladovosť na rôzne variácie produktu. Vývoj separátnych marketingových programov pre jednotlivé segmenty vyžaduje zvláštny marketingový výskum, prognózu, analýzy a plány na ich komunikačnú podporu. (Matlovičová 2008; Kotler 2004; Ashworht, Voogh 1990).
- 49 *Nediferenciacná segmentačná stratégia* alebo masový či hromadný marketing, je založená na jednotnom prístupe k trhu ako k celku. Pri tejto stratégii sa ignorujú rozdiely medzi jednotlivými segmentami – celý cieľový trh je jedným segmentom. Územie vstupuje na trh s jednotnou ponukou, ktorá má osloviť čo najširší okruh potenciálnych zákazníkov. Prakticky to znamená koncentráciu územia na ovplyvňovanie jeho vnímania s cieľom vytvoriť pozitívny imidž. Napriek nesporným výhodám, ktoré plynú najčastejšie z finančných úspor, je kritikmi ako nevýhoda uvádzaná napr. nižšia efektivita pokrytia tých trhových segmentov, ktoré sú voči nastavenej jednotnej komunikácii rezistentné (Matlovičová 2008; Kotler 2004; Ashworth, Voogh 1990).

- *kognitívne* (poznávacie) atribúty, t. j. vecné informácie o území,
- *afektívne* (emocionálne) atribúty, t. j. subjektívne hodnotenia, pocity, emócie spojené s územím,
- *konatívne* atribúty, t. j. atribúty odkazujúce na činnosť, špecifické aktivity spojené s daným objektom (športovanie, nakupovanie a pod.).

(Např. Walmsley, Young 1998; Gallarza a kol. 2002; Baloglu, McCleary 1999; Gartner 1996)

Avraham a Ketter (2008: 20) okrem uvedených troch skupín komponentov (konatívne atribúty chápe skôr ako behaviorálne) uvádza aj štvrtú skupinu tzv. *hodnotiacich komponentov*. Presnejšie vyčleňuje:

- *kognitívne komponenty* – to čo pozorovateľ vie o danom mieste
- *afektívne komponenty* – všetky pocity, ktoré sa pozorovateľovi vybavajú s daným miestom
- *behaviorálne komponenty* – to či pozorovateľ uvažuje o nejakej aktivite vo vzťahu k územiu: že ho navštíví, že sa tam presťahuje, bude tam pracovať, že tam investuje a pod.
- *hodnotiace komponenty* – to ako pozorovateľ hodnotí územie alebo jeho obyvateľov.

V tomto smere je imidž územia vnímaný ako celkový výsledok interakcií osobných, individuálne tvorených presvedčení, názorov, pocitov, očakávaní a dojmov z objektu (Chon 1994). Iný pohľad ho vníma ako koncept formovaný emocionálnymi, osobne odôvodnenými interpretáciami vo vzťahu k územiu, ktoré sú dôsledkom viacerých vzájomne prepojených a spoločné črty vykazujúcich percepčných, kognitívnych či behaviorálnych komponentov (např. Baloglu, Brinberg 1997; Baloglu, McCleary 1999; Beerli, Martin 2004; Walmsley, Young 1998).

Okrem odlišností v komponentoch možné marketingové konceptualizácie imidžu pristupujú odlišne aj k spôsobu akým tieto komponenty vzájomne interagujú. Niektoré komponenty môžu mať selektívny charakter (Fakeye, Crompton 1991; Reynolds 1985), kým iné skôr aditívny charakter (Crompton 1979; Kotler a kol. 1994).

V marketingovej praxi sa najčastejšie používa konceptualizácia postavená na odlíšení *vecných informácií o území* od jeho *subjektívnych hodnotení*. Například Walmsley a Young (1998) tvrdia, že pri identifikovaní imidžu územia je potrebné rozlíšiť dva „typy“ obrazov (imidžov) v závislosti od toho či je dôraz kladený na percepčné vnímanie (a hodnotenie) alebo kognitívne vytváranie informácie o prostredí, resp. prvkoch územia. Podobne aj Gartner (1996), na základe skoršej práce Boulding (1961) tvrdí, že imidž je tvorený zo zreteľných „kognitívnych“ a „afektívnych“ (emočných) komponentov. Kognitívny komponent je pritom podľa neho odvodený zo známych faktov o destinácií a musí byť ďalej rozvíjaný, aby generoval povedomie. Behaviorálne (resp. afektívne) komponenty súvisia s motívmi v tom zmysle, ako príslušná osoba uvažuje o danom objekte (Gartner 1996). Táto dimenzia je jasne spojená s posunom smerom k emocionálnemu alebo „mood“ marketingu v turizme (Morgan a kol. 2002).

Za významné obohatenie diskurzu v oblasti konceptualizácie územného imidžu možno považovať práce Echtnera a Ritchieho (1991; 1993; 2003). Ich pohľad na možné komponenty, ktoré ho tvoria sa odlišuje. Podľa ich konceptu je imidž tvorený šiestimi odlišnými skupinami komponentov zoradenými na protipóly troch vzájomne sa pretínajúcich osí:

- (1) os *funkčných* a *psychologických* komponentov
- (2) os *holistických* komponentov a *jednotlivo vnímaných (individuálnych)* atribútov
- (3) os *základných (spoločných)* a *unikátnych* komponentov. (obrázok 38)

Medzi jednotlivými skupinami však podľa autorov nie je možné stanoviť pevnú hranicu, pretože sa vzájomne prelínajú. Inými slovami holistické pocity sú založené na kombinácii a interakcii atribútov rovnako ako percepcie individuálnych atribútov môžu byť ovplyvnené prostredníctvom celkových dojmov a pocitov. Veľmi nejednoznačná je podľa nich najmä deliaca línia medzi funkčnými a psychologickými charakteristikami imidžu. (Echtnera; Ritchie 1991; 1993; 2003) (viac v kapitole 7d).

vi. Lynchov urbanistický model imidžu mesta

Iný pohľad na imidž územia (v tomto prípade mesta) bol sformulovaný v 60. rokoch minulého storočia na pôde urbanistov a architektov. Predstavil ho americký teoretik urbánneho plánovania a environmentálnej urbanistiky Kevin Andrew Lynch, v jeho najznámejšej práci: *The Image of the City* z roku 1960 (Lynch 1960; 2004). Okrem náčrtu základných teoretických postulátov koncepcie imidžu mesta a terminologického vymedzenia problematiky, práca obsahuje aj výsledky jej pilotnej aplikácie v praxi - na príklade troch amerických miest: Bostonu v štáte Massachusetts, Jersey City v New Jersey a Los Angeles v Kalifornii (Lynch 2004:14)

Na rozdiel od marketingového konceptu sú ciele, ktoré viedli k jeho vzniku formulované užšie. Zámerom bolo konfrontovať predstavu o vizuálnych formách mesta navrhnutých profesionálmi (urbanisti, architekti) s mentálnymi „obrazmi“, ktoré si tvoria v myšliach jeho obyvateľa, resp. široká verejnosť. Inými slovami ***Lynchova koncepcia obrazu mesta hodnotí mestá z hľadiska ich priestorovej formy s cieľom ovplyvniť procesy urbánneho plánovania.***

Lynch sa svojej koncepcii imidžu sústreďuje na tzv. *interný*⁵⁰ *imidž mesta*. *Externý imidž*⁵¹ nie je predmetom jeho záujmu. Ním navrhovaná metodika skúmania imidžu s ním však implicitne pracuje. Počíta s jedným až troma vopred zaškolenými pozorovateľmi (nerezidentmi), u ktorých predpokladá, že sa vopred oboznámia s mestom (zmapujú situáciu). U nich vytvorený obraz mesta (externý imidž) je následne využívaný ako referenčný rámec pre posudzovanie imidžov obyvateľov

50 *Interný imidž územia* – pohľad na mesto, resp. jeho vnímanie takpovediac „z vnútra“ - vnímanie územia jeho obyvateľmi resp. obyvateľmi z bezprostredného okolia, kt. majú s mestom veľmi intenzívny kontakt (napr. pravidelne doň dochádzajú za prácou).

51 *Externý imidž územia* - pohľad na mesto, resp. jeho vnímanie takpovediac „z vonka“ - vnímanie mesta externým prostredím (príležitostní návštevníci, resp. nerezidenti, ktorí s mestom nepriechádzajú do styku na báze pravidelnosti).

mesta. Tento postup rešpektuje stanovený cieľ analýzy imidžu, a síce pretvoriť, respektíve dotvoriť mesto tak, aby bolo vnímané ako príjemné, pekné, čitateľné a prehľadné pre jeho obyvateľov. Iné skupiny užívateľov mesta nie sú predmetom jeho záujmu.

Zhodu s marketingovým konceptom vykazuje v protichodnosti jeho vnímania jednak ako unikátneho, individuálne tvoreného fenoménu, ale zároveň aj ako kolektívnej predstavy. Práve existujúce zásadné zhody tvoria podľa neho tzv. *skupinový imidž* (alebo tiež všeobecný imidž), ktorý by mal byť skúmaný urbanistami pre potreby optimalizácie modelov prostredia v súlade s potrebami jeho obyvateľov (Lynch 2004, 6-7). *Všeobecný imidž* definuje ako zovšeobecnené predstavy o meste, ktoré sú spoločné pre väčší počet obyvateľov mesta. Oblasti kolektívneho súhlasu pritom podľa neho vznikajú na základe interakcie medzi fyzickou realitou, spoločnou kultúrou a v súhlase s psychologickými zákonitostami (Lynch 2004:7). Na rozdiel od marketingového prístupu je v Lynchovej koncepcii pozornosť sústredená na *organický imidž* (prirodzene tvorený, bez vedomej a cielenej propagácie) a neprihliada sa na tzv. *indukovaný imidž* (na základe cielenej komunikácie s vonkajším prostredím, respektíve vyvolaný imidž).

Imidž mesta je tvorený jednak hmotnými prvkami mesta (tzv. *imidž fyzického prostredia*) ako aj nehmotnými prvkami mesta, medzi ktoré Lynch radí spomienky, skúsenosti, pocity či mentálne predstavy, ktoré produkujú všetky naše zmysly v procese vnímania mesta. Rozlišuje teda jednak:

- *fixné prvky mesta* (stavby, ulice, parky a pod.)
- *pohyblivé prvky mesta* (iní ľudia a ich aktivity). (Lynch 2004:4)

Mentálna podoba prostredia mesta – imidž, podľa Lyncha (2004:8) pozostáva z troch zložiek:

1. *Identita* – jasne identifikovateľná entita, ktoré je oddelená od iných celkov. Termínom identita objektu popisuje Lynch jeho schopnosť byť odlišný od iných objektov, respektíve jeho jedinečnosť a čitateľnosť.
2. *Štruktúra* – vyjadruje priestorové alebo iné kvality vytvárania prostredia mesta, ktoré si pozorovatelia nejako osvojujú, respektíve majú vo vzťahu k nim alebo k okoliu zvláštny vzťah.
3. *Význam* – objekt je nositeľom významu, či už praktického alebo citového. Implikuje vzťah pozorovateľa k realite. Na rozdiel od predošlých dvoch zložiek je oveľa náročnejšie meniť ho fyzickou manipuláciou objektov.

Imidž má byť podľa neho interpretovateľný a zrozumiteľný. Dôraz je kladený na fyzické prostredie ako na premenlivú entitu, u ktorej sa pokúša identifikovať tie vizuálne vlastnosti, ktoré majú vzťah k atribútom identity a sú základom pre vytváranie mentálneho obrazu – imidžu (Lynch 2004, 9). Vlastnosť objektu, ktorá je nositeľom významu a ktorá má schopnosť vyvolať silný imidž označuje ako imidžabilitu (*imageability*). Inak povedané *imageability* je významný diferenciatívny znak objektu a mestskej formy, ktorý intenzívne pôsobí na zmysly pozorovateľa. Objekty a mestské formy, ktoré sú jej nositeľom považuje za zásadné imidžotvorné prvky. Takéto prvky majú schopnosť zvyšovať zrozumiteľnosť, jasnosť a zá-

roveň aj čitateľnosť prostredia, ktorú považuje za najdôležitejší aspekt vizuálnej kvality sídel. Inými slovami čitateľnosťou prostredia rozumie ľahkosť s akou sa dajú rozoznať jeho jednotlivosti a schopnosť komponovať ich do spojitých konfigurácií. To následne ovplyvňuje ďalší kľúčový aspekt, ktorý vplýva na vytváraný imidž mesta a tým je *schopnosť orientácie*. (Lynch 2004:4-5) Dezorientácia je totiž podľa Lyncha (2004:5) zdrojom strachu a disharmónie vznikajúcej medzi jednotlivcom a takýmto prostredím. Na skúmanie čitateľnosti prostredia mesta zaviedol Lynch tzv. *komparatívne mentálne mapy* (ako vôbec prvý) niekedy označované aj ako „lynchovské mentálne mapy“ (Siwek 2011:90; rámček 15). Využíval ich na identifikovanie „najvýraznejších a najživších“ mestských častí podľa predstavy skúmaného respondenta (pozorovateľa) (Lynch 2004:144).

Mentálna mapa – mapa, ktorú nosíme v hlave

Rámček 15

Mentálne mapy sú považované za vizuálne obrazy a predstavy o okolitom svete, ktoré máme uložené v mysli a s ktorými neustále pracujeme. Zabúdame ich časti, tvoríme nové, dopĺňame a najrozmanitejším spôsobom ich pretvárame. Ide o veľmi subjektívne, viac či menej deformované obrazy reality, ktoré využívame ako podklad pre rozhodovanie. Interpretácia uvedeného termínu sa môže odlišovať v závislosti od perspektívy vednej disciplíny, v ktorej je posudzovaný. V geografii chápeme mentálnu mapu ako kartografickú alebo schematickú interpretáciu mentálnej predstavy človeka o geografickom priestore, najčastejšie o jeho kvalite alebo usporiadaní (Drbohlav 1991 in Siwek 2011).

Z hľadiska vzťahu skúmaného javu k objektívnej realite možno rozlišovať:

(1) *Komparatívne mentálne mapy*

Tento typ máp ako prvý použil Kevin Lynch vo svojej práci z r. 1960 (preklad z 2004). Ako prezrádza názov, tento typ mentálnych máp je založený na komparácii rozdielov medzi vyjadrenou mentálnou interpretáciou a realitou. Hodnotená pri nich je miera zhody, alebo ich správnosti, eventuálne sú predmetom analýz deformácie a odchýlky od reality. Aj napriek tomu, že takéto porovnávanie je možné využiť ako súčasť výskumu, predsa len ide o aktivitu, ktorá je súčasťou nášho každodenného vyhodnocovania a prehodnocovania uložených obrazov v mysli. Ich neustálym korigovaním, s cieľom priblížiť ich čo možno najviac aktuálne vnímanej realite, sa snažíme predchádzať mnohým potenciálnym problémom (Siwek 2011).

Siwek (2011: 92) zhrnul kľúčové atribúty komparatívnych mentálnych máp do nasledujúcich siedmich bodov:

- Rozličné prvky tvoriace územie sú vnímané rôznymi ľuďmi natoľko rozdielne, že je veľmi ťažké ich zovšeobecniť. Napriek tomu, pri vysokom stupni generalizácie je možné nájsť isté spoločné znaky hodnotenia.
- Presnosť vyhodnocovania pozorovaných prvkov prostredia (poloha, tvar, veľkosť a hierarchia) je priamo úmerná tomu ako dobre pozorovateľa prostredie poznajú. Obyvatelia územia, ktorí tam žijú celé desaťročia budú hodnotiť prostredie oveľa presnejšie ako návštevníci, ktorí ho navštevujú sporadicky.
- Ľudia s priestorovými skúsenosťami (niektorí cestovatelia, profesionálni vodiči a pod.) dokážu lepšie vyhodnotiť význam jednotlivých prvkov.

- Hodnotenie fyzických parametrov prostredia je realizované veľmi individuálne v závislosti od charakteru aktivít spojených s prostredím na dennej báze (inak bude posudzovať vzdialenosti niekto, kto sa presúva väčšinou autom a inak „peši“ či imobilný obyvateľ)
- Istú úlohu tu môže podľa Siweka (2011) zohrávať aj genetická podmienenosť, napr. muži majú často lepšie vyvinuté orientačné schopnosti v priestore, ktoré boli historicky pestované, napr. tým, že museli zaobstarať obživu v neznámom teréne a pod.
- Vnímanie priestoru je podmienené aj psychologicky. Napríklad ak je viditeľný cieľ, tak sa cesta k nemu javí kratšia alebo dobre známa cesta sa javí kratšia ako tá ktorú nepoznáme a podobne.
- Napokon uvádza aj kultúrne filtre vnímania priestoru. Napríklad príslušníci niektorých kultúr a subkultúr sú citlivejší a všímavejší k určitým špecifickým prvkom prostredia ako iné skupiny. (Siwek 2011)

(2) Preferenčné mentálne mapy

Tento typ máp označuje Drbohlav (1991 in Siwek 2011) ako „gouldovský“ podľa amerického geografa Petera Goulda. Preferenčné mapy nie je možné porovnávať so skutočnosťou ani hodnotiť ich správnosť či mieru zhody s realitou.

Takéto mapy sú zostavené ako výsledok kvalitatívnych hodnotení. Napríklad preferenčná mapa hodnotenia kvality bývania v danom meste a pod. Najčastejšie vznikajú tak, že respondenti zaznamenávajú vlastné hodnotenia do pripravených slepých máp a následne sú ich predstavy zovšeobecnené do výslednej vizuálnej podoby.

V rámci preferenčných máp je možné ešte vyčleniť špeciálny prípad tzv. *negatívnych preferenčných máp* – mapy strachu a mapy virtuálneho sveta (mentálny obraz umelých, nereálnych, virtuálnych priestorov) (viac Siwek 2011:95-100).

Aj v tomto prípade zhrnul Siwek (2011) základné atribúty a z predošlých výskumov vypozerované tendencie vo vzťahu k preferenčným mapám do siedmych bodov:

- Človek lepšie pozná svoje bezprostredné okolie a s rastúcou vzdialenosťou jeho znalosti o území klesajú
- Územie, ktoré je človeku známe sa mu aj javí ako prijateľnejšie
- Niektoré skupiny obyvateľov (scestovaní, mladší, muži a pod.) majú výraznejší sklon prikloniť sa k pozitívnej časti hodnotiaceho spektra možných odpovedí ako ich prípadný skupinový náprotivok.
- Uzavretí ľudia prejavujú vo väčšej miere obavy zo sveta a svoje domáce prostredie hodnotia pozitívnejšie ako scestovaní extroverti.
- Hodnotenie prostredí sa môže u toho istého respondenta výrazne líšiť, v závislosti od líšiacych sa preferencií a očakávaní, ktoré vo vzťahu k prostrediu má. Napríklad iné atribúty prostredia bude očakávať pre prácu, iné pre bývanie a iné pre odpočinok a rekreáciu.
- Je tu zjavná súvislosť medzi preferenciami, hodnotením územia a jeho imidžom. Územia s lepším imidžom dosahujú zvyčajne vyššiu mieru preferencie.
- Napokon očakávania a preferencie nie vždy sú v súlade s konečným rozhodnutím a voľbou (napr. územia pre bývanie). Sú dôsledkom racionálnej voľby – niekedy menšieho zla ak je rozhodnutie voľbou medzi viacerými protichodnými alternatívami. Napríklad človek radšej zvolí horšie bývanie ak je spojené s lepšou prácou a pod. (Siwek 2011:93-94)

(spracované na základe: Siwek (2011: 88-100)

Jadrom Lynchovej koncepcie je skúmanie miery *imageability* obrazu mesta, pretože ako tvrdí: mestá s vysokou mierou *imageability* (zjavnosti, čitateľnosti a snád' aj zreteľnosti) sa budú javiť pozorovateľom ako dobre utvárané, výrazné, obdivuhodné, pretože dokážu prebudiť zmysly ako aj záujem skúmať veci podrobnejšie.

Za kľúčové *prvky orientačnej siete* na ktoré je možné mesto ľahko rozdeliť (aj keď pripúšťa, že sú z hľadiska konkrétnych typov nevyčerpatel'né) a ktoré majú podľa neho všeobecnú platnosť, pretože sa objavujú v rozličných typoch imidžu prostredí, považuje:

1. **Cesty** – dráhy, po ktorých sa obvykle alebo príležitostne pozorovatelia pohybujú a z ktorých perspektívy najčastejšie vnímajú mesto. Patria tu napr. ulice, železnice, prechádzkové trasy, dopravné tepny.
2. **Hrany** – okraje, lineárne prvky, ktoré nevnímame ako cesty, pretože nie sú pozorovateľom priamo využívané. Sú označované ako lineárne zlomy v kontinuite priestoru (vizuálne lineárne predely, bariéry oddeľujúce jednotlivé časti mestského priestoru). Patria tu napr. steny, hranice zástavby, brehy. Dôležité sú tu vzťahy medzi stranami, ktoré rozdeľujú priestor ako aj ich samotná podstata (charakter). Niekedy môžu pôsobiť ako bariéry, inokedy sú priepustné (prechodové).
3. **Oblasti** – ide o plochy, ktoré sú vnímané ako dvojrozmerné. Pozorovateľ môže aj mentálne vstupovať do ich vnútra a rozpoznávať tak ich špecifický charakter. Patria tu napr. parky, vizuálne jasne odlišné štvrtce, priemyselné zóny.
4. **Uzly** – ide o *miesta kríženia* alebo/a súčasne *koncentrácie*, do ktorých môže pozorovateľ vstupovať. Patria tu napr. križovatky, miesta prestupu, kríženie alebo zbiehanie ciest alebo miesta, ktoré nadobudli význam z dôvodu koncentrácie nejakej funkcie či fyzických vlastností (známa reštaurácia, časté miesto stretnutí a pod.). Koncentrácie uzlov sú označované ako intenzívne *ohniská*. *Jadrom* sú označované také uzly, ktoré stelesňujú charakter určitej oblasti, do ktorej vyžarujú svoj vplyv a stávajú sa symbolom.
5. **Významné prvky** – najčastejšie ide o ľahko rozoznateľné hmotné objekty (napríklad aj na veľkú diaľku) nachádzajúce priamo v meste alebo v jeho blízkosti (napr. monument, veža, vrch, špecifická budova či priečelie domu a pod). Medzi tieto prvky pozorovateľ nevstupuje, má ich okolo seba. Slúžia na pochopenie širších radiálnych vzťahov. Keďže pohľad na nich sa z rôznych stanovíšť mení (z niektorých dokonca nemusia byť viditeľné), uvažuje sa o nich aj ako „pohyblivých“ bodoch. Zvyčajne ide o dôležité imidžotvorné prvky, ktoré sú ako súčasť identity a celkovej štruktúry mesta, považované za nositeľov významu miesta (prípadne aj mesta).

(Lynch 2004, 46-49)

Žiadny z uvedených prvkov však neexistuje len sám o sebe. Jednotlivé prvky sú nielen vzájomne prepojené do celku, ale sa aj vzájomne prekrývajú a prenikajú jeden do druhého. (Lynch 2004, 46-49)

Proces tvorby imidžu považuje Lynch (2004:1) za interaktívny proces, ktorý sa odohráva v čase a to medzi pozorovateľom a jeho okolím. Imidž nemôže dosiahnuť konečnú podobu. Je predmetom neustálej transformácie a má vždy otvorený koniec. Samotný proces jeho konštrukcie na individuálnej úrovni popisuje prostredníctvom sekvencie postupne v mysli premietaných obrazov mesta, ktoré by sme mohli označiť ako *kinematografické usporiadanie vizuálneho dojmu*. Jednotlivé sekvencie sú pritom vzájomne medzi sebou prepojené ako syntaktický rad obrazov mesta (Raynsford 2011). Analógia s filmom odkazuje na podstatu dômyselného vytvárania mestskej scény u diváka, cez sledy asociácií a spomienok - od jedného pohľadu k druhému.

Zmenu imidžu možno podľa Lyncha dosiahnuť dvojako: buď „preškolením“ pozorovateľa alebo zmenou vlastného okolia (Lynch 2004:11). Explicitne pripúšťa sociálnu podmienenosť procesu formovania imidžu keď tvrdí, že na konštrukciu imidžu má skrytý vplyv aj sociálny status pozorovateľa (avšak v jeho výskume ho nezohľadňuje, čo otvorene priznáva napríklad na strane 149). Vyhlasuje taktiež, že kvalitu imidžu je možné zvyšovať vzdelávaním pozorovateľa (Lynch 2004:164). Toto vyhlásenie možno považovať za implicitný odkaz na *sekundárny imidž územia*, t. j. tvorený na základe sprostredkovaných informácií, bez priamej skúsenosti s územím, aj keď ho priamo neskúma. Hlavná pozornosť v jeho koncepcii je venovaná primárnemu imidžu (tvorenému na základe vlastnej skúsenosti s mestom, po jeho fyzickej návšteve).

Z pohľadu v predošlých častiach naznačených konceptov by sme mohli Lynchov koncept „imidžu mesta“ (Lynch 1960; 2004) zaradiť medzi percepčné kompozitné konštrukty s dôrazom na kognitívne aspekty územia, ktoré sú u každého jednotlivca vnímané selektívne. Ku kreovaniu imidžu mesta u pozorovateľa dochádza na základe procesu redukcie reality (vyššie popísaný efekt zúženia), pričom ako jeden z transformačných faktorov akceptuje aj jeho spomienky a predošlé skúsenosti.

vii. Politický a geopolitický prístup k imidžu územia

Politická a geopolitická perspektíva je posudzovaná najmä na úrovni štátov (imidž krajiny, národný imidž) s dôrazom na budovanie reputácie územia, verejnú diplomaciu, medzinárodné vzťahy a politickú antropológiu⁵². Imidž územia na *geopolitickej úrovni* je ovplyvňovaný z pohľadu jeho geopolitického zaradenia do existujúcich štruktúr a zoskupení, cez ktoré je vnímaný. To následne môže ovplyvniť vyjednávaciu silu územia v globálnom zápase o zdroje, najmä však kapitál. V tomto prístupe sa prihliada na percepciu vzťahov medzi štátmi a zoskupeniami, ktoré ovplyvňujú imidž krajiny. Skúmanie kvality týchto vzťahov je jadrom tzv.

52 Ide o disciplínu v rámci sociálnej aj kultúrnej antropológie, ktorá sa vo svojom výskume zameriava na skúmanie a porovnávanie medzikultúrnych odlišností vzniku, vývoja a fungovania politických systémov a inštitúcií (Horyna 2000). Z pohľadu skúmania imidžu krajín sa kladie dôraz na analýzu diferenciácií krajín vychádzajúcu zo štruktúry politických systémov či inštitúcií ako kultúrne tvorených národných entít.

konceptu „imidžu nepriateľskej krajiny“ alebo „imidžu spojeneckej krajiny“ (napr. Jervis 1976; Cottam 1977). V týchto prípadoch je možné skúmať celý rad percepčných rozdielov, založených napríklad na komponentom prístupe (popísali sme ho pri marketingovom prístupe). To v čom je *koncept imidžu nepriateľskej krajiny* špecifický je zjavná dichotómia a protichodnosť priradzovania statusu „nepriateľskej krajiny“ v závislosti na perspektíve, z ktorej je posudzovaná.

Imidž štátov je však ovplyvňovaný aj prostredníctvom *vnútorných politických vzťahov*. Politická perspektíva vo vzťahu k imidžu krajiny sa sústreďuje aj na skúmanie percepcie postojov reprezentantov štátov na vnútropolitické a geopolitické problémy v rámci štátov a ich odraz na percepciu krajiny. V imidži krajiny sa môžu odrážať napríklad separatistické snahy niektorých území alebo snahy o zmenu ich postavenia v rámci štátu. Napríklad problém Škótska, Baskicka, Katalánska alebo Kurdistanu.

V prípade vnútropolitických problémov však môže byť uplatnená aj geopolitická perspektíva v prípade, že imidž krajiny je posudzovaný prostredníctvom postojov, ktoré zaujmú niektorí mienkotvorní reprezentanti krajiny k riešeniu vnútropolitických problémov inej krajiny. Zvyčajne ide o neštandardné prípady riešenia vlastných vnútorných problémov, ktoré sú mediálne zaujímavé a dokážu vyvolať širšiu medzinárodnú diskusiu.

viii. Ďalšie možné prístupy k imidžu územia

Existujú aj ďalšie prístupy k definovaniu imidžu územia, ktoré sa líšia v závislosti na prevažujúcej perspektíve a cieľoch ktoré sleduje jeho následná analýza. Okrem už zmieneného marketingového (založeného na psychologickej perspektíve s akcentom na jeho prínos pre rozvoj územia), či urbanistického, politického a geopolitického pohľadu, možno na imidž území nazerať aj zo *sociologickej perspektívy*. V tomto prípade bude dôraz kladený na kultúrno-spoločenské filtre vnímania územia. Početné sú aj štúdie zameriavajúce sa na vnútorný imidž územia a jeho prepojenie na identitu územia. Tie percepciu územia chápu ako tzv. *self-imidž*. Z pohľadu *sociálnej komunikácie* je imidž územia vnímaný ako diskurzívny fenomén v osobnej, organizačnej alebo masmediálnej komunikácii. Akcent je tu kladený na obsahovú analýzu a analýzu dopadov mediálnej komunikácie tzv. *mediálny imidž územia*. V odbornej literatúre sa však čitateľ môže stretnúť aj s mnohými ďalšími prístupmi, ktorých vyčerpávajúci prehľad v tejto rozsahom značne obmedzenej publikácii nie je možný.

Nech už ku klasifikácii existujúcich prístupov pristúpime akokoľvek, domnievame sa, že väčšina pokusov bude nepresná a neúplná. Dôvodom je fakt, že mnohé z nich sú značne komplexné až eklektické. Zvyčajne využívajú celý komplex analytických postupov naprieč rôznymi disciplínami a ich výsledkom sú veľmi široko koncipované definície, ktoré možno len s veľkými ťažkosťami zoradiť do systému vzájomne sa odlišujúcich skupín. Príkladom je marketingový prístup, na ktorý sme sa v tejto publikácii zamerali. Možno v ňom identifikovať tak sociálno-psychologickú, ako aj politickú, urbanistickú či podnikateľskú perspektívu. Tie sa vzájomne prekrývajú a dopĺňajú.

Existujú však aj ďalšie zaujímavé pohľady na imidž územia, ktoré sú svojim charakterom vo väčšej miere využiteľné v brandingu územia. Napríklad:

- *semiotický prístup,*
- *hermeneutický prístup,*
- imidž územia ako *konotácia*
- imidž a *country-of-origin efekt* (COO) a i.

Ich formovanie bolo podmienené predovšetkým presvedčením, že imidž územia je možné ovplyvňovať želaným smerom a zvyšovať tak hodnotu územia, ktorá by následne viedla k zlepšeniu jeho trhovej pozície. Väčšina z nich je reakciou na požiadavky marketingovej praxe, založené na hľadaní možností ako imidž územia skúmať a následne závery analýz pretaviť do zmysluplnej stratégie jeho budovania.

V tomto prípade však ide skôr o zúžený pohľad na územie ako predmet záujmu marketérov a preto sa im podrobnejšie budeme venovať v kapitolách zameraných na imidž značky územia (kapitola 7d).

b) Imidž vs. identita územia

V zmienenom sociologickom prístupe sa môžeme stretnúť s názorom, že tzv. vnútorný pohľad na identitu územia je popisovaný ako self-image. Takéto označenia môžu byť podľa nášho názoru zdrojom nejasností a neraz vedú k tomu, že termíny *identita* a *imidž* sú zamieňané alebo dokonca aj stotožňované.

V čom sa teda líšia?

Oba pojmy obsahovo na seba nadväzujú a **v niektorých polohách sa dokonca aj vzájomne prelínajú**, čo je dôvodom tak častých problémov ich odlíšenia. Pokúsme sa teda zosumarizovať ich kľúčové charakteristiky:

- 1) **Imidž územia** má výrazne **individuálny charakter**, líši sa od človeka k človeku. U každého človeka ide o jedinečný, unikátny súbor pocitov, poznatkov, predsudkov, emocionálnych prežitkov súvisiacich s miestom. Túto charakteristiku možno považovať za jeden z najvýraznejších atribútov imidžu, ktorým sa odlišuje od identity územia, ktorá z podstaty tenduje skôr ku kolektívne zjednotenej predstave o atribútoch územia (aj keď ako sme ukázali v predošlej kapitole, aj imidž môže byť skúmaný z hľadiska podobností, ktoré vykazuje na istom stupni generalizácie vo vzťahu k skupinám). Znamená to, že identický súbor informácií o identite územia je u každého prijímateľa spracovaný odlišne. Aj napriek tomu, že identita územia je pluralistická je vnímaná skôr ako kolektívny konštrukt – to kým sme, to čím územie je. Imidž je skôr individuálny konštrukt – to ako nás vnímajú jednotlivci, to ako vnímajú územie jednotlivci. Inak povedané nositeľom určitej identity, ako sociálne podmieneného konštruktú sú skupiny obyvateľov spojené s konkrétnym územím, kým nositeľom určitého imidžu územia je jednotlivec.
- 2) **Imidž územia** má **percepčno-kognitívny** alebo **detekčný charakter** – prijímané informácie sú na základe poznávacieho procesu vedome alebo podvedome

me spracovávané a transformované do výslednej jedinečnej podoby na individuálnej báze. Imidž je tvorený na základe prijímania a transformovania súboru vysielaných informácií, teda nejde o pasívne prijímanie informácií o území, ale o kognitívny (poznávací) proces ich spracovávaní v podvedomí človeka. Identita na strane druhej je spoluvytváraná a vysielaná. Identitu možno teda vnímať skôr ako emanáciu kolektívne generovaných atribútov, kým imidž ako percepčnú a vysoko nestálu entitu. V tomto smere teda identitu vnímame skôr ako kvázi-objektívnu entitu, odkazujúcu na istý všeobecne prijímaný konsenzus v atribútoch reprezentujúcich územie (kým sme alebo čím územie je). Identita je chápaná ako emitovaný obraz o území, kým imidž je chápaný z pohľadu prijímateľa ako „prijímaný“, respektíve detekovaný obraz územia.

- 3) (1-2) **Imidž územia *odráža očakávania recipienta*** – táto jeho vlastnosť nadväzuje na predošlé dve vlastnosti s tým, že tu je explicitne zdôraznený akcent na rozširovanie obrazu územia o tie atribúty, ktoré sú odrazom vlastných preferencií a filtrov vnímania cez vlastné očakávania, ktoré recipient má. Na druhej strane identita „očakáva“, že sa jednotlivec podriadi kolektívne akceptovaným atribútom. Pri imidži územia nastavuje filtre vnímania jednotlivca, ale pri identite sú nastavené filtre vnímania územia kolektívnou predstavou, t. j. v súlade s očakávaniami väčšiny.
- 4) **Imidž územia má *fluidný charakter*** – vytváraný obraz o území je výrazne nestály a mení sa v čase. Vysoká miera nestálosti sa odvíja od nestálosti identity územia, ktorú reprezentuje. Nestálosť imidžu je navyše znásobená premenlivosťou osobných postojov, názorov, preferencií a pod., ktoré do procesu jeho vytvárania vstupujú. Každý nasledujúci kontakt s územím resp. konfrontácia s informáciou(ami) o území dotvára alebo pretvára pôvodný obraz. V tejto charakteristike sa síce tak identita ako imidž územia zhodujú (čo je dané ich prepojením), ale predsa len imidž vykazuje omnoho vyššiu dynamiku a nestálosť. Zásadnú zmenu imidžu (napríklad zmenu z pozitívneho na negatívny) môže spôsobiť aj zdanlivo nepatrný impulz. Napríklad dlhodobo vytváraný imidž Paríža ako romantického mesta s príjemnými ľuďmi, môže u turistu zmeniť to, že sa stane svedkom nejakého náhodného násilného činu či nepríjemného incidentu (okradnú ho a pod.). Táto z pohľadu identity raritná, nepodstatná udalosť, vytvorí u jednotlivca silne emočne podfarbenú mentálnu stopu, ktorá sa mu vynorí v pamäti v spojitosti s mestom, aj keď jej charakter sa môže postupne zmeniť zo špecifického (keď sa mu vybaví všetky detaily) na nešpecifický – transformovaný len do podvedomého nepríjemného pocitu. Identita naopak už z podstaty skôr smeruje ku generalizácii a vykazuje vyššiu rezistentnosť (odolnosť) voči takýmto efektom. K jej zmenám dochádza na základe istej pravidelnosti, opakovania a ustálenia – kolektívneho prijatia istého konkrétneho atribútu za jej súčasť.
- 5) **Imidž územia je *skôr perspektíva zvonku obohatená o pocity*** – ide o vnímanie územia zvonku bez ohľadu na to, či ho hodnotí vonkajšie prostredie alebo obyvatelia s ním úzko spätí (nositelia identity územia – iné filtre vnímania).

- 6) **Imidž územia *nezanecháva priestorové (vizuálne) stopy*** – na rozdiel od identity je teda imidž prakticky nemožné zmapovať (aj keď ako ukážeme nižšie existujú techniky akými je ho možné zisťovať). Identita naopak zanecháva aj zreteľný vizuálny odraz v území, ktorý je identifikovateľný prostredníctvom rôznych materiálnych a objektívnych znakov (tzv. *sémes* – patria tu aj niektoré nehmateľné znaky územia ako napr. významné znaky komunikácie), ktoré sú nositeľom významu a reprezentantom diferenciačných črt identity územia. Je možné ich skúmať (napr. semiotickou analýzou; viac rámček 16). Obrazne by sme mohli povedať, že jedným z prejavov identity je tzv. „značkovanie si svojho územia“, kým imidž takúto vlastnosť nemá, je veľmi ťažké (ak vôbec) ho vystopovať v území.
- 7) **Imidž územia má výrazne *eklektický charakter*** – znamená to, že jeho jednotlivé atribúty sú zmesou náhodných, veľmi rôznorodých atribútov – vizuálnych vnemov – obrazov, výjavov, prežitkov, pocitov, zvukov a pod., ktoré vytvárajú predstavu v podobe asambláže najrozmanitejších prvkov a atribútov územia. Táto neusporiadanosť a dokonca snád' aj neusporiadateľnosť je imanentnou črtou imidžu (tvorí jej podstatu). Identitu na druhej strane možno považovať za vrstevnatú, t. j. je možné identifikovať jej vnútornú štruktúru a sledovať zmeny v čase. Kým u imidžu je to možné len veľmi ťažko (ak vôbec).

Porovnanie všetkých naznačených rozdielov interpretuje tabuľka tabuľka 7.

IMIDŽ ÚZEMIA	IDENTITA ÚZEMIA
To čo si ľudia o území skutočne myslia Súbor atribútov, pocitov a očakávaní, ktoré sa vynoria v myslí človeka v súvislosti s územím	To čím sa územie odlišuje od iných Súbor atribútov územia, ktoré umožňujú odlíšiť ho od iných území
Jedinečný (unikátny) • interpersonálne špecifický, dištinkívny, tvorený na individuálnej báze • skúmajú sa však aj podobnosti v rámci cieľových skupín (segmentov)	Tvorená kolektívne • pluralistická, zdieľaná, kolektívny konštrukt
Individuálne tvorený konštrukt • podmienený jedinečným súborom subjektívnych atribútov recipienta • pripúšťa sa aj socio-kultúrna podmienenosť	Sociálne determinovaný konštrukt • vychádzajúci z potreby človeka začleniť sa, patriť niekam
Rýdzo subjektívna predstava o území • líši sa od človeka k človeku	Kvázi objektívna predstava o území • v zmysle konsenzu o všeobecne prijatých atribútoch reprezentujúcich územie
Fluidný s vysokou mierou nestálosti • odvíja sa od nestálosti identity územia, ktorú reprezentuje • nestálosť je znásobená premenlivosťou osobných postojov, názorov, preferencií a i.	Fluidná s vyššou mierou stálosti ako imidž
Detekovaný - percepčno-kreatívny proces spracovávanie vysielaných informácií o území	Emitovaná • súbor vysielaných informácií

Skôr aktívny proces percepcie	Skôr pasívny proces emitovania
Dôraz na afektívne (emočné) atribúty okrem kognitívnych vstupujú do procesu transformácie a prijímania informácií aj pocity, prežitky, očakávania a pod.	Dôraz na kognitívne atribúty znalosti produkujúci (emitujúci)
Eklektický asambláž atribútov územia	Vrstevnatá možné identifikovať jej vnútornú štruktúru a sledovať zmeny v čase
Môže a nemusí byť ovplyvnený stereotypmi percepcia územia cez individuálne filtre vnímania	Vytvára archetypy a stereotypy , ktoré sú následne imanentnou a diferenciačnou charakteristikou územia
Pohľad „zvonku“ do vnútra aj na seba samého, na územie s ktorým som identifikovaný - tzv. self-imidž	Pohľad „zvnútra“ seba prezentácia, smerom navonok
Dotváraná a pretváraná - modifikácia vysielaných informácií - efekt zúženia a rozšírenia reality	Spoluvytváraná je koprodukováaná, formovaná prostredníctvom interaktívnych procesov medzi ľuďmi a územím, ako aj medzi ľuďmi vzájomne

Tabuľka 7

Identita vs. imidž územia

c) Imidž vs. reputácia územia

Na podobný problém narážame vo vzťahu k označeniam: *imidž* verus *reputácia*. Tieto sa požívajú ako synonymá v ešte väčšej miere, hoci pri hlbšej analýze sa ukazuje istý sémantický rozdiel. V čom tkvie?

Rozdiely by sme mohli identifikovať v niekoľkých rovinách (tabuľka 8):

Reputácia, renomé je chápaná ako povest', dobré meno. Ide teda o generalizovanú podobu parciálnych imidžov vyjadrujúcu mieru ich pozitivity.

Pri odpovedi na otázku: *Akú má niekto alebo niečo reputáciu*, očakávame skôr odpoveď či je „dobrá“ alebo „zlá“. V prípade imidžu ide skôr o zodpovedanie otázky: *Aký má niekto alebo niečo imidž?* V tomto prípade očakávame konkrétne hodnotenie v zmysle súboru subjektívnych atribútov. Viac nás teda zaujíma to, čím sa vyznačuje (súbor ťažko zovšeobecniteľných subjektívnych hodnotení, pocitov, očakávaní). Napríklad: Slovensko má u imigrantov, aktuálne prichádzajúcich zo Sýrie a ďalších ázijských a afrických krajín, *zlú reputáciu*. Zároveň *má imidž* krajiny, ktorá nie je štedrá v sociálnej podpore, krajiny s prísnu azylovou procedúrou a odmietavým postojom väčšiny domácich obyvateľov k prisťahovalcom.

Reputácia teda odkazuje skôr k zovšeobecňujúcemu hodnoteniu imidžu, najčastejšie v zmysle dichotómie: *dobrá - zlá*. Problémom jej aplikácie na územia je, že vyžaduje prílišnú generalizáciu. **Reputácia je výsledkom kolektívnej zhody posúdenia miery pozitivity parciálnych atribútov imidžu územia na škále hodnotenia pozdĺž negatívno-pozitívneho kontinua.** Výsledné hodnotenie je závislé od toho,

REPUTÁCIA ÚZEMIA	IMIDŽ ÚZEMIA
Je dobrá alebo zlá?	Aký je?
Generalizovaná podoba parciálnych atribútov imidžu územia	Súbor rozmanitých atribútov, pocitov a očakávaní, ktoré sa vynoria v mysli človeka s súvislosťou s územím
Kolektívna zhoda posúdenia miery pozitivity parciálnych atribútov imidžov územia na škále hodnotenia pozdĺž negatívno-pozitívneho spektra meta-hodnotenie	Má osobný charakter - je premenlivý, individuálne tvorený a charakterom unikátny konštrukt - skúmajú sa však aj podobnosti v rámci cieľových skupín (segmentov)
Má anonymný charakter - je tvorená ako názorový konsenzus vytváraný počas dlhšieho obdobia - je sociálne šírená ako kvázi objektívne meta-hodnotenie územia bez špecifikácie evalvátora	Súbor jedinečných unikátnych hodnotení - interpersonálne špecifický, dištinktný, tvorený na individuálnej báze - môže a nemusí byť ďalej šírený
Vyššia miera stálosti ako imidž transformácia niektorých komponentov, na základe posudzovania ktorých je tvorená, nemusí viesť k jej celkovej zmene	Fluidný s vysokou mierou nestálosti nestálosť je znásobená premenlivosťou osobných postojov, názorov, preferencií a pod.
Dichotómia jej posudzovania naznačuje menšiu mieru špecifickosti	Vysoká miera špecifickosti
Dichotomická dobrá alebo zlá	Eklektický asambláž atribútov územia
Zdieľaná a skôr pasívne prijímaná - je skôr prijímaná ako aktívne hľadaná, väčšinou v súlade s názorom väčšiny (spoločenské presvedčenie) - niekedy aj v rozpore s vlastnou percepciou	Aktívne individuálne tvorený vysoká miera subjektivity
Cieľom budovania dobrej reputácie je dosiahnuť prestíž pre územie	Cieľom budovania imidžu by malo byť dosiahnutie dobrej reputácie

Tabuľka 8

Reputácia vs. imidž územia - kľúčové diferenciačné znaky

na ktorú stranu sa prikloní napokon verejná mienka. Znamená to, že výsledné hodnotenie je do značnej miery zdieľané v súlade s predpokladaným väčšinovým názorom napriek tomu, že je v rozpore s vlastnou percepciou. Ide o situácie, keď napr. konkrétne mesto má stereotypne dobrú reputáciu, ale pocity z jeho návštevy môžu byť prevažne negatívne. Teda v individuálne vytvorenom obraze – imidži, môžu dominovať negatívne atribúty, no na výslednú individuálne prijatú reputáciu mesta to nebude mať vplyv. Napríklad: niekto môže zdieľať všeobecne akceptovanú dobrú reputáciu mesta Paríž, ale ním vytvorený primárny imidž mesta môže tvoriť z väčšej časti súbor negatívnych atribútov ako napr. mesto otlčených áut,

s množstvom boulangerií, kde sa dá ťažko dohovoriť anglicky, s výbornou kuchynou, špinavými ulicami a pod.

Z časového hľadiska vykazuje reputácia väčšiu stabilitu, avšak menšiu špecifickosť ako imidž. Znamená to, že ak dôjde k zmene niektorých komponentov používaných pri jej vytváraní, nemusí sa to ihneď prejavíť v jej transformácii. Výsledkom môže byť len istý posun na škále. K zmene dochádza až po prekročení neutrálneho hodnotenia v jednom alebo druhom smere. Teda územie môže mať dobrú reputáciu avšak imidž môže byť v istých hodnoteniach negatívny. Imidž územia vykazuje väčšiu mieru subjektivity, nestálosti a interpersonálnej diferenciácie ako reputácia.

Z pohľadu manažment-marketingu je hlavným nástrojom formovania reputácie budovanie vzťahov s verejnosťou *public relations* (PR). Kľúčové je v tomto smere identifikovať skupinu mienkotvorných reprezentantov (ľudí ako aj objektov), ktorí majú silu a schopnosť ovplyvniť verejnú mienku a vychýliť ju pozitívnym smerom.

Reputácia je chápaná ako suma individuálnych imidžov. Je akumulovaná, vyhodnocovaná počas nejakého obdobia na báze kolektívnej zhody a sociálne šírená ako kvázi objektívne meta-hodnotenie územia bez špecifikácie evalvátora. Základom konštituovania reputácie je teda úroveň individuálneho poznania, odkiaľ sa podľa Roebucka (2012) zovšeobecnením dostáva na úroveň sociálneho šírenia. Od imidžu sa reputácia odlišuje aj tým, že je stabilnejšia a jednotnejšia, formovaná skôr na skupinovom ako individuálnom základe.

Cieľom budovania silného a pozitívneho imidžu územia by malo byť dosiahnutie dobrej reputácie. Cieľom budovania *dobrej reputácie* je dosiahnutie ***prestiže***, t. j. ***celospoločensky uznávanej hodnoty a vážnosti***. Ak sa územie snaží získať prestíž, chce dosiahnuť vyšší status, resp. vyššiu mieru obdivu a akceptácie v očiach verejnosti v porovnaní s inými konkurenčnými územiami.

d) Imidž značky územia

„...ľudia vidia iba to, čo chcú vidieť.“

Podobne ako pri identite a imidži územia, aj v prípade značky územia možno použiť rovnakú analógiu a síce:

- že *identita značky územia* symbolizuje to čím značka „je“ a „chce byť“ z pohľadu jej navrhovateľov (napr. rôzne plánovacie skupiny, územní stakeholderi a pod.)
- a *imidž značky územia* bude predstavovať jej percepciu u cieľových skupín, teda to „čo“ je z územia vnímané (atribúty) a „ako“ je to vnímané.

V marketingovej perspektíve vychádzame z predpokladu, že v istých prípadoch možno územie ponúkať na trhu ako produkt(y) (napríklad v oblasti turizmu ako miesta rekreácie, v priemysle ako lokality na umiestnenie prevádzok, v oblasti vzdelávania ako miesta pre štúdium, v oblasti bývania ako miesta pre život

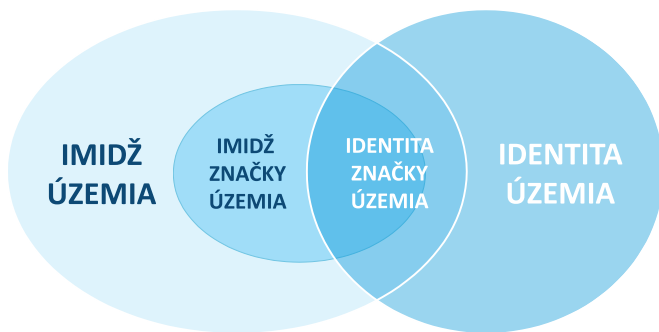
a pod.). V takom prípade sa môžeme zamýšľať aj nad značkou tzv. megaprojektu územia, koncipovaného ako súbor parciálnych produktov a hľadať inšpirácie pre spôsoby jej formovania v zaužívaných praktikách podnikateľských subjektov. *Značku produktu* však budeme chápať širšie ako len jej meno. Bude stelesňovať celú škálu fyzických a socio-psychologických atribútov či očakávaní, ktoré sú s produktom asociované (Simoes, Dibb 2001).

Imidž značky môžeme definovať ako percepciu značky zákazníkom, ktorá odráža v jeho mysli uložené asociácie spojené so značkou (Keller 2007). Formovať značku územia znamená realizovať projekciu prostredníctvom komunikácie zvolených prvkov identity značky územia. Je zameraná na dosiahnutie istej pozície v mysliach zákazníkov – pozicionovanie. Komunikované sú také atribúty územia, ktoré ho odlišujú od iných konkurenčných území. Prijímateľ (napr. zákazník) neustále vníma imidž miesta, ktorý je formovaný a ukladaný v jeho mysli. To nás opäť vracia k úvodnému vymedzeniu imidžu značky prostredníctvom zúženého, rozšíreného alebo inak pozmeneného súboru prijímateľom transformovaných informácií, pocitov, presvedčení, očakávaní a hodnotení. Tie sú výsledkom interakcie/i so značkou.

Špecifikum značky vo vzťahu k územiám tkvie v komplexnosti produktu(ov), ktoré reprezentujú. Územia pozostávajú z veľkého počtu viditeľných i latentných elementov. Značka územia tak ponúka zákazníkovi zrozumiteľný a zjednodušený symbol, ktorý zastupuje jeho kľúčové diferenciacné znaky a uľahčuje jeho zapamätanie. Na strane druhej však predstavuje veľkú výzvu pre územno-plánovacie skupiny ako pristúpiť k jej pozicionovaniu, t. j. ako optimálne z pohľadu zadaných cieľov stanoviť stratégiu ovplyvňovania vnímania značky územia u zákazníkov.

V duchu naznačených úvah možno podľa Florekovej a kol. (2006) *značku územia* považovať za symbolické vyjadrenie **identity územia – z pohľadu jej producenta a imidžu územia – z pohľadu prijímateľa**. Takéto chápanie značky explicitne odkazuje na prepojenie medzi identitou, imidžom a značkou územia. Predpokladá, že imidž územia je založený na jeho identite a značka územia ich premostuje (obrázok 27). V tomto zmysle teda podľa Kalla (2001) **identita definuje význam, zámer a odôvodnenie pre značku, kým jej imidž odkazuje na individuálne diferencovaný mentálny obraz**. Identita preto musí predchádzať imidžu. Z týchto dôvodov brandingový proces priamo súvisí s manažmentom územia. Všetky aktivity riadiacich autorít by sa v ňom mali sústreďovať na usmerňovanie (zmenu, posilnenie alebo formovanie) percepcie územia u „kupujúcich“, prostredníctvom marketingovej komunikácie vybraných atribútov (identity značky územia), ktoré sú predmetom percepcie u prijímateľov a prostredníctvom kontinuálnej transformácie pretvárané do podoby imidžu značky územia. **Imidž značky územia teda možno považovať za zjednodušenú, symbolickú verziu imidžu územia**.

Ak teda **značka územia** predstavuje komplexný symbol reprezentujúci mnohotvárne atribúty územia, tak jej **imidž je ich transformovaný individuálny mentálny obraz v mysliach tých, ktorí so značkou prišli do kontaktu**.



Obrázok 27

Identita a imidž značky územia vo vzťahu k identite a imidžu územia

S rastúcou šírkou a diverzitou ponuky produktov sa význam imidžu značky stáva čoraz dôležitejší aj v oblasti územného marketingu. Už v 60. rokoch minulého storočia, keď sa zintenzívnili debaty o koncepte brandingu a imidži značky, dosiahol dokonca takú úroveň, že *imidž produktu začali mnohí autori považovať za dôležitejší ako samotný produkt*. Ako uvádzajú napr. Gardner a Levy (1955) imidž značky produktov je natoľko dôležitý, že by mu mala byť venovaná väčšia pozornosť ako samotnému vylepšovaniu technických kvalít produktov, pretože pocity zo značky majú v mnohých prípadoch určujúci vplyv na rozhodovanie v procese voľby a výberu produktu. Hankinson (2015) sa preto domnieva, že stratégie značiek by sa mali zameriavať viac na emocionálne než funkčné asociácie. Tie by mali byť považované za hlavné konkurenčné atribúty diferenciacie.

Postupné formovanie názorov v dôsledku pribúdajúcich výskumov viedlo k vzniku istého konsenzu v oblasti interpretácie imidžu značky. V dostupnej odbornej literatúre je možné zaregistrovať pomerne širokú zhodu v tom, že imidž značky územia pozostáva z dvoch kategórií asociácií: *funkčných* a *symbolických* (Hankinson 2015). Niektorí autori k nim pridávajú tretiu kategóriu *empirických* asociácií, ktoré boli vytvorené na základe vlastnej skúsenosti s produktom a sú obzvlášť dôležité najmä v prípade služieb.

Kardinálnym elementom teórie *imidžu značky územia* je snaha ovplyvniť percepciu územia cez súbor jeho vybraných symbolických atribútov, ktoré značka reprezentuje. Podstatou celého procesu je presvedčenie, že následne dôjde k projekcii atribútov značky na územie, ktoré zastupuje. Inými slovami, v marketingovom koncepte imidžu územia sa predpokladá, že imidž územia možno ovplyvniť formovaním imidžu značky územia. Hlavným motívom značky územia by preto mala byť snaha o cielené ovplyvňovanie a modifikovanie jej imidžu v súlade so stanovenými cieľmi pozicioningu. Dosiahnutie želateľného imidžu územia cez ovplyvňovanie percepcie jeho značky predpokladá pochopenie mechanizmov a faktorov kreovania imidžu značky územia.

Marketingový prístup k chápaniu imidžu územia je teda determinovaný hľadáním spôsobov ovplyvňovania jeho percepcie. Tu sa značka územia ukazuje ako užitočný nástroj, ktorý vďaka svojmu charakteru – zjednodušujúceho, komplex-

ného a symbolického reprezentanta územia, poskytuje z pohľadu manažmentu prijateľne redukovanú a uchopiteľnú entitu, s ktorou môže manažment územia do istej miery pracovať.

Teória imidžu značky územia je však stále v počiatočnom štádiu formovania, preto akékoľvek zovšeobecnenia doterajších skúseností do roviny všeobecne platných teoretických záverov by boli predčasné. V nasledujúcej časti uvedieme niekoľko doposiaľ sformovaných prístupov.

i. Semiotický prístup k imidžu značky územia

Semiotická perspektíva je podľa viacerých autorov (napr. Smith 2005; Ashworth, Voogd 1990; Bignell 2002) vhodným prístupom k značke územia i k skúmaniu jej imidžu (rámček 16). Vychádza sa tu z predstavy, že imidž značky územia je nepretržite vytváraný, komunikovaný, aktívne interpretovaný a rozvracaný „prijímateľmi“ imidžu, destináciami, pracovníkmi marketingu a médiami. Semiotici tvrdia, že komunikáciu možno najlepšie pochopiť nie na základe analýzy prenosu a prijímania správ ale ***prostredníctvom skúmania toho ako sa znaky a prijímateľa vzájomne ovplyvňujú pri tvorení významu.***

Čo je to semiotika?

Rámček 16

Semiotika (z gréckeho *sémion* – znak) – je teoretická vedná disciplína, ktorá sa sformovala v oblasti jazykovedy. O jej rozvoj sa zaslúžil francúzsky filozof Roland Barthes (1915-1980), hoci korene niektorých jej konceptov siahajú do antickej filozofie v podaní Hippokrata, Platóna a Aristotela. Za najčastejšie uvádzaného autora, ktorého dielo sa považuje za základ štrukturalizmu, však môžeme označiť švajčiarskeho jazykovedca *Ferdinanda de Saussure* (1857-1913), ktorý v kánonickej práci „*Cours de lin-guistique générale*“ z r. 1916 poukázal na možnosť analyzovať jazyk ako formálny systém. Tvrdil, že význam slov je odvodený od štruktúr vlastného jazyka a nie z vecí, ku ktorým sa slová vzťahujú. Jazyk sa podľa neho skladá z gramatických pravidiel a významov, ktoré sú skryté za slovami. Saussure preto presadzoval analýzu štruktúr jazyka, čiže pravidiel, ktorými sa riadi. Väčšinu týchto pravidiel poznáme len implicitne a nedokážeme ich pomenovať (Giddens 1999: 535).

Zo súčasných reprezentantov je možné spomenúť známeho talianskeho spisovateľa Umberta Eca (*1932).

Podstatou semiotického prístupu je skúmanie znakov a znakových systémov, ich vznik, význam, spôsob použitia. Predmetom jej záujmu sú najrozmanitejšie znaky, symboly, signály a pod., t. j. všetko to čo slúži ku výmene informácii, dorozumievaniu, komunikácii (ikony, indexy, symboly, symptómy, jazykové znaky). Za znak považuje nielen materiálny predmet, ale aj jeho atribút (vlastnosť) alebo materiálnu udalosť. Rozlišujeme:

- prirodzené znaky, ktorým rozumie každý, bez predošlého dohovoru
- a umelé znaky -sú výsledkom predošlého konsenzu ako im jednotne rozumieť.

Semiotické prístupy sú rozpracované v rámci mnohých vedných disciplín, napr. lingvistiky, logiky, psychológie, teológie a pod. (Gallo 2004).

Podstatou tohto prístupu je vnímanie cieľových skupín *zákazníkov* územia ako *aktívnych tvorcov významu*. Inými slovami „konzumentov“ územia nevníma ako pasívnych prijímateľov dôležitých informačných posolstiev. Dôraz sa tak presúva na *obsah a na kontext komunikácie* ako aj na spôsob, akým je znak „čítaný“ (Fiske 1990 in Smith 2005). Obsah vedome alebo nevedome vysielaných informácií, či posolstvá významu značky územia sú premietané cez súbor kultúrnych kódov a následne cez rôzne kanály prenášané a transformované do podoby *imi-džu značky územia*. Prijímateľ si ich osvojuje na základe procesu dekódovania, selekcie resp. doplnenia (napr. predsudky) pôvodne vysielaného obsahu správy.

Podľa Ashwortha a Voogda (1990) súvisia štádia kódovania a dekódovania so semiologickými systémami, pomocou ktorých sú dôležitejšie atribúty značky spájané so špecifickými pocitmi alebo stavmi mysle.

Burgess a Wood (1988) napríklad dešifrovali reklamné správy propagujúce územie londýnskych Docklands, prostredníctvom identifikovania troch druhov znakov (symbolov) obsiahnutých v reklamách:

- *ikonické znaky*, ktoré možno považovať za reprezentanta, respektíve náhradu či odkaz na územie ako celok (napr. Eiffelova veža odkazuje na Paríž, červený poschodový autobus *double-decker* zasa na Britániu),
- *registračné (indexal) znaky*, ktoré naznačujú prijímateľovi príčinné vzťahy, respektíve súvislosti. Vysielateľ nie je arbitrárne (svojoľne) určený, ale je priamo (fyzicky alebo príčinné) spojený s prijímateľom. Cez toto prepojenie je buď pozorovaný alebo naznačovaný príčinný vzťah či súvislosť (napr. zvuky pouličného ruchu, ktoré poukazujú na obraz rušnej ulice)
- *symbolické znaky* - prostredníctvom nich môžu objekty naznačiť asociáciu široko rozmanitých aktivít, stavov mysle alebo životných štýlov. Napríklad národné zástavy, jazyk vo všeobecnosti, čísla (v našej kultúre je napríklad číslo 7 považované symbol šťastia, kým číslo 13 je nositeľom smoly), či iné špecifické symboly (diplomatká ako symbol biznis aktivity, pohár šampanského ako symbol špecifického životného štýlu a pod.). (Ashworth, Voogd 1990; Bignell 2002).

Socio-psychologické mechanizmy, prostredníctvom ktorých k nim dochádza, sú síce v tomto prípade mimo predmetu záujmu, avšak z pohľadu propagácie miesta je nevyhnutné, aby u vysielateľov a prijímateľov dochádzalo k rovnakým semiotickým odozvám vo vzťahu k znakom. Symbolické znaky sú závislé predovšetkým od ich úspešného prevodu na súbor zdieľaných kultúrnych hodnôt. Pri koncipovaní značky územných subproduktov je preto na mieste opatrnosť pri výbere použitých znakov. Hrozí tu totiž nebezpečenstvo zablokovania procesu dešifrovania odkazu, eventuálne nesprávneho pochopenia posolstva odkazu zapríčinené nevhodne zvolenými kódmi (Ashworth, Voogd 1990). Nepochopenie môže prameniť z odlišnosti kultúry prijímateľa a vysielateľa, teda prípad, keď vysielateľ správy implicitne predpokladá, že prijímateľ na dešifrovanie posolstva použije jeho kultúrny referenčný rámec. Napríklad propagácia značky turistickej destinácie na zahraničnom trhu by mala použiť také kódovanie posolstva, ktoré bude primerané kultúre

prijímateľa a nie kultúre vysielateľa (Ashworth, Voogd 1990). V teórii marketingu je toto riziko popísané v rámci definície tzv. externého marketingového makroprostredia. Bližšie je konceptualizované vo faktoroch kultúrneho prostredia, ktorých odlišnosti sú považované za relatívne skryto pôsobiace nástrahy ovplyvňujúce podnikateľské aktivity v odlišnom prostredí. Okrem kultúrnych odlišností na globálnej úrovni sú uvedené odlišnosti prítomné aj v územiach nižších hierarchických úrovní. Napríklad aj v rámci jednej kultúry existujú tzv. subkultúry, u ktorých možno očakávať rozličné semiotické odozvy vo vzťahu k zvoleným znakom.

Ak pristupujeme k značke zo semiotickej perspektívy, tak potom jej percepciu možno vnímať aj z pohľadu jej funkcie a významu ako:

- *Nástroj diferenciácie* – umožňuje odlišiť produkt od iných generických produktov.
- *Znak určitej funkcie* – napr. kontrolná, oznamovacia (napríklad značka kvality).
- *Symbolické označenie* - napr. pre nejaké hodnoty, mercedes symbol luxusu, srdce ako symbol lásky a i.
- *Znak ovládania priestoru* – môžu napríklad obmedzovať pohyb (značky zamedzujúce vstup do súkromných priestorov, chránených území a pod.) alebo usmerňovať pohyb v priestore (napr. príkazové dopravné značky, turistické značky a i.) (Siwek 2011:87), resp. vymedzujúce istý priestor (napr. informačné tabule v jazyku národnostnej menšiny, dvojazyčné označenia a i.).
- *Znak znižovania rizika* – každá voľba pri výbere je spojená s istými rizikami, preto istá značka môže symbolizovať menšiu mieru neistoty. Napríklad ak je k nej viazaná skúsenosť, t. j. označuje produkt, ktorého zakúpením znižujeme riziko a neistotu zo zníženého výkonu, finančné, časové, sociálne (vnímanie okolia), či psychologické (zodpovedajúca sebahodnoteniu) riziko. (de Chernatony 2009)
- *Prostriedok skracujúci zápis* – napríklad rôzne skratky, znaky, stenografické značky a pod.
- *Právnická skratka* ® - ochranná známka – chránené označenie, ktoré je registrované napríklad na Úrade priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky.
- *Strategický nástroj* - chápaná ako komplexná entita ktorá je vytváraná a formovaná. Je predmetom premyslenej stratégie (de Chernatony, McDonald 2003).

Vnímanie značky územia sa najčastejšie uskutočňuje cez jeho symboly ako napr. stavby, mosty, budovy, rieky, jazerá a pod., ktoré môžeme uvažovať ako funkčné atribúty produktu územia (napr. ako atrakcie v rámci turistického produktu). Bez ohľadu na to, či ich vnímame izolovane alebo ako súčasť iných, predstavujú pre územia dôležité diferenciačné prvky a sú nositeľom *asociatívnej vlastnosti* konkrétnej štruktúry alebo prírodného fenoménu (zdrojom *imageability* v Lynchovskom ponímaní). Štruktúry alebo fenomény, ktoré sú zdrojom unikátnosti územia sú označované ako *vlajkové lode (flagship) značky územia*. Ide o veľmi výrazné komponenty imidžu značky príslušného územia. Konkrétne môže

ísť o pozornosť priťahujúcu a všeobecne cenenú krajinu, špecifické developerské a architektonické projekty, či iné unikátne atraktivity územia hrajúce funkciu katalyzátora v rozvoji územia. Ak je flagship atribútom značky samotný rozvoj územia (napr. oblasti s vysokou dynamikou rozvoja), je možné považovať za istý druh symbolu, ktorý je vnímaný ako magnet priťahujúci ďalšie rozvojové aktivity. (War-naby, Medway 2010)

Semiotický pohľad na imidž značky územia interpretuje jeho formovanie na základe jeho tzv. *ikonických prvkov*, ktoré sú nositeľom asociatívnych vlastností. Všeobecne označenie *ikona* možno vzťahovať k osobe alebo k veci, ktorú vníma-me ako symbol niečoho, no v semiotickej perspektíve sa skôr zdôrazňuje jej vý-znam v zmysle zmenšená a zjednodušená podoba toho čo zastupuje, napodob-ňuje či kopíruje. V marketingu území sú ikony vnímané ako isté *vizuálne symboly* územia a odkazujú na dobre známe miesta či významné orientačné body v kraji-ne. Napríklad: *Big Ben* v Londýne, most *Golden Gate* v San Franciscu, socha *Malá morská víla* v Kodani, *Brandenburská brána* v Berlíne, *Most SNP* v Bratislave a i. (Kotler a kol. 1999).

V procese budovania silného imidžu značky územia majú ikonické či vizuál-ne symboly veľký význam. Ich premyslené spôsoby pripomínania vedú k posilňo-vaniu asociácií medzi symbolom a územím, ktoré zastupuje. Využívajú sa pritom jednak reklamné pútače, brožúry, odznaky, či iné predmety 3D reklamy, ale aj ne-priame odkazy na územia napríklad prostredníctvom filmov, v ktorých sa na zá-beroch v pozadí objavujú vizuálne symboly územia s cieľom pripomenúť divákovi územie, prípadne ho aj asociovať s témou filmu. Napríklad *Eiffelova veža* s odka-zom na Paríž a filmovým príbehom lásky, či *Biely dom* a odkaz na USA s príbehom o boji za rovnoprávnosť a pod.

V skutočnosti sa však ikona podobá na to čo zastupuje iba v niektorých vý-znamných rysoch. Nejde teda o dokonalú kópiu zobrazovaného objektu, ale len symbolické vyjadrenie jeho najdôležitejších vlastností, na ktorých je postavená stratégia vytvárania asociácií s územím.

Za asi najdôležitejšiu ikonu využívanú v brandingu je považované *logo*. Pre-stavuje formu danú menom, resp. vizuálny prvok. Niekedy sa používa aj označe-nie *logotyp* vo význame „slovný tvar“. Samotný termín logo pochádza z gréckeho *logos* - slovo. *Ide o charakteristický znak, ktorý funguje v kontexte s prostredím, aby v pozorovateľovej mysli vyvolal predstavu značky, podnietil osobný zážitok po-zorovateľa a tento zážitok tiež posilnil v príprave na ďalšie stretnutie. Logo však nie je značka, ale len skratka značky.* Najprv vzniká podstata značky až potom logo – aj keď v praxi sa to žiaľ často deje naopak. Logo samo o sebe je len znak, ktorý získava svoj význam až v priebehu svojej existencie, vďaka príbehom a skú-senostiam, ktoré sa v spojitosti s ním vytvoria (Healey 2008). Logo ako veľmi zjed-nodúšený vizuálny symbol vybraných atribútov identity územia môže plniť nasle-dujúce funkcie:

1. *vytvárať povedomie o území,*
2. *byť spúšťačom rozpoznávania,*
3. *aktivovať už v mysli uložený imidž.* (Dowling 2002)

K jeho dizajnu preto možno pristupovať zo semiotickej perspektívy ako ku symbolu komunikácie, reprezentujúcemu význam. Jeho grafická podoba má zvyčajne charakter veľmi zjednodušenej abstrakcie, kresby či grafiky (Warnaby, Medway 2010). Nech už má logo akúkoľvek podobu (napr. môže byť tvorené slovom/slovami, symbolom alebo ich kombináciou v rôznych farebných kombináciách) vždy je dôležité, aby vyvolalo zamýšľaný efekt na zákazníkov. Napríklad štátne vlajky alebo erby mesta ako symboly územia môžu byť zakomponované do grafickej vizualizácie loga, ktorým sa bude značka územia prezentovať. Sú totiž zdrojom národnej hrdosti, resp. majú vžitý hlbší význam, ktorý je možné využiť pri budovaní značky krajiny. Je však možné využiť aj iné symboly, ktoré sú nositeľom významu. Napr. Healey (2008) uvádza príklad znaku hviezdy, ktorú možno za istých okolností a pri jeho vhodnom zasadení do špecifického kontextu považovať za symbol duchovnej časti psyché, ako tej zložky osobnosti, ktorá prežíva smrť. Preto logo, ktoré bude obsahovať hviezdu podľa neho môže podvedome odkazovať na nesmrteľnosť.

Využívanie jednotného grafického dizajnu v procese komunikácie územia môže odrážať nielen vizuálne atribúty územia, ale aj kultúrne hodnoty, postoje či tradície. Napríklad farba môže byť v rôznych kultúrach vnímaná odlišne. V západných krajinách je napríklad biela farba symbolom čistoty a nevinnosti. Oblieka sa do nej nevesta. V niektorých ázijských krajinách sa však do bieleho obliekajú ľudia na pohreb. Zelení mužičkovia v Írsku prinášajú šťastie, avšak v niektorých častiach Číny zasa smolu (Healey 2008).

Logá sú ponímané ako jeden zo základných komponentov *vizuálnej identity značky* (Dowling, 2002) v jej chápaní ako „asambláže“ nahromadených zrakových podnetov, spúšťačov, signálov, prostredníctvom ktorých môže verejnosť rozpoznať a odlíšiť jedno územie od druhého. V prípade územia, logá najčastejšie reprezentujú jeho kľúčové ikonické prvky, ktoré majú schopnosť diferenciacie a na ktoré sa viaže jeho význam (zaujímavé stavby, osobnosti alebo aj rieky, pohoria, pobrežia a pod) (Warnaby, Medway 2010).

Najrozmanitejšie znaky, symboly sú teda využívané na to, aby popisovali a interpretovali svet. No znaky okrem označovacej funkcie môžu slúžiť aj na prepájanie faktov a vytvárať extra asociácie – *konotácie* (Bignell 2002; Warnaby, Medway 2010). Spojenie znakov a ich významov (*konotácií*) za účelom vytvorenia konkrétneho posolstva pomenováva Barthes (1997) ako vytváranie mýtu. V tomto kontexte *mýtus* odkazuje na spôsob myslenia o ľuďoch, produktoch, miestach alebo myšlienkach, ktoré sú štruktúrované pre potreby odovzdania konkrétneho posolstva čitateľovi, respektíve sledovateľovi textu. Pre Barthesa (1997) je cieľom mýtu vyvolanie okamžitého dojmu, pričom nezáleží na tom, či je u dotýčnej osoby aj neskôr vnímaný cez daný mýtus. Jeho pôsobenie je silnejšie ako racionálne vysvetlenia, ktoré mu nebudú zodpovedať. Mýtus označuje za prekrútenie či „inflexiu“. Bignell (2002) dodáva že, mýtus nie je nedotknuteľný jazyk, ale niečo čo nadväzuje na existujúce znaky a ich konotácie a iné cieľavedome hrané špecifické sociálne role (Warnaby, Medway 2010).

Ak tieto úvahy preniesieme do roviny marketingu, vzťah medzi imidžom a objektívnymi realitami miest možno sumarizovať ako čiastočne zjednodušený, svoj-

rázny a skreslený. Zhoda imidžu s objektívnou realitou sa môže pohybovať naprieč spektrom od prílišného zjednodušenia **stereotypov**, ktoré sa môžu stať systematizovanými – **mýtmi** a následne sa stávajú aj necitlivými na zmeny ako **predsudky**. Ako a prečo sa to deje je pre nás menej dôležité ako samotné popisovanie povahy a rozsahu tejto zaujatosti či zjednodušenia. Rovnako je dôležité v rámci budovania imidžu sústrediť sa na proces zovšeobecňovania distribúcie tejto svojráznosti medzi identifikovateľnými skupinami spotrebiteľov a zhodnocovať (v rámci možnosti aj ovplyvňovať) rozsah tohto skreslenia (Ashworth, Voogd 1990; Walmesley 1988; Allport 1954).

ii. Imidž značky územia ako synekdocha – hermeneutická perspektíva

V prípade tejto perspektívy tiež platí, že prepája viaceré už popísané prístupy k imidžu. Od ostatných prístupov sa odlišuje výraznejším akcentom na **kognitívne aspekty**. Vychádza zo semiotickej perspektívy, najmä z tých aspektov, ktoré zahŕňajú niektoré dôležité implikácie *kultúrnych a percepčných analýz* s cieľom pochopiť ako vplyvajú zmeny kognitívnych komponentov značky územia na jej imidž. Význam kognitívnych obrazov je pritom posudzovaný na základe analýzy komunikačnej politiky územia a identifikácie nosných objektov jej záujmu, ktoré sú považované za imidžotvorných reprezentantov územia ako celku.

Termín synekdocha na označenie mechanizmu formovania imidžu územia uviedol do literatúry v rámci konceptualizácie percepčno-kognitívneho modelu re-imidžu turistickej destinácie Andrew Smith (2005). Termín **synekdocha** v lingvistike označuje príklady, kde je *časť niečoho použitá na vyjadrenie celku (celej veci) alebo aj vtedy, keď celok vyjadruje jeho časť*. V literatúre sa stretávame v tejto súvislosti aj s odkazom na synekdochu ako na proces, ktorý je súčasťou **metonymie** (napríklad v prácach: Laurier 1993 či Fiske 1990). Metonymia je však širší koncept, ktorý odkazuje na prípady, keď označenie veci (objektu, javu a pod.) je nahradené niečím iným⁵³. V prípade synekdochy však popisujeme celok jeho časťou alebo naopak. Z pohľadu území má teda značnú relevanciu, keďže ich komplexnosť (narastajúca s mierkou) neumožňuje uvedomiť si, tobôž nie uvažovať o všetkých komponentoch, ktoré ho tvoria naraz. Napokon to je aj jeden z motívov, ktoré vedú k formovaniu konceptu značky územia. Imidž značky územia vnímaný ako synekdocha je v značnej miere podobný vyššie popísanému *efektu zúženia reality* pri koncipovaní percepcie územia avšak s tým rozdielom, že v tomto prípade nejde len o proces redukcie, ale aj o „opačný“ proces v zmysle smerovania.

53 **Metonymia** - ide o druh trópu, zástupku alebo nepriameho pomenovania, pri ktorom nahrádza pomenovanie javu, pojmu či veci iným označením v prenesenom význame slova a to na základe nejakej súvislosti (miestnej, miestnej, časovej, príčinnej a i.) (Šaling a kol. 2003). Príkladom metonymie môže byť napríklad formulácia „*Zjedol celý tanier*“, pričom tým nemyslíme, že dotyčná osoba skutočne konzumuje tanier, ale len jeho obsah alebo „*Je to písané jeho rukou*“ (myslíme tým perom alebo iným prostriedkom na písanie), „*Má vulgárny slovník*“, „*Čítať Harveya*“ a pod. **Synekdocha** je druh metonymie.

Filozofické ukotvenie konceptu synekdochy imidžu značky územia možno hľadať v hemeneutike a jej odkaze na hlavný metodologický rámec činnosti tzv. *hermeneutický kruh*. Jeho základný princíp, ktorým popisuje proces chápania reality ako celku len cez jej časti a naopak časti možno pochopiť len z celku. Naznačená cyklickosť teda odkazuje na kontextuálne hľadanie významov a interpretácií v rozličných súvislostiach. Tento kruh je chápaný v jeho univerzálnosti ako princíp vytvárania porozumenia, ktorý je podmienený motiváciou (prečo hľadám porozumenie) a predsudkami (čo o tom viem na začiatku). Predsudky pritom nie sú chápané v negatívnom význame, ale sú vysvetľované ako transcendentálne podmienky porozumenia (t. j. presahujúce rozumové a zmyslové možnosti, v istom smere univerzálne, za hranicami poznania). Aplikáciu uvedeného princípu (*celok odkazuje na časti a časti na celok*) popísal v svojom diele „Pravda a metóda“ z roku 1960 Hans-Georg Gadamer (in Gadamer 1994), ktorý nadviazal na prácu Martina Heideggera „Bytie a čas“ z roku 1927 (in Heidegger 2002).

Vo vzťahu k územiám má popísaný princíp poznávania špeciálny význam, keďže ovládnutie jeho značnej obsahovej diverzity v podobe všeobsažného imidžu územia nie je možné. V prípade takto komplexných fenoménov máme preto tendenciu odvolávať sa na ich dominantné, či inak pre nás špecifické, diferenčiacne prvky, či nezabudnuteľné obrazy. Potvrďuje to aj Tuan (1977) keď tvrdí, že konštrukcia imidžu územia zahŕňa redukciu komplexity urbánneho priestoru do zjednodušených predstáv, ktoré sú akýmsi zostručením celého mesta, inými slovami vnímané časti odkazujú na územie ako celok. Napríklad Bratislavu možno vnímať prostredníctvom jej architektonických dominánt ako most SNP, Bratislavský hrad, most Apollo alebo Francúzsko môže odkazovať na Eiffelovu vežu, Versailles a pod.

Smith (2005) odkazuje v ním popísanom princípe synekdochy na jej využitie pri tzv. *čítaní a tvorbe urbánneho prostredia*. Odkazuje pritom na prácu Glaesnera (1998), ktorý uplatňuje princíp synekdochického čítania priestoru v post-unifikovanom Nemecku, kde je jednotlivé priestorové znaky možné čítať ako mikrokozmos sociálneho systému. Taktiež odkazuje aj na prácu Mayoara a Jarvisa (1981) poukazujúcu na to, že napriek neodmysliteľnej komplexite turistických destinácií majú turisti tendenciu vnímať miesta cez jednotlivé objekty alebo ikony, ktoré považujú za ich vhodných reprezentantov. Ako príklad uvádzajú Švajčiarsko, ktoré je vnímané cez Alpy, či Hawaii možno uplatnením synekdochy čítať cez ich zástupcu – pláž.

Z hľadiska brandingu územia sa synekdochická perspektíva uplatňuje pri výbere tých reprezentantov územia, ktoré dokážu ovplyvniť jeho imidž želaným smerom. Sú to najmä jasne identifikovateľné atribúty územia, ktoré sa stávajú zreteľné takpovediac ich vlastným pričinením. Synekdochické procesy preto z pohľadu manažmentu značky územia nie je možné chápať ako odstraňovanie častí reprezentujúcich celok s cieľom dosiahnuť nejaké zjednodušenie. Ide o premyslený systém cieleného výberu s ohľadom na stratégie pozicionovania značky, ktorý využíva prirodzene asociatívne prvky či atribúty, ktoré sú k dispozícii vo vzťahu k jej imidžu.

V praxi sme však tiež svedkami snáh o rozvinutie atraktivity a zapamätateľnosti synekdochických obrazov územia, ktoré mesto nemá. Týka sa to najmä po-

kusov o tzv. **re-imidžing**. Jeden zo spôsobov ako zamedziť existujúcim neželaným synekdochickým obrazom je ich nahradenie adekvátnymi suplementami (abstrahujúc od významu v rovine konotácií) (Smith 2005). Budovy a priestory považované za vlajkové lode sú často špeciálne rozvíjané tak, aby boli v súlade s týmito cieľmi. Napríklad *Most SNP* ako symbol „socialistickej“ Bratislavy, je dnes v marketingovej komunikácii nahrádzaný *Mostom Apollo* ako symbolom progresu mesta. „Od-pájanie“ synekdochických obrazov pri usmerňovaní imidžu územia odkazuje teda najčastejšie na jeho urbanistické prvky a ich usporiadanie. V tomto smere môže teda byť nápomocný Lynchov koncept „imageability“ (imidžotvornosti), prostredníctvom ktorého môžu územia (v tomto prípade mestá) rozvíjať ich synekdochické kvality. V takom prípade by bolo vhodné, v rámci úvah o formovaní imidžu značky územia, zamerať sa na komunikáciu takých atribútov, u ktorých je vysoká pravdepodobnosť, že u akéhokoľvek pozorovateľa vyvolajú silný dojem (obraz, intenzívnu predstavu) (Lynch 1960).

Snaha o dosiahnutie zvýšenej imageability môže byť sprevádzaná estetizáciou územia prostredníctvom tzv. **vizuálneho konzumu verejného priestranstva** (Zukin 1998). Vysoko imidžotvorný dizajn Franka Geryho v prípade Guggenheimovho múzea v Bilbau je jedným zo známych príkladov tohto fenoménu. Synekdocha a imidžotvornosť sú obyčajne spájané s fixnými urbánnymi znakmi (prvkami). Dôležité je však poznamenať, že aj imidž podujatí môže byť „prenášaný“ tak, aby reprezentoval destináciu. Ak „priestor“ ako taký nemôže byť imidžotvorný, potom je tu možnosť pre jeho využitie v rámci imidžotvorných podujatí (eventov). Tie svojim špecifickým charakterom a emotívnym nábojom umožňujú vytvárať spomienky prepojené na územie. Takto sa stávajú súčasťou synekdochického výberu komponentov imidžu územia (Smith 2005). Zvyšujúca sa konkurencia medzi územiaми núti aj tie územia, ktoré disponujú dostatočným množstvom atraktívnych vizuálnych symbolov rozširovať konkurencieschopnosť značky územia o imidžotvorné podujatia s cieľom výraznejšie posilniť a zvýšiť jej hodnotu. Príkladom môžu byť známe podujatia ako *Love Parade* v Berlíne, *October fest* v Mníchove, Karneval v Rio de Janeiro a pod. V prípade vizuálne málo atraktívnych území je to často jediný spôsob ako rýchlo zvýšiť ich imageabilitu.

Smith (2005) vo svojom koncepte synekdochy prepája kognitívne obrazy s ich širšími významami. Upozorňuje na nevyhnutnosť prepojenia chápania imidžu značky územia nielen v kognitívnej, ale aj v **konotatívnej** resp. **významovej rovine**. Oba mechanizmy (synekdocha, konotácia) podľa neho nie je možné chápať oddelene. V súvislosti so značkou územia odporúča uvažovať jednak **zamýšľané** (generované plánovane) a **nezamýšľané** (neplánované) významy, ktoré chceme spájať so značkou územia. Problém vidí v koncipovaní predstavy konotácie ako tzv. **všeobecného asociatívneho významu značky** pri brandingovom plánovacom procese. Konotáciu chápe ako niečo, čo je produkciou väčšieho množstva abstraktných významov generovaných prostredníctvom interakcie správ s pocitmi alebo emóciami užívateľov a hodnotami ich kultúry. Táto definícia naznačuje, že abstraktné a nezamýšľane tvorené významy sú výsledkom tak individuálneho spracovania informácií ako aj širších kultúrnych vplyvov (Smith 2005).

Vo vzťahu k aktivitám snažiacim sa ovplyvniť imidž značky územia Smith (2005) upozorňuje, že mnohé môžu síce prispievať k vytváraniu dôležitých konotácií, avšak pravdepodobne nebudú dostatočne imidžotvorné, aby vyvolali žiaduce širšie synekdochické efekty. Naopak, niektoré re-imidžové aktivity plánované ako synekdochické nástroje môžu zlyhať v procese komunikácie užitočných konotácií preto, lebo sú vytvorené len ako **prázdne estetické ikony** a nie ako zmysluplné symboly. Ďalšie zlyhania popisuje vo vzťahu k turizmu, ku ktorým môže dôjsť v dôsledku toho, že zvolené urbánne znaky zamýšľané ako asociatívne z pohľadu budovania imidžu značky destinácie, sú v konečnom dôsledku turistami vnímané len ako účelovo vytvorené symboly slúžiace pre reklamné účely. V takých prípadoch síce symboly pravdepodobne splnia diferenciačnú funkciu a odlišia destináciu od iných, ale v konečnom dôsledku turisti vyhodnotia destináciu ako miesto, ktoré za návštevu nestojí. Smith (2005) tiež popisuje nebezpečenstvo straty vlastných, prirodzených imidžotvorných znakov ako dôsledok plánovaného rozširovania významu územia. Výsledkom takéhoto rozširovania a snahy aby sa stalo niečím iným ako v skutočnosti je, môže byť to, že v konečnom dôsledku bude zamýšľaný účel reprezentovať neúplne (Smith 2005; MacCannell 2013).

Pri komunikácii zameranej na zosúladenie synekdochických efektov so širšími všeobecnými konotáciami sa môžu vyskytnúť aj ďalšie komplikácie. Odborníci naznačujú, že metonymická komunikácia je často používaná oddelene (izolovane) od iných symbolických tropusov (zástupcov). Napríklad obmedzujú symbolizmus rozličných umeleckých aktivít len na jeden spôsob nepísanej komunikácie. Smith (2005) ďalej neodporúča ani identifikáciu synekdochy a konotácie ako samostatných re-imidžingových mechanizmov. **Synekdochu totiž chápe ako formu konotácie**, ktorá je rovnako ako symbolické (ikonické) prvky, používaná vo význame celého mesta. Navyše, keď je imidž územia modifikovaný prostredníctvom konotácií nejakým podloženým „mýtom“, synekdocha neraz v takom prípade hrá rozhodujúcu úlohu. Jeden symbol je často synekdochicky použitý tak, aby vytvoril zvyšok sledu ideí, ktoré tvoria mýtus (Smith 2005; Fiske 1990). Smith teda napriek tomu, že popisuje **efekt synekdochy a konotácie oddelene, chápe ich ako vzájomne prepojené procesy komunikácie, ktoré nemôžu existovať nezávisle jeden od druhého**.

iii. Place-of-Origin (POO) efekt značky územia

*Viera je základom ekonomiky.
Ak zákazník neverí, že produkt naplní jeho očakávania, nekúpi ho.
European Commission (2014)*

Place-of-origin (POO) je koncept, zameraný na **skúmanie vzájomného prepojenia a vzťahov medzi imidžom územia a imidžom produktov, ktorých produkcia sa k nemu viaže**.

Place-of-origin (POO) chápeme v zmysle uvažovanej mierky územia ako širšie vymedzený *country-of-origin (COO)* koncept, ktorý predstavuje jeho najčastejšie skúmaný variant, t. j. vo vzťahu ku krajinám. V odbornej literatúre je dobre rozp-

racovaný. Place-of-origin (POO) však okrem krajín, zahŕňa aj menšie (napr. regióny, mestá) či väčšie (napr. makroregióny) územné celky.

(1) *Country-of-origin efekt (COO)*

Fenomén hodnotenia produktov založený na hodnotení krajiny ich pôvodu je označovaný ako *country-of-origin efekt*. Veľmi zjednodušene povedané, skúmanie COO efektu je vlastne hľadaním odpovede na otázku:

Aký imidž má značka „made in ...“?

Mohli by sme tu uviesť mnohé príklady, ktoré poukazujú na to, ako často sú v praxi naše rozhodnutia ovplyvnené predsudkami vo vzťahu k produktom podľa miesta ich pôvodu. Niekedy máme tendenciu automaticky považovať za kvalitné dokonca celé produktové kategórie a to len preto, že pochádzajú z tej, pre nás „správnej krajiny“. Napríklad za kvalitný zväčša považujeme syr, ktorý pochádza z Holandska, čokoládu či *hodinky* vyrobené vo Švajčiarsku, resp. viac oceníme *francúzske víno* či *parfum*, nemecké elektrospotrebiče a pod. (Pasquier 2008).

Country-of-origin efekt (COO) však nie je nový fenomén. Bol podrobený empirickému overovaniu už v 60. rokoch minulého storočia. Napríklad Schooler (1965) skúmal predsudky študentov voči produktom v rámci *Stredoamerického spoločného trhu*⁵⁴. Zistil značné rozdiely hodnotenia vlastností generických produktov pochádzajúcich z rôznych stredoamerických krajín, ktoré vychádzali z predpojatosti študentov pochádzajúcich z týchto krajín, voči krajine ich pôvodu. Zistené predsudky vo vzťahu k produktom z krajín CACMu však respondenti nepreukazovali voči produktom z Mexika. Preto hodnotenie mexických produktov stanovil ako kontrolnú skupinu - normu pre stanovenie významných odchýlok. Identifikované predsudky označil za neformálne bariéry ďalšieho rozvoja podnikateľských aktivít v rámci daného zoskupenia. Napokon ďalší vývoj po r. 1965, kedy bola štúdia publikovaná, jeho závery potvrdil.

Schooler (1965) sformuloval záver, že prepojenie produktov na krajiny prostredníctvom značky „made in“ ovplyvňuje percepciu produktov – ich akceptáciu a úspešnosť u zákazníkov. Jeho nasledujúce výskumy COO efektu potvrdili aj viaceré ďalšie emocionálne i racionálne faktory, prepájajúce imidž krajiny s hodnotením produktov a úmyslom ich kúpiť (White 2012; Papadopoulos, Heslop 2002; Peterson, Jolibert 1995; Wall, Liefeld, Heslop 1991). V tejto súvislosti boli realizované početné pokusy snažiace sa odhaliť mechanizmus fungovania ako aj fak-

54 Stredoamerický spoločný trh (*The Central American Common Market, CACM*) - colná únia s prvami politickej spolupráce, ktorá vznikla podpisom dohody medzi Guatemalou, Hondurasom, El Salvadorom a Nikaraguou v decembri 1960 (v júli 1962 pristúpila aj Kostarika, Panama a Belize mali štatút pozorovateľa). Po necelých desiatich rokoch sa začala politická situácia v regióne zhoršovať („Futbalová“ alebo „stohodinová“ vojna medzi Salvádorom a Hondurasom v r. 1969 a neoficiálne vystúpenie Hondurasu z únie; vnútropolitické problémy v Nikarague a El Salvádore v r. 1979, napäté vzťahy medzi Kostarikou a Nikaraguou). 70. a 80. roky znamenali pre krajiny CACM pokles ekonomickej výkonnosti a infláciu. K oživeniu obchodu a návratu k pôvodným cieľom došlo začiatkom 90. rokov minulého storočia (Cihelková 2007; Knes 2015).

tory ovplyvňujúce jeho vznik. Napríklad Verlegh a Steenkamp (1999) sa pokúsili o meta-analýzu 41 štúdií COO efektu a ich výsledkov skúmania. Na jej základe formulovali záver, že COO je **komplexný fenomén, zahŕňajúci kognitívne, afektívne a normatívne dôvody vedúce k asociovaniu produktov s krajinami ich pôvodu**.

White (2012) upriamuje pozornosť aj na zdanlivo jasné smerovanie benefitov z COO efektu a pýta sa, kto vlastne profituje z dobrej reputácie značky? Nejasné je pre neho to, či produkt ťaží z dobrej reputácie krajiny alebo krajina z dobrej reputácie v nej produkováných výrobkov. Ako poznamenáva Pasquier (2008) v mnohých ohľadoch smerovanie „percepčných tokov“ nie je celkom jednoznačné. V zásade sú tu ale možné dve perspektívy a to, že (napr. White 2012):

- (a) **imidž krajiny vplýva na imidž produktov** - pýtame sa teda, či môže dobrý (zlý) imidž krajiny zlepšiť (zhoršiť) vnímanie produktov?

a opačná perspektíva:

- (b) **imidž produktov ovplyvňuje imidž krajiny** – zaujíma nás, či môže pozitívny (negatívny) imidž produktov zlepšiť (zhoršiť) vnímanie krajiny?

Nech už zvolíme ktorúkoľvek z nich, pre zodpovedanie uvedených otázok je dôležité skúmať podstatu vzniku COO fenoménu. Napríklad Roth a Romeo (1992) skúmali COO efekt na základe hodnotenia kultúry, ekonomiky a politiky. Následne formulovali teoretický koncept vzťahu medzi preferenciami produktov z danej krajiny a percepciou danej krajiny zákazníkmi. Mnohé štúdie naznačujú **prepojenie medzi vnímaným stupňom rozvoja krajiny a kvalitou produktov z nej pochádzajúcich** (White 2012). Podľa Whita (2012) sa v rámci COO efektu prejavuje intenzívnejšie vnímanie kvality produktu vo vzťahu ku krajine pôvodu. Postoj k produktu ako aj pravdepodobnosť, že bude napokon kúpený je však ovplyvňovaný aj ďalšími faktormi ako: osobná skúsenosť, emocionálne prepojenie na krajinu pôvodu, percepcia (kvality) pracovnej sily danej krajiny a jej kultúry ako takej. Prepojenie medzi úrovňou ekonomického rozvoja krajiny a hodnotením produktov z danej krajiny potvrdili aj Verlegh a Steenkamp (1999) v spomínanej meta-analýze 41 štúdií COO efektu. **Produkty z menej rozvinutých krajín boli posudzované ako menej kvalitné**.

V štúdií zameranej na novozélandských zákazníkov Watson a Wright (2000) zistili, že ak neexistuje na trhu adekvátna produktová alternatíva, väčšina oslovených Novozélandčanov deklaruje uprednostnenie produktov z „**podobných**“ krajín (kultúrne a stupňom vyspelosti). Zaujímavé je ich zistenie **etnocentrického postoja** k výberu produktov v prípade, že existuje domáca alternatíva a to dokonca aj vtedy, ak sú zahraničné produktové alternatívy lacnejšie a kvalitnejšie. Supphellen a Rittenburgh (2001) zase zistili u poľských spotrebiteľov opačnú tendenciu. V prípade, že existuje na trhu importovaný produkt, zvyčajne je nimi považovaný za kvalitnejší ako jeho domáca verzia (tento zväčša pozitívny postoj k importovaným produktom dokonca označujú ako všeobecný postoj poľskej spotrebiteľskej verejnosti) (Chryssochoidis, Krystallis, Perreas 2007).

Asociácie produktov s krajinou pôvodu sú založené na tzv. „**halo efekte**“. Označuje situáciu, v ktorej sú hodnotenia vytvorené na základe prvého dojmu

rozšírené automaticky aj na ostatné jeho vlastnosti (White 2012). Ak je prvý dojem pozitívny, máme tendenciu hodnotiť všetko ostatné čo s tým súvisí pozitívne a naopak. Ide teda o hodnotenia založené na zjednocujúcich a zovšeobecňujúcich predsudkoch, čo znamená, že u spotrebiteľov dochádza k projekcii atribútov imidžu krajiny na produkty z nej pochádzajúce. **Zjednodušene povedané, ak sú názory na krajinu pozitívne bude aj hodnotenie produktov, ktoré z nej pochádzajú, pozitívne.** Tu sa preto ukazuje, že imidž krajiny predstavuje zaujímavý politický a ekonomický kapitál, ktorý je odrazom postavenia krajiny na medzinárodnej scéne a ktorý tak možno považovať za formu tzv. mäkkej moci „soft power“ (Wang 2006). „Soft power“ je tvorená a úmyselne či neúmyselne komunikovaná prostredníctvom celého radu zdrojov. **Ľudia zvyčajne aktívne nehľadajú informácie o iných krajinách, ale skôr ich pasívne prijímajú,** pričom zväčša nerozlišujú, či ide o informácie z oficiálnych zdrojov - napr. produkované oficiálnymi reprezentantmi krajiny, národnými reklamnými agentúrami a pod. (Lee, Toth, Shin 2008). Predmetom podvedomého posudzovania či explicitného posudzovania sú vzdelávacie systémy (ovplyvňujú napr. percepciu kvality pracovnej sily), mediálna a populárna kultúra (export kultúry ako napr. hudba a filmy dnes patria medzi populárne spotrebné tovary, neraz predstavujú ikonické prvky, silne prepojené na krajinu ich pôvodu), úroveň vedy a technológií, iných značiek a produktov či podnikateľských praktík (Nye 2004, White 2012).

V prípade, ak je imidž krajiny **negatívny**, možno predpokladať vznik **bariéry COO efektu**, s ktorou bude produkt konfrontovaný pri vstupe na nový trh (Wang, Lamb 1983). Bariéra v dôsledku COO efektu je spätá s istou formou negatívnej predispozície produktov vo vzťahu k ich posudzovaniu zo strany zákazníkov a teda aj znižujúca šance produktu, že bude v konkurencii s inými produktami predmetom nákupnej voľby (White 2012). COO efekt (ako negatívny atribút imidžu produktu) vzniká aj vtedy, ak skúsenosti s krajinou pôvodu nekorešpondujú s produktovými atribútmi, ktoré zákazník považuje za dôležité. K preferovaniu produktu z danej krajiny podľa Rotha a Romeoa (1992) dochádza vtedy, ak zákazník verí, že medzi produktom a krajinou jeho pôvodu existuje **prepojenie** vo vzťahu k vnímanej **„sile“ krajiny a skúsenosťami**, ktoré sú potrebné pre výrobu kvalitného produktu. Príkladom sú preferencie švajčiarskych hodínok a **francúzskeho vína** vo vzťahu k očakávanej kvalite vychádzajúcej z remeselnej zručnosti a dlhoročnej tradície ich výroby. Tento efekt sa prejavil aj v postoji k zahraničnej reklame. **Reklama** z menej vyspelých krajín je vnímaná ako menej dôveryhodná v porovnaní s krajinami vnímanými ako „silné“ v konkrétnej produktovej oblasti (Moon a Jain 2002; Chryssochoidis, Krystallis, Perreas 2007; Öngel, Öngel 2014).

Uvedené úvahy síce naznačujú možné správanie zákazníkov, ale nemožno ich považovať za určujúce. Vplyv COO efektu a jeho intenzita závisí totiž nielen na krajine pôvodu, ale aj od produktovej kategórie a od špecifických produktových atribútov (*attribute-specific*). Chryssochoidis, Krystallis, Perreas (2007) napríklad tvrdia, že menej dôležitá je produktová kategória a naopak dôležitejšie sú v tomto prípade etnocentrické tendencie správania sa zákazníkov, ktoré považujú za jeden z dôvodov COO efektu (rámček 17).

Etnocentrizmus je chápaný ako všeobecný konštrukt reflektujúci pohľad na veci, kultúry, v rámci ktorého je skupina, súčasťou ktorej je posudzovateľ, v centre všetkého a ostatné skupiny sú posudzované vo vzťahu k nej. Kultúra, ktorej je dotýčny spotrebiteľ členom, je nadradená nad všetky ostatné. „Vlastná“ kultúra je vnímaná ako referenčný rámec, vo vzťahu ku ktorému posudzuje tie „ostatné“. Inak povedané naša kultúra či skupina, ktorá je jej nositeľom, je najčastejšie vnímaná ako „normálna“, tá „správna“, „dobrá“ a všetky ostatné sú „zvláštne, iné, čudné, zlé“. **Etnocentrizmus teda možno považovať za emocionálnu a rozumovo zdôvodnenú nadradenosť vlastnej skupiny.** Napríklad: toalety aké poznáme na Slovensku a ich pre nás „čudná“ turecká verzia. „My“ ako štandard posudzovania „iných“.

Predpojatosť posudzovania „iných“ (tých, ktorí nie sú z našej skupiny) je často nevedomá.

Spotrebiteľský etnocentrizmus (consumer ethnocentrism) je aplikácia konštruktu etnocentrizmu do ekonomického prostredia. Je definovaný ako charakteristická, človeku vlastná osobnostná vlastnosť, ktorá zahŕňa presvedčenia spotrebiteľov o vhodnosti, či morálnosti kupovania v zahraničí vyrobených produktov. To vedie k preceňovaniu niektorých atribútov u domácich produktov a ich podceňovaniu u zahraničných. Inými slovami **etnocentrický spotrebiteľ je negatívne predpojatý voči importovaným produktom, ktorých negatívne vlastnosti zveličuje a naopak nadhodnocuje vlastnosti domácich.**

(Chryssochoidis, Krystallis, Perreas 2007)

Sila vplyvu **spotrebiteľského etnocentrizmu** na zákazníka vplýva aj zo stupňa rozvoja krajiny, z ktorej pochádza. Zákazníci z vysoko rozvinutých krajín preferujú skôr domáce produkty a vo vzťahu k zahraničným výrobkom majú tendenciu prejavovať vyššiu mieru pochybností o ich kvalite. Naopak, spotrebiteľia z menej rozvinutých krajín prejavujú opačný postoj. Väčšej obľube sa u nich tešia produkty z vyspelých krajín, ktoré sú považované za atraktívnejšie a kvalitnejšie ako domáce. Pochopiteľne, že takéto závery nemožno považovať za univerzálne platné a zovšeobecňovať ich na všetky produkty a produktové rady. Ich selektívna platnosť je však úspešne využívaná mnohými podnikateľskými subjektmi. Furthermore, Balabanis a Diamantopoulos (2004) poukazujú tiež na to, že niektoré krajiny pôvodu sú si podobné v zmysle kultúry a úrovne ekonomickej konkurencieschopnosti a preto sa u nich COO efekt neprejavuje v zmysle preferovania či odmietania ich produktov. Celkovo možno povedať, že etnocentrizmus spotrebiteľov je skôr stabilný prediktor preferencií väčšmi vo vzťahu k domácim produktom ako k ich zahraničným alternatívam. Inými slovami, spotrebiteľský etnocentrizmus vedie zákazníkov k preferovaniu domácich produktov, čo však neznamená, že nevyhnutne vedie k odmietaniu zahraničných výrobkov. Napokon, autori predpokladajú, že jeho vplyv sa výrazne odlišuje medzi jednotlivými produktovými kategóriami a krajinami pôvodu. Z tohto dôvodu navrhujú, aby sa spoločnosti pri odhadoch potenciálnej úspešnosti ich produktov na cieľových trhoch nespoliehali

výhradne na predpokladanú úroveň spotrebiteľského etnocentrizmu (Furthermore, Balabanis a Diamantopoulos 2004)

COO efekt je považovaný za informačný signál, ktorý môže aktivovať rozličné etnocentrické názory predchádzajúce poznatkom o produkte u zákazníkov. Týmto následne ovplyvňuje interpretácie a hodnotenie produktových atribútov (Furthermore, Balabanis, Diamantopoulos 2004; Wang, Chen 2004). Samotné rozhodovanie môže COO efekt ovplyvniť nielen priamo, v zmysle faktora pozitívne alebo negatívne ovplyvňujúceho nákupné rozhodovanie, ale aj nepriamo, ako všeobecný postoj k produktom z danej krajiny (Yarpak, Baughan 1991; Han 1989; Chryssochoidis, Krystallis, Perreas 2007).

Neprejavuje sa však u všetkých produktov a produktových radov rovnako. Je to spôsobené viacerými činiteľmi. Jedným z nich je nárast multi-národných spoločností, ktoré realizujú výrobu svojich produktov vo viacerých krajinách. Výsledný produkt teda pozostáva z komponentov vyrobených v iných krajinách ako značka „made in“ deklaruje. Napríklad elektronika značky Sony je označená ako japonská, ale niektoré jej komponenty môžu pochádzať zo Singapuru (Al-Sulaiti, Baker 1998). V snahe vyhnúť sa negatívnemu vplyvu COO efektu na produkty, niektorí výrobcovia využívajú „**zahmlievaciu taktiku označovania krajiny pôvodu**“ svojich produktov (rámček 18). Napríklad tým že finálnu fázu výroby presunú

Keď sa značka tvári, že je niečím iným ako v skutočnosti je ...

Rámček 18

„Globálne spoločnosti a ich značky sa dotýkajú životov omnoho väčšieho počtu bežných ľudí ako je počet ľudí, ktorý mali možnosť ovplyvniť reprezentanti vlád kedykoľvek predtým.“

Goodman (2006)

Poznáte krajinu pôvodu u nasledujúcich značiek:

(1) **Skype**, (2) **Red Bull**, (3) **Häagen-Dazs**, (4) **Matsui**, (5) **Lexus**?

Možno ste sa zamysleli nad tým, ako je možné že to neviete, možno ste presvedčení že viete, ale ich skutočný pôvod vás prekvapí. Mnohé názvy značiek vytvárajú dojem, že sú z inej krajiny ako by sa na prvý pohľad mohlo zdať.

- (1) **Skype** - značka internetového komunikačného systému, ktorý môže pôsobiť ako americký produkt (čo už aj aktuálne je pravdou, pretože firma Microsoft ju kúpi-la), ale pôvodne pochádza z Estónska;
- (2) **Red Bull** – značka energetického nápoja - mohlo by sa zdať, že pochádza z USA, avšak má rakúsky pôvod;
- (3) **Häagen-Dazs** – zaujímavý názov s prehlasovaným „ä“ skôr odkazuje na dobrú zmrzlinu pochádzajúcu z niektorej zo škandinávskych krajín, ale realita je iná, ide o americký produkt. Dokonca vás možno prekvapí fakt, že kombinácia „äa“ či „zs“ v žiadnom zo škandinávskych jazykov neexistuje. Autorom „nezmyselného“ názvu (meno totiž nemá žiaden význam) je poľský imigrant v USA *Reuben Mat-tus*, ktorý značku vymyslel s cieľom, aby bola dostatočne originálna, nevytvorila ani minimálnu pochybnosť o pôvodnosti, pre prípadné spory o jej autorstvo a aby znela dánsky. Vychádzal z presvedčenia, že pre Američanov je práve Dánsko sym-bolom kvalitnej zmrzliny;

- (4) **Matsui** – značka elektroniky znie síce japonsky, ale pochádza z Veľkej Británie;
- (5) **Lexus** – značka automobilov, ktorá evokuje USA, ale jej pôvod je v Japonsku; (Holecová 2012; Pasquier 2008).

Ako naznačuje popísaný príklad Häagen-Dazs, manažéri značiek si uvedomujú a v praxi aj pracujú s COO efektom. Snažia sa mu vyhnúť, ak má krajina pôvodu zlú reputáciu alebo naopak využiť, ak to môže nejakým spôsobom značke prospieť. V prípade prepojenia na krajinu pôvodu, ktorá je vnímaná ako rozvinutá a ekonomicky silná, je veľmi pravdepodobné, že podobne pozitívne bude vnímaná aj značka, ktorá z nej pochádza. COO efekt je vtedy vítaným bonusom, ktorý zvyšuje hodnotu značky.

Avšak existujú aj prípady, keď tomu tak nie je napriek tomu, že značka pochádza z vyspelej krajiny. Príkladom vedomého „zahmlievania“ väzby na skutočnú krajinu pôvodu značky, v snahe ochrániť ju pred neželanou predpojatosťou, môžu byť niektoré pôvodom britské značky. Dôvod, ktorý ich k tomu viedol, je negatívne vnímanie koloniálnej minulosti na mnohých postkoloniálnych trhoch. Riešenie, ktoré brand manažéri našli nespočíva v zatajovaní krajiny pôvodu, ale v rafinovanej marketingovej komunikácii, v ktorej sa namiesto úplného názvu nesúceho názov krajiny používa len jeho akronym. Napríklad *British Petroleum* používa označenie *BP* namiesto celého názvu, či *BA* namiesto *British Airways*. Prípád *BA (British Airways)* je zaujímavý aj z iného dôvodu. Spoločnosť sa práve vďaka tejto zahmlievacej stratégii označenia značky stala terčom kritiky na domácej pôde a to dokonca na najvyššej politickej úrovni. Vtedajšia premiérka Margaret Thatcherová verejne označila takýto prístup spoločnosti za nepatriotický a za zjavné pohrdanie „britskosťou“ (Pasquier 2008).

COO efekt sa vo vzťahu k značkám môže prejaviť v ich citlivosti na *geopolitické problémy krajiny*, ktoré sú s nimi spájané aj napriek tomu, že so značkami ako takými nesúvisia. Príkladom tu môžu byť niektoré americké globálne značky ako *American Express*, *McDonald*, *Coca-Cola* a pod. Tieto značky sú považované doslova za symbol USA a preto sa už niekoľkokrát stali terčom rôznych útokov, zo strany odporcov americkej zahraničnej politiky, či odporcov globalizácie.

American Express si dala napríklad v súvislosti s vojnou v Iraku v r. 2003 vypracovať prieskum verejnej mienky, aby zistila do akej miery ich značka, ktorá v názve explicitne uvádza názov krajiny, bude čeliť odmietaniu zo strany zákazníkov (Pasquier 2008).

V brandingu sa niekedy využívajú negatívne postoje pri tvorbe produktových alternatív. Príkladom je francúzsky podnikateľ tuniského pôvodu *Tawfik Mathlouthi*, ktorý je autorom nápadu vytvoriť produktovú alternatívu americkej *Coca Coly* pre moslimský svet pod príznačným označením: *Mecca-Cola*. Jeho kampaň otvorene toto poslanstvo prezentovala prostredníctvom sloganu „*Nepite hlúpo, pite s odhodlaním*“. Prakticky do dvoch mesiacov od uvedenia na francúzskom trhu sa predalo viac ako 2 mil. ks 1,5 litrovej verzie fliaš nápoja, čo Mathlouthi pre média komentoval ako „*malé gesto proti americkému imperializmu a ich zahraničnej politike*“ (Henley, Vasa-gar 2003). Pre úplnosť dodávame, že existujú aj ďalšie verzie populárneho nápoja ako napr. *Turka Cola*, *Zamzam Cola* (podľa prameňa na nádvorí mešity Al-Masdzid al-Har-am v Mekke), *China Cola* a i.

do „atraktívnejšej“ krajiny z pohľadu percepcie zákazníkov, resp. označia produkt nejasným „made in EU“. U niektorých produktových radov je teda nákupné rozhodnutie ovplyvnené primárne inými faktormi ako krajina pôvodu (napr. cena). COO má v takýchto prípadoch menší vplyv na posudzovanie kvality a definitívne

rozhodnutie pre kúpu produktu. Napríklad podľa Brunninga (1997), ktorý skúmal prípad *Canadian airlines*, bola u respondentov deklarovaná dôležitosť krajiny pôvodu aerolíniek až ako druhoradá, až po cene letenky.

Naopak výraznejšie sa prejavuje u spotrebiteľov, ktorí nemajú dostatok informácií o produktových alternatívach. Ak nepoznajú alebo nemajú skúsenosti s ponúkanými alternatívami produktov, informácia o krajine pôvodu sa stáva dôležitým faktorom rozhodovania pre kúpu (Chryssochoidis, Krystallis, Perreas 2007). To potvrdzuje aj Maheswaran (1994), ktorý na príklade realizovaného prieskumu v oblasti výpočtovej techniky ukázal, že **skúsení používatelia** s dostatkom informácií o existujúcich produktových alternatívach sa rozhodujú dominantne na základe produktových atribútov. Neskúsení zákazníci, ktorí nemajú dostatok poznatkov potrebných pre odlišenie produktov, sa opierajú o substitučnú informáciu o krajine pôvodu produktu. Imidž tejto značky im kompenzuje absentujúce poznatky potrebné pre posúdenie atribútov produktu. V prípade, že o produktoch je všeobecne málo dostupných informácií alebo sú nejednoznačné, prejaví sa COO efekt u oboch skupín (tak u skúsených ako aj u neskúsených užívateľov). U zákazníkov, ktorí sú **menej motivovaní** a ktorí z nejakých dôvodov musia urobiť rýchle nákupne rozhodnutie, vstupuje do rozhodovania COO efekt omnoho výraznejšie. Naopak, v prípade zákazníkov so silnou motiváciou k nákupu, sú primárne zvažované jednotlivé atribúty produktov, kým informácie o krajine pôvodu majú len informatívny charakter (Maheswaran 1994; Chryssochoidis, Krystallis, Perreas 2007).

Juric a Worsley (1998) považujú COO efekt za *atribút špecifickosti*. Produkt pochádzajúci z danej krajiny môže byť podľa nich **hodnotený aj ambivalentne** - na jednej strane kladne, ale vo vzťahu k iným jeho atribútom negatívne. Napríklad v prípade francúzskych elektrospotrebičov je pozitívne hodnotený dizajn a negatívne hodnotená ich spoľahlivosť a kazovosť. V prípade automobilu Škoda: menej atraktívny dizajn, ale vyššia miera spoľahlivosti. V prípade krajín napríklad Egypt je v zásade vnímaný pozitívne vo vzťahu k *turizmu* (cez krásne pláže a slušný štandard turistických služieb, historické lokality), ale vo vzťahu k iným produktom ako *egyptské pivo*, *banky* či *farmakologické produkty*, to už platiť nemusí. Zaujímavé výsledky v tomto smere priniesol prieskum Al-Sulaitiho a Bakera (1998) u respondentov z Kataru. Títo autori zistili, že síce sú pre nich zahraničné letecké spoločnosti atraktívnejšie, ale pri výbere by napokon uprednostnili domáce spoločnosti resp. aerolínie z oblasti Perzského zálivu.

(2) **Regionálna a miestna perspektíva vnímania miesta pôvodu produktov**

Ako sme už spomenuli vyššie v texte, spoločnosti niekedy vedome využívajú zahmlievaciu taktiku na označovanie miesta pôvodu svojich produktov (rámček 17). K tejto praktike sa uchýľujú predovšetkým s cieľom vyhnúť sa negatívnym konotáciám značky na krajinu pôvodu. V takých prípadoch môže nastať situácia, že výrobca uprednostní *makroregionálnu identifikáciu* produktu.

Otázkou však je, či môže označenie miesta pôvodu produktu ako „*Made in Africa*“ či „*Made in Latin America*“ viesť k zvýšeniu atraktivity produktov pre spotrebiteľa?

Smith (1993) na základe štúdia vplyvu makroregionálneho pôvodu produktov na ich vnímanie u zákazníkov konštatoval, že môže. Skúmal mieru predsudkov u vybranej skupiny amerických vysokoškolákov voči produktom z Ázie, Afriky, Latinskej Ameriky a západnej Európy. Poukázal, že nahrádzanie národného prepomenia produktov ich makroregionálnou príslušnosťou sa javí ako prospešné najmä v prípade rozvojových alebo menej rozvinutých krajín, ktorých národný imidž je **negatívne zaťažený predsudkami**. Obídenie priameho označenia krajiny pôvodu uvedením širšej regionálnej príslušnosti teda môže pozitívne ovplyvniť vnímanie produktu, ktorého COO je spájaná s nízkou mierou dôvery v kvalitu produktu. Makroregionálna identifikácia podľa tohto autora síce zmierňuje predpojatosť vo vzťahu k produktom z menej rozvinutých krajín, ale neodstraňuje ju úplne. Napriek tomu ju odporúča ako jedno z „low-cost“ pro-exportných riešení v rozvojových krajinách.

Pozitívne vnímanie COO produktu však tiež nie vždy zaručí úspech na všetkých trhoch. Vyskytujú sa isté špecifické situácie, kedy k želanému efektu u istej skupiny zákazníkov nedochádza aj napriek tomu, že krajina pôvodu mu poskytne garancie kvality a očakávaného úžitku produktu. Tento prípad nastáva, ak zákazník v dôsledku aplikácie makroregionálneho označenia (napríklad „made in EU“) nemôže identifikovať skrytú identitu krajiny pôvodu výrobku. To môže u neho vyvolať pocit neistoty, či podozrenie zo zámerného zakrývania skutočnej krajiny, v ktorej bol produkt vyrobený a následného odmietnutia produktu.

V prípade, že makroregionálne označenie zahŕňa krajiny, ktoré sú na relatívne rovnakej úrovni rozvoja (napr. Severná Amerika, Západná Európa a pod.), k vyššie popísanému problému v zásade nedochádza. Problém nastáva vtedy, ak je imidž makroregiónu nejednoznačný (rozporuplný) a slabší ako je imidž jeho niektorých súčastí (štátov). Napríklad, ak je víno označené ako francúzske, prinesie to výrobcovi väčší benefit ako pri aplikácii označenia „made in EU“. Takže pri identifikovaní miesta pôvodu, sa **zvyčajne využíva tá územná hierarchická úroveň, ktorá disponuje najvhodnejším imidžom na cieľovom trhu**. Označovanie produktov ako „made in EU“ sa môže ukázať ako prospešné v prípade menej rozvinutých krajín EU, ktorým môže pomôcť vyhnúť sa negatívnej predpojatosti voči ich produktom.

Stratégia zahmlievacieho označenia (mena) produktu ako takého sa v praxi využíva pomerne často. Nastavia sa tak určité filtre vnímania v súvislosti s „brand origin“ t. j. pôvodu značky. Napríklad HSBC banka – zvolené označenie ako akronym úplného označenia *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*, je pravdepodobne vhodnejší ako názov priamo odkazujúci na Čínu, resp. Áziu, u ktorých britskí majitelia predpokladajú horšiu reputáciu, resp. menšiu mieru dôvery v bezpečnosť a spoľahlivosť poskytovaných finančných služieb (Pasquier 2008). Stratégia zahmlievania sa používa aj vtedy, keď produkt zmenil svoj skutočný POO, ale majitelia značky nechcú stratiť etablované trhy viazané na vžitú identifikáciu produktu s miestom pôvodu. Napríklad produkt „Prešovská soľ“. Táto značka bola budovaná na základe viac ako 440 ročnej tradície ťažby soli v prešovskom Solivare. V roku 2009 bol však na Solivary, a.s. Prešov vyhlásený konkurz a v dražbe ho získala spoločnosť *Kolifaktor*, ktorá ho následne predala rakúskej spoločnosti *Saline Austria*. Táto spoločnosť ukončila výrobu v Prešove, odviezla z prešovského zá-

vodu technologické zariadenia a objekt využíva už len na logistické účely. Rakúsky majiteľ však naďalej využíva značku *Prešovská soľ* (vrátane grafiky a obalu), ktorá mala dobrú reputáciu, pretože mu zaručovala profit. Na trhu je teda stále možné kúpiť *Prešovskú soľ*, ktorá však pochádza z Rakúska. Jediné, čo sa zmenilo je označenie miesta pôvodu, keď pôvodné „*Výrobca – Solivary, akciová spoločnosť, Prešov*“ bolo zmenené na „*made in EU*“.

V rámci regionálneho prístupu k miestu pôvodu produktov (POO) je možné uvažovať aj územia na nižšej hierarchickej úrovni, ako napríklad rôzne vymedzené regióny, oblasti, mestá a obce. Aj keď sa to zdá ako málo pravdepodobné, POO efekt sa prejavuje aj pri menších územiach. Veľa príkladov je možné nájsť napríklad v oblasti vinárskych produktov, u ktorých je región pôvodu nositeľom istých kvalitatívnych atribútov značiek z neho pochádzajúcich vín (*Champagne, Bordeaux, Tokajská oblasť, Malokarpatská oblasť* a pod.) V prípade úrovne miest a regiónov možno uviesť príklady značiek produktov ako: *Bratislavské rožky, Skalický trdelník, Oravské korbáčiky* alebo tradičné remeselné produkty ako *Solivarská čipka, Modranská keramika* a pod.

Uvedené príklady sú prejavom pozitívneho vplyvu miesta pôvodu na produkt, kde identifikácia produktov s konkrétnym územím plní funkciu diferenciácie a je prísľubom istej kvality či očakávaných vlastností, v ktorých sa odrážajú či už špecifické vlastnosti prostredia (napr. pri vinohradníctve) alebo ľudského faktora (napr. tradícia výroby). V našich podmienkach sa najviac prejavujú POO efekty najmä vo vzťahu k poľnohospodárskym výrobkom. Pre tento účel Európska únia poskytuje aj nástroje ochrany regionálnych značiek, ako napríklad: *Chránené označenie pôvodu* (CHOP) či *Chránené zemepisné označenie* (CHZO) (viac na UPV SR 2014).

Význam miestnych značiek a ich prínos pre rozvoj daného územia našiel odozvu aj v podmienkach slovenského vidieka, kde v súvislosti s implementovaním *Programu rozvoja vidieka Slovenskej republiky* (2007-2013) (NP PPaP 2015), vznikla iniciatíva snažiaca sa formovať imidž regiónov a ich diferenciáciu prostredníctvom vytvárania ***siete značiek regionálnych produktov*** (rámček 19). V tomto prípade ide o snahu využiť a posilniť existujúce charakteristické atribúty a odlišnosti regionálnej identity území, ktoré sa cielene snažia spojiť a pretaviť do regionálne odlišnej percepcie produktov, pochádzajúcich z daných území. Základným cieľom, ktorý je explicitne uvádzaný v zverejnených stratégiách, je regionálna diferenciácia miestnych produktov s akcentom na kvalitu ako prostriedok zvyšovania konkurencieschopnosti regiónov a podpora najmä podrozvinutých rurálnych oblastí Slovenska. Spoločné regionálne označenie produktov by teda malo smerovať k vytvoreniu regionálnej značky, ktorá bude pre miestne produkty istým signálom pridanej hodnoty oproti iným generickým alternatívam z príslušného produktového radu. Práve dôraz na kvalitu je kľúčovým prvkom komunikácie vo vzťahu k spotrebiteľom, čím sa iniciátori snažia zabrániť resp. zmierňovať negatívny postoj spotrebiteľov k domácim produktom a eliminovať prípadnú produktovú predpojatosť či škodlivý POO efekt. Okrem humánnych aspektov (s akcentom na špeciálne regionálne zručnosti) sa zdôrazňujú aj environmentálne aspekty produkcie či poskytovania služieb.

Základná myšlienka označovania regionálnych produktov spoločnou značkou bola definovaná ako podpora tých tradičných miestnych výrobkov a služieb, ktoré svojim regionálne odlišným charakterom, spôsobom výroby či poskytovaním služieb na požadovanej kvalitatívnej úrovni, prispievajú k rastu lokálnej ekonomiky a zároveň nezaťažujú životné prostredie. Vychádzalo sa pritom z faktu (podporeným mnohými vyššie spomenutými prieskumami alebo napr. niektorými prieskumami GfK, azet.sk a iné, viac napr. v KZNR 2015), že slovenskí **spotrebitelia majú tendenciu uprednostňovať importované produkty pred domácimi**. Niektoré z prieskumov uskutočnených v 90. rokoch min. storočia identifikovali ako možnú príčinu očarenie Slovákov z pestrosti a „inakosti“ importovaných produktov, ktoré po desiatkach rokoch nahradili jednotvárnosť ponuky z obdobia reálneho socializmu.

Pre zvýšenie povedomia a zlepšenie percepcie domácich produktov začalo Slovensko realizovať niektoré programy na ich podporu. Medzi najznámejšie projekty zamerané podporu slovenskej ekonomiky **prostredníctvom podpory domácich producentov patrí projekt „Kvalita z našich regiónov“**. Ide o národný vzdelávací projekt spoločenskej zodpovednosti zameraný na podporu stability makroekonomiky Slovenska, ktorého jedným z hlavných deklarovaných motívov bolo zvrátiť nedostatočný a stále klesajúci záujem slovenských spotrebiteľov o domáce výrobky. Ako sa uvádza na oficiálnej stránke projektu:

„Projekt „Kvalita z našich regiónov“ je projekt spoločenskej zodpovednosti založený na vzdelávaní spotrebiteľa prostredníctvom mediálnych kampaní a spotrebiteľských súťaží. Vysvetľuje, aký dopad bude mať väčšia preferencia slovenského pred zahraničným, či už v oblasti nakupovania potravín, priemyselného tovaru alebo služieb na našu ekonomiku. Poukazuje taktiež na to, ako sa takáto zmena správania spotrebiteľov odrazí na zlepšovaní kvality života na Slovensku.“

Pre tieto účely bola zavedená tzv. **známka kvality**, pod označením: **Kvalita z našich regiónov**, ktorá je na základe presne stanovených pravidiel udeľovaná domácim produktom. Cieľom je uľahčiť identifikovanie produktov, ktorých krajina pôvodu je Slovensko (obrázok 28).



Obrázok 28

Ochranná známka „Kvalita z našich regiónov“ pre potravinárske výrobky a produkty pôvodom zo Slovenska

Zdroj: KZNR (2015)

55 Podľa Nariadenia Rady EHS č. 2913/92, čl. 24 sa za krajinu pôvodu tovaru, považuje tá krajina, v ktorej sa ako v poslednej realizovala jeho finalizácia či dôležitá časť spracovania. Explicitne sa uvádza, že výsledkom musí byť nový výrobok (KZNR 2015)

Ďalšou iniciatívou, ktorá sa snaží využiť efekt regionálnej diferenciácie produktov (nie len poľnohospodárskych) prostredníctvom značky explicitne odkazujúcej na špecifický regionálny pôvod produktu, v snahe oživiť lokálnu ekonomiku no najmä rurálnych oblastí Slovenska, je projekt vytvorenia **siete značiek regionálnych produktov**.

Medzi prvé iniciatívy v tejto oblasti možno zaradiť značku: *Tradície Bielych Karpát*[®] resp. *Tradice Bílých Karpát*[®]. Ide o cezhraničnú slovensko-českú značku regionálnych produktov, ktorá bola v roku 2000 zaregistrovaná ako regionálna ochranná známka pre označenie výrobkov a služieb z oblasti Bielych Karpát (obrázok 29).



Obrázok 29

Logo regionálnej ochrannej známky
Tradície Bielych Karpát[®] resp. Tradice Bílých Karpát[®]

Zdroj: TBK (2015)

Neskôr, v roku 2010 sa na podnet Občianskeho združenia „Združenie za kultúru a turizmus“ z obce Búč a s podporou prostriedkov z EÚ, začala kreovať slovenská regionálna značka *Regio Danubiana* (obrázok 30). Cieľom jej zavedenia bolo podporiť výrobu kvalitných produktov z regiónu Podunajska a tým aj miestnu ekonomiku. (RD 2015) Uvedená iniciatíva bola súčasťou *Programu rozvoja vidieka Slovenskej republiky* pre obdobie r. 2007-2013, ktoré realizovalo Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SR prostredníctvom Národnej siete rozvoja vidieka (NSRV).



Obrázok 30

Logo regionálneho označenia produktov: **Regio Danubiana**

Zdroj: RD (2015)

Myšlienke vytvorenia regionálnych značiek predchádzalo vytvorenie tzv. **Značky kvality SK** (obrázok 31), ktorú zadefinoval v roku 2004 *Národný program podpory poľnohospodárskych produktov a potravín*. Jej ciele však boli v podstate rovnaké, t. j. zviditeľniť a podporiť posilňovanie konkurencieschopnosti kvalitných domácich produktov. (NP PPaP 2015)

Následne začali vznikať aj ďalšie značky - **spoločné označenia miestnych regionálnych produktov**, ktorých koordinátorom (KRZ SR - Koordinátor regionálneho značenia na Slovensku) sa stala *Národná sieť Slovenských miestnych akčných skupín* (NSS MAS). Ako už bolo zmienené vyššie, dôraz je kladený na kvalitu a regionálnu pôvodnosť ktorá je predmetom kontroly. Produkty musia pochádzať z regiónu (resp. ich fi-



Obrázok 31

Logo Značky kvality SK

Zdroj: ZK (2009)

nálna či dôležitá časť produkcie musí byť v danom regióne) a podstatná časť surovín musí byť z miestnej produkcie (u niektorých presne uvedených produktov musí byť 100 % surovín z regiónu označenia, napr. v prípade produktov *regionálneho označenia HONT*, sú pomenované v tejto skupine produkty: med, mlieko, vajcia, minerálna voda, byliny)(www.produkthont.sk)

Iniciátormi a lokálnymi koordinátormi brandingu regionálnych produktov sú príslušné miestne občianske združenia alebo *Miestne akčné skupiny* (MAS). V súčasnosti sú už zaregistrované alebo aktuálne sú v procese registrácie nasledujúce značky regionálnych produktov (vznikajú však aj ďalšie najmä z iniciatívy MAS):



Obrázok 32

Logá značiek regionálnych produktov Slovenska

Zdroj: ZRP (2015)

Napriek tomu, že v myšlienke spoločného regionálneho označovania produktov je možné vidieť veľký potenciál, pre naplnenie stanovených cieľov sa budú musieť iniciátori vysporiadať ešte s mnohými problémami. Dôležitá bude implementácia systému kontroly kvality produktov, ktoré označenie získali. Tiež bude potrebné zabrániť prípadnému zneužitiu značky. Otázna je aj akceptácia značky miestnymi producentmi a ochota prijatia značiek u miestnych obyvateľov. Napokon otázkou zostáva aj vymedzenie územia, ktoré označenie zastupuje v zmysle ich vzájomnej diferenciácie, ktorá by zabezpečila ich jednoznačnú identifikáciu na cieľových trhoch. Mnohé z nich nerešpektujú historicky vžitú regióny s jasnou identitou. Napokon, ak by sa aj podarilo prekonať uvedené problémy identity zamýšľaných značiek, vynára sa ešte problém ich udržateľnosti. Celý koncept je totiž postavený na spolupráci veľkého množstva aktérov a partnerov, ktorí sa pravdepodobne budú len veľmi ťažko vzdávať autonómie v rozhodovaní či podriaďovať vlastné záujmy tým spoločným, prospešným pre rozvoj značky.

Základnou podmienkou pre **regionálny branding** je existencia prirodzeného prepojenia značky na región (to platí aj všeobecne pre územný branding ako taký). To v zmysle POO znamená, že produkty pochádzajúce z daného regiónu sú jedinečné a nie je možné ich vyprodukovať na inom, konkurenčnom území. Táto produktová unikátnosť je kľúčovým komponentom regionálneho produktu (Cross, Plantinga, Stavins 2011). Druhým kľúčovým atribútom regionálnej značky je, že by mala mať takpovediac *zastrešujúci charakter*, v zmysle akejsi ústrednej, všeobsažnej a spoločnej značky pre celý región, vystihujúcej jeho identitu. Produkt, ktorý v svojom označení priamo odkazuje na určité územie, je veľmi silne spojený s miestom, na ktoré odkazuje ako na miesto svojho pôvodu. To mu pomáha odlíšiť sa od iných produktov. V prípade novovytvorených produktov však automaticky zapamätateľnosť nezaručuje. Umelé vytváranie regionálnych značiek je síce možné, avšak očakávať zamýšľaný efekt v reálnom čase (často očakávaných niekoľko rokov) je dosť naivné, najmä ak zväžíme historické skúsenosti s kreovaním existujúcich silných regionálnych značiek. Napríklad v prípade budovania značky Champagne to trvalo 350 rokov (Charters, Spielmann 2014) v prípade značky Tokaj približne rovnako dlho⁵⁶.

Rizikom uvedenej iniciatívy je možný *Place-of-origin efekt*, ktorý sa môže prejaviť vo vzťahu k niektorým produktom, pochádzajúcim z regiónov zaťažených negatívnymi predsudkami. Ako príklad tu možno uviesť dlhodobo existujúce regionálne rozdiely medzi západom a východom Slovenska, ktoré sa odrážajú aj v produktovej predpojatosti, najmä u spotrebiteľov zo západného Slovenska voči niektorým produktom pochádzajúcim z „východu“. Ich prekonanie sa však nateraz javí ako veľmi problematické a preto sa v marketingovej komunikácii stretávame s už vyššie zmienenou stratégiou zahmlievania alebo snahou vyhnúť sa prepojeniu na miesto pôvodu značky (rámček 20).

Pivo „Šariš“ a regionálne predsudky

Rámček 20

Pivo sa v oblasti Šariša varilo už od raného stredoveku. Pravdepodobne ako prví ho varili mníši na Šarišskom hrade (na čo nadviazala značka *Smädny Mních* uvedená na trh v roku 1993). Jedna zo zachovaných listín, kde sa spomína Šarišský pivovarnícky cech, pochádza už z roku 1506. V 16. a 17. storočí boli udelené práva na varenie piva 73 domom v regióne, čo napokon viedlo aj k pestovaniu chmeľu na slnečných juhozápadných svahoch neďaleko Veľkého Šariša (SABMiller 2015).

Novodobá história varenia piva vo Veľkom Šariši pri Prešove začala spustením prevádzky pivovaru Šariš v roku 1967. O tom, že ide o kvalitné pivo, svedčia aj početné ocenenia, ktoré produkt získal v rokoch 2001 až 2014 (v domácom hodnotení kvality to bola *Zlatá pivná korunka za rok 2010 a 2014* pre pivo Šariš 12° svetlý ležiak a ďalšie ocenenia v medzinárodných súťažiach kvality *Australian Beer Award*, v *Monde Selection* dokonca zvíťazil *Šariš 10°* trikrát za sebou, za čo mu bola udelená cena *International High Quality Trophy 2014*. (SABMiller 2015)

56 Aj keď je ťažké presne určiť kedy sa označenie Tokaj objavilo prvýkrát, no prvý zákon, ktorý sa týkal tokajskej oblasti, bol vydaný v roku 1650 (www.tokajmacik.sk, www.vino-tokaj.sk).

V roku 1997 pivovar od Američana slovenského pôvodu Rudolfa Mosneho kúpila juhoafrická spoločnosť SABMiller, ktorá neskôr v roku 2005 kúpila aj jeho o pár rokov staršieho „západoslovenského kolegu“ pivovar Topvar (začiatky výroby piva v Topoľčanoch siahajú do roku 1964). Následne začali v spoločnosti prípravy na fúziu pivovarov pod jeden strešný názov spoločnosti (značky pív však boli zachované). Hlavnou požiadavkou vedenia na výber mena zlúčenej spoločnosti bol, „aby bola nová spoločnosť vnímaná ako celoslovenská, moderná a férová“ (PR manažérka Pivarov Topvar Drahomíra Mandíková in Beer 2008). Po niekoľkých mesiacoch váhania medzi názvami oboch pivovarov Šariš a Topvar, keď zástupcovia oboch z nich chceli presadiť ten svoj názov, sa spoločnosť rozhodla zrealizovať prieskum verejnej mienky, aby zistila akceptovateľné meno z pohľadu spotrebiteľov.



Obrázok 33

Vývoj etikety piva Šariš

Zdroj: SABMiller (2015)

Jeho výsledok bol pre manažérov veľkým prekvapením. Ukázal totiž obrovské rozdiely vo vnímaní značky „Šariš“ medzi obyvateľmi východného a západného Slovenska. Kým pre miestnych obyvateľov v Šarišskom regióne bol podnik zdrojom miestnej hrdosti, pretože ho vnímali ako moderný pivovar so špičkovou technológiou a dobrými vzťahmi medzi zamestnancami a vedením, respondenti zo západného Slovenska ho vnímali opačne. Značku si spájali so socialistickým obdobím a pivovar si predstavovali ako fabriku so zastaraným technologickým vybavením, zanedbanými priestormi a nízkou kvalitou. Firma „Šariš“ pre nich predstavovala neatraktívnu spoločnosť, pre ktorú by rozhodne nechceli pracovať (Beer 2008).

TNS AISA, ktorá prieskum realizovala v prieskume potvrdila, že imidž regiónu sa premieta do percepcie produktov z neho pochádzajúceho. *Place of origin efekt* v prípade značky „Šariš“ explicitne odkazujúcej na východné Slovensko sa prejavil najmä u oslovených spotrebiteľov piva na západnom Slovensku. Regionálne predsudky sa však prejavili obojstranne. Západoslovenskí respondenti v spomínanom prieskume z roku 2005 popisovali obyvateľov východného Slovenska ako „menej vzdelaných, častejšie pijúcich alkohol, s horšou hygienou, ako priamočiarych, impulzívnych a emotívnych“ (TSN in Beer 2008). Samotní východniari označili východ Slovenska ako „miesto, ktoré nie je veľmi dobré na život pre nižšie zárobky a slabšie pracovné možnosti. Naopak západ Slovenska považujú za atraktívne miesto pre investorov, s lepšími zárobkami a životnými podmienkami. Ľudia sú vraj na západe zodpovednejší, no zároveň aj viac opovrhujúci a snobskí.“ (Beer 2008).

Tieto výsledky naznačujú obrovské medziregionálne predsudkové bariéry, ktoré musela spoločnosť SABMiller akceptovať. Napokon vysvetlili to, prečo sa manažérom spoločnosti aj napriek nesmiernemu desaťročnému úsiliu a obrovským investíciám do technológie a distribučných systémov nedarilo značku „Šariš“ presadiť a posunúť tak jej percepciu z regionálnej úrovne na celoslovenskú. „Keď som pred niekoľkými rokmi sedela pri diskusii respondentov, bolo mi do plaču z toho, aké máme v sebe silné

predsudky. Medzi východom a západom je stále bariéra a ľudia si myslia, že čo je z východu, môže byť len horšie a menej kvalitné. Regionálne predsudky však musíme akceptovať. Ľudia sa pri výbere produktu totiž rozhodujú aj podľa nich.“ (D. Mandíková in Beer 2008).

Po uvedených zisteniach začala spoločnosť uvažovať aj o celkom novom názve spoločnosti. Na základe skúsenosti poľských kolegov napokon od tohto zámeru upustila. V tamajších podmienkach totiž SABMiller spojil pivovary *Lech* a *Tyskie* pod nové označenie *Kompania piwowska*, ktorý sa však nevžil a poľskí spotrebitelia nedokážu ani po niekoľkých rokoch k produktom priradiť názov spoločnosti, ktorá ich vyrába. Ďalšia z možností bola ponechať označenie materskej firmy SABMiller Slovensko, avšak tu sa spoločnosť obávala, že za názvom neuvidia slovenskú tradíciu. Na jej od komunikovanie by spoločnosť potrebovala viac času i investícií do propagácie. (Mandíková in Beer 2008).

Zváženie všetkých uvedených okolností teda viedlo k rozhodnutiu ponechať pre strešnú firmu názov *Pivovary Topvar*. Ako hlavný argument bol uvedený dôvod, že *Topvar* je menej zaťaženy predsudkami. K fúzii značiek napokon došlo 1.1.2007. Rozhodnutie ponechať názov domáceho piva, kopírovalo aj iné pivovary v európskej skupine SABMiller: v Česku - *Plzeňský Prazdroj*, v Maďarsku - *Dreher*, Taliansku - *Peroni* a Rumunsku - *Ursus*. (Beer 2008)

Ako však uvádza ďalej Mandíková (in Beer 2008) samotní spotrebitelia piva však intenzívnejšie vnímajú samotnú značku piva (tie v spomenutom prípade ostali nezmenené) a názov spoločnosti *Pivovary Topvar* považuje za dôležitý najmä pri komunikácii spoločnosti s potenciálnymi zamestnancami, partnermi, dodávateľmi či komunitami, kde pivovary pôsobia a v marketingovej komunikácii vo vzťahu k médiám (Beer 2008).

Negatívna zaujatosť vo vzťahu k miestu pôvodu PSC značky⁵⁷ teda znamená pre producenta veľký problém. Ako poznamenáva Pasquier (2008) zákazníci si neželajú byť asociovaní so značkou odkazujúcou na miesto jej pôvodu, ktoré má spochybiteľný imidž a je spájané s nekvalitou, prípadne sú s ním asociované isté animozity vo vzťahu k politickému režimu, či k niektorým iným miestu vlastným sociálnym, kultúrnym, ekonomickým či historickým atribútom. Napríklad pre niektorých tínedžerov by bolo asi neprijateľné, ak by ich rovesníci spájali prostredníctvom značky oblečenia s Áziou alebo pre presvedčeného moslima, aby ho cez určité produkty spájali s USA. Manažéri značiek preto veľmi citlivo zvažujú ako označia miesto pôvodu produktu, prípadne sledujú vývoj spotrebiteľských nálad a prispôbujú im zvolené stratégie predaja.

Podľa niektorých štúdií existuje aj súvislosť medzi POO a **životným cyklom produktu** (PLC – *Product Life Cycle*). V úvodnom štádiu životného cyklu produktu totiž producenti využívajú POO vo väčšej miere, keďže značka ich produktu ešte nie je dostatočne známa na novom trhu. Využívajú tak imidž POO, ktorá naopak v povedomí spotrebiteľov už je, čo im zaručí rýchlejšie prekonať úvodnú fázu za-

57 PSC brands z anglického: Product, Service, Corporate brands – súhrnné označenie pre značky produktov, služieb alebo firiem.

vádzania produktu na trh. Dôraz na POO však postupne slabne a je presúvaný na marketing značky produktu. Dalo by sa teda povedať, že POO je využívané najmä vo fáze uvádzania na trh s cieľom využiť *halo efekt POO*. Využitie POO je vysoko kontextuálne a v priebehu času sa mení podobne ako PLC podľa Gaussovej krivky (Pasquier 2008). Fakt, že POO efekt nie je vnímaný ako stabilný, ale že podlieha zmenám v čase, dáva na jednej strane nádej tým územiám, pre ktoré predstavuje bariéru. Na druhej strane núti aj územia, ktoré z neho nejaký čas profitovali, k obozretnosti a neustálemu monitoringu.

Napokon existujú aj pokusy odhaliť možné diferenciácie percepcie POO vo vzťahu k rôznym socio-demografickým charakteristikám spotrebiteľov. Avšak aj napriek publikovaným záverom, v ktorých sú popisované isté rozdiely, vykazujú štúdie z pohľadu použitej metodiky konštrukcie vzorky respondentov nízku mieru reliability pre následné zovšeobecnenie ich záverov (väčšina štúdií interviewovala rôzne skupiny študentov a nepokrývajú tak dostatočne celé spektrum segmentov spotrebiteľov).

(3) *Place-of-sell (POS) efekt*

Okrem POO efektu existuje aj tzv. *place-of-sell (POS) effect*, respektíve *country-of-sell (COS) effect*, pri ktorom sa na produkt prenáša aj imidž miesta predaja, resp. krajiny, v ktorej je produkt predávaný. Je možné spomenúť príklad vzťahujúci sa k základným potravinám, ktoré sú predávané na rôznych miestach. Atribúty ich miest predaja sa následne prejavujú v percepcii kvality produktu a osobnosti značky.

Portugalská značka *Ecoterra* začala s predajom v Londýne s cieľom neskôr využiť niektoré „londýnske“ atribúty ako pridanú hodnotu budovanej značky. Po etablovaní sa na britskom trhu vstúpila na portugalský trh s tým, že jej kampaň bola postavená na slogane „*Selling in London*“, čo malo vyslať portugalským spotrebiteľom signál, že ak značka uspela na tak vysokokonkurenčnom trhu akým je Londýn, musí to byť preto, že je vysoko kvalitná a oplatí sa ju kúpiť. Došlo tu teda k zaujímavému efektu, keď atribúty mesta Londýn ako *moderný, kozmopolitný a vzrušujúci* boli prenesené na pôvodom portugalskú značku, ktorá sa v Londýne len predávala. POS efekt teda priniesol značke *Ecoterra* diferenciálne znaky, ktoré ju odlišili od ostatných podobných značiek na domácom trhu a pomohol jej dosiahnuť positioning ako vysokokvalitná, moderná, kozmopolitná a vzrušujúca portugalská značka (Freire 2008).

POS efekt nesie v sebe istý využiteľný potenciál pre produkty z menej rozvinutých krajín, ktorých spotrebitelia sú zaťažení predsudkami voči domácim produktom.

Miesto je teda spúšťačom pocitov a ovplyvňuje imidž produktov. Imidž území pôvodu produktov je tak dôležitým atribútom ich exportu (Freire 2008). V prípade, že má územie dobrý imidž, môže ho zhodnotiť aj pri lákaní zahraničných investorov, či spoločností hľadajúcich možnosti pre využitie COS efektu.

iv. Komponentný prístup k imidžu značky územia

„...ľudia nereagujú na realitu, ale na to čo vnímajú ako realitu.“
(De Chernatony 2009)

Už v 50. rokoch minulého storočia, keď sa začali objavovať práce skúmajúce produktový branding a neskôr aj branding obchodných spoločností, boli mená produktov vnímané nielen ako identifikátor či označenie, ale aj ako nehmotný symbol či súbor asociácií. Gardner a Levy vo svojej štúdii z r. 1955 doslova uvádzajú: „meno značky je komplexný symbol, ktorý reprezentuje celú škálu rozličných myšlienok a atribútov. Je tvorený a nadobúdaný ako verejný objekt v priebehu určitého časového obdobia“ (Gardner, Levy 1955 in Hankinson 2015). Symbolický význam značky pre spotrebiteľa považujú uvedení autori dokonca za dôležitejší ako jeho technické vlastnosti či samotnú kvalitu produktu, ktorý reprezentuje. Odporúčajú preto, aby sa propagácia produktu sústredila skôr na hľadanie tých atribútov, ktoré ho odlišia od ostatných konkurenčných v spôsobe jeho vnímania. Za najdôležitejšie diferenciačné znaky konkurencieschopnosti značky považujú emocionálne atribúty, ktoré v konečnom dôsledku vyvoláva u potenciálnych spotrebiteľov. Tieto spolu s informáciami pochádzajúcimi z vonkajšieho prostredia vytvárajú imidž značky produktu. Aj keď neskorší vývoj názorov na imidž značky priniesol ich značnú pestrosť (čo autor to iná definícia), v zásade sa autori zhodujú v tom, že ide o komplexný fenomén, tvorený vzájomne interagujúcimi atribútmi (komponentmi).

Nejednotnosť predstáv o štruktúre možných komponentov je spätá aj s viacerými prístupmi v oblasti chápania imidžu značky územia ako multi-dimenzionálneho konštruktu. V zásade je možné využiť dva prístupy: *holistický* alebo *per partes*. Pri prvom zmienenom prístupe je mnohorozmerný imidž značky výsledkom priameho zisťovania (najčastejšie prostredníctvom kvalitatívnych techník) (Reilly 1990). V druhom prípade je všeobecný imidž (skóre imidžu) výsledkom sumy percepcií komponentov zisťovaných oddelene. To nás privádza k otázke **podstaty imidžu značky**, t. j. či je výsledkom sám o sebe (imidž ako taký) alebo je založený na atribútoch. Niektorí autori oba prístupy oddeľujú, ale existujú aj názory, že je ich potrebné uvažovať súčasne (napr. Echtner, Ritchie 1993). Ak uvažujeme o imidži ako o globálnej a holistickej percepcii všetkých komponentov destinácie, vtedy predpokladáme, že imidž značky je ako *gestalt* (psychologicky celostný tvar). Ak predpokladáme, že výsledný mnohonásobný, zmiešaný charakter imidžu značky je tvorený postupne, tak potom takémuto súhrnnému výstupu predchádza séria štádií, v rámci ktorých dochádza k vzájomnému ovplyvňovaniu celého radu elementov a faktorov.

Skúsme však obrátiť našu pozornosť na to, čo má väčšina štúdií spoločné – a to že **imidž značky je komplexný fenomén, ktorý je tvorený vzájomne interagujúcimi atribútmi, ktoré možno zoskupiť do charakterom odlišných skupín – komponentov**. V úvode naznačené názorové odlišnosti spočívajú napríklad v tom,

koľko charakterom odlišných skupín komponentov v skutočnosti determinuje relevantné odlišnosti v imidži značky. Napríklad:

- podľa Cromptona (1979) je imidž ovládaný *kognitívnymi* komponentmi,
- podľa Embachera, Buttlera (1989) a Baloglu, McClearyho (1999) je imidž tvorený tak z *kognitívnych* ako aj z *hodnotiacich* komponentov,
- podľa Gartnera (1996) a Danna (1996) je imidž formovaný prostredníctvom troch vzájomne súvisiacich komponentov: *kognitívnych*, *hodnotiacich* a *konaatívnych*,
- resp. podľa Avrahama, Kettera (2008) je užitočné rozlišovať: *kognitívne*, *afektívne*, *behaviorálne* a *hodnotiace* komponenty.

Gartner a Levy v spomínanej štúdii z roku 1955 nepriamo identifikovali dve základné kategórie atribútov značky: (1) **funkčné** a (2) **symbolické**.

Z uvedeného teda vyplýva, že zákaznícky orientovaná perspektíva na značku vychádza z predpokladu, že „ľudia nereagujú na realitu, ale na to čo vnímajú ako realitu“ (de Chernatony 2009). De Chernatony (2009) upozorňuje aj na fakt, že tento súbor individuálne tvorených asociácií spojených so značkou je ovplyvňovaný aj *skúsenosťami* so značkou, ktoré spotrebiteľ nadobudol priamo alebo nepriamo. Evidentné je to najmä (ale nie len) v prípade nehmotných produktov – služieb, kde skúsenosti zohrávajú dôležitú úlohu pri tvorbe celkového imidžu značky. Na základe tejto úvahy niektorí autori k už zmieneným dvom kategóriám funkčných a symbolických atribútov pridávajú aj kategóriu tretiu a to atribúty značky (3) **za-
ložené na skúsenosti** spotrebiteľa so značkou.

Ako sme už neraz naznačili, hlavným dôvodom pre ktorý manažéri venujú pozornosť značke, je snaha zvýšiť konkurencieschopnosť produktu, ktoré zastupuje. Inými slovami, dosiahnuť, aby bol na príslušných trhoch produkt žiadanejší ako konkurenčné alternatívy. K tomu je potrebné pochopiť podstatu selekčného procesu, ako aj to, čo ho ovplyvňuje. Na mieste sú preto otázky:

Prečo si zákazník vybral konkrétnu značku?

Ako sa rodilo jeho rozhodnutie?

Ako postupoval a čo ho ovplyvnilo v procese výberu značky produktu?

V tomto smere možno využiť najmä dobre prepracovaný teoretický koncept destinačného marketingu, v rámci ktorého sa venovala už koncom 70. rokov minulého storočia pozornosť analýze selekčného procesu turistickej destinácie u potenciálneho turistu.

Podľa Goodalla (1991) je možné popísať **selekčný proces destinácie** nasledovne: Na začiatku je určitý súbor destinácií, ktoré tvoria iníciaľny výberový súbor. V ňom sa však mnohé územia (v tomto prípade destinácie) nenachádzajú, pretože *o nich zákazník nevie* alebo ich vylúčil, pretože nespĺňajú vopred stanovené kritéria výberu (napríklad preto, že prevyšujú jeho finančné možnosti, neponúkajú aktivity, ktoré plánuje realizovať, sú dopravne ťažko dostupné, či rizikové z pohľadu bezpečnosti a pod.). Po tejto úvodnej selekcii mu teda zostane určitý počet území, z ktorých bude ďalej vyberať. Zvažovať a vzájomne porovnávať bude následne

ďalšie atribúty území z pohľadu prínosov, ktoré ich voľbou dosiahne. V tejto fáze sú nadobudnuté imidže sekundárne vo vzťahu k postojom k príslušnej produktovej triede⁵⁸. Vychádzajúc z *teórie formovania postoja*, Mazanec a Schweiger (1981) rozlišujú **imidž a postoj**. Imidž podľa nich nemusí nevyhnutne zahŕňať len hodnotenia súvisiace s objektívnym a explicitne formulovaným kritériom posudzovania. Imidž tak v ich chápaní implikuje primárny pocit alebo stereotyp. Predošlá skúsenosť s produktovou kategóriou (triedou), preferovanou aktivitou, znalosťami o charakteristikách výkonu produktu, predstavujú len časť faktorov, ktoré determinujú postoj. Predošlá skúsenosť s miestom (na základe skúseností s predošlým vycestovaním do destinácie) nie je nevyhnutná pre sformovanie postojov vo vzťahu k očakávanému alebo nadobudnutému typu imidžu o destinácii. Potom ako je vytvorený postoj k destinácii, dochádza k jej posúdeniu. Na jeho základe je destinácia zaradená do tej skupiny, ktorá zodpovedá príslušnému postoju k nej. Na účely záverečného posúdenia sa generuje zvyčajne skupina s rozsahom najviac troch destinácií. Z takto selektovaného súboru je na záver zvolené finálne rozhodnutie pre konkrétnu destináciu (Goodall 1991; Gartner 1993).

Tieto úvahy o priebehu *selekčného procesu* možno zovšeobecniť a rozšíriť aj na územie ako také. Podobne bude prebiehať selekcia územia napríklad pre umiestnenie investície, vhodného miesta na bývanie a pod. Ako vyplýva z popísaného Goodallovho modelu, imidž sa stáva dôležitým už v momente, keď jednotlivec dospeje k rozhodnutiu cestovať, respektíve v momente, keď z nejakého dôvodu zvažuje výber najvhodnejšieho územia pre vopred stanovený účel. Z hľadiska manažmentu značky územia je dôležité, že v priebehu eliminačného procesu majú väčšiu šancu na úspech práve tie územia, ktoré disponujú silným imidžom. Imidž území a ich značiek, teda možno vnímať ako tzv. „pull“ faktor, ktorého analýza formovania sa javí ako kľúčová z pohľadu rozvoja „pull“ potenciálu značky územia (Gartner 1993). Šancu na výber však majú len tie územia, o ktorých existencii rozhodnutie prijímajúci jednotlivec vie, respektíve je si ich vedomý. „Uvedomovanie si“ v tomto prípade znamená, že imidž destinácie existuje v mysli/ach rozhodujúceho/ich sa jednotlivca/och.

Ak predošlé úvahy zhrnieme: imidž značky územia je formovaný na základe pocitov, postojov, znalostí a očakávaní, ktoré od príslušného územia máme. Komponentný prístup k imidžu značky územia označuje tieto charakterom odlišné súbory atribútov ako komponenty. V odbornej literatúre sa v zásade rozlišuje medzi tradičným tzv. *kognitívnym prístupom* (uvažuje len kognitívne atribúty imidžu) a novším tzv. *kognitívno-afektívnym prístupom* k imidžu značky územia. V posledných rokoch sa však k uvedeným dvom, pridáva aj tretia skupina tzv. *konatívnych komponentov*.

K imidžu značky územia teda možno pristupovať podľa Gartnera (1993) ako ku komplexnému fenoménu, ktorý je formovaný zreteľne odlišnými a hierarchicky previazanými (1) *kognitívnymi*, (2) *afektívnymi* a (3) *konatívными komponentmi*.

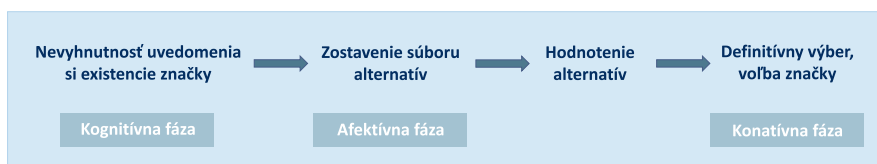
58 Produkty v rámci produktovej rodiny, ktoré majú spoločné funkčné charakteristiky.

Charakter ich vzájomného prepojenia podľa neho určuje špecifickú predispozíciu produktu, ktorý značka zastupuje.

- (1) **Kognitívne komponenty imidžu značky územia** – ide o tie atribúty značky, ktoré sú odvodené od faktov, pochádzajúcich z *externého prostredia*. Napríklad imidž značky Praha: pre niekoho môže ísť o značku, ktorú má asociovanú s bývalým Československom a prezidentom Havlom, pre iného sa spája hlavné mesto Českej republiky s Pražským orlojom a určite by sme našli aj takých, ktorí o Prahe nikdy nepočuli. Následne preto kognitívny imidž značky Praha bude u každého, kto už o meste počul a uvedomuje si jeho existenciu, založený na špecifickom súbore poznatkov, ktoré o značke má a verí im bez ohľadu na to či sú pravdivé. Motivácia pre výber uvedenej značky napríklad v súvislosti s rozhodnutím zvoliť si ho ako miesto bývania, bude teda vychádzať z poznatkov, ktoré dotýčny má o cenách nehnuteľností, ponuke pracovných príležitostí, vzdelávacích či voľnočasových možností a pod. Vo vzťahu k aktuálnej situácii by sme mohli uviesť tiež ako príklad kognitívne aspekty imidžu Európy či Nemecka ako územnej značky u migrantov z Ázie a Afriky. Nemecko pre nich symbolizujúce blahobyť, politickú stabilitu a málo prísnu azylovú procedúru. Na rozdiel od značky „Maďarsko“, ktorá je spájaná s prísnyimi kontrolami, vysokou nezamestnanosťou a netolerantnosťou voči imigrantom.
- (2) **Afektívne komponenty imidžu značky územia** – ide o komponenty založené na pocitoch a emóciách, ktoré sa ľuďom vybavujú v súvislosti so značkou. V porovnaní s predchádzajúcou skupinou a spôsobom ich nadobúdania, ide o *atribúty vnútorného prostredia*, tvorené na individuálnom základe, t. j. vlastné len danému človeku. Pri výbere územia zohrávajú dôležitú úlohu nielen ako neoddeliteľná súčasť kognitívnych aspektov, ale aj vtedy, ak ich nie je dostatok. V istých situáciách môžu ovplyvniť samotný výber, ak napríklad v konečnom štádiu selekčného procesu je potrebné rozhodnúť sa medzi rovnocennými územiami z pohľadu zvolených kritérií a poznatkov, ktoré o nich zákazník má. Dokonca v istých situáciách môže byť ich vplyv na konečné rozhodnutie kľúčový. Podľa Gartnera (1993) počas afektívneho štádia dochádza k hodnoteniu kognitívnych aspektov a k ich rozšíreniu o postoje na individuálnom základe. Napríklad pri výbere miesta pre strávenie zahraničného študijného pobytu, medzi alternatívami *The University of South Pacific* v Port Vila na Vanuatu a *Queen Mary University of London*, môže študent geografie disponovať veľmi rozsiahlymi vedomosťami o oboch územiach aj vzdelávacích inštitúciách. Konečné rozhodnutie môže byť ovplyvnené osobným pocitom, že Vanuatu je pre neho zaujímavé exotické miesto aj napriek tomu, že bolo zasiahnuté pred niekoľkými mesiacmi ničivým cyklónom a univerzita nemá až takú dobrú reputáciu ako Queen Mary v Londýne. Podľa Goodallovho (1991) selekčného procesu destinácie imidž zahŕňa aj celý rad hodnotení, ktoré vznikajú na základe primárneho pocitu či stereotypu.
- (2a) Avraham, Ketter (2008) považujú **hodnotenía** za samostatný súbor *komponentov*.

- (3) **Konatívne (behaviorálne) komponenty imidžu značky územia** – ide o komponenty analogické so *správaním* (Avraham, Ketter 2008), ktoré Gartner (1993) označuje ako komponent akcie, teda činnosti, respektíve konania. Vnímanie aktivity vo vzťahu k územia je tu chápané ako analógia k rozhodnutiu či vôli kúpiť konkrétnu značku v rámci produktového brandingu. Vo vzťahu k územia ide o širšie spektrum možných aktivít, ku ktorým sa pozorovateľ odhodlá, respektíve má vôľu realizovať ich (napríklad dospeje k presvedčeniu presťahovať sa tam, začať tam pracovať či v ňom investovať). Gartner (1993) konatívne komponenty vo vzťahu k popísanému selekčnému procesu chápe ako tie, ktoré vedú k definitívnemu výberu a ich vzťah k predošlým dvom skupinám popisuje ako priamy.

Prepojenie medzi uvádzanými skupinami komponentov a Goodallovým modelom (1991) selekčného procesu destinácie je najčastejšie vyjadrované prostredníctvom ich možného usporiadania do hierarchickej postupnosti, ktorá je odvodzovaná od tzv. *hierarchických modelov efektov* (rámček 21). Za počiatok je tu považovaný moment uvedomenia si existencie značky. Vo vzťahu ku popísaným komponentom mu odpovedá štádium kognitívneho spektra komponentov. Nasleduje fáza spojená s generovaním pocitov, ktorej odpovedá formovanie súboru afektívnych komponentov. Vytváraný je tak súbor možných alternatív, ktoré pozorovateľ hodnotí a vzájomne porovnáva. Poslednou fázou je definitívne rozhodnutie a výber, ktorému odpovedajú konkrétne činnosti, popisované v zmysle Gartnera (1993) ako konatívne atribúty. (obrázok 34)



Obrázok 34

Spôsob prepojenia komponentov imidžu značky územia

Zdroj: Pike (2008)

Podobne ako u väčšiny hierarchických modelov (rámček 21) aj v tomto prípade platí, že naznačená postupnosť sa nemusí odohrať úplne. Napríklad preferenciám určitej značky nemusí nevyhnutne predchádzať kognícia. Ako poznamenáva Pike (2008), proces môže mať počiatok v ktoromkoľvek štádiu modelu. Jednotlivé fázy vzájomne súvisia a prelínajú sa do takej miery, že je niekedy ťažké ich oddeliť.

Jedným z prostriedkov, ktorými možno ovplyvňovať imidž značky územia je reklama. Tento finančne náročný prostriedok komunikácie je však často spojený s vysokou mierou neistoty, či dosiahne želaný efekt u cieľového publika. Otázka ako budú ľudia reagovať na reklamu a či sa prostriedky do nej investované neminú účinku trápí jej autorov už od čias, kedy sa objavila prvá reklama. Je predmetom skúmania celých marketingových tímov, ktoré sa snažia odhadnúť ako zákazníci príjmu a spracujú informácie z reklamného odkazu. Oblasť účinkov reklamy na zákazníka sa stala zaujímavou témou aj v akademických kruhoch. Vytvorených a popísaných bolo niekoľko možných modelov popisujúcich najpravdepodobnejšie varianty reklamnej odozvy.

Prvé teoretické koncepty popisujúce psychologické účinky reklamy sa objavili v USA už začiatkom 19. storočia. Neskôr vznikali práce, ktoré by sme charakterom mohli zaradiť do oblasti behaviorálnej a kognitívnej psychológie. Išlo tiež o štúdie skúmajúce účinky reklamy z perspektívy sociálnej či analytickej psychológie, respektíve kultúrno-antropologickej (Stuchlík, Čichovský 2010).

Jeden z prvých modelov hierarchie účinkov bol publikovaný už v r. 1898 (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh 2003). Všeobecné hierarchické modely účinkov marketingovej komunikácie vychádzajú z predpokladu postupnosti a vzájomnej nadväznosti vznikajúcich efektov, t. j. jeden efekt vyvoláva predpoklady pre nasledujúci, čím dochádza k ich reťazeniu do hierarchickej postupnosti. Predpokladá sa teda, že zákazník prechádza tromi odlišnými fázami reakcie na reklamu (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh 2003):

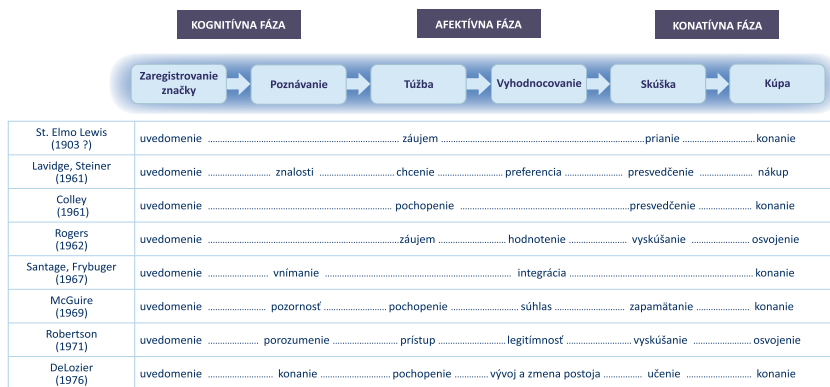
1. **poznávacou fázou (kognitívnu)** – zoznamuje sa s informáciami o značke, ktoré formujú jeho povedomie,
2. **emocionálnou fázou (pocitovou)** – formujú sa pocity a emocionálna odozva na značku,
3. **fázou aktivity (konatívnu)** – nastáva v momente rozhodnutia konať (kúpiť alebo nekúpiť).

Kritika modelu spočíva predovšetkým v tom, že niektoré uvádzané procesné fázy nemusia nastať a to, že naznačená hierarchia nie je vždy rovnaká, t. j. nie vždy prebiehajú v rovnakom poradí. Napríklad zákazník si môže najprv vytvoriť k produktu určitej značky silný emocionálny vzťah (niekedy aj iracionálny), ktorý vzniká neraz ako dôsledok silného tlaku marketingovej komunikácie. Túžba vlastniť produkt ho prinúti konať a produkt napokon kúpiť. Fáza poznávania produktu tak nastane ako posledná. V tomto prípade bude hierarchia nasledovná: *pocity – konanie – vnímanie (teória nízkej zainteresovanosti a malého záujmu)* (De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh 2003; Barry, Howard 1990). Barry, Howard (1990) v tejto súvislosti zosumarizovali existujúce hierarchické modely a hovoria o možných šiestich odlišných verziách ich hierarchie:

1. *poznávanie – pocity – konanie (cognition – affect – conation),*
2. *poznávanie – konanie – pocity (cognition – affect – conation),*
3. *pocity – konanie – poznávanie (affect – conation – cognition),*
4. *konanie – pocity – poznávanie (conation – affect – cognition),*
5. *konanie – poznávanie – pocity (conation – cognition – affect),*
6. *pocity – poznávanie – konanie (affect – cognition – conation).*

Ďalšou výčitkou na adresu hierarchického modelu je nejednoznačnosť v spôsobe ako rozlíšiť kogníciu od afektu, ako aj absencia prijateľných nástrojov, ktoré by plne pokrývali všetky možné vytvárané dimenzie. To môže viesť k záveru, že vzťah medzi nimi je dočasný alebo príčinný. Problém nejednoznačnosti vymedzenia je evidentný najmä u kognitívnych aspektov. Tie sú totiž obvykle chápané ako „*mentálna činnosť*“, ktorej odrazom sú vedomosti či názory na okolitý svet, t. j. ich signifikantným znakom, odlišujúcim ich od afektívnych komponentov je neschopnosť vytvárať väzby. To je však v rozpore s hierarchickou podstatou prezentovaného modelu. V prípade pocitov a emócií dochádza často k ich premiešavaniu s *konceptom formovania postoja*, ktorý však môže byť odrazom nielen pocitov, ale aj vedomostí. Napokon, výčitka na adresu vymedzenia konatívnych atribútov sa týka neujasnenosti a nejednotného prístupu autorov k nim, pretože niektorí k nim zaraďujú len činnosť ako takú, iní za konatívne atribúty považujú aj úmysel, vôľu či odhodlanie činnosť vykonať (Barry, Howard 1990).

Uvedené výhrady viedli mnohých autorov k snahe o jeho spresnenie či doplnenie. Počas uplynulého storočia boli vytvorené viaceré jeho alternatívy, ktoré sú zosumari-zované v nasledujúcich prehľadoch: obrázok 35 a tabuľka 9.



Obrázok 35

Modely hierarchie účinkov

Upravené na základe: Tomek, Vávrová (2008),
De Pelsmacker, Geuens, Van den Bergh (2003)

ROK	MODEL		AUTOR
1898	AID Attention, Interest, Desire	Pozornosť, Záujem, Túžba	Elias St. Elmo Lewis
1903	AIDA Attention, Interest, Desire, Action	Pozornosť, Záujem, Túžba, Konanie	Elias St. Elmo Lewis
1910	AICA Attention, Interest, Conviction, Action	Pozornosť, Záujem, Presvedčenie, Konanie	Printers Ink Editorial
1911	AIDAS Attention, Interest, Desire, Action, Satisfaction	Pozornosť, Záujem, Túžba, Konanie, Spokojnosť	Arthur F. Sheldon

1915	AICCA Attention, Interest, <i>Confidence</i> , Conviction, Action	Pozornosť, Záujem, <i>Dôvera</i> , Presvedčenie, Konanie	Samuel R. Hall
1921	AIDCA Attention, Interest, Desire, <i>Caution</i> , Action	Pozornosť, Záujem, Túžba, <i>Obozretnosť</i> , Konanie	Robert E. Ramsay
1921	AIDCA Attention, Interest, Desire, <i>Conviction</i> , Action	Pozornosť, Záujem, Túžba, <i>Presvedčenie</i> , Konanie	Harry D. Kitson
1922	AIJA Attention, Interest, <i>Judgement</i> , Action	Pozornosť, Záujem, <i>Posúdenie</i> , Konanie	Alexander Osborn
1940	AIDCA Attention, Interest, Desire, Conviction, Action	Pozornosť, Záujem, Túžba, Presvedčenie, Konanie	Clyde Bedell
1956	AIDMA Attention, Interest, Desire, <i>Memory</i> , Action	Pozornosť, Záujem, Túžba, <i>Zapamätanie</i> , Konanie	Merrill Devoe
1961	ACCA (DAGMAR) <i>Awareness, Comprehension</i> , Conviction, Action (<i>Defining Advertisement Goals</i> <i>for Measured Advertising</i> <i>Results</i>)	<i>Povedomie, Uvedomenie</i> , Presvedčenie, Konanie (<i>Stanovenie cieľov reklamy</i> <i>pre meranie jej výsledkov</i>)	Russell H. Colley
1961	Tradičný model usporiadania Lavidge – Steiner <i>Awareness, Knowledge</i> , <i>Linking</i> , Preference, Conviction, Purchase	Povedomie, Znalosti, <i>naviazanie (sympatie)</i> , preferovanie, presvedčenie, kúpa	J. Lavidge, Gary A. Steiner
1961	EPCCA <i>Exposure, Perception</i> , <i>Communication (Knowledge)</i> , Communication (Attitude), Action	<i>Predvedenie, Vnímanie</i> , <i>Komunikácia (poznatkov)</i> , <i>Komunikácia (postoja)</i> , Konanie	Advertising Research Foundation (asociácia funguje od r. 1936)
1962	AAPIS <i>Awareness, Acceptance</i> , <i>Preference, Intention</i> , <i>Sale, Provocation</i>	Povedomie, <i>Akceptovanie</i> , <i>Preferencia, Zámer</i> , <i>Predaj, Podnet</i>	Harry D. Wolfe, James K. Brown, C. Clark Thompson
1962	AIETA <i>Awareness, Interest, Evaluation</i> , <i>Trial, Adoption</i>	Povedomie, Záujem, <i>Ohodnotenie, Vyskúšanie</i> , <i>Prijatie</i>	Everett M. Rogers
1969	PACYRB <i>Presentation</i> , Attention, Comprehension, <i>Yielding</i> , <i>Retention</i> , Behaviour	<i>Predstavenie</i> , Pozornosť, Uvedomenie, <i>Podvolenie sa</i> , <i>Zapamätanie</i> , Reakcia	William J. McGuire
1971	ACALTA <i>Awareness, Comprehension</i> , Attitude, <i>Legitimation</i> , Trial, Adoption	Povedomie, Záujem, Postoj <i>Uznanie</i> , Vyskúšanie, Prijatie	Thomas S. Robertson

1974	ATR <i>Awareness, Trial, Reinforcement</i>	Povedomie, Vyskúšanie, <i>Upevnenie</i>	Andrew S. C. Ehrenberg
1975	APMAI Attention, Perception, Memory, Attitude, Intention	Pozornosť, Vnímanie, Zapamätanie, Postoj, Úmysel	Morris B. Holbrook
Existujú aj ďalšie veľmi komplexné modely, ktoré sledujú naznačenú hierarchiu.			

Poznámka: * kurzívou sú označené zmeny štádia alebo označenia oproti predošlému modelu/om

Tabuľka 9

Prehľad vybraných hierarchických modelov

Zdroj: Barry, Howard (1990), Barry (1987)

Medzi najstaršie hierarchické modely popisujúce štádia, ktorými prechádza jednotlivec, predtým ako urobí nákupné rozhodnutie, patrí model AIDA. Autorstvo sa najčastejšie pripisuje Eliasovi St. Elmo Lewisovi, ktorý v roku 1898 prezentoval jeho prvú verziu AID t. j. (A) *Attention* - zaujať, (I) *Interest* - udržať pozornosť (D) *Desire* - prebudiť túžbu. Tento model slúžil pre predajcov ako pomôcka v snahe o zvýšenie predaja (Barry, Howard 1990). Neskôr v štúdii *Catch-Line and Argument* uverejnenej v časopise *The Book-Keeper* v roku 1903 svoj model doplnil o ďalšiu úroveň: A – *action*, aktivita zákazníka vedúca k jeho kúpe ako nevyhnutný krok k dosiahnutiu hlavného cieľa celého procesu: predaja produktu a dosiahnutiu uspokojenia potrieb na oboch stranách, tak na strane kupujúceho ako aj na strane predávajúceho (Grzybek 2012). Akronym AIDA z anglického označenia jeho jednotlivých hierarchických úrovní sa však pripisuje C. P. Russellovi (1921) (Grzybek 2012).

Model AIDA je postavený na predpoklade, že väčšinu zákazníkov môže podnikateľ motivovať k nákupnému rozhodnutiu tak, že najprv upúta ich pozornosť (A – pozornosť), následne sa bude snažiť udržať ich záujem, tým že im poskytne presnejšie informácie o produkte (I – záujem), ktoré po ich zhodnotení vytvoria u nich túžbu produkt vlastniť (D – túžba). Ak budú splnené všetky nevyhnutné podmienky (dostupnosť produktu, pre zákazníka primeraná cena a pod.) privedie to zákazníka k činnosti (A – aktivita), t. j. k realizácii úkonov spojených s kúpou produktu. Tento model však nemusí byť ešte úplný, pretože zákazník po kúpe produktu začína ďalšiu fázu jeho skúmania a hodnotenia, ktoré môže viesť v tom horšom prípade aj k prehodnoteniu kúpy (produkt reklamuje alebo vráti ak je to možné). Arthur Fredrick Sheldon preto v roku 1911 model doplnil o piatu fázu: S – spokojnosť (*satisfaction*) a upravil tak model na AIDAS (Barry, Howard 1990).

V každom prípade je možné zopakovať, že výsledný imidž značky je kombináciou viacerých uvedených komponentov, pričom najčastejšie sa uvádzajú kognitívne, afektívne a konatívne. Význam hierarchického modelu prepojenia komponentov imidžu značky územia aj napriek naznačeným nedostatkom spočíva v tom, že ponúka aspoň čiastočne možnosť predikcie správania sa cieľových skupín, čo je nevyhnutným základom koncipovania stratégie formovania imidžu značky územia.

V čom teda spočíva **podstata imidžu značky územia**? Väčšina autorov sa zohoduje v tom, že ide o individuálne tvorený mentálny konštrukt, čo vo vzťahu k skúmaniu spôsobu jeho formovania implikuje nevyhnutnosť uplatnenia psychologick-

kej perspektívy. Napriek tomu, že každý jednotlivec si vytvára špecifický, jemu vlastný unikátny imidž o značke, marketingová perspektíva predpokladá, že predsa len existuje aj niečo ako verejne akceptovaný spoločný mentálny obraz o značke, ktorý má charakter stereotypu.

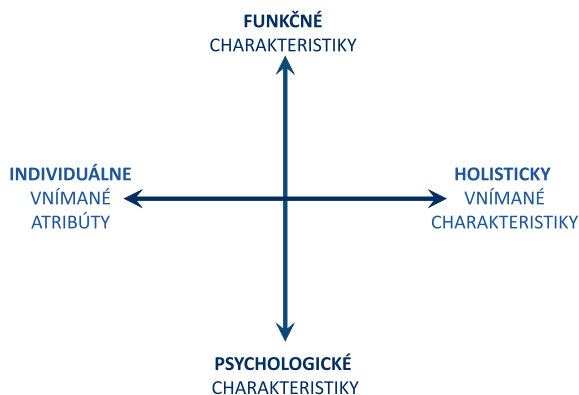
Echtner a Ritchie (1991, 1993, 2003) sa v tejto súvislosti domnievajú, že skúmanie procesu formovania ako aj analýza imidžu je v podstate skúmaním **metaforických mentálnych obrazov**, predstáv (*imagery*), ktoré sú psychológmi definované ako vyjadrenie odlišného spôsobu spracovávania a uchovávania multi-senzorických informácií (tvorené mnohými zmyslami) v krátkodobej pamäti. Ďalej dodávajú, že spracovávanie uvedených mentálnych obrazov predstavuje holistickú, respektíve celostnú (*gestalt*) predstavu informácie v mysli, preto sú označované aj ako mentálne zobrazovanie, na ktorom sa podieľa nielen zrak, ale i ďalšie zmysly. Takéto vnímanie reality je **v protiklade k diskurzívnemu** (rozumovo, logicky odvodenému) spracovávaníu informácií, ktoré je vytvárané ako mozaika, postupným dopĺňaním informácií a atribútov skôr jednotlivo ako holisticky (MacInnis & Price, 1987).

K spracovávaníu informácií o produkte dochádza kombináciou oboch prístupov, tak diskurzívne - kognitívne aspekty ako aj metaforicky (zmyslovo) – afektívne aspekty. Takže pozorovateľ vníma jednak jeho *individuálne* atribúty ako aj celkový (*holistický*) dojem. Preto podľa Dichtera (1985) je **imidž potrebné vnímať ako súbor individuálnych atribútov daného objektu (napr. značky) ako aj celkový dojem z neho**. U vytváraných mentálnych obrazov je navyše podľa Echtnera a Ritchie (2003) potrebné rozlišovať, či sú odrazom funkčných alebo psychologických charakteristík daného objektu. *Funkčné charakteristiky* sú založené na fyzických resp. kvantifikovateľných charakteristikách objektu (napr. značka Tahiti – vysoké ceny, veľká vzdialenosť, biely koralový piesok, palmy), kým *psychologické charakteristiky* skôr odkazujú na ťažko kvantifikovateľné (ak vôbec) atribúty odkazujúce na celkový dojem, atmosféru, *genius loci* a pod. (napr. Tahiti – romantika, exotika, príjemní ľudia, pokojná a bezpečná destinácia). Ako naznačuje obrázok 36, charakteristiky zaradené k uvedeným komponentom imidžu je ešte možné rozdeliť podľa horizontálnej osi na základe ich charakteru na *individuálne tvorené* alebo *holisticky tvorené* atribúty.

Echtner a Ritchie (1991, 1993, 2003) teda chápu imidž ako kombináciu súboru štyroch komponentov:

- *Funkčné charakteristiky* (charakteristiky účelu)
- *Psychologické charakteristiky*
- *Individuálne vnímané charakteristiky*
- *Holisticky vnímané charakteristiky*.

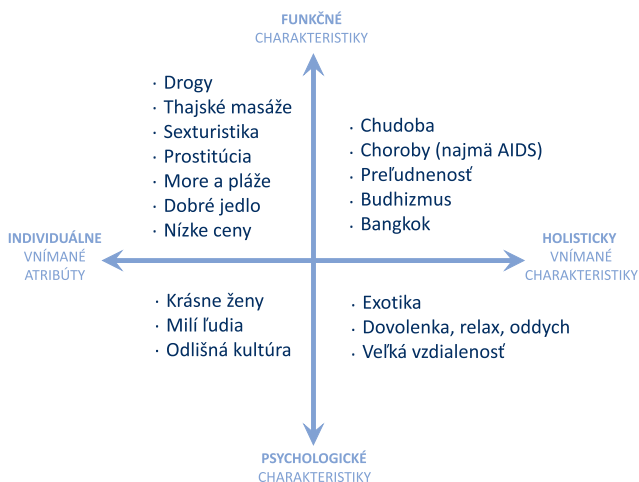
Takéto rozlišovanie charakteristík (komponentov) vytvára solídny základ pre skúmanie imidžu značky územia, t. j. skúmanie intenzity ich zastúpenia respektíve vzájomnej proporcionality. Ako ilustráciu uvádzame príklad percepcie značky Thajsko, u skupiny 337 respondentov z celého Slovenska, ktorý sme realizovali v marci roku 2010 (Matlovičová, Kolesárová 2010) (obrázok 37).



Obrázok 36

Štvor-komponentný model imidžu značky územia

Zdroj: Echtner, Ritchie (2003)



Obrázok 37

Štvor-komponentný model imidžu značky Thajska

Zdroj: Matlovičová, Kolesárová (2010)

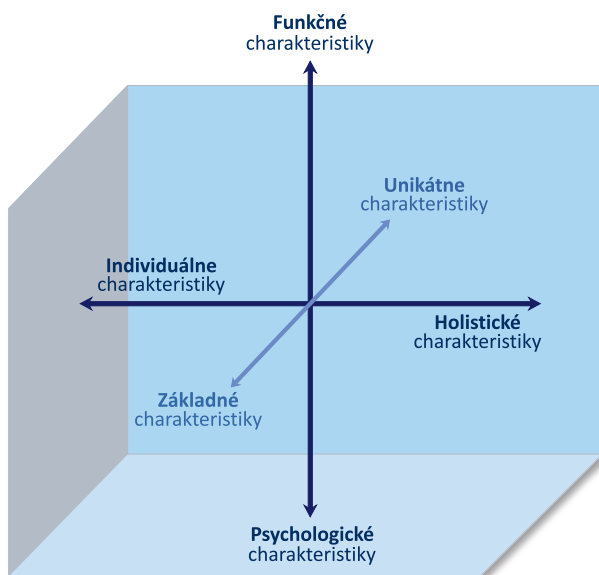
Echtner a Ritchie (2003) upozorňujú, že v odbornej literatúre sú prehliadané ešte ďalšie dve kategórie imidžu - tzv. *všeobecne prijímané* (v istom smere spoločné pre viaceré územia) a *unikátne* (založené na jedinečných črtách, pocitoch či špecifickej aure miesta).

Ak si teda imidž predstavíme ako kontinuum atribútov, na jednej strane spektra budú *základné* (jadrové, v istom aj smere spoločné) *atribúty*, ktoré sa obvykle používajú na hodnotenie značiek území v danej oblasti (napr. z pohľadu investovania budú za spoločné funkčné atribúty imidžu značky považované: cena práce, dopravná infraštruktúra a ako spoločné psychologické atribúty imidžu značky napr.:

bezpečnosť, prijateľnosť klimatických podmienok, prestíž). Na druhom konci kontinua budú následne uvádzané **unikátne atribúty** ako napr. Karneval v Rio de Janeiro alebo v Brazílii, Eiffelova veža v Paríži, Čínsky múr v Číne, ktoré predstavujú jedinečný symbol celej krajiny či mesta. K unikátnym atribútom možno zaradiť aj napríklad jedinečnú atmosféru Vatikánu alebo pre niekoho nenapodobiteľnú atmosféru Paríža či mystickosť Nepálu. Echtner a Ritchie (2003) graficky znázornili toto kontinuum ako tretiu os, ktorá však pôvodne uvedené osi pretína v priestore (obrázok 38).

Koncept imidžu značky územia je podľa Echtnera a Ritchieho (1991, 1993, 2003) tvorený šiestimi odlišnými skupinami komponentov, ktoré zoradili na protipóly troch vzájomne sa pretínajúcich osí (obrázok 38):

- (1) os **funkčných** a **psychologických** komponentov,
- (2) os **spoločných** (základné) a **unikátnych** komponentov a
- (3) os komponentov **holisticky** vnímaných a **jednotlivo** vnímaných atribútov.



Obrázok 38

**Príklad možného grafického znázornenia
6-komponentného modelu imidžu značky územia**

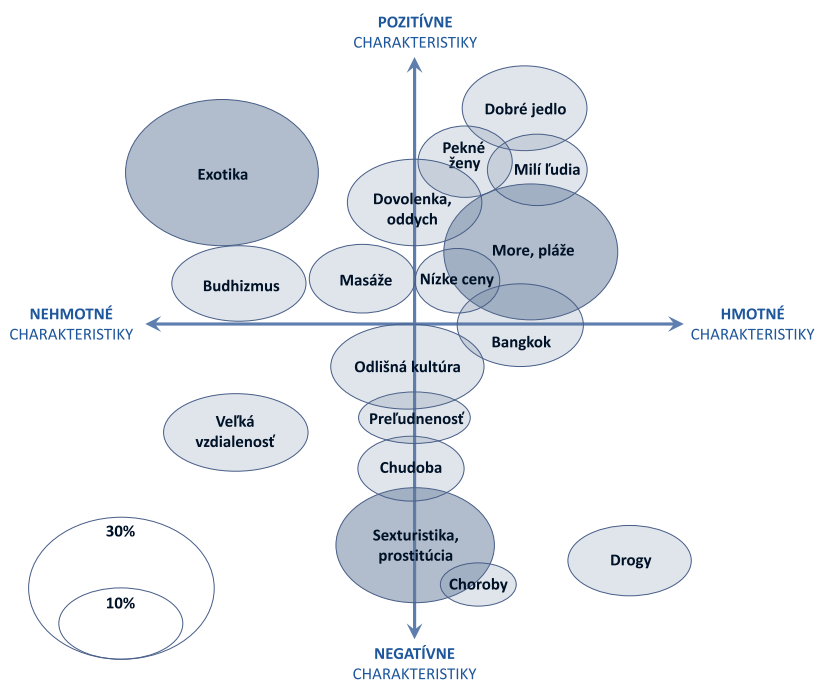
Zdroj: spracované podľa Echtner a Ritchie (2003)

Medzi jednotlivými skupinami však podľa nich nie je možné stanoviť pevnú hranicu, pretože sa vzájomne prelínajú. Inými slovami holistické pocity sú založené na kombinácii a interakcií atribútov, rovnako ako percepcie individuálnych atribútov môžu byť ovplyvnené prostredníctvom celkových dojmov a pocitov. Veľmi nejednoznačná je podľa nich najmä deliaca línia medzi funkčnými a psychologickými charakteristikami imidžu.

Okrem diferenciácie imidžu značky územia podľa naznačených komponentov, sa vo vzťahu k snahám o dosiahnutie silného a pozitívneho imidžu núka aj ďalšia možnosť analýzy na základe posúdenia iných atribútov, napr. **miery positivity**. Na ilustráciu uvádzame príklad 5-komponentného posudzovania miery positivity, charakteru (hmotné, nehmotné) a sily komponentov imidžu značky Thajsko (obrázok 39) podľa Matlovičovej a Kolesárovej (2012). Atribúty boli hodnotené jednak:

- z hľadiska sily - podiel respondentov, ktorí si značku s daným atribútom spájajú,
- z hľadiska miery positivity vnímania - od pozitívneho hodnotenia po negatívne,
- z hľadiska charakteru atribútu ako hmotné – nehmotné.

Oslovených bolo 337 slovenských respondentov a prieskum verejnej mienky sa konal v marci roku 2010 (Matlovičová, Kolesárová 2012).



Obrázok 39

**Príklad možného grafického znázornenia
4-komponentného modelu imidžu značky Thajsko**

Zdroj: Matlovičová, Kolesárová (2012)

Problémom takto koncipovaných analýz je vysoká miera ich subjektivity vo vzťahu k posudzovaniu jednotlivých charakteristík. Výsledok bude do značnej miery závisieť na osobe analytika, ktorý hodnotenie zostavuje na základe získaných charakteristík respondentov. Napriek tomu sú podobné analýzy v praxi veľmi žiadané, keďže aktuálne neexistuje iný spôsob získavania relevantných dát, potrebných pre plánovanie stratégie formovania značky.

v. *Formy imidžu značky územia*

Sumarizujúc doterajšie úvahy o imidži značky územia môžeme konštatovať, že ide o istý mentálny obraz - komplex metamorfovaných atribútov identity značky, ktorého podoba je formovaná na základe množstva vnútorných (subjektívnych) ako aj vonkajších faktorov. Inak povedané, ide o súbor subjektívnych názorov, ideí, pocitov i očakávaní (napr. Kotler a kol. 1999), ktoré generuje kontakt so značkou. Hlavným motívom záujmu marketérov o imidž značky územia je snaha o jeho vedomé formovanie želateľným smerom tak, aby rástla hodnota značky. Využíva sa k tomu celý rad nástrojov marketingovej komunikácie ako je reklama, public relations, referenčné zdroje či priamy marketing (napr. reklamné brožúry, TV spoty, prezentácie na výstavách či iných verejných podujatiach, samotné organizovanie najrozmanitejších podujatí, elektronická prezentácia a pod.)

(1) Popisovaný spôsob odkazuje na imidž značky **formovaný vedomé**, komplexom vopred naplánovaných aktivít a nástrojov s cieľom dosiahnuť stanovený cieľový obraz, predstavu alebo dojem u prijímateľa. Označovaný je ako tzv. **indukovaný (vyvolaný) imidž územia a jeho značky**. Podľa povahy zdrojov, ktoré ho vyvolali rozlíšujeme:

- a) **zjavne vyvolaný imidž (overt induced)** – tu je snaha o jeho formovanie vyjadrená otvorene, t. j. prijímateľ jasne identifikuje neskrývaný zámer vysielateľa informácie (napr. v konvenčnej reklame alebo v informáciách doručených prostredníctvom relevantných inštitúcií a pod.)
- b) **skryto vyvolaný imidž** – ide o nepriame propagovanie, implicitné odkazy na územie, podprahová reklama (*subliminal advertising*) ako napr. odkaz na územie v kinematografickej tvorbe (romantický príbeh v Paríži vysiela posolstvo: *Paríž = romantika*, resp. príbeh úspešného biznismena v New Yorku vysiela informáciu: *NY = biznis* a pod.). Časté je aj nepriame propagovanie prostredníctvom využitia známych osobností, celebrit v propagačných aktivitách územia, správach a článkoch a i. (napr. Xiao, Mair 2006).

(2) Imidž značky územia môže byť aj **výsledkom nezamýšľaného vývoja**, čo znamená, že sa sformoval bez vedomého ovplyvňovania prostredníctvom premyslenej stratégie. V takom prípade, keď imidž územia a jeho značky je formovaný len prostredníctvom zdrojov, na ktoré územie nemá dosah, resp. ktoré nemôže kontrolovať alebo ich z nejakých dôvodov nekontroluje, hovoríme o tzv. **prirodzenom (odvodenom) imidži územia a jeho značky**. Inými slovami vyvolaný imidž zdanlivo ignoruje prenikanie nezávislých vplyvov reprezentantov destinácie na vysielaný obraz (Smith 2005). Odborníci na imidž ako Gartner (1993) tvrdia, že sprostredkovatelia prirodzeného imidžu sú dôveryhodnejší, penetratívnejší a z toho dôvodu aj omnoho vplyvnejší než oficiálne marketingové kampane. Podľa povahy zdrojov by sme v tomto prípade mohli ešte rozlíšiť:

- a) **organický prirodzený imidž** - diseminácia ktorého je založená na informáciách o mieste prostredníctvom ústneho podania priateľov a príbuzných,

vychádzajúcich z ich vlastných skúseností a poznatkov, bez ohľadu na to či informácia bola prijímateľom vyžiadaná alebo nie. (Xiao, Mair 2006).

- b) **autonómny prirodzený imidž** – je formovaný prostredníctvom „autonómnych“ imidž formujúcich sprostredkovateľov. Xiao, Mair (2006) ho charakterizujú ako imidž s vyššou mierou regulovateľnosti podnetov selekciou zdrojov, na základe ktorých vzniká (napr. prísun informácií z vysielania hlavného spravodajstva, dokumenty, filmy, televízne programy o danom mieste a pod. u ktorých je vyššia miera možnosti regulácie vysielania informačného toku (buď sa rozhodnem program zapnúť alebo ho vypnem). (Smith 2005; Xiao, Mair 2006).
- c) **in situ nadobudnutý imidž**, t. j. imidž nadobudnutý priamym pobytom na mieste, resp. priamou konfrontáciou s územím (Xiao, Mair 2006). Niektorí autori (napr. Lubbe 1998; Fakeye, Crompton 1991) ho označujú ako **zmiešaný imidž**, pretože pri návšteve územia pozorovateľ podľa nich získava v istej miere komplexný súbor podnetov pre jeho vytvorenie.

Podľa Smitha (2005) však moderná sofistikovanosť a dômyselnosť propagácie a PR aktivít spôsobuje, že rozdiel medzi **prirodzenou (odvodenou) a vyvolanou obraznosťou (imagery)** je značne nejasný. Uvádza napríklad, že imidž miest, ktorý sa zdá byť autonómny, môže byť v skutočnosti ovplyvňovaný reklamnými agentúrami. Gottdienerove (1986) úvahy pomáhajú zosúladiť nazeranie na rozširujúci sa vplyv autonómnej reprezentácie území zo strany predstaviteľov obcí, s predstavou možného uplatňovania kontroly nad ich skutočným imidžom. Gottdiener (1986 in Smith 2005) tvrdí, že atribúty imidžu značiek území, ktoré sa objavujú vo vyjadreniach autorít s cieľom ovplyvniť percepciu značky územia, sú z väčšej časti irelevantné. Napomáhajú však udržať dôveru v to, že inak komunikovaný imidž území prezentovaný najmä novinármi či spisovateľmi, nie je len odrazom ich chvíľkových nápadov. V tomto smere si Gottdiener všimá aj rastúci vplyv účelovo vytváraných koalícií stakeholderov, ktoré dokážu generovať veľmi pôsobivé indukované (vyvolané) obrazy o danom území. Tieto koalície alebo „**urbánne systémy riadenia**“ ako ich nazýva, sú neformálne riadiace aliancie tvorené zo stakeholderov príslušného územia (najčastejšie súkromní podnikatelia, obecní lídri a samosprávnici úradníci). Stoker a Mossberger (1994 in Smith 2005), v tejto súvislosti hovoria o tzv. „**symbolickom systéme riadenia**“, ktorého základom je jednotná manifestácia (vyhlásenie jednoty) v oblasti stanovených cieľov. Na rozdiel od **organického** alebo **pomocného systému riadenia**, sa symbolický systém riadenia podľa nich pokúša zásadným spôsobom zmeniť ideológiu alebo imidž mesta. Jeho zámerom je teda jeho vedomá zmena (Stoker a Mossberger 1994 in Smith). Pripustenie existencie a fungovania urbánnych systémov riadenia, predovšetkým tých symbolických, poskytuje priestor pre hlbšiu analýzu transformácie imidžu miest alebo ich značiek. Poskytuje napríklad priestor pre úvahy o vplyve plánovaných urbánnych či tzv. **flagship projektoch** ako sú napríklad samostatné architektonické diela (stavby) a i., ktoré nemôžu (a možno by aj nemali) byť financované z verejného rozpočtu a ktoré by sa mali stať fundamentálnou súčasťou stratégie posilnenia či zmeny imidžu (re-imidžu) územia a jeho značky. (Smith 2005)

Inú perspektívu na možné diferencovanie imidžu v naznačenej perspektíve ponúka Miossec (1977), ktorý rozlišuje:

- 1a) **univerzálny imidž územia a jeho značky** – ide o veľmi silný imidž, ktorý je vytváraný na základe akceptácie stereotypov vytváraných ako kolektívna predstava o území, či o jeho značke. Táto predpojatá kolektívna obrazotvornosť je intenzívne využívaná najmä v prípade turistických destinácií, kde sú predsudky výsledkom historicky vytváranej predstavy o danom území,
- 1b) **indukovaný imidž územia a jeho značky** – ktorý je vytváraný marketingom s neskrývaným zámerom spojiť územie a jeho značku so špecifickou predstavou a dosiahnuť tak zamýšľaný imidž,
- 1c) **efemérny (pominuteľný) alebo náhodný imidž** – formovaný je podvedome t. j. spôsobom, ktorý si pozorovateľ neuvedomuje. Najčastejšie prostredníctvom špecifických podujatí.

Uvedené tri skupiny imidžu (univerzálny, indukovaný a efemérny imidž) považuje Miossec (1977) za komponenty:

- (1) **vysielaného imidžu (*transmitted image*)**, ktorý popisuje ako súbor sociálne konštruovaných a diseminovaných komponentov reprodukujúcich symboly územia a ich význam. Zdrojom vedomého alebo nevedomého vysielaných informácií a atribútov imidžu územia je tzv. *transmitter* (prenášač). Môže byť nositeľom a šíriteľom vízií, myšlienok, atribútov, hodnôt, dojmov, slov či pocitov, ktoré formujú imidž územia alebo jeho značky (príkladom transmitera môžu byť napr. turistickí sprievodcovia, žurnalisti, spisovatelia, učitelia a pod.). Ak sa vrátime k podstate imidžu ako modifikovaného mentálneho suplenta reality (*efekt zúženia či rozšírenia - kapitola 7a*), potom je veľmi pravdepodobné, že súbor cielene vysielaných informácií nebudú prijímatelia prijímať rovnako, resp. zamýšľaný a výsledný imidž sa veľmi pravdepodobne budú líšiť. Okrem vysielaného imidžu má preto zmysel tiež uvažovať:
- (2) **imidž prijímaný**, ktorý je súborom individuálnych percepcií a subjektívnych postojov, *introspekcí*, ktoré sú konštruované v mysliach pozorovateľov. Vysielaný imidž je teda prijímateľom modifikovaný prostredníctvom súboru psychologických, antropologických, geografických, kultúrnych a individuálnych (osobných) faktorov (napr. rodinné zázemie) (Mackay, Fesenmaier 1997 in Miossec 1977).

Istým problémom pri skúmaní imidžu je, že ide o proces, ktorý nemožno považovať za ukončený, teda k jeho formovaniu dochádza prakticky zakaždým, keď je prijímateľ konfrontovaný s podnetom, ktorý nejakým spôsobom odkazuje na územie. Pri zohľadnení časopriestorových súvislostí môžeme podľa Espelta a Benitoa (2004) rozlíšiť **imidž územia alebo značky vytvorený**:

- (1) **a priori** – t. j. mentálny konštrukt, ktorý si vytvára jednotlivec o území na základe sekundárnych informácií, bez toho, aby mal fyzický kontakt s miestom. Keďže súčasný a neustále napredujúci technologický pokrok umožňuje prakticky komukoľvek získať pomerne jednoducho a rýchlo celý komplex informá-

cií o území (vrátane obrazu, zvuku prenášaného takpovediac v reálnom čase naživo bez toho, aby dané miesto navštívil), dokáže si jednotlivec vytvoriť imidž na ich základe ešte predtým ako plánuje jeho fyzickú návštevu. Je nutné poznamenať, že k vytváraniu *a priori imidžu* dochádza na základe akéhokoľvek druhu informácií, teda aj na základe ústneho podania, beletrie či iných konvenčných komunikačných kanálov.

(2) **in situ** - ide o imidž vytváraný priamou konfrontáciou s realitou územia na mieste. V tomto prípade môže dôjsť ku dvom situáciám, pri ktorých je vytváraný imidž ako:

- a) **primárny in situ** – jednotlivec si ho formuje bez predošlých informácií o danom území (napríklad v prípade neplánovaných či náhodných ciest). Napríklad počas cesty do miesta určenia je pozorovateľ pre poruchu automobilu nútený zastaviť v meste, ktoré neplánoval navštíviť a počas jeho opravy ho spoznáva takpovediac s nulovou *a priori* predstavou o ňom.
- b) **sekundárny in situ** – kedy dochádza doslova k pretváraniu *a priori* vytvorenej predstavy na základe konfrontovania s realitou, t. j. k re-imidžingu. Teda jednotlivé atribúty pôvodne vytvoreného imidžu sú opätovne prehodnocované na základe vnímanej skutočnosti. Napríklad v prípade destinačného imidžu turista porovnáva svoju predstavu, ktorú si vytvoril na základe informácií z cestovnej kancelárie alebo investor prehodnocuje svoju predstavu vytvorenú na základe spracovanej analýzy a pod.

(3) **posteriori** – ide o imidž územia alebo značky vytváraný po návrate z územia. Tu sa predpokladá, že proces formovania imidžu územia nekončí, ale že jednotlivec pokračuje v „absorbovaní“ územia aj návratom do miesta pôvodu. Deje sa tak napr. prostredníctvom pripomínania územia a opätovnom prežívaní už prežitého zážitku, pocitov, skúseností. Napríklad pri prezeraní fotografií, videí, suvenírov a pod. (Espelt, Benito 2004).

Podobe uvažuje aj Phelps (1986), ktorý rozlišuje imidž územia a jeho značky podľa charakteru informácií, na základe ktorých je kreovaný. Konkrétne uvádza tzv.:

- (1) **primárny imidž** – tvorený na základe **neformálnych - interných (primárnych)**, osobných informácií, vychádzajúcich z vlastných skúseností, pocitov a dojmov (napr. z návštevy daného územia) a
- (2) **sekundárny imidž** – tvorený na základe sprostredkovaných, **formálnych - externých (sekundárnych)** informácií, ktoré chápe ako informácie, získavané z vonkajších zdrojov. Podľa charakteru možno v tomto prípade rozlišovať informačné zdroje:
 - **komerčné** - rôzne propagačné materiály, oficiálni reprezentanti územia, predajcovia (v tom zmysle, že nejakým spôsobom „predávajú“ územie – cestovné kancelárie, realitné kancelárie a pod.)
 - **poradné** - produkujú ich informačné kancelárie (nadmárodné, národné, regionálne, mestské, lokálne), turistické kancelárie, rôzne združenia (formálne aj neformálne) a pod.

- *sociálne* – informácie, ktoré pozorovateľ získava od priateľov a známych (Van Raaij, Francken 1984).

Podobne delí sekundárne zdroje, ktoré vyvolávajú imidž Xiao (2006). Podľa ich pôvodu rozlišuje:

- *zdroje jasne vyvolávajúce isté predstavy (overt induced)* - konvenčná reklama, informácie šírené prostredníctvom relevantných inštitúcií a reprezentantov územia,
- *zdroje skryto vyvolávajúce isté predstavy* - ako použitie zástupných nositeľov v podobne známych osobností alebo v PR správach a článkoch a i.,
- *autonómne zdroje* - zhŕňajúce vysielania hlavného spravodajstva, dokumenty, filmy, televízne programy a i. o danom mieste,
- *organické zdroje* - informácie o území z ústneho podania sprostredkovateľov (priateľov, príbuzných a pod.).

Teda aj keď územie nenavštívime, vytvárame si o ňom určitú predstavu na základe sprostredkovaných informácií. Pochopiteľne, že tu vzniká aj potenciálne nebezpečenstvo vytvorenia neželaného imidžu a rovnako nie je vylúčená ani zmena už existujúceho dlhodobo pozitívneho, negatívneho alebo indiferentného imidžu územia.

Gitelson a Crompton (1983) však k tejto klasifikácii poznamenávajú, že obe Phelpsom (1986) definované formy imidžu nie je možné oddeliť, pretože sa vzájomne prelínajú a dopĺňajú. Výsledný imidž je totiž skôr výsledkom mnohostupňovej procedúry, pri ktorej sa u každého prijímateľa striedajú formálne i neformálne informácie a to v rôznom poradí i vzájomnom pomere (Mansfeld 1992). Z toho vyplýva, že pre skutočne efektívne formovanie imidžu značky územia je nevyhnutné, aby pri formovaní sekundárneho imidžu boli údaje a informácie o mieste v kampaniach doplnené o významom minimálne rovnocenné prostriedky formujúce postoje.

Z pohľadu analýzy imidžu územia alebo jeho značky vo vzťahu k cieľovým skupinám, na ktoré je zamerané jeho potenciálne aktívne ovplyvňovanie, možno rozlíšiť (Matlovičová, Sovičová 2010):

- (1) *interný imidž (self-image)* - ktorý si vytvárajú rezidenti (obyvatelia daného územia) o mieste svojho bydliska. Ide o skupinu obyvateľov, ktorí majú najintenzívnejší kontakt s územím mesta a identifikujú sa s ním. Obraz, ktorý si vytvárajú je podložený vlastnou prítomnosťou v meste, teda na základe priamej, zväčša každodennej skúsenosti.
- (2) *externý imidž (external image)* - ktorý si vytvárajú nerezidenti, disponujúci istým množstvom informácií potrebným na vytvorenie obrazu o území mesta a to bez ohľadu na to, či tieto boli získané na základe priameho kontaktu s mestom alebo sprostredkované. V tomto smere preto je potrebné rozlíšiť, tzv.:

- a) *primárny imidž (primary external image)* – ten si vytvárajú nerezidenti na základe autopsie, resp. ich fyzickej prítomnosti v meste (na danom území) a
- b) *sekundárny imidž (secondary external image)* – ktorý si vytvárajú nerezidenti na základe sprostredkovaných informácií o meste, teda bez toho, aby ho kedykoľvek osobne navštívili.

Vyššie zmienená diferenciácia má význam predovšetkým v procese trhového cielenia a optimalizácie stratégie formovania imidžu územia či jeho značky. V tomto prípade je zaujímavá skupina rezidentov, pretože vo vzťahu k okoliu predstavuje v istom smere „dôveryhodného“ nositeľa komplexu informácií o území a jeho značke. Tu však môže dochádzať k podceňovaniu významu analýzy interného imidžu mesta, vyplývajúcej z nedocenenia pozitívneho vplyvu lokálpatriotizmu na vysielané signály smerom k okoliu prostredníctvom obyvateľov miest (Matlovičová, Sovičová 2010).

Ak by sme zhrnuli doterajšie úvahy a uplatnili tzv. *biznis perspektívu*, tak potom o imidži značky územia možno uvažovať aj ako o istým spôsobom zjednodušenom obraze konkurencie územia. V tomto prípade naznačujeme súvislosť medzi imidžom značky a jej vnímanou trhovou hodnotou. To nás privádza k zamysleniu nad charakterom imidžu – aký teda je imidž značky nášho územia? Pri aktívnom prístupe k formovaniu imidžu značky územia je toto kľúčová otázka, ktorá by mala byť zodpovedaná na začiatku celého snaženia. Z pohľadu hodnotenia atribútov značky, ktoré sleduje stratégia jej formovania môžeme imidž posudzovať podľa:

- a) *miery pozitivity*: hodnotí sa jeho pozícia na bipolárnej škále medzi jeho extrémnymi polohami od *pozitívneho* cez *neutrálny* až k *negatívne*mu imidžu značky. Tu je pochopiteľne priestor aj na ďalšie precizovanie miery pozitivity či negativity (napr. silný či mierne pozitívny). Posudzovaný pritom môže byť celkový imidž značky územia alebo zvlášť jednotlivé atribúty značky (napr. celkový imidž značky môže byť vyhodnotený ako pozitívny, ale vo vzťahu k niektorým atribútom môže byť vnímaný rozdielne, t. j. niektoré atribúty pozitívne, iné negatívne či neutrálne).
- b) *miery diferencovanosti*: hodnotí sa jeho pozícia na bipolárnej škále od silne diferencovaný až po nedostatočne odlišiteľný od iných konkurenčných značiek. Percepcia značky územia v tomto smere determinuje jej zapamätateľnosť, preto dosiahnutie vysokej miery diferencovanosti imidžu značky je nesmierne cenné a napomáha získaniu väčšieho povedomia o značke. Ako príklad problematickej diferenciácie možno uviesť nejednoznačný imidž značiek: *Slovenska* verus *Slovinsko*, resp. *Litva* verus *Lotyšsko*, ktoré v konečnom dôsledku vedú k ťažkostiam pri zapamätávaní a priradovaní jednotlivých atribútov imidžu.

c) **Miery rozptylu** – imidž značky môže byť vnímaný ako:

- **koncentrovaný** v zmysle jedného alebo malého počtu vzájomne súvisiacich (prípadne nejako prepojených) výrazných atribútov značky, ku ktorej sa viaže
- alebo ako **rozptýlený**, kedy je problematické určiť dominantné atribúty imidžu.

V závislosti od stanovených cieľov nemusí rozptýlený imidž nevyhnutne znamenať problém, pokiaľ je väčšina identifikovaných atribútov vnímaná pozitívne, resp. neutrálne. Pri stanovovaní stratégie formovania takéhoto imidžu vytvára táto nejednoznačnosť väčší manévrovací priestor v otázke nastavenia možného smerovania. Koncentrovaný imidž je naopak na jednej strane výhodou, ak je pozitívny, ale v opačnom prípade môže byť zdrojom ťažkostí spojených s prekonávaním predsudkov.

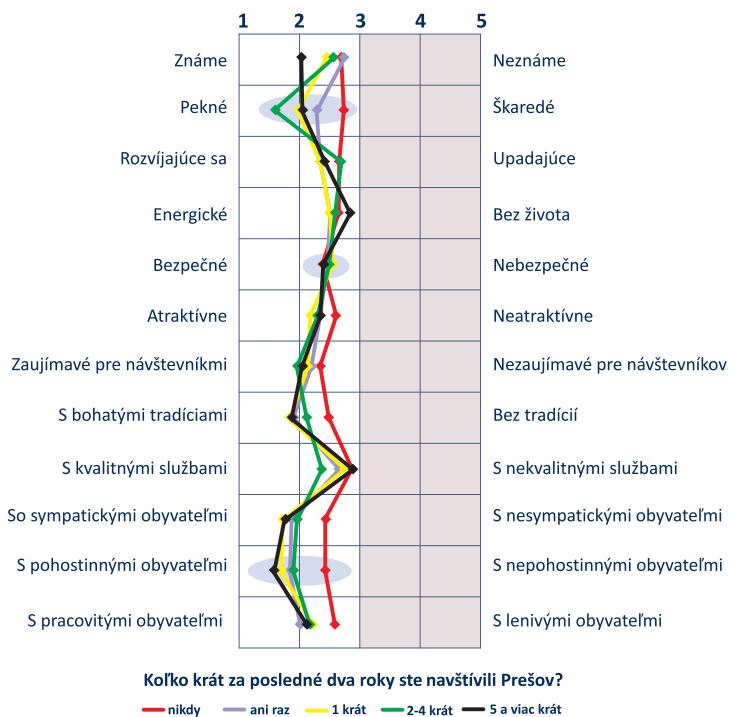
e) Metódy hodnotenia imidžu značky územia

V doposiaľ existujúcich empirických štúdiách existuje viacero možných prístupov k hodnoteniu imidžu územia a jeho značky.

i. Sémantický diferenciál

Jedným z najrozšírenejších nástrojov pre výskum imidžu je sémantický diferenciál, založený na rozličných stupniciach Likertovej škály. Táto technika vyvinutá v r. 1956 Osgoodom, Sucimom a Tannenbaumom (Disman 2007:160) je označovaná aj ako technika bipolárnych adjektív, ktoré v príslušnej škále slúžia ako kotvy na oboch jej koncoch. Výsledný imidž je potom stanovený na základe spriemerovania výsledkov a analýzou odchýlok od priemeru (obrázok 40). Tento prístup umožňuje posúdiť silu imidžu a jeho charakter, ale len v zmysle jednoznačnosti, t. j. v prípade malých odchýlok ide o jednoznačný a v opačnom prípade o rozptýlený imidž. Aj keď by sa mohlo zdať prirodzené, že úsilie území je v tomto prípade orientované smerom k dosiahnutiu jednoznačnosti, v praxi tomu tak často nie je. Mnohé miesta dávajú prednosť rozptýlenému imidžu (Kotler 2001:544-546). Diverzita názorov a vnímania miesta mu poskytuje priestor na uplatňovanie ne-diferenciačnej alebo diferenčnej segmentačnej stratégie (Matlovičová, Kolesárová 2012).

Takéto výskumy umožňujú skúmať tak *primárny* (tvorený na základe osobnej skúsenosti s destináciou) ako aj *sekundárny* imidž značky územia (tvorený len na základe sprostredkovaných informácií o území). V pripravených dotazníkoch sa využívajú uzatvorené otázky s možnosťou voľby odpovede, ktorá vyjadruje mieru priliehavosti hodnotenia príslušného atribútu imidžu individuálne pre každého z oslovených respondentov (Matlovičová, Kolesárová 2012).



Obrázok 40

Príklad sémantického diferenciálu Externý imidž mesta Prešov v r. 2009

Zdroj: Matlovičová, Sovičová (2010)

ii. Identifikácia imidžu prospešného pre územie (beneficial image of place)

Viaceré empirické štúdie, ktoré rozvíjajú koncept marketingového destinačného imidžu (odkazovali sme na nich vyššie) dokazujú, že imidž má vplyv na rozhodovanie pri výbere územia a to v rozličných kontextoch. Ak vychádzame z podstaty imidžu značky územia ako istej formy presvedčenia, že výber určitej značky územia jednotlivcovi, skupine či organizácii zaručí vyššiu pridanú hodnotu (očakáva sa od neho viac benefitov) ako u iných území, tak potom z pohľadu zvýšenia konkurencieschopnosti je dôležité identifikovať tie atribúty, ktoré majú v mysli zákazníka rozhodujúci vplyv na jeho voľbu (Matlovičová, Kolesárová 2012).

Existujú práce, ktoré poukazujú na to, že váha jednotlivých atribútov imidžu značky v procese jej voľby pre následný „konzum“ (zmysle účelu na ktorý poslúži) nie je rovnaká (napr. Crompton 1979, Tapachai, Waryszak 2011) a že dokonca niektoré z nich výber vôbec neovplyvňujú. V tomto prípade sa úsilie sústreďuje na odhalenie tých atribútov imidžu značky územia, ktoré majú vplyv na rozhodovací mechanizmus v procese voľby u zákazníkov územia (tzv. *Decision-making process*).

Podľa modelu konzumného správania sa zákazníkov navrhnutého v roku 1991 Shethom, Newmanom a Grossom (pre turistické destinácie; 1991) má pro-

ces marketingovej voľby multi-dimenzionálny charakter (*Consumption Values Model*), pričom zákazník (v tomto prípade turista) vníma jednotlivé atribúty podľa charakteru potenciálneho úžitku. V tomto smere rozlišujú päť rozličných skupín spotrebiteľských úžitkov:

- **Funkčné** - sú spojené s vlastnými fyzickými charakteristikami destinácie ako produktu, pri ktorých turista vyhodnocuje jej užitočnosť či jej príznačné vlastnosti,
- **Sociálne** - vyjadrujú sociálnu hodnotu destinácie determinovanú subjektívne vnímanými stereotypmi (demografické, socioekonomické a kultúrno-estetické stereotypy determinované vlastnou sociálnou pozíciou),
- **Emočné** - sú reprezentované pocitmi a odrážajú výber takých alternatív, ktoré sú schopné vyvolať želanú citovú reakciu,
- **Kognitívne** - zosobňujú schopnosť destinácie vzbudiť zvedavosť, zabezpečiť novosť a/alebo uspokojiť túžbu po poznaní (po niečom novom, odlišnom alebo módnom),
- **Podmienené** - sú spojené so špecifickým kontextom, v rámci ktorého je vyhodnocovaný predpokladaný výsledok vo vzťahu k zvyčajne neobvyklej situácii, ktorej potenciálny turista čelí pri výbere destinácie (Sheth, Newman a Gross 1991; Matlovičová, Kolesárová 2012).

iii. Koncept identifikácie komponentov imidžu značky

Za významné obohatenie diskurzu v oblasti konceptualizácie imidžu značky územia možno považovať práce Echtnera a Ritchieho (1991, 1993, 2003), Gartnera (1993), Avrahama a Ketter (2008) ale aj ďalších, ktorých sme spomínali a podrobnejšie sme sa im venovali v predošlých kapitolách. Koncept imidžu je podľa nich tvorený šiestimi odlišnými skupinami komponentov, ktoré zoradili na protipóly troch vzájomne sa pretínajúcich osí (obrázok č. 38):

- (1) os funkčných a psychologických komponentov,
- (2) os spoločných (základné) a unikátnych komponentov
- (3) os holisticky vnímaných a jednotlivo vnímaných atribútov komponentov.

Medzi jednotlivými skupinami však podľa nich nie je možné stanoviť pevnú hranicu, pretože sa vzájomne prelínajú. Inými slovami holistické pocity sú založené na kombinácii a interakcií atribútov, rovnako ako percepcie individuálnych atribútov môžu byť ovplyvnené prostredníctvom celkových dojmov a pocitov. Veľmi nejednoznačná je podľa nich najmä deliaca línia medzi funkčnými a psychologickými charakteristikami imidžu (Matlovičová, Kolesárová 2012)(viac kapitola 7d iv.).

Pri skúmaní imidžu značky sa využíva celá škála kvantitatívnych, kvalitatívnych ale aj kombinovaných techník, ktorých podrobnejšia analýza by si vyžiadala omnoho väčší priestor ako poskytuje táto publikácia. Niektoré ďalšie možnosti skúmania imidžu značky územia však naznačujeme v ďalších kapitolách napr. v kapitole 9.



Helsinki, Fínsko
Foto: K. Matlovičová

8. Pozicionovanie značky územia

„Spoločnosti so silnou pozíciou na trhu nemôžete konkurovať priamo, ale musíte hľadať spôsob ako ju obísť alebo preskočiť, určite by ste jej však nemali čeliť.“

Anaïs Nin (1903 -1977),
francúzsko-kubánska spisovateľka

Veľmi často v súvislosti s identitou a imidžom značky územia sa uvádza ďalší pojem – **pozicionovanie značky** (z anglického: *brand positioning*). Pozicionovanie značky by sme mohli veľmi zjednodušenie popísať ako mentálnu pozíciu značky u reálnych a potenciálnych zákazníkov. Procesná stránka spojená s brand positioningom, respektíve polohovaním značky je teda spojená s účelovou selekciou atribútov identity značky. Cieľom je dosiahnutie jej určitej percepčnej pozície v mysliach zákazníkov. Načrtnutý vzťah k identite a imidžu značky neraz vedie k otázkam ako tieto termíny oddeliť, v čom sa odlišujú a či nejde len o rozmar marketingových teoretikov poháňaný snahou za každú cenu prísť s niečím novým a zaujať pozornosť akademickej obce.

Myšlienka pozicionovania je však historicky spojená už s počiatkami formovania konceptu obchodnej značky. Stručne by sme mohli konštatovať, že 50. roky boli produktovým obdobím, kde bola kľúčová pozornosť sústredená na produkt, jeho atribúty a ich propagáciu. Obdobie 60. rokov prinieslo uvedenie si významu imidžu produktov, ktorý sa však ich koncom zmenil na koncentrovanú predstavu o jednoduchých diferenciačných posolstvách značky na éru pozicioningu, v ktorej sa marketingová hra zmenila na boj o pozíciu v mysli zákazníka (Ries, Trout 1972).

Už koncom 60. a začiatkom 70. rokov 20. storočia existovali práce pokúšajúce o jeho konceptualizáciu. Ries a Trout (1972; 1981) upozornili, že konkurencieschopnosť značky nemožno opierať o napodobňovanie v zmysle „keď oni, tak aj my“. Potrebná je snaha o diferenciáciu, odlišenie sa od „ostatných“ prostredníctvom špecifických asociácií, s ktorými bude značka spájaná u vybraných cieľových segmentov (Hankinson 2015:17). Obdobie 70. rokov teda prinieslo zmenu v tom, že v centre pozornosti copywriterov už neboli výpočty atribútov produktov, výhod pre zákazníka, či imidž spoločnosti, ale skôr jednoduché posolstvá diferencujúce produkt od iných, konkurenčných výrobkov. Koncept pozicioningu sa však postupne zmenil z užšieho chápania zameraného na monitorovanie bezprostrednej účinnosti konkrétnych kampaní, na širšie chápaný význam ako dlhodobého a postupného procesu zmeny resp. formovania myslenia, uvažovania o produkte.

Teória pozicionovania značky vychádza podľa Pikeho a Ryana (2004) z troch predpokladov Sú nimi:

- (1) **Informačná presýtenosť** - žijeme v dobe, v ktorej sme denne doslova zaplavení informáciami - z väčšej časti takými, o ktoré ani nestojíme, nežiadame, nepotrebuje alebo nechceme.

- (2) *Potreba mentálnej klasifikácie* - ľudská myseľ si vytvorila obranný systém pred informačným neporiadkom. Prijímané informácie preto triedime, systematizujeme a ukladáme do pomyslených zásuviek v mysli podľa ich charakteru a významu.
- (3) *Mentálna generalizácia a komprimácia* – stav kognitívnej disonancie a potreba vysporiadať sa s tlakom na spracovanie obrovského množstva informácií. Na to, aby sme si dokázali usporiadať obrovské množstvo často veľmi rôznorodých informácií a upratať tak informačný neporiadok, potrebuje náš rozum prijímaný obsah nejako zjednodušiť. Potrebujeme teda identifikovať klasifikačné znaky informácie a vybrať z nich nami vnímanú podstatu. Na jej základe dokážeme každú prijímanú informáciu zaradiť do zodpovedajúceho už uloženého súboru poznatkov, pocitov a následne ju „vložiť“ aj do v tej chvíli najpríhodnejšej mentálnej zásuvky určenej na príslušný typ informácie.

Spôsob akým spracovávame množstvo dát na dennej báze má z pohľadu teórie pozicionovania značky zásadný význam.

Naznačené úvahy nás teda pri koncipovaní predstavy o pozicionovaní značky územia vedú k imidžu územia, ktorý sme definovali ako súbor informácií, asociácií, pocitov a očakávaní spojených so značkou, ktoré má zákazník uložené v mysli. Ide teda o mentálny konštrukt, ktorý odráža realitu len čiastočne a predstavuje tak určitým spôsobom zjednodušený a transformovaný súbor atribútov značky územia líšiaci sa od človeka k človeku.

Takto však vzniká často veľký súbor atribútov, prostredníctvom ktorých je produkt vnímaný a to spôsobuje isté ťažkosti pri jeho odlišovaní od konkurenčných produktov. ***Cieľom pozicionovania je posilnenie imidžu značky prostredníctvom komunikácie vybraných kľúčových atribútov značky, ktoré uľahčia jej odlíšenie od konkurenčných, podobne vnímaných značiek.*** Napríklad: Francúzsko – romantika, móda, dobré jedlo; Švajčiarsko – kvalita, prosperita; Las Vegas – hazard, zábava; Docklands – peniaze, biznis. Dôraz sa pritom nekladie na realitu, ktorá je často veľmi komplikovaná, ale na perspektívu ponúkanú značkou (očakávania).

Vo vzťahu k identite a imidžu značky územia je teda akýmsi ***premostovacím článkom, ktorý je vnímaný ako prostriedok formovania výslednej percepcie značky územia*** (obrázok 22 v kapitole 6a). Inak povedané, cieľom je prostredníctvom jednoduchého posolstva identity značky dostať značku krajiny do takej zásuvky v mysli zákazníka, v ktorej bude top-of-minde.

9. Značka územia a jej kapitál

Ako sme už neraz v tejto publikácii skonštatovali, značka interpretovaná z marketingovej perspektívy je istým vzájomne poprepájaným systémom asociácii, pocitov a znalostí, ktoré si každý jednotlivec priradzuje ku konkrétnym produktom. Je nositeľom konkrétneho významu pre jednotlivca a spúšťačom pocitov (Adamson 2011). Je mentálnym konštruktom, ktorý sa líši od človeka k človeku. Existuje teda v mysli zákazníka. V tejto súvislosti vyvstáva problém, či je možné hodnotiť takýto neurčitý, nestály a ťažko uchopiteľný súbor nehmotných prvkov, uložený v podobe myšlienok či pocitov niekde hlboko v mysli jednotlivca. Ako možno odmerať silu a rozsah kapitálu značky, či charakter jej prínosov pre územie? Odpovede na stanovené otázky vyžadujú zamyslenie sa nad podstatou kapitálu značku.

a) Kapitál a hodnota obchodnej značky

Prvé pokusy merať hodnotu značky boli uskutočnené v prostredí obchodných spoločností. Za kľúčový historický moment v tomto smere sú považované 80. roky minulého storočia, kedy došlo k niekoľkým veľkým akvizíciám spoločností vlastníacich „veľké“ značky (Kapferer 1997). Ako príklad možno uviesť rok 1988, keď švajčiarsky potravinársky koncern Nestlé⁵⁹ kúpil veľmi známu britskú spoločnosť Rowntree Mackintosh Confectionery⁶⁰. Po tvrdom zápase s konkurenčnou spoločnosťou Jacobs-Suchard napokon spoločnosť Nestlé kúpila spoločnosť Rowntree Mackintosh za 2,3 miliardy britských libier. Hodnota hmotných aktív kupovanej spoločnosti bola v tom čase odhadovaná na 300 miliónov britských libier a hodnota kapitálu (vrátane všetkých kupovaných značiek) na jednu miliardu libier (Hankinson 2015:17).

Táto ako aj iné podobné udalosti vo svete podnikania so značkami vyvolali živú diskusiu o kapitále a hodnote obchodných značiek (*brand equity*, *brand*

59 Nestlé bola založená nemeckým podnikateľom Henrim Nestlé (1814-1890) v roku 1866 vo švajčiarskom meste Vevey na brehu Ženevského jazera. V tom čase niesla názov Farine Lactée Henri Nestlé S.A. a jej základom bol predaj tzv. detskej múky, ktorú ako chemik sám vyvinul a predával ako náhradu detskej stravy, ktorá v tom čase zachraňovala život mnohým novonarodeným deťom nespôsobilým prijímať materské mlieko. Vyrábala ju z „dobrého švajčiarskeho mlieka, ktoré koncentroval pomocou stlačeného vzduchu pri nízkych teplotách“. Prvé tabuľky mliečnej čokolády Nestlé sa objavili na trhu 1905. Tie pre firmu vyrobil Daniel Peter, priateľ Nestlého. Jeho čokoláda zožala v tom čase veľký úspech a bola ocenená na mnohých výstavách, čím si vyslúžil označenie - otec mliečnej čokolády. Dnes je firma najväčším potravinárskym koncernom na svete a najväčším podnikom vo Švajčiarsku. Postupným rozširovaním získavala pod svoju kontrolu rozličné firmy a ich produkty silných značiek (Grešlová 2011:214-218).

60 Firmu Rowntree Mackintosh Confectionery na výrobu cukrovíniek založil v roku 1862 Henry Isaac Rowntree v Yorku. V roku 1988 ju kúpila firma Nestlé a získala tak aj jej značky ako: *After Eight*, *Kit Kat*, *Lion*, *Nuts*, *Rolo*, *Smarties*, *Chocko Crossies*, *Quality Streets*) (Grešlová 2011:218).

value). Istým utlmujúcim momentom diskusie bolo, že prax v oblasti účtovnej evidencie značiek v súvahách firiem nebola akceptovaná profesionálnymi účtovníckymi organizáciami v Európe a USA (Hankinson 2015:17). Napriek tomu však v akademických kruhoch debata pokračovala a téma podstaty kapitálu značky ako aj merania jej hodnoty bola podrobovaná ďalšiemu výskumu.

Hneď na úvod musíme čitateľov upozorniť, že v dostupných odborných či populárne ladených zdrojoch sa v zásade nerozlišuje medzi označením *kapitál značky* a *hodnota značky*. Akademický diskurz si však podľa nášho názoru vyžaduje precizovať ich používanie, aby sa predišlo zbytočným nedorozumeniam vyplývajúcim z nepresností označovania popisovaných fenoménov (najmä pri prekladoch z angličtiny). Z tohto dôvodu budeme k uvedeným termínom pristupovať nasledovne:

- **kapitál značky (*brand equity*)** budeme chápať ako obsahovo širší pojem odkazujúci na celý komplex možných prínosov značky (mentálny, behaviorálny či finančný kapitál).
- **hodnota značky (*brand value*)** bude predstavovať užšie vymedzený pojem, orientovaný skôr k finančnému vyjadreniu (finančný kapitál značky), t. j. budeme ním rozumieť hodnotu značky vyčíslenú v peniazoch ako nehmotný majetok, imanie firmy.

Ako poznamenáva Florek (2014: 47) v odbornej literatúre sa bežne stretáme s ich zamieňaním respektíve stotožňovaním. Ako príklad uvádza aj definíciu Americkej marketingovej spoločnosti (1960 in Florek 2014), ktorá „*kapitál značky definuje ako hodnotu značky*“, z pohľadu spotrebiteľa založenú na pozitívnom postoji k atribútom značky a istou náklonnosťou k využívaniu značky. Aaker (2003:8) zasa vníma kapitál značky ako súbor aktív (*brand assets*) respektíve pasív, spojených s menom a symbolom značky, ktorý zvyšuje alebo znižuje hodnotu, ktorú produkt prináša firme a / alebo zákazníkom.

Kapitál značky (*brand equity*) možno teda definovať ako zákazníkom vnímanú pridanú hodnotu, ktorú produkt danej značky podľa neho má oproti iným, generickým respektíve konkurenčným, či podobným produktom.

Existujúce prístupy k hodnoteniu kapitálu značky možno podľa ich zamerania rozdeliť do troch skupín (Franzen 1999) – práce zamerané na:

- a) **mentálny kapitál značky** – vplyv značky na povedomie konzumentov - súbor asociácií, pocitov odrážajúcich uvedomovanie si existencie značky
- b) **behaviorálny kapitál značky** – behaviorálna odpoveď na značku (vplýva na ňu imidž a postoj k danému objektu) ako súbor postojov a vzorcov správania sa vo vzťahu k značke
- c) **finančný kapitál značky** – hodnota značky vyjadrená v investičnej návratnosti, zisku, obrate, index výnosnosti (podiel ceny a výnosu).

Pri hodnotení kapitálu značky možno využiť nasledujúce perspektívy:

1. *Kapitál značky orientovaný na zákazníka (Customer-Based Brand Equity, CBBE)* - popisovaný z pohľadu správania sa zákazníka. Skúma silu pripútania zákazníka k značke a jej imidž vrátane diferenciačného efektu (validita značky - vnímanej ako miera odlišnosti od podobných generických produktov respektíve konkurenčných značiek).
2. *Finančne orientovaný kapitál značky* (hodnota značky) - kde je menší dôraz kladený na zákazníka a záujem sa sústreďuje predovšetkým na celkovú hodnotu značky vyjadrenú finančne (v peniazoch).
3. *Kapitál značky orientovaný na prijímateľa (nadobúdateľa)* - toto je perspektíva, ktorá v podstate prepája predošlé dve, keďže existuje bezprostredná súvislosť medzi vnímaním značky zákazníkom a prínosmi pre prijímateľa. Je postavená na identifikovaní zdrojov (podľa charakteru - CBBE pohľad) a meraní veľkosti kapitálu (jeho kvantifikovanie ako hodnota značky). Meranie kapitálu značky v tejto perspektíve v zásade odráža CBBE, pretože je tu naznačené prepojenie. To je aj dôvod, prečo je v odbornej literatúre priorizovaná prvá perspektíva. Hodnotenie kapitálu značky možno v tomto prípade realizovať prostredníctvom analýz: povedomia (kalibru) značky, asociácií spojených so značkou, postojov k značke, pripútanosti k značke (lojálnosť), aktivity spojenej so značkou.
4. *Relačne orientovaný prístup ku kapitálu značky* (orientovaný na vzťahy) – práce uplatňujúce tento prístup sa sústreďujú na analýzu vzťahových a empirických aspektov v procese formovania značky. Tento prístup vznikol ako reakcia na potrebu merania efektov reklamy na zákazníka. Spočiatku bol zameraný na masový marketing⁶¹ a jednosmernú marketingovú komunikáciu. S rozvojom interaktívnych foriem marketingovej komunikácie získava na význame. Základným aspektom budovania kapitálu značky pre relačné značky je manažment interaktívnej komunikácie medzi kupujúcimi a predávajúcimi a ostatnými stakeholdermi. Duncan a Moriarty (1997) v tomto smere vytvorili model, ktorý integruje komunikačný proces s relačným brandingom. Tzokas a Saren (1999) však vytvorili koncepčný rámec kreovania hodnoty a vzťahov založených na dialógu.
5. *Sieťovo orientovaný prístup ku kapitálu značky* – vychádza z presvedčenia, že kapitál značky nemožno vnímať len z perspektívy zákazníka. Pri jeho budovaní treba prihliadať aj na širšie spektrum vzťahov v rámci marketingového systému. Kapitál je preto prepojený s partnerstvom asociácií s inými značkami. Ide tu o aktivity založené na alianciách medzi značkami respektíve na menej formálnych partnerstvách. Ide napríklad o aktivity založené na spoločnej propagácii (napríklad tablety *Calgonit* a umývačky riadu *Bosch*, pozri video ukážku: [<https://vimeo.com/12847365>]), co-branding (stále väčší význam tu hrá sponzoring), aliancie, joint ventures (Blackett, Russell 1999). Hodnota co-

61 *Masový marketing* je založený na nediferencovaných stratégiách prístupu k trhu. V marketingovej komunikácii oslovuje trh ako celok a ignoruje trhové segmenty.

brandingu (spojenie viacerých značiek) spočíva v prepojení vzťahov na značky, ale najmä v prepojení sietí ich stakeholderov (distribútori, predajcovia, koncoví zákazníci, rôzne cieľové komunity, orgány štátnej správy a celý rad iných partnerov).

(Brodie a kol. 2002)

Z uvedených perspektív je v literatúre najviac rozpracovaný prvý prístup. Podľa Kellera (1991) **kapitál značky z pohľadu zákazníka** (CBBE) predstavuje hodnotu navyše, ktorú vníma spotrebiteľ u daného značkového produktu, pričom iné, „neznačkové“ produkty, ju nemajú. Florek (2014:47) dodáva, že ide o hodnotu mentálnu, ktorá má subjektívny charakter. *Customer - based brand equity* (CBBE) predstavuje súbor unikátnych vlastností, ktoré zákazník pripisuje značke (Keller 1993). Diferenciačný efekt vychádza z toho, že zákazník o značke niečo vie, niečo k nej cíti, niečo o nej počul alebo videl alebo ju pozná z vlastnej skúsenosti. Následne sa to prejaví v zákazníckej odozve na marketing značky. Nevyhnutným predpokladom merania zákazníckej odozvy je znalosť skupiny, ktorá je značkou ovplyvnená, respektíve zasiahnutá. (Keller 2007:90).

Aaker (2003:8-32), ktorý definuje kapitál značky ako súbor aktív / pasív (definícia vyššie) identifikoval štyri kľúčové determinanty kapitálu značky:

1. **znalosť značky (kaliber⁶²)** - je ju možné sledovať v rozličných podobách: od jednoduchej identifikácie (poznáte túto značku?), cez spomienku (prvú, na ktorú si v súvislosti s danou značkou spomeniete), prvú spomienku (prvá značka, ktorá zide na um) až po dominanciu (jediná značka, ktorá zide na um). V tejto súvislosti sa možno zamerať na skúmanie nasledujúcich atribútov:
 - (a) *identifikácia značky* – známosť a obľuba,
 - (b) *vybavenie* respektíve *spomenutie si na značku* - „model cintorína značiek“ (rámček 22),
 - (c) *dominancia mena značky* – najvyššia úroveň znalosti značky, keď si v danom okamihu zákazník dokáže spomenúť len na jednu značku.
2. **vnímaná kvalita značky** - je základným motívom pre kúpu produktu a v skutočnosti nemusí byť odrazom skutočnej kvality
3. **vernosc značky** - investovanie do udržania a zväčšovania množstva verných zákazníkov vedie podľa mnohých štúdií k výraznej úspore nákladov na propagáciu, tiež k zvýšeniu ziskov spoločností. Napríklad Aaker (2003: 21) uvádza, že v prípade jednej banky viedlo zníženie straty zákazníkov o necelých 5% k zvýšeniu zisku až o 85%. Aj keď v iných prípadoch bol preukázateľný zisk o niečo nižší, predsa len ide o veľmi zaujímavý prínos pre organizácie.
4. **asociácie spojené so značkou** – patria tu napríklad funkčné vlastnosti produktu, spojenie so slávnou osobnosťou, značka ako symbol či prostriedok seabvyjadrenia a pod. (Aaker 2003: 23-24).

62 **Kaliber značky** - označenie pre mieru identifikácie značky na trhu. Značka má dostatočný kaliber ak je dobre známa na zdrojových trhoch a ak tam požíva rešpekt zákazníkov.

Naplnenie žiaducich efektov pre majiteľa značky si však vyžaduje doplnenie ďalších dvoch determinantov:

5. **validita značky** – diferenciačný efekt, znamená mieru diferenciácie značky od ostatných konkurenčných značiek, t. j. či ju spotrebiteľia dokážu dostatočne odlíšiť od iných značiek zastupujúcich generické produkty
6. **reaktability značky** – schopnosť značky vyvolať reakciu na jej marketing, respektíve reakcia spotrebiteľa.

Cintorín značiek

Rámček 22

Ide o model *identifikácia* (kaliber) verus *spomienka* na značku, ktorý vyvinula spoločnosť *Young & Rubicam Europe* (YRE), pod vedením Jima Willamsa (in Aaker 2003:11-14).

V procese výberu a voľby medzi značkami sa ukazuje ako rozhodujúce to, či si zákazník vôbec spomenie na konkrétnu značku. Model cintorína značiek (YRE) poukazuje na relativitu spomienky na značku vo vzťahu k jej identifikácii (obrázok 41).

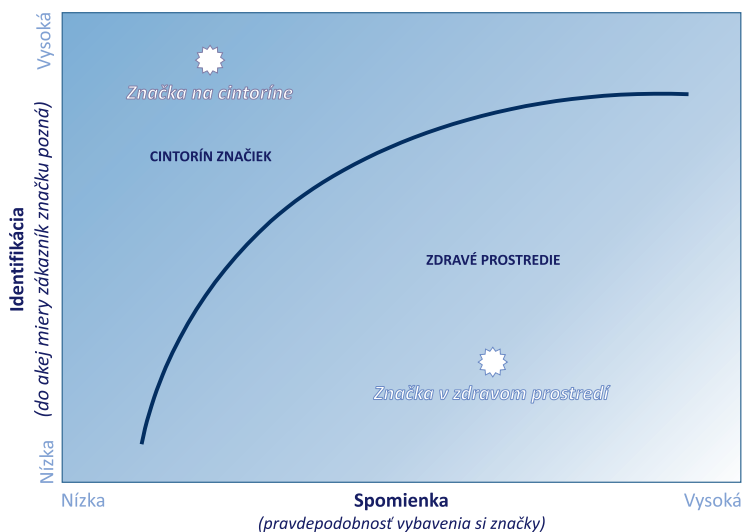
Napríklad predstavme si situáciu, že je február a maturant (z pohľadu vysokej školy spotrebiteľ) si vyberá vysokú školu, na ktorej chce v nasledujúcom roku začať študovať. Vie, že chce študovať geografiu. Do jeho rozhodovacieho procesu však vstupujú len tie vysoké školy o ktorých vie, že štúdium geografie ponúkajú alebo tie, na ktoré si v danom okamihu spomenie. Všetky ostatné značky univerzít, na ktoré si z nejakých dôvodov nespomenie, sa pri podávaní prihlášky ocitnú v zóne *cintorína značiek*, t. j. nebudú vybrané. Zvýšiť pravdepodobnosť, že značky s veľkým kalibrom (dobré známe) sa spotrebiteľovi vybaví v mysli takpovediac v pravý čas a neocitnú sa na „cintoríne“, je možné v tomto prípade dosiahnuť dobre načasovanou marketingovou komunikáciou.

V tomto modeli sú však dve výnimky, ktoré poukazujú na zradnosť a relativitu vnímania sily spomienky vo vzťahu k miere identifikácie.

Skupina značiek s malým kalibrom, ktoré sú známe len malej skupine spotrebiteľov (v našom prípade študentov) a ktoré sa nachádzajú v zdravom prostredí (pod krivkou grafu) disponujú nízkou mierou identifikácie. To ale neznamená, že ich značka je nižšej kvality, pretože aj napriek tomu že disponujú nízkym kalibrom (napr. málo študentov pozná Katedru geografie a aplikovanej geoinformatiky v Prešove) predsa len u tejto málopočetnej skupiny spotrebiteľov sa môže značka tešiť vysokej miere spomienky (Aaker 2003). Inými slovami to znamená, že skupina maturantov poznajúca prešovskú katedru je síce menšia, ale celkový počet študentov, ktorí si na ňu spomenú v momente podávania prihlášky na vysokú školu môže byť nakoniec vyšší (napr. ak to preženieme: nech celkový počet študentov, ktorí poznajú UK je 100 000 a u PU je to len 1 000. V momente podávania prihlášky si ale na UK môže spomenúť len 100 študentov zo 100 000, kým na PU to môže byť až 500 z 1 000. V takom prípade bude značka PU napriek neporovnateľne menšiemu kalibru v porovnaní s UK na trhu úspešnejšia. Ďalším pozitívom v tejto súvislosti je aj fakt, že značky s malým kalibrom, nachádzajúce sa v zóne zdravého prostredia, majú šancu časom zvýšiť mieru identifikácie na cieľovom trhu (napr. intenzívnou kampaňou).

Podľa uvedeného modelu je pre značku menej nebezpečný malý kaliber ako pozícia na cintoríne značiek. Dôvodom je fakt, že značky s veľkým kalibrom, na ktoré si

však spomenie málo ľudí v okamihu realizácie výberu nie je jednoduché „pripomínať“. Teda, ak značka Univerzita Komenského disponuje vysokou mierou identifikácie (pripustíme že každý slovenský maturant ju pozná), cesta z cintorína značiek môže byť značne sťažená vysokou mierou rezistencie študentov na pripomínanie. Prečo by mali študenti (spotrebitelia) počúvať napr. príbehy (nech už sú akokoľvek nové) o značke, ktorú veľmi dobre poznajú?



Obrázok 41

Model cintorína značiek Young & Rubicam Europe (YRE)

Zdroj: Williams J. YRE in Aaker (2003)

Na záver Aaker (2003:14) uvádza ponaučenie: „**vysoká miera identifikácie nie je nevyhnutne znakom silnej značky, ale môže byť spojená aj so slabými značkami**“.

Model cintorína značiek (YRE) môže byť zaujímavým analytickým nástrojom umožňujúcim skúmať aktuálne portfólio značiek spoločností z hľadiska ich sily (kaliber značky) a pravdepodobnosti ich vynorenia sa v mysliach zákazníkov v momente nákupného rozhodovania. Z pohľadu dosahovania pozitívnych výsledkov pri formovaní pozície značky na trhu je dôležité dosiahnuť, aby sa značka vzdalovala od cintorína do zóny zdravého prostredia (Aaker 2003:14).

Keller (2007:90) zdôrazňuje, že základnou premisou modelu kapitálu značky orientovaného na zákazníka (*Customer - based brand equity*, CBBE) je, že sila značky spočíva v názore spotrebiteľov na ňu, ktorý je reflexiou marketingu značky. Tento názor respektíve imidž môže byť ovplyvnený celým radom vonkajších a vnútorných faktorov. Spomedzi všetkých je potrebné na tomto mieste pripomenúť neraz opomínané subjektívne predispozície vnímania, najmä individuálny hodnotový systém spotrebiteľa (*lifetime value*), ktorý pôsobí ako informačno-percepčný filter a modifikátor. (bližšie sme sa im venovali v kapitole 7).

Táto úvaha smeruje k zamysleniu sa nad podstatou kapitálu značky. Florek (2014) napríklad chápe kapitál značky ako dvojrozmerný a uvádza dve skupiny zdrojov tvoriace jeho jadro:

- a) *percepčné zdroje kapitálu značky* – charakterom skôr kvalitatívna miera, ktorá odkazuje najmä na imidž značky (skúmajú sa asociácie spojené so značkou, povedomie o značke a pod.)
- b) *behaviorálne zdroje kapitálu značky* – popisuje ich ako lojálnosť spotrebiteľov k značke, ochotu zaplatiť vyššiu cenu za značku, šírenie referencií a pod.

Na základe uvedených charakteristík, môžeme identifikovať **tri kľúčové zdroje kapitálu značky orientovaného na zákazníka**:

1. **kaliber značky** - povedomie o značke, do akej miery je známa na cieľových trhoch, zákazník ju pozná prípadne má s ňou skúsenosti;
2. **imidž značky** - percepcia značky, subjektívne vnímané atribúty značky, najmä však vnímaná kvalita produktu, ktorá však nemusí zodpovedať skutočnej kvalite;
3. **lojálnosť k značke** - miera zotrvačnosti odzrkadľujúca sa v stereotyp voľby značky, vedomé uprednostnenie značky pred ostatnými konkurenčnými alternatívami, vychádzajúce z vysokej miery dôveryhodnosti značky pre zákazníka.

Lassar, Mittal a Sharma (1995:12-13) definujú kapitál značky z pohľadu zákazníka ako mieru povedomia (kaliber) značky u zákazníkov, ktorá je sprevádzaná podvedomými pozitívnymi, silnými a unikátnymi asociáciami. V súvislosti so snahami spoločností o zvýšenie hodnoty kapitálu však upozorňujú na niekoľko dôležitých aspektov, ktoré je potrebné vziať do úvahy pri koncipovaní stratégie značky:

- Pri koncipovaní brand stratégie je potrebné reflektovať skutočnosť, že kapitál značky (spoločnosti, produktu) vplýva na finančnú výkonnosť (spoločnosti, produktu). V mnohých ohľadoch zásadným spôsobom.
- Kapitál značky sa vzťahuje k percepcii konzumentov a nie ku objektívnym ukazovateľom, preto je potrebné prihliadať na imidž značky u cieľového publika.
- Pri strategických zámeroch je potrebné vychádzať z celkového kapitálu značky (*total brand equity*, *TBE*), ktorý je unikátnym spojením parciálnych rozptýlených atribútov, na ktoré je uplatnená globálna perspektíva. Jednoducho vyjadrené - TBE vychádza z mena značky, nie z jeho jednotlivých fyzických atribútov.
- Na kapitál značky nie je možné nazerať ako na absolútnu, ale skôr ako na relatívnu kategóriu situovanú v rámci konkurenčných vzťahov.

Keller (2007:91) v tejto súvislosti zhrnul **výhody kapitálu silnej značky produktu** nasledovne:

- menšia zraniteľnosť voči výkyvom popularity,
- menšia zraniteľnosť voči krízovým situáciám na trhu,
- menšia zraniteľnosť voči konkurenčným atakom,
- vyššie marže ,
- nižšia reaktabilita na zvyšovanie cien,
- naopak vyššia odozva na zníženie cien
- možnosti extenzie značky aj do iných produktových radov.

Kapitál značky možno hodnotiť z pohľadu jeho sily a hodnoty:

- **Sila značky** – predstavuje rozsah pozitívnych asociácií spojených so značkou u zákazníkov. Čím viac pozitívnych emócií značka u zákazníkov vzbudí, tým ju možno považovať za silnejšiu.
- **Hodnota značky** – finančne vyjadrený kapitál značky alebo hodnota značky vyjadrená v peniazoch. Ide o odhad súčasných a budúcich ziskov, ktoré má značka schopnosť generovať, pričom je tu priama úmernosť medzi silou a hodnotou. Čím silnejšia značka, tým vyššia odhadovaná hodnota (istým úskalím je už spomínaná pozícia značky v tzv. „cintoríne značiek“).

Hodnota značky je teda monetárnou charakteristikou a ako takú ju možno zahrnúť do účtovníctva spoločnosti. Realizovať je to možné prostredníctvom odhadu ziskov, ktoré značka dokáže v budúcnosti spoločnosti zabezpečiť. Inými slovami hodnota značky predstavuje súčasnú hodnotu odhadovaných ziskov zo značky, respektíve odhadovanú výšku dodatočných peňažných príjmov, ktoré garantuje identifikácia produktu so značkou. **Je teda súčasťou firemných aktív vyjadrených ako firmou kontrolovaný samostatný nehmotný majetkový zdroj. Môže byť preto predmetom kúpy či predaja.** Hlavným cieľom branding u v tejto perspektíve je teda rast hodnoty značky (Florek 2014).

i. Analýza kapitálu a meranie hodnoty obchodnej značky

Výber prístupu a voľba metód hodnotenia kapitálu značky bude bezprostredne závisieť od cieľov, ktoré sledujeme (identifikovanie zdrojov alebo odhad hodnoty kapitálu značky). Samozrejme, že do rozhodovacieho procesu vstupuje aj ohodnotenie našich možností a dostupnosť vhodných dát.

Nefinančné atribúty kapitálu značky, t. j. jeho zdroje sú najčastejšie analyzované prostredníctvom širokého spektra kvalitatívnych techník. Ide o neštruktúrované techniky merania zamerané na percepciu značky. Medzi najčastejšie v tomto smere využívané metódy marketingového výskumu patria podľa Kellera (2007: 456-498):

1. Techniky zamerané na identifikáciu asociácií spojených so značkou - **voľné asociácie**. Ide zrejme o najčastejšie využívaný prístup odhadu zdrojov kapitálu značky. Je ho možné realizovať viacerými spôsobmi – napríklad *skupinové*

rozhovory⁶³, interaktívne metódy *Focus groups*⁶⁴ či *Delphi group*⁶⁵. Metóda sa využíva najmä za účelom identifikácie možných asociácií spojených so značkou, prípadne pre odhad relatívnej sily, miery pozitivity či unikátnosti predstáv o značke (Bloor, Wood 2006; Morgan 2001). Jej popularita tkvie v zdanlivej jednoduchosti, keďže respondentom sa kladú priamo otázky, na ktoré chceme získať odpoveď. Ako príklad možno uviesť otázky: čo sa Vám vybaví v mysli keď sa povie *Oxford*?, čo je dobré na značke Škoda? Aplikácia metódy má však aj úskalía, ktoré môžu viesť k chybným záverom (spôsob kladenia otázok, typ otázok, ich radenie, ich vyhodnocovanie a následná interpretácia a pod.). V marketingovom výskume môžu byť získané odpovede aj kódované a následne kvantifikované (využitá môže byť napr. *sieťová analýza* pre odhalenie možných vzťahov medzi asociáciami alebo *repertoárová mriežka*⁶⁶ pre odhalenie spôsobu akým sú kreované a čo ich podmieňuje) (Keller 2007).

2. *Projektívne techniky a nepriame otázky* – v praxi sa neraz stretávame s tým, že respondenti majú obavu vyjadriť skutočné pocity, názory a postoje. Spôsobené to môže byť zisťovaním citlivých informácií (napr. výška príjmu, sexuálna orientácia, politické názory a pod.), respektíve tým, že respondent sa môže cítiť zahanbený priznaním pravdy (napr. neprízná pred atraktívnou anketárkou, že jazdí na aute neatraktívnej značky) a pod. V marketingovej praxi sú však práve tieto odpovede veľmi cenné, preto sú pre tento účel využívané nepriame zisťovania (skutočný cieľ prieskumu je „zamaskovaný“). V rámci nich sa využívajú napríklad projektívne techniky. Napríklad pri projektívnych rozhovoroch sa nepýtame respondenta na jeho vlastné názory, ale na jeho názor na názory či postoje iných ľudí. Veríme teda, že v skutočnosti nastane u respondenta projekcia, teda do odpovedí iných osôb premietne vlastné názory (rámček 23). V tomto smere je možné použiť aj tzv. *fiktívneho hrdinu*, do úst ktorého vložíme výrok (napr. o predsudkoch voči menšinám, o nákupoch

63 Pri *Focus groups* (*fokusová, ohnisková skupina*) ide o moderovanú diskusiu, ktorej súčasťou je interaktivita medzi respondentmi navzájom. Zapojiť sa môže aj moderátor/i. Skupiny respondentov sa vytvárajú tak, aby bola minimalizovaná heterogenita socio-demografických charakteristík, ktoré by mohli ovplyvniť interakcie medzi členmi (aby nebola odvádzaná pozornosť od témy prieskumu). Moderované diskusie sa tak konajú v niekoľkých skupinách nezávisle od seba.

64 *Rozhovor s viacerými respondentmi* – sú im kladené otázky, na ktoré odpovedajú. Nedochádza k diskusii medzi členmi skupiny.

65 Pri *metóde Delphi* je moderovaná diskusia odborníkov na danú tému, ktorá je opakovaná niekoľkokrát. Počas opakovaných rozhovorov sa vyvíjajú názory prítomných odborníkov. Cieľom je dospieť k spoločnému riešeniu, záveru.

66 *Techniku repertoárovej mriežky* vytvoril Kelly (1955) na základe testu konštrukcie pojmov, ktoré má respondent zoradovať na základe blokov, tvárí, obrázkov alebo pojmov (jej autorom je Vygotskij – niekedy je preto označovaná aj ako *Vygotského test*, ktorý je súčasťou *Hanfmannovho testu* tvorby pojmov tzv. *Kasanin-Hanfmann Concept Formation Test*). Pri repertoárovej mriežke ide o techniku tzv. *repertoáru rolových konštruktov* (*Role Construct Repertory Test*, resp. *Rep Test*). Podstata tejto konštruktivistickej techniky spočíva v identifikovaní kľúčových postáv v respondentovom živote (elementov – postáv jeho života) a za pomoci repertoárovej mriežky (vopred vytvorená sústava rolí ako rodina, blízke osoby, autority a pod., ktoré sa doplnia elementmi) vytvorenie ideografickej mapy individuálneho systému jeho konštruktov (Urbánek 2003; Ritomský, Bachratý 2008).

bez pokladničného bloku, o čiernej práci, o „second hand“ produktoch a i.) a požiadame respondenta o jeho zhodnotenie (súhlas, nesúhlas či komentár). Používané sú aj iné formy: test nedokončených viet, anekdotické otázky a pod. Podstatou je navodiť u respondenta pocit bezpečia, že ho pravdivá odpoveď neohrozí. Tieto techniky sú však na druhej strane problematické, pretože ku projekcii nedôjde vždy. Napokon veľmi otáznou je aj ich validita (Disman 2002). Z ďalších techník možno uviesť napr. *Rorschachov test*, pri ktorom respondenti popisujú predstavy, ktoré u nich vyvolávajú obrazce atramentových škvrín alebo v marketingu veľmi obľúbené porovnávacie testy.

3. *Osobnosť značky a jej kapitál* – v tomto prípade ide o formu personifikácie značky, kde sú respondenti požiadaní popísať vlastnosti značky tak, ako keby bola človekom. Keller (2007:469) v tejto súvislosti uvádza nasledujúce príklady: „Keby bola značka človekom, aká by bola, čo by robila, kde by žila, čo by nosila?“ a pod. Následne uvádza príklad piatich možných faktorov osobnosti značky: a) úprimnosť (dôveryhodnosť), b) náročnosť (do akej triedy patrí), c) spoločlivosť, d) vzrušenie (odvaha, oduševnenosť), e) povaha (drsná alebo jemná).
4. *Empirické metódy* - v marketingu sa využíva celé spektrum techník, ktorými sa pozoruje spotrebiteľ v jeho prirodzenom prostredí (doma, v práci, na večierkoch a pod.). Využívané sú napríklad nezúčastnené pozorovanie (napr. v prostriedkoch hromadnej dopravy, v supermarketoch cez kamerový systém a pod.), zapojenie spotrebiteľa priamo do sledovania - výskumníkovi umožní napr. spolu s ním stráviť celý deň (sleduje spotrebiteľa ako trávi čas pred odchodom do práce, v práci a po nej), resp. aj sám respondent môže byť požiadaný aby zaznamenával svoj deň na kameru. Využívajú sa pri tom najnovšie technologické novinky - napr. Google okuliare, web kamery, *Eye tracking* – okuliare zaznamenávajúce pohyb očí (využiteľné napr. pri optimalizácii ukladania tovaru v regáloch, usporiadaní reklamných textov na letákoch a i.). Pri ich využití v maloobchodných prevádzkach sa zistilo, že najviac zákazníkov si všima tovar umiestnený vo výške očí. Často využívanými sú analýzy účinnosti a dosahu outdoorovej reklamy, ktoré zisťujú vhodné a nevhodné polohy na ich umiestnenie. Rozvoj internetu priniesol využitie aj v tejto oblasti. Marketingoví manažéri zasahujú napr. do četrových diskusií, využívajú rôzne sociálne siete a pod.

V oblasti identifikovania zdrojov kapitálu značky sa však využívajú aj kvantitatívne techniky - napr. meranie kalibru značky, charakteru a sily asociácií spojených so značkou (napr. sémantický diferenciál, prostredníctvom a priori zadefinovaných kategórií, ktoré sú testované u respondentov), testovaním miery pozitívnej reakcie na značku a pod.

Pre vyčíslenie peňažnej hodnoty značky ako nehmotného aktíva formy sú využívané predovšetkým kvantitatívne metódy. K značke sa pristupuje ako k *holistickej entite*, u ktorej hodnotíme jej celkovú monetárnu hodnotu. Pre úplnosť dodávame, že analogická perspektíva sa využíva aj v hodnotení *celkového kapitálu značky* – koncept *Total brand equity* - *TBE* (viac napr. Aaker 2003, Ambler 2004, Ailawadi, Lehmann, Neslin 2003).

Keller (2007: 467-468) popisuje nasledujúci experiment na báze projekcie, ktorý realizoval v 40. rokoch 20. stor. *Maison Haire* pre firmu *Nescafé* po neúspešnom uvedení instantnej kávy na trh. *Nescafé* potrebovala zistiť, prečo sa jej očakávania nenaplnili, keď úvodné chuťové porovnávacie testy dopadli veľmi dobre. Pri osobných rozhovoroch opytovaní uvádzali, že instantná káva nechutí tak dobre ako jej klasická prevapkávaná verzia. Zaujímavé výsledky však priniesla následná ochutnávka nasledujúceho, v ktorej bola instantná verzia označená za prijateľnú za predpokladu, že probanti nevedeli akú kávu pijú. Haire preto uskutočnil nasledujúci experiment. Zostavil dva nákupné zoznamy, ktoré obsahovali šesť položiek (potraviny rovnaké v oboch zoznamoch). Jediné v čom sa zoznamy líšili bola káva. Súčasťou zoznamu č. 1 bola mletá káva, určená na prevapkávanie a v zozname č. 2 bola zahrnutá instantná káva. Následne požiadal respondentov, aby popísali vlastnosti ženy, ktorá by podľa nich zvolila zoznam č. 1 ako aj ženy, ktorá by volila ten druhý. Výsledky experimentu ukázali pravdepodobnú príčinu neúspechu nového produktu. Probanti opísali ženu, ktorá by kúpila zoznam č. 2 s instantnou kávou, ako lenivú, neschopnú naplánovať domáci nákup, zlú manželku a pod. Takto koncipovaná projekcia teda firme *Nescafé* poskytla informácie, že kupovaním produktu instantnej kávy zákazníci vysielali zlý signál svojmu okoliu, najmä, že nie sú schopní postarať sa o svoju rodinu a vzdiaľujú sa od zaužívaných tradícií. Úspora času a práce bola v tomto prípade vnímaná negatívne. Výsledky testu pretavila firma do zmenenej stratégie pozicionovania a vytvorila kampaň, postavenú na téze a posolstve: *instantná káva Nescafé vám ušetrí čas, ktorý môžete potom venovať svojej rodine a domácnosti*.

(Keller 2007: 467-468)

Vzhľadom na to, že hodnota značky vyjadrená finančne je súčasťou firemného účtovníctva a teda je považovaná za nehmotné firemné aktívum (nehmotný majetok firmy), stanovenie jej ceny upravuje príslušná legislatíva. V podmienkach Slovenska je to:

- Zákon o ochranných známkach - Zákon č. 506/2009, v znení z r. 2009 (Zákon 2009)
- Vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky o stanovení všeobecnej hodnoty majetku, č. 492/2004 Z. z. v znení poslednej aktualizácie z r. 2009 (Vyhláška 2004).

Pre ohodnocovanie značiek sa v praxi používajú viaceré postupy. Najčastešie sú možné prístupy k ich hodnoteniu klasifikované do dvoch skupín:

- *reziduálne* - založené na kalkulácii zostatku napr. po odpočítaní spotrebiteľských preferencií
- *valuačné* - výpočet hodnoty značky je v tomto prípade založený na oceňovaní pre potreby účtovníctva a iných podnikateľských aktivít (napr. Keller 2007: 513-542).

Podľa charakteru vstupných dát ich možno rozdeliť do troch skupín: **nákladové, výnosové** a **komparačné** (Malý 2002):

1. **Odhady hodnoty značky založené na základe jej budúcich výnosov** – tu sa využívajú napr.: *metóda licenčnej analógie* (najčastejšie používaná metóda), ďalej *metóda miery zisku* (prírastku výnosu zo značky), určenie *koeficientu životnosti*, *reziduálna výnosová metóda*, *metóda predpokladanej straty výnosu*, stanovenie *diskontnej sadzby*, *vnútorné výnosové percento*, *metóda nákladov a výnosov*, *index ziskovosti* a *čistá súčasná hodnota*, *priemerná výnosnosť*, *doba návratnosti*, *priemerné vážené náklady kapitálu* (pre viac informácií pozri Malý 2002).
2. **Odhady hodnoty značky na základe vynaložených nákladov** - najmä pri nových značkách, respektíve ak značka nebola z nejakých dôvodov používaná či bola nahradená inou značkou. Tu sú využívané napr.: *metódy vychádzajúce z reprodukčnej ceny*, *metóda vychádzajúca z preceňovania historických nákladov* (Malý 2002).
3. **Odhady hodnoty značky na základe porovnania s inými značkami** - v podmienkach Slovenska sa najčastejšie používa tzv. *bodová metóda* (Kardoš, Jakubec 2009). Keller (2007) v rámci tejto skupiny rozlišuje:
 - a) *komparácie založené na značke* – meranie reaktability na konkrétny prvok marketingového programu,
 - b) *komparácie založené na marketingu* - meranie reaktability na zmeny v marketingovom programe, na marketingové činnosti na danom trhu alebo na konkurenčné značky a
 - c) *Conjoint analýza* – umožňuje odhad dôležitosti atribútov značky, trhového potenciálu.

Odhady hodnoty značiek sú často základom rozličných rebríčkov a porovnávaní obchodných značiek (napríklad rámček 1 v kapitole 1). Ich poradie sa však môže líšiť v závislosti od použitej metodiky.

Na záver je nutné poznamenať, že hodnotenie kapitálu značky nemožno považovať za jednorazový proces, keďže kapitál značky je veľmi dynamickým fenoménom. Jeho veľkosť i charakter by mali byť preto podrobované pravidelnému monitoringu. Komplikovanosť jeho vnútornej štruktúry si vyžaduje využitie kombinácie viacerých analytických nástrojov resp. hybridných metód. Istou výzvou v tejto oblasti sú aj nové technológie a vývoj akumulácie, spracovávaní a vyhodnocovania veľkých dát (tzv. *Big data*), ktoré pravdepodobne už v najbližších rokoch posunú oblasť merania hodnoty značiek do nových dimenzií.

b) Kapitál a hodnota značky územia

i. Podstata a hodnotenie kapitálu značky územia

Prvé pokusy o rozšírenie teórie kapitálu značky na územia sa v literatúre objavujú začiatkom 21. storočia v rámci početných prác z oblasti územného brandingu (napr. Trueman a kol. 2004, Merrilees a kol. 2005 in Hankinson 2015:22). Floreková (2014:85 podľa Shimp, Samiee, Madden 1993) uvádza, že prvotné akademické úvahy týkajúce sa kapitálu značky územia boli spojené s analýzou kapitálu na úrovni národnej značky (*country brand*). V tejto súvislosti odkazuje na definíciu Kotlera a Gertnera (2002), ktorí ho popisujú ako „*u spotrebiteľov vytváranú emocionálnu hodnotu, ktorá je založená na asociáciách spojených so značkou krajiny*“.

Kľúčovým faktorom, ktorý viedol k zintenzívneniu záujmu o problematiku národného brandingu, bol konkurenčný zápas o globálne investičné zdroje. Jeho intenzita sa neustále stupňovala a to až do takej miery, že mnohí investori sa viac ako kedykoľvek predtým začali zaoberať riešením rôznych globálnych juridických problémov spojených s umiestňovaním svojich investícií za hranicami na úkor kontroly predtým favorizovaného domáceho priemyslu (Papadopoulos, Heslop 2002:302). Nie je teda prekvapením, že branding územia (v tomto prípade národný branding), zameraný na zlepšenie pozície územia v procese výberu miesta investície, sa stáva často aj primárnym záujmom vlád a územných samospráv.

Väčšina existujúcich štúdií zaoberajúcich sa brandingom území aplikuje perspektívu zameranú na zákazníka. Akademický záujem o túto oblasť vyvolal najmä Kellerov (1993) *model kapitálu značky orientovaný na zákazníka (CBBE model)*, ktorý bol najskôr aplikovaný v oblasti destinačného brandingu. V tomto kontexte bol chápaný ako miera výkonu značiek turistických destinácií (Hankinson 2015:22). To vytvorilo predpoklady pre ďalšie rozšírenie CBBE modelu aj na územia ako také.

Dôvod orientácie na zákazníkov územia je rovnaký ako v prípade kapitálu obchodných značiek. Dôraz je aj tu kladený na uspokojovanie potrieb „spotrebiteľov“ územia. Odlišnosť však spočíva v šírke možných cieľových segmentov, ktoré v prípade územia tvoria:

(1) jeho *obyvatelia* a zamestnanci:

- interní – kreatívna trieda, kvalifikované pracovné sily, študenti,
- externí – kreatívna trieda, kvalifikované pracovné sily, študenti,

(2) *návštevníci*:

- obchodní cestujúci (v rámci služobných ciest),
- ostatní turisti,

(3) podnikatelia respektíve zástupcovia *priemyslu a obchodu*:

- inertní – štátna správa a samospráva, investori, spoločnosti (odvetvia),
- externí – investori, spoločnosti (odvetvia)

(Kotler a kol. 1993; Zenker, Martin 2011:34).

Perspektíva na zákazníka je však v tomto prípade chápaná duálne, t. j. ako vytváranie kapitálu značky, ktorý by poskytoval hodnotu nielen zákazníkovi, ale aj vlastnému územiu (Shah a kol. 2006).

V súvislosti s hodnotením značky je na mieste otázka: čo vlastne hodnotíme, ak meriame hodnotu značky? Zenker a Martin (2011) identifikovali nasledujúce elementy značky územia:

- *objekt*, ktorý je značkovaný (jeho fyzické vlastnosti),
- *nositelia* hodnoty značky
- *kapitál* značky (brand equity).

K meraniu úspešnosti územného brandingu možno podľa týchto autorov pristupovať z dvoch perspektív:

- a) *z perspektívy orientovanej na zákazníka (Customer oriented)*,
 - kde sa hodnotí zákaznícky kapitál⁶⁷
 - miera spokojnosti zákazníkov,
- b) *z perspektívy orientovanej na značku (Brand oriented)*,
 - kde sa identifikuje tzv. *Brand Value Driver*, t. j. nositeľ respektíve nositelia hodnoty značky - entity zvyšujúce hodnotu značky
 - *brand equity* (kapitál značky).

Oba prístupy však nemožno vzájomne oddeliť, sú totiž vzájomne previazané. *Brand Value Driver* ovplyvňuje reakciu zákazníkov na značku a podmieňuje štruktúru celého radu užitočných informácií, ktoré majú nemonetárny charakter.

Vychádzajúc z uvedených predpokladov navrhuje Floreková (2014) chápať *kapitál značky územia orientovaný na zákazníka* ako diferenciačný efekt súboru asociácií a postojov a vzorcov správania sa zákazníkov územia vo vzťahu k jeho značke, ktoré vznikajú ako reakcia na marketing značky. Kavaratzis (2005) v tejto súvislosti vníma kapitál značky územia ako odraz jeho potenciálu. Zároveň ho považuje za zaujímavý nástroj na zvyšovanie výkonnosti, ktorý je determinovaný identitou značky. Zenker (2014) poukazuje na dôležitosť imidžu, ktorý predstavuje nositeľa hodnoty a zároveň kapitál značky.

Pre účely brandingovej praxe je potrebné odpovedať na otázku ako hodnotiť kapitál značky územia, resp. ako stanoviť jeho dimenzie?

Väčšina prác (napr. Zenker 2014) považuje za kľúčovú dimenziu kapitálu značky jej imidž. Zaoberajú sa metódami jeho merania, hodnotenia a porovnávania zmien v čase. Vychádzajúc z prác autorov John a kol. (2006) respektíve Schnittka a kol. (2012) popisuje Zenker (2014) metódu mentálnej mapy značky tzv. *brand concept map* (BCM), ktorá umožňuje identifikovať asociačné siete, respektíve merať imidž značky vo vzťahu k štruktúre hlavných sietí asociácií. Následne *klasický model BCM* precizujú Schnittka a kol. (2012) na *rozšírený model mentálnych*

67 Zákaznícky kapitál (*Customer equity*) – odhad hodnoty potenciálnych výnosov, ktoré dokážu vygenerovať zákazníci daného produktu (značky) počas doby jeho životnosti.

máp tzv. *advanced brand concept map* (aBCM), ktorý je doplnený o metriku *Brand Association Network Value* (BANV). Tá umožňuje odhadnúť silu a unikátnosť asociácií. Základnou myšlienkou je vytvorenie celkovej mentálnej mapy značky. Samotný proces prebieha dvojfázovo:

1. fáza je fáza *vyvolania* - kedy sú identifikované najdôležitejšie asociácie (napr. prostredníctvom hĺbkových rozhovorov, *technika Laddering*⁶⁸)
2. fáza je *mapovacia* fáza – kedy sú respondenti požiadaní, aby vytvorili samostatné mentálne mapy značky mimo týchto vopred určených asociácií. Následne sú vyzvaní, aby jednotlivé asociácie poprepájali (priamo alebo nepriamo) a naznačili aj silu väzieb (obrázok 42 a).

Rozšírený model mentálnych máp (aBCM) obsahuje ešte dodatočnú fázu hodnotenia, ktorá umožňuje hierarchizovať jednotlivé asociácie spojené so značkou podľa ich dôležitosti pre zákazníka:

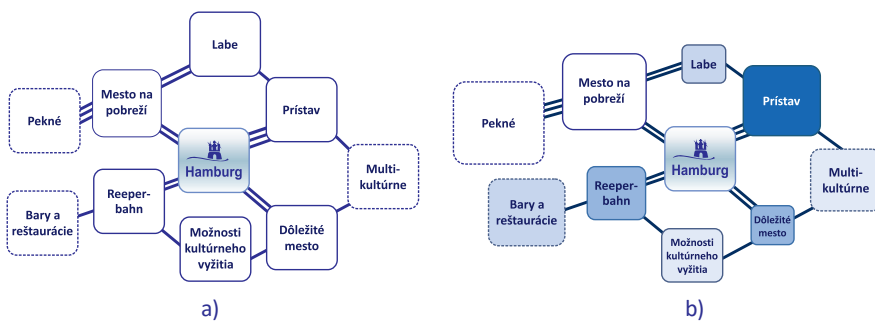
1. *hodnotenie jednotlivých asociácií značky* - napríklad miera positivity (v stanovenom rozsahu na škále bipolárnych adjektív: dobrý - zlý), miera náklonnosti, atraktivity podľa vopred pripraveného súboru otázok, v ktorých sú respondenti požiadaní o hodnotenie atribútov za pomoci vopred určenej škály. Najčastejšie sa používa 5-7 stupňová Likertova škála.
2. vyjadrenie *individuálne vnímanej dôležitosti jednotlivých asociácií* v rámci nejakej konkrétnej „nákupnej“ situácie (napr. ako predpokladané miesto štúdia, podnikania, bývania a pod. za pomoci vopred určenej Likertovej škály) (obrázok 42b a obrázok 43 a, b)

Brand Association Network Value (BANV) je založená na široko akceptovanom modeli multi-atribútového prístupu vytvoreného Fishbeniom a Ajzenom (1975). Model predpokladá, že postoje k značke sú multiplikatívnou funkciou najdôležitejších (kognitívnych) presvedčení, ktoré má zákazník o značke. BANV pozostáva z rozličných dimenzií informácie, ktorá odhaľuje mieru pozitivnosti (E_{aj} a I_{aj}), sily (L_{aj} a S_{aj}) a unikátnosti (m) asociácií značky, podľa nasledovného vzťahu:

$$BANV_j = \sum_{a=1}^m E_{aj} * S_{aj} * I_{aj} * L_{aj}$$

Model rozšírených mentálnych máp (aBCM) umožňuje v manažérskej praxi porovnávať mieru priaznivosti sietí a to v rámci jednotlivých asociácií spojených so značkou ako aj na úrovni agregovaných zoskupení sietí.

68 *Technika rozhovoru laddering* môže byť použitá ako súčasť repertoárovej mriežky za účelom prehĺbenia získaných informácií. Ide o techniku hĺbkového rozhovoru, pri ktorej sa štruktúra otázok tvorí *in situ*, podľa kontextu tak, ako keby sme „vystupovali“ alebo „zostupovali“ po pomyslenom rebríku. Vychádza sa pritom z predstavy, že spôsob konštruovania myšlienok v podvedomí respondenta je hierarchický. Pohyb smerom nahor po rebríku konštruktov, kladením otázok *prečo*, prináša síce menšie množstvo konštruktov, ktoré sú však svojim vplyvom silnejšie, komplikovanejšie a odhaľujú tak podstatu skúmaného fenoménu. Naopak, „zostupovanie dolu“ realizujeme pomocou otázok typu *ako* - sú zamerané na správanie, odhaľovanie nových možností konštruktov (Ritomský, Bachratý 2008).

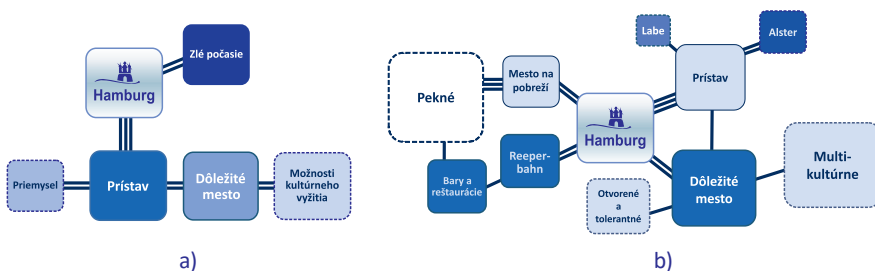


Obrázok 42

Príklad hodnotenia imidžu značky mesta Hamburg:

- a) Klasický BCM model percepčnej mapy značky mesta (fiktívny);
b) Rozšírený aBCM model percepčnej mapy značky mesta (fiktívny)

Zdroj: Zenker (2014)



Obrázok 43

Príklad percepčnej mapy imidžu mesta Hamburg (aBCM model)

vypracovaný na základe prieskumu názorov u skupiny študentov v Holandsku:

- a) v čase t_1 - na začiatku semestra,
b) v čase t_2 - na konci semestra - potom čo počas štúdia získali ďalšie poznatky o meste.

Zdroj: Zenker (2014)

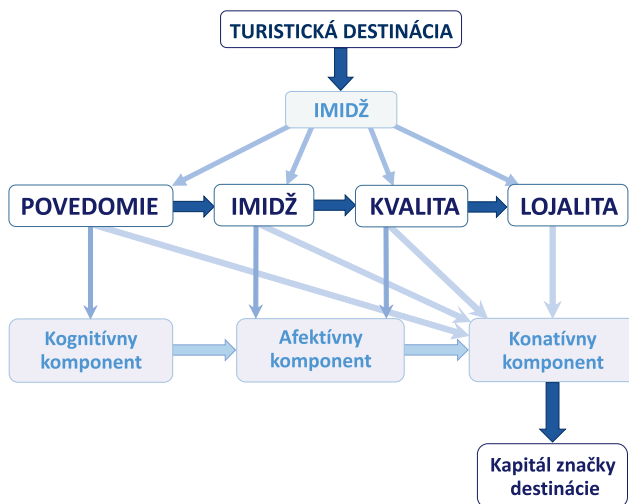
Niektorí autori však nie sú presvedčení o dominantnosti postavenia imidžu v rámci hodnotenia kapitálu značky z perspektívy zákazníka. Považujú jeho význam vo vzťahu k hodnoteniu kapitálu značky územia za preceňovaný. Napríklad Yoo, Donthu a Lee (2000) a rovnako ako Konecnik a Gartner (2007) poukazujú na význam iných dimenzií kapitálu značky ako je napríklad povedomie o značke kombinované s asociáciami spojenými so značkou (image), vnímaná kvalita značky a lojalnosť k značke (Zenker 2014).

Konecnik a Gartner (2007:401) nadväzujú na práce Aakera (1991) a Yoo, Donthu (2001) navrhujú štvordimenzionálny model kapitálu značky územia orientovaný na zákazníka, postavený na nasledujúcich mierach: **povedomie – imidž - vnímaná kvalita - lojalita**. V rámci konceptu imidžu značky územia, na ktorý tento model kladie dôraz, sme v predošlých kapitolách navrhované dimenzie: *povedomie, vnímaná kvalita a lojalita* uvádzali ako súčasť imidžu. Samotní autori

sú si toho vedomí a nepopierajú, že uvedené tri miery sú imidžu vlastné. Svoju predstavu odôvodňujú odlišným prístupom k skúmaniu imidžu v prípade kapitálu značky, kde tieto dimenzie možno štatisticky oddeliť. Autormi navrhované miery kapitálu značky územia sú determinované jednotlivými komponentmi jej imidžu a to nasledovne (obrázok 44):

- *kognitívny komponent* imidžu značky vytvára *povedomie* o značke – veľmi zjednodušene povedané, čím viac zákazníkov o značke vie, tým je jej povedomie u neho vyššie,
- *afektívny komponent* imidžu značky odkazuje na pocity spojené so značkou ako aj poznatky o nej. Emocionálna rovina môže byť v kontexte kapitálu značky vnímaná ako miera vnímanej *kvality* a *imidžu* (v tomto prípade oddelene vnímaného od ostatných atribútov),
- *konatívny komponent* imidžu značky je na rozdiel od predošlých dimenzií kapitálu prepojený na všetky uvedené miery kapitálu, keďže odkazuje na konanie zákazníka ovplyvnené jeho informáciami a pocitmi. (Konecník, Gartner 2007:401)

Uvedený model možno podľa autorov označiť ako holistický prístup k hodnoteniu kapitálu značky územia s dôrazom na imidž a vzťahy medzi jeho jednotlivými komponentmi (obrázok 44; Konecník, Gartner 2007:417).



Obrázok 44

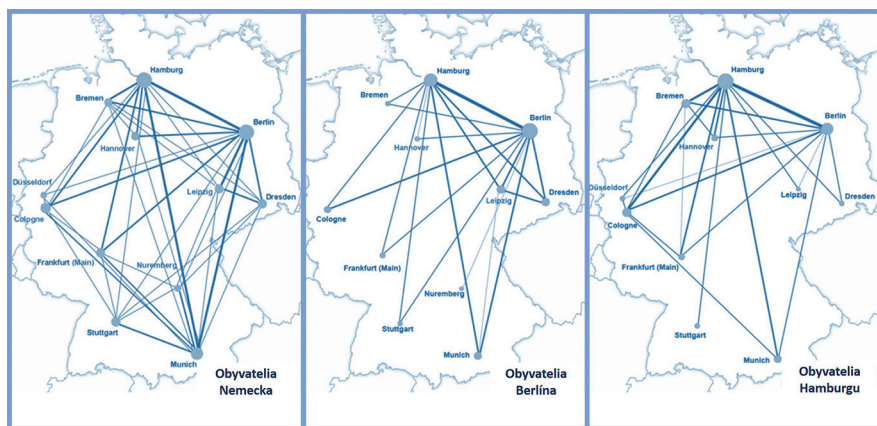
Štvordimenzionálny model formovania kapitálu značky turistickej destinácie

Zdroj: Konecník a Gartner (2007: 403)

Špecifickú skupinu zákazníkov územia predstavujú *investori*. V podmienkach Slovenska predstavuje práve tento segment zákazníkov dôležitú skupinu, na ktorú je zameraná stratégia značky krajiny. Formovanie kapitálu značky územia z perspektívy investorov (*Investors - based brand equity*, IBBE) predstavuje atraktívnu oblasť

akademického záujmu formovaného predovšetkým dopytom zo strany územno-plánovacej praxe. Tento prístup je však v odbornej literatúre málo prepracovaný. V existujúcich empirických štúdiách absentuje komplexnosť. Väčšina z nich skúma oddelene tvrdé a mäkké faktory ovplyvňujúce investičné rozhodnutia.

Uvedenú perspektívu aplikovali napríklad Jacobsen (2009, 2012) a Papadopoulos a Heslop (2002). Posledne menovaní autori upozorňujú na možné riziká, ktoré vedú často k živelnosti a neprofesionalite. Najčastejšie sa vyskytujúcim problémom pri formulovaní stratégie značky je skreslený pohľad na primárne ciele investorov. Napríklad pre spoločnosť zaoberajúcu sa ťažbou uhlia bude pravdepodobne primárnym cieľom výber krajiny s výskytom ložísk, pričom bude zohľadňovať podmienky ťažby, veľkosť ložiska, kvalitu suroviny, dostupnosť a pod. Tvrdé lokalizačné faktory teda prevážia nad mäkkými, ktoré budú v tomto prípade zohľadňované pravdepodobne až sekundárne. Pre iného investora zasa môže byť dôležitý COO efekt. Napríklad pre čínskeho výrobcu gumených topánok môže byť prínosné premiestniť výrobu na Slovensko. Značka „Made in Slovakia“ mu totiž zrejme umožní zvýšiť objem predaja na európskych trhoch, kde sú produkty vyrobené v Číne zaťažené vysokou mierou negatívnej predpojatosti vo vzťahu k vnímanej kvalite. Ďalším problémom pri tvorbe stratégií brandingu sú nerealistické očakávania krajín od ich implementácie, najmä ak sú koncipované príliš široko, všeobecne a majú mnoho priorít. Ak je cieľom všetko, nie je cieľom nič. Snaha osloviť čo možno najširšie spektrum investorov sa totiž často miňa účinku, pretože stráca to najdôležitejšie – diferenciačný aspekt.



Pozn.:

- veľkosť krúžku odráža početnosť výberu mesta ako miesta bydliska u oslovených respondentov,
- línie odrážajú početnosť duálneho výberu prepojených miest (ako často bolo mesto vybrané s prepojenou alternatívou, napr. najčastejšie volená možnosť bola Hamburg a Berlín)

Obrázok 45

Kapitál značiek nemeckých miest z perspektívy ich atraktivity pre talentovaný segment rezidentov

Zdroj: Zenker, Eggers a Farsky (2013: 136)

Zaujímavý pohľad na kapitál značky územia poskytuje aj práca autorov Zenker, Eggers a Farsky (2013), ktorá sa koncentruje na jeden z najžiadanejších segmentov **obyvateľov miest** - skupinu tzv. *talentov*. Definujú ich (napr. Michaels, Handfield-Jones, Axelrod 2001) ako ľudí s bakalárskym a vyšším vzdelaním bez ohľadu na oblasť, v ktorej ho dosiahli. Túto žiadanú skupinu rezidentov miest skúmajú z pohľadu ich preferencií pre výber miesta svojho bydliska na príklade 15 najväčších nemeckých miest (obrázok 45). Používajú mieru vyjadrenú ako percento mzdy, ktorú sú talentovaní zamestnanci ochotní obetovať, aby mohli žiť v mieste podľa ich predstáv. V tomto prípade používajú tzv. *indikátor preferencie územia* u cieľovej skupiny talentov ako mieru kapitálu značky územia (v popisovacom prípade mesta).

Inú predstavu kapitálu značky územia prezentuje Lucarelli (2012). Jeho model je postavený na troch dimenziách kapitálu značky mesta. Konceptualizoval ho ako reflexiu na celý rad existujúcich prístupov (v pôvodnom texte uvádza detailný prehľad prameňov vo vzťahu k ním uvádzaným elementom – viď Lucarelli 2012).

Teoretický rámec kapitálu značky mesta má podľa Lucarelliho (2012) tri vzájomne prepojené dimenzie (obrázok 46):

1. *Prvky značky územia* (*City brand elements*) – táto skupina mier (ako ich označuje autor) odkazuje na hlavné charakteristiky a súbor zdrojov mesta. Ich klasifikácia samozrejme nie je jednoznačná, pretože charakter miest ako aj ich značiek je veľmi dynamický. Napriek tomu na základe viacerých autorov Lucarelli (2012) identifikoval v rámci zdrojov miest nasledujúce kategórie:



Obrázok 46

Lucarelliho trojdimenzionálny model kapitálu značky mesta

Zdroj: Lucarelli (2012: 242)

- *Podujatia a aktivity* - pre mesto typické podujatia, svetové podujatia, festivaly a pod.
- *história a kultúrne dedičstvo mesta* - pre mesto dôležité historické udalosti, špecifiká kultúrnej identity a pod.
- *procesy a inštitúcie* - systém fungovania mesta, plánovacie aktivity, riadenie mesta, organizácia propagácie a marketingu, stratégie a taktiky a iné procesy priamo nesúvisiace s fenoménom brandingu vrátane inštitúcií, ktoré ich zabezpečujú
- *symbolika a systém identifikácie* - grafika, logá, propagačné fotografie, videá, mapy, brožúry, slogany, webové stránky a iné vizuálne, propagačné, textové a kontextové prvky.
- *artefakty a priestorová štruktúra* - dôležité mestotvorné prvky, zaujímavé architektonické diela, stavby, mestské časti, ulice a pod.

Prvky kapitálu značky mesta:

- tvoria jeho *vizuálnu identitu*, prezentovanú prostredníctvom systému identifikácie a symboliky značky,
 - formujú rozličné *pozície značky*, vyjadrené prostredníctvom vyhlásení formujúcich jej geografickú, kultúrnu a politickú pozíciu,
 - formujú *predstavy o jej úlohe a celi* cez rozličné ponuky pre cieľové skupiny zákazníkov,
 - *budujú dôveru*:
 - cez rozličné kvality vyjadrujúce systém hodnôt a názorov,
 - cez aktivity (podujatia, kampane)
 - rozličné priestorové a socio-kultúrne prvky (artefakty, kultúrne dedičstvo, historické elementy),
 - procesy a inštitúcie ako sú reprezentanti vlády a samosprávy ako aj sieťové spolupráce a inštitucionalizované právne postupy.
2. *Miery značky územia (City brand measurement)* – odkazujú najmä na metódy a nástroje, ktoré okrem iného hodnotia dosah značky územia. V tomto smere sú využívané:
- *kvantitatívne metódy*
 - *kvalitatívne metódy*
 - *kombinácia kvantitatívnych a kvalitatívnych metód* (napr. kombinácia obsahovej analýzy a survey, prípadne hĺbkové interview doplnené štandardizovaným rozhovorom a i. alebo kombinácia primárnych a sekundárnych dát).
3. *Impakt značky územia (City brand impact)* – posledná dimenzia odkazuje na meranie výsledkov, ktoré má branding na mesto (kým predošlá dimenzia odkazovala na nástroje a metódy, ktorými kapitál značky merať). Ide najmä o rozličné indexy, miery, porovnávacie ukazovatele (miera nezamestnanosti, sociálne a ekonomické ukazovatele ako index spokojnosti, alebo ukazovatele a miery výkonu turizmu), ktorými sa hodnotí:

- sociálno-politický impakt
- ekonomický impakt
- charakter a sila imidžu ako odraz identity značky mesta (niektoré štúdie sa sústreďujú na skúmanie účinnosti komunikačných stratégií vo vzťahu k obyvateľom mesta či iných cieľových skupín a ďalšie zasa na posudzovanie značky z pohľadu imidžu mesta a pod.).

Podstata formovania kapitálu značky územia z pohľadu zákazníka (Kellerov CBBE model) sa podľa Pikea (2007, 2010) opiera o tvrdenie, že indikátory odrážajúce postoje trhu a správanie sa vo vzťahu k značke sú základom akéhokoľvek finančného ohodnotenia kapitálu značky územia (u Pikea turistické destinácie). V takom prípade môže byť CBBE územia vnímaný nielen ako miera efektívnosti už realizovaných marketingových aktivít, ale aj ako prediktor budúcej výkonnosti. Pikeov model kapitálu značky turistickej destinácie okrem prác Kellera (1993) a Aakera (1991) reflektuje aj model hierarchie efektov (napr. Lavidge, Steiner 1961).

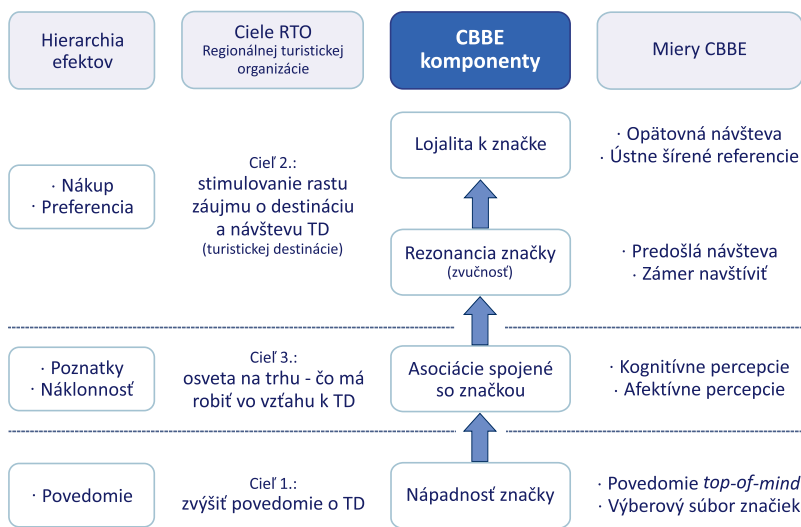
Pikeov (2007, 2010) hierarchický model kapitálu značky turistickej destinácie z perspektívy zákazníka je konceptualizovaný ako hierarchia nasledujúcich dimenzií:

1. *Nápadnosť značky turistickej destinácie* – je základom hierarchie a reprezentuje silu povedomia o značke v konkrétnej situácii spojennej s cestovaním. Teda ide skôr to, čo je prítomné v mysli bez potreby ďalšieho pripomínania (povedomie *top-of-mind*⁶⁹) a čo tvorí súbor, z ktorého zákazník realizuje výber. V tejto dimenzii sa meria relatívna nápadnosť značky voči konkurenčným značkám.
2. *Asociácie spojené so značkou* – dimenzia považovaná za funkciu špecifických benefitov, ktoré vnímajú turisti a ktoré má destinácia schopnosť poskytovať. Tu sa kladie dôraz na identifikovanie kritérií, ktoré vstupujú do procesu rozhodovania. Meranie tejto dimenzie odkazuje na skúmanie imidžu turistickej destinácie.
3. *Rezonancia značky* – reprezentuje ochotu zaoberať sa značkou alebo stupeň identifikácie, resp. do akej miery dokáže zákazník značku identifikovať. Pri meraní tejto dimenzie odporúča Pike (2010) použiť behaviorálne prístupy, zamerané na predošlú návštevu turistickej destinácie alebo skúmanie postojov, cielené na úmysel vycestovať do turistickej destinácie.
4. *Lojalita k značke* – najvyšší stupeň hierarchie, ktorý možno merať prostredníctvom opakovaných návštev turistickej destinácie a šírenia ústne podávaných referencií. Pri meraní tejto dimenzie odporúča perцепčné a behaviorálne prístupy. Istým problémom v tomto smere je, že existujúce empirické štúdie skúmajúce postoje odkazujú skôr na aktuálne (krátkodobé) správanie. Chýbajú longitudinálne pozorovania, ktoré by skúmali vzťahy medzi postojom

69 *Top-of-mind brand* – spontánna znalosť značky, t. j. tá značka ktorá zákazníkovi napadne ako prvá, keď je konfrontovaný s oblasťou, či kategóriou, do ktorej patrí (prípadne potrebou, či nákupnou situáciou) (Farris a kol. 2010: 25).

a správaním z dlhodobej perspektívy, najmä pokiaľ ide o deklarované preferencie turistickej destinácie a aktivitu (či naozaj dôjde k vycestovaniu do označenej turistickej destinácie).

Prepojenie medzi nimi ako aj ich vzťah k regionálnym turistickým organizáciám Pike vyjadril graficky nasledovne (obrázok 47):



Pozn.: TD – turistická destinácia

Obrázok 47

Pikeov hierarchický model kapitálu značky turistickej destinácie (TD) orientovaný na zákazníka

Zdroj: Pike (2007:56, 2010:128)

Za výskumné výzvy v oblasti kapitálu značky územia smerom do budúcnosti označuje Pike (2007 in Hankinson 2015) potrebu hlbšieho prepracovania problematiky formovania územnej lojality (nevyhnutnosť longitudinálnych výskumov), stratégie re-brandingu a re-pozicioningu značiek území.

V odbornej literatúre existujú aj iné prístupy k hodnoteniu kapitálu značky územia. V prípade hlbšieho záujmu o uvedenú problematiku odporúčame práce napr. Florek (2014), Zenker, Martin (2011), Zenker (2014), Konecnik, Gartner (2007), Boo, Busser, Balogu (2009), Pike (2010; 2007), Pike a kol. (2010), Papadopoulos (2004), Jacobsen (2009, 2012) ako aj ďalšie práce uvedených i iných autorov.

Floreková (2014) zosumariovala kľúčové prístupy, ktoré boli základom pre rozvoj koncepcie hodnotenia kapitálu značky územia do nasledujúcej prehľadnej tabuľky 10:

ZDROJ	MIERY KAPITÁLU ZNAČKY ÚZEMIA
Konecnik, Gartner (2007)	• Povedomie o značke • Lojálnosť k značke • Kvalita značky • Imidž značky
Boo, Busser, Balogu (2009)	• Povedomie o značke • Lojálnosť k značke • Skúsenosť so značkou vrátane imidžu a kvality • Hodnota značky (účelová v kontexte ceny)
Pike a kol. (2010)	• Nápadnosť značky • Lojálnosť k značke • Vnímaná kvalita značky • Imidž značky
Pike (2010)	• Nápadnosť značky • Asociácie spojené so značkou • Rezonancia značky • Lojálnosť k značke

Tabuľka 10

Kľúčové práce a navrhované miery kapitálu značky územia

Zdroj: Florek (2014, s. 105)

ii. Hodnota značky územia

Uvedenie si hodnoty značiek viedlo spoločnosti k väčšiemu záujmu o nich. Väčší dôraz sa začal klásť na dlhodobé stratégie budovania obchodných značiek a zvýšil sa aj záujem o obchodovanie so značkami. Dôležitým momentom bolo aj uvedenie si sily obchodnej značky, ktorá môže zrýchliť a uľahčiť uvádzanie nových produktov na trh, znížiť náklady na propagáciu a ochrániť produkt pred nečakanými výkyvmi na trhu. Celý rad výhod, ktoré firmám prináša silná a pozitívne vnímaná značka, mal teda za následok, že manažmentom značiek sa začali intenzívne zaoberať aj územia prostredníctvom svojich oficiálnych reprezentantov a stakeholderov. To pochopiteľne motivovalo aj akademický záujem o túto tému a viedlo k nárastu počtu prác skúmajúcich potenciál využitia ako aj možný transfer existujúcich poznatkov z oblasti obchodného brandingu do územnoplánovacej praxe.

Práce venujúce sa kapitálu značky územia možno označiť ako manažérsky prístup sústreďujúci sa predovšetkým na kategorizáciu zdrojov kapitálu značky bez akcentu na ich hodnotenie. Príkladom je model hodnotenia značiek miest podľa Anholta (2006). Ak definujeme **hodnotu obchodnej značky orientovanú na zákazníka** ako sumu hodnotových atribútov zahrňajúcich budúce tržby a výdavky súvisiace s nadobudnutím, udrzaním a krížovým predajom⁷⁰ prepočítané na aktuálnu hodnotu peňazí, potom vyvstáva otázka ako v tomto zmysle definovať vnímanú hodnotu značky územia orientovanú na zákazníka územia (Zenker, Martin 2011).

70 Krížový predaj (*cross-selling*) - zvýšenie dopytu od zákazníka ponúkaním súvisiacich produktov. Napríklad v cestovnej kancelárii sú ponúkané turistom aj doplnkové produkty ako cestovné kufre, mapy, knižné publikácie a pod.

Kľúčovú úlohu v tomto smere zohráva veľmi komplexný charakter produktu územia, ktorý spôsobuje veľa komplikácii pri snahe o narábanie s ním ako s analógiou obchodného produktu. Meranie hodnoty značky prostredníctvom indikátorov ekonomického výkonu územia (napríklad objem príjmov územia z cestovného ruchu alebo iných odvetví hospodárstva) nepokrýva celý komplex benefitov územia. Značka územia zahŕňa podľa Paliaga a kol. (2010:106) aj široký rámec služieb a príjmov, z ktorých niektoré sú do značnej miery určované nákladmi (kultúrna a sociálna citlivosť a pod.) a nie je ich možné zahrnúť do indikátorov oceňovania jej hodnoty. Zisk je v prípade území kategóriu, ktorá má často finančnú podobu až sekundárne. V prípade marketingového úsilia ho považujeme skôr za sociálnu kategóriu, pretože jedným z jeho hlavných cieľov je vytváranie, udržiavanie a neustále zlepšovanie podmienok pre život. Máme na mysli celé spektrum materiálnych a nemateriálnych atribútov prostredia (kvalita a dostupnosť bývania, podmienky pre prácu, oddych, zábavu a pod.). Hodnota značky územia je teda nielen odrazom príjmov do pokladnice územia, ale aj celého radu nemateriálnych prínosov pre miestne komunity a návštevníkov.

Tieto úvahy nás privádzajú otázky zákazníka územia: *kto je to zákazník územia?* Už v predošlej kapitole sme uviedli, že ide o jeho obyvateľov, návštevníkov (vrátane nerezidentov) a podnikateľov (investorov, exportérov) (Kotler a kol. 1993; Zenker, Martin 2011:34).

V tomto smere sa núkajú dve perspektívy prístupu ku kapitálu značky územia, ktoré sme podrobnejšie diskutovali vyššie: perspektíva orientovaná na zákazníka (*Customer oriented*) alebo perspektíva orientovaná na značku (*Brand oriented*).

Vzhľadom na to, že zovšeobecnená predstava územia predstavuje z pohľadu formovania všeobecnej koncepcie celý rad problémov, ktoré nateraz nie je možné jednoznačne vyriešiť, mnohí autori zužujú svoje teoretické úvahy na úroveň mesta. Kapitál zákazníka (*customer equity*) územia je možné na základe práce Rust a kol. (2004) definovať ako súčet *lifetime values*⁷¹ všetkých existujúcich a potenciálnych zákazníkov. Presnejšie povedané zahŕňa budúce výnosy a náklady, ktoré súvisia s nadobudnutím, udrzaním a krížovým predajom a sú prispôbené pre časovú hodnotu peňazí (*time value of money*). Ako však vypočítať hodnotu obyvateľa mesta?

Zenker a Martin (2011) nazerajú na *hodnotu značky mesta orientovanú na obyvateľov* (*Citizen equity*) ako na hodnotu obyvateľov pre mesto, na zákla-

71 *Customer Lifetime Value, CLV* – koncept strategického marketingu, resp. celoživotnej hodnoty zákazníka. Je postavený na predpoklade, že udržanie si už existujúcich zákazníkov je menej nákladné ako získanie nových. CLV vyjadruje akú hodnotu má zákazník pre firmu. Predstavuje hodnotu zisku, ktorú prinesie firme zákazník, ak by u nej nakupoval celý svoj život. Pre firmu je preto dôležité vypočítať hornú hranicu výdavkov na získanie nového zákazníka, prekročenie ktorej by z dlhodobého hľadiska znamenalo pre firmu stratu. Opakované nákupy a vytváranie dlhodobého vzťahu so zákazníkom prináša firme úsporu na propagácii. Lojálny zákazník vyžaduje menej pozornosti. Krivka životného cyklu existujúcich zákazníkov, resp. životný cyklus zákazníka (CLV) síce nie je absolútne nevyhnutný pre fungovanie firmy, ale pomáha zvyšovať jej konkurencioschopnosť na trhu. Existuje viacero spôsobov výpočtu napr.: $CLV = \text{zisková marža} * \text{miera udržania zákazníka} / (1 + \text{diskontná sadzba}) - \text{miera udržania zákazníka}$. (Nemček 2014)

de predpokladaných budúcich transakcií a odhadu budúcich nákladov. Budúce transakcie môžu byť realizované v zmysle zákazníckych poplatkov: daňové výnosy súčasných a potenciálnych zákazníkov z centrálneho zdroja príjmu územia. Tieto príjmy, mínus predpokladané náklady súvisiace s trvalým pobytom (napríklad rôzne administratívne poplatky, sociálne benefity a pod.) môžu byť uvažované ako priemerný hrubý príjem územia. Marketingové náklady asociované s motiváciou obyvateľov aby sa presťahovali do mesta (alebo alternatívne investované do udržiavania existujúcich obyvateľov) môžu byť zvažované vo vzťahu k tomuto prínosu pre územie ako výdavky na aktivity spojené s prilákaním alebo udrzaním obyvateľov v meste. Označované sú ako špecifické marketingové výdavky.

Špeciálny prístup si podľa uvedených autorov vyžaduje hodnotenie schopnosti územia uspokojovať potreby obyvateľov (*Citizen satisfaction*). To si podľa nich vyžaduje spolu s tvrdým dátami ako sú celkové príjmy a predpokladané výdavky (*Citizen equity*) aj ďalšie premenné pre meranie sociálnej funkcie. Dostupné štatistické údaje a jednoduché indikátory poukazujú len na aktuálne správanie cieľových skupín (napr. mechanický pohyb obyvateľov) a nedávajú odpoveď na otázku: prečo sa tak deje. V tejto súvislosti sa preto využívajú komplexnejšie indikátory ako napr.: *American Customer Satisfaction Index* ACSI (Fornell a kol. 1996), *European Customer Satisfaction Index* ECSI (Cassel, Ekloef 2001), alebo *Swiss Index of Customer Satisfaction* SWICS (Bruhn, Grund 2000). Pri ich konštrukcii sa zohľadňuje miera lojality, pripútania sa, dôvery alebo miery identifikácie sa s územím. Autori ponúkajú aj prehľad ďalších akademických prístupov k hodnoteniu miery spokojnosti obyvateľov (pre viac viď Zenker, Martin 2011).

Iný komplexný pohľad na meranie **hodnoty národných značiek** ponúka Sinclair (2004). Tím pod jeho vedením vyvinul metodiku, ktorej cieľom bolo odhadnúť hodnotu značky Juhoafrickej republiky za pomoci kombinácie tvrdých a mäkkých dát. Zohľadnili finančné ukazovatele výkonu krajiny na základe analýzy exportu, zahraničných investícií a príjmov z CR. Dôraz bol položený na predpokladané príjmy z cestovného ruchu a exportu. Vychádzali z predpokladu, že práve tieto príjmy sú v najväčšej miere ovplyvňované imidžom značky krajiny (Paliaga, Franjić a Strunje 2010). Budúce príjmy boli v tomto modeli prepočítané na súčasnú hodnotu pomocou diskontného faktora⁷². Ďalej bol využitý súbor ekonomických, socio-demografických a geografických dát, najmä z dostupných medzinárodných štatistických databáz a iné dostupné údaje. Pri získavaní mäkkých dát bola použitá technika Delphi, pričom respondentmi boli manažéri zahraničných spoločností. Zisťovanie bolo zamerané na mieru vplyvu COO efektu pri výbere cieľovej krajiny a miery vplyvu značky krajiny na ich rozhodnutia. Súčin percentuálneho podielu týchto dvoch odpovedí bol spriemerovaný vo vzťahu k relatívnemu podielu daného sektora k celkovému exportu JAR. Podobná procedúra bola použitá aj pre zahraničné investície a cestovný ruch (Paliaga, Franjić, Strunje 2010: 106-107; Florek 2014: 60).

72 Možno ním stanoviť budúcu hodnotu súčasných peňazí, resp. taktiež súčasnú hodnotu budúcich peňazí s ohľadom na ich predpokladané znehodnocovanie.

Hodnotu značky Juhoafrickej republiky vyčíslil Sinclair (2004 in Florek 2014) na 379,5 miliárd randov (59 miliárd dolárov) a percentuálny podiel príspevku reputácie značky krajiny na celkovom podiele príjmov z exportu, cestovného ruchu a prílehu zahraničných investícií na úrovni 16 %. Inak povedané, Sinclair odhadol, že 16% z uvedených príjmov dosiahla JAR len vďaka reputácii značky krajiny. Podľa Sinclaira (2004 in Florek 2014) má jeho model univerzálne použitie pre odhad hodnoty značky ktorejkoľvek krajiny. Je ho možné využiť ako mieru výkonu značky a marketingového úsilia investovaného do národného brandingu. Napríklad prepočítaná odhadovaná hodnota najsilnejších národných značiek sveta bola podľa tejto metodiky odhadnutá nasledovne (Florek 2014: 61): USA - 3,2 biliónov dolárov, Nemecko - 1,7 biliónov dolárov, Japonsko - 1 bilión dolárov.

Sinclairovým modelom sa inšpirovali aj chorvátski ekonómovia Paliaga, Franjić a Strunje (2010), ktorí ho však adaptovali pre potreby štúdia úrovne miest. Na rozdiel od Sinclaira ich odhad hodnoty značiek chorvátskych miest je postavený na finančných indikátoroch (bez prieskumu názorov stakeholderov). Hodnotu značky mesta teda odhadujú na základe vybraných príjmov a výdavkov mesta, ktoré možno považovať za výsledok ich brandingu a súčasť tzv. novej pridanej hodnoty mesta, ktorá sa v nich odráža. Uvedené indikátory (tabuľka 11) by mali byť následne prepočítané konkrétnym diskontným faktorom a následne urobený odhad ich budúcej hodnoty. V tabuľke uvádzaný „čistý príjem“ zo značky (NCV) je autormi odhadnutý ako:

$$NCV = \sum (A_n - B_n) / (1+p/100)^n, \text{ kde:}$$

A_n - očakávaný objem príjmov zo značky za rok n

B_n - očakávaný objem výdavkov zo značky za rok n

p - vstupný objem investícií do rozvoja značky mesta (ak je dostupný).

Podstata modelu Paliaga, Franjić a Strunje (2010) vychádza z predpokladu, že miestny rozvoj a rast ekonomiky mesta je merateľný prostredníctvom kvantifikovateľných komponentov ako sú export, zahraničné investície a cestovný ruch. Tieto považujú za významné indikátory hodnoty celkových aktív mesta a jeho stakeholderov, pričom sa opierajú o predpoklad, že čím viac je mesto navštevované (v zmysle atraktívne), tým drahšie sa stáva. Rast cien nehnuteľností je podľa nich dynamizovaný zvyšujúcim sa dopytom, ktorý prevyšuje ponuku a tým ženie ceny nahor. Zahraniční investori, s ktorými prichádza do miest kapitál, hľadajú ďalšie investičné príležitosti pre jeho zhodnotenie, tým živí a dynamizujú ekonomiku mesta. Značku mesta, v ktorom sa odohráva ich úspešný príbeh považujú za jeho súčasť. Značka kapitál nielen reprezentuje, ale aj obohacuje svojou časťou pridanej hodnoty odvíjajúcou sa z jej imidžu.

K uvedenému modelu však možno adresovať niekoľko kritických poznámok. Uvedieme len niektoré. Ako sme už naznačili v predošlom texte, podstatou hodnoty kapitálu značky je súbor kvalitatívnych atribútov (pocitov, postojov, očakávaní a pod.), ktoré je možné len ťažko kvantifikovať. Existujú však techniky, ktorými je ich možné aspoň čiastočne odhaliť a kvantifikovať, čo sa pôvodný Sinclairov model (2004) snažil odhaliť prostredníctvom rozhovorov so stakeholdermi. Re-

dukcia výpočtu hodnoty značky len na bilanciú príjmov a výdavkov mesta preto vyvoláva pochybnosti, či naozaj odráža hodnotu značky. Ďalšie otázky vyvoláva aj samotný súbor zvolených indikátorov. Upozorniť je možné na to, že v mnohých prípadoch bude asi veľmi otáznе či podnikateľské aktivity na území mesta naozaj prispievajú k zvyšovaniu hodnoty mesta. Príkladom je ťažký priemysel alebo iné aktivity zaťažujúce životné prostredie, resp. inak negatívne vnímané aktivity. V každom prípade ide o veľmi jednoduchý model umožňujúci získať pomerne rýchlo informáciu o životaschopnosti mesta.

PRÍJMY MESTA V PREDOŠLOM OBDOBÍ	rok n-3	rok n-2	rok n-1	rok n	Priemer za n rokov
1. Príjmy z cestovného ruchu					
• Celkový obrat cestovného ruchu v meste					
2. Príjmy zo zahraničných investícií					
• Odhad peňažných tokov (cash flow) zo zahraničných investícií mesta					
3. Celkový export					
• Celkový export mesta (vyjadrený v kunách)					
A = celkový objem príjmov zo značky (súčet: 1+2+3)					
Rozpočet výdavkov v minulom období					
• Objem miestnych výdavkov priamo súvisiacich s cestovným ruchom a opatreniami mesta					
• Celkový objem importu tovarov a služieb v meste					
• Celkový objem investícií miestnych firiem mimo mesta					
B = celkový objem výdavkov súvisiacich s brandingom mesta					
ČISTÝ PRÍJEM ZO ZNAČKY = A - B					

Tabuľka 11

Disponibilné príjmy mestskej ekonomiky a navrhované ako miery kapitálu jeho značky

Zdroj: ekonómovia Paliaga, Franjić a Strunje (2010: 108)

Ďalšou z otázok je spôsob nastavenia škály merania či posudzovania jednotlivých indikátorov hodnoty značiek územia. V niektorých prípadoch (ako ukážeme nižšie v kapitole venovanej rankingom značiek území) je možné rovnaký indikátor posudzovať z viacerých perspektív. Problémom je hlavne kombinácia kvalitatívnych a kvantitatívnych prístupov. Napríklad otvorené otázky (inak metóda kvalitatívnych prieskumov sa s veľkou obľubou objavuje aj v kvantitatívnych prieskumoch), ktoré si následne vyžadujú škálovanie a kódovanie získaných odpovedí, čím hrozí vysoká miera subjektivity pri posúdení odpovedí anketárom. Z pohľadu ich následného hodnotenia sa núkajú viaceré možnosti resp. alternatívy ako ich posudzovať. Napr. asociácie môžeme hodnotiť z viacerých perspektív či sú:

- *bežné* alebo *unikátne*,
- *silné* alebo *slabé* vo vzťahu k prepojeniu na značku,
- *pozitívne* alebo *negatívne*. (napr. Trueman a kol. 2007; Baxter, Kerr 2010; Echtner, Ritchie 1991; Zenker 2011 a i.)

V praxi je žiaduca a najčastejšie sa aj využíva ich kombinácia (v zmysle metód aj ich posudzovania), pretože posudzovanie mnohých atribútov je viacrozmerné a ich vyhodnocovanie mnohokrát nevedie k jednoznačným záverom. Napríklad kultúrna ponuka daného územia môže byť vnímaná pozitívne ako silne prepojená na značku územia, ale zároveň zostáva aj celkom bežným elementom územia. Hodnotenie špecifického hudobného festivalu môže byť chápané ako unikátny atribút spájajúci sa s územím silne prepojeným na značku, ale tiež vnímaný negatívne z pohľadu zvýšenej hlučnosti, vandalizmu, kriminality a iných negatívnych sprievodných javov (Zenker a kol. 2010a, b).

Z ďalších možných prístupov k odhadu hodnoty značky územia uvedieme napr. *Investor-based Place Brand Equity (IPE)*, ktorý prezentoval Bjoern P. Jacobsen (2009, 2012). Jacobsen rozvinul už spomínaný model hodnotenia značky územia z perspektívy investorov od Papadopoulosa a Heslopa (2002), ktorý je postavený na meraní COO efektu národných značiek. Z ostatných autorov pre ďalšie štúdium odporúčame napríklad: Konecnik, Gartner (2007); Boo, Buster, Balogu (2009); Pike a kol. (2010); Zenker (2014); Christodoulides, de Chernatony (2010).

Ukazuje sa ako nespochybniteľné, že administratívno-správne štruktúry území rozličných úrovní si uvedomujú pridanú hodnotu, ktorú im môžu priniesť značky. Investujú nemalé prostriedky do marketingu, pričom sa snažia ovplyvniť percepciu imidžu značiek želaným smerom. Dôkazom sú aj sumy ročných výdavkov, ktoré investujú do brandingu. Jacobsen (2009, 2012) uvádza, že ročný rozpočet Berlína na branding predstavuje sumu 5 mil. € a napríklad spolková krajina Bádensko-Württembersko vynakladá na regionálny branding ročne až 7 mil. €.

iii. Porovnávanie kapitálu značky územia a rankingy značiek území

*„Pre krajiny môže byť užitočné ak sú vnímané
prostredníctvom kvantifikovanej identity a reputácie“
FutureBrand (2014)*

Pri chápaní značky ako cenného aktíva a nositeľa hodnoty je možné určiť jej význam a hodnotu len v kontexte konkurenčných značiek. Z uvedeného dôvodu sú každoročne zostavované rozličné rebríčky území, ktoré majú poukázať na tie „najlepšie“ krajiny, regióny či mestá z pohľadu vybraných indikátorov. Ich popularita neuveriteľne narastá, pretože dávajú veľmi jednoduché odpovede na otázky týkajúce sa kvality života, ktoré sa nedajú exaktne odmerať.

V kontexte marketingu je potrebné vnímať rozličné rebríčky značiek z dvoch perspektív. Jednak je to pokus o odmeranie výsledkov marketingového úsilia, ktoré sa odrazilo na sile či vnímanej kvalite značky. Na druhej strane ide tiež o jeden z ná-

strojov marketingového úsilia, ktorým možno ovplyvniť percepciu značky. Napríklad vysoké umiestnenie v rebríčku môže aj relatívne málo známej značke na trhoch kde nepôsobí priniesť zaujímavý a hodnotiteľný ohlas. Ten môže uľahčiť jej prípadnú penetráciu na daný trh v budúcnosti. V prípade podnikateľských subjektov je to často súčasť obchodných stratégií rozširovania trhov produktov.

V kontexte území existuje naozaj veľmi široké spektrum rebríčkov a možností komparácie území a ich značiek. V závislosti od zamerania by sme ich mohli rozdeliť do niekoľkých skupín:

- Rebríčky zamerané na porovnávanie životnej úrovne, kvality života či pracovných podmienok - napr.:
Human Development Index (HDI) - vydávaný OSN,
Annual Global Retirement Index - vydávaný International Living,
Best Places to Work Agency Rankings – vydávaný Partnership for Public Service a i.
- Rebríčky porovnávajúce rozličné aspekty konkurencieschopnosti, ekonomického rozvoja či podmienok pre podnikanie ako:
Global Competitiveness Index (CGI) – vydávaný WEF - World Economic Forum,
Index of Economic Freedom - vydávaný The Heritage Foundation,
Economy Rankings - vydávaný World Bank Group a i.
- Rebríčky porovnávajúce obchod a zahraničné investície, napr.:
Trust Index - ktorý vydáva AT Kearney
Rebríčky s dôrazom na turizmus, talent a ľudský kapitál ako napr.:
Travel and Tourism Competitive Index (TTCI) - vydávaný WET
- Rebríčky zamerané na reputáciu, imidž a možné zdravotné riziká, vydávané najmä WHO (Svetovou zdravotníckou organizáciou)
- Rebríčky porovnávajúce mieru korupcie ako napr.:
Corruption Perception Index (CPI) - vydávaný Transparency International
- Rebríčky s dôrazom na udržateľnosť a životné prostredie:
The Healthiest Places to Live - vydávaný International Living,
The Best Climates in the World - vydávaný International Living,
a celý rad ďalších.

Existujúce rankiny sa však líšia (niekedy zásadným spôsobom) cieľmi, ale najmä metodikou a výberom indikátorov slúžiacich na komparáciu území. V prípade, že sú existujúce rankiny využívané ako analytický nástroj, resp. ako súčasť situačnej analýzy v procese tvorby brandingovej stratégie, je nevyhnutné venovať metodike ich konštruovania veľkú pozornosť.

Medzi najznámejšie rebríčky porovnávajúce imidž a reputáciu národných značiek a značiek miest patria:

- a) *Index národných značiek - Nation Brand Index (NBI)* (od r. 2005)
- b) *Index značiek miest - City Brands Index (CBI)* (od r. 2006),

z produkcie *The Anholt-GfK Roper City Brands Index™*. Autorom ich metodiky je známy odborník a poradca v oblasti politiky komunikácie, formovania imidžu a re-

putácie krajín, regiónov a miest *Simon Anholt*, ktorý ako sám uvádza (napr. Anholt 1998; GfK 2008, 2014, 2014a) zaviedol termín národná značka⁷³. V r. 2008 uzatvoril partnerstvo so spoločnosťou GfK⁷⁴ *Roper Affairs & Corporate Communications*, ktorého cieľom je rozšírenie a precizovanie realizácie ním navrhnutého prieskumu značiek (GfK 2008; 2014a).

(4) *Index národných značiek - Nation Brand Index (NBI)*

Metodiku hodnotenia reputácie a imidžu národných značiek vyvinul Simon Anholt v roku 2005. Je založená na analýze percepcie atraktivity 50 krajín sveta, ktoré sú hodnotené viac ako 20 tisíc respondentmi (v roku 2014 ich bolo 20 125) staršími ako 18 rokov, pochádzajúcimi z 20 krajín sveta, pričom každý z nich hodnotí 25-50 krajín. Minimálna početnosť oslovenej vzorky respondentov v každej krajine, kde sa prieskum koná, predstavuje približne 1 000 osôb. Dopytovanie má charakter online rozhovorov, respektíve online ankiet v rodnom jazyku (na jeho prípravu sa využívajú profesionálni prekladatelia). Zostavený súbor otázok prešiel testovaním validity v realizovanej online pilotáži (anglická verzia u NBI výskumného tímu a ostatné jazykové mutácie u NBI profesionálnych tlmočníkov). Keďže v podobných prieskumoch nie je možné dosiahnuť reprezentativitu výberu, pre optimalizáciu získaného súboru dát a redukciu odchýlok s cieľom priblíženia sa k výberu optimálne reprezentujúcemu cieľovú skupinu, bol použitý kvótny výber na báze základných socio-demografických váh - vek, pohlavie a dosiahnutá úroveň vzdelania⁷⁵. Realizátorom prieskumu je od roku 2008 spoločnosť *The Anholt-GfK Roper City Brands Index™*. V roku 2014 bol realizovaný zber dát v čase od 10. do 28. júla, s výnimkou Egypta, kde bol ukončený až 31. júla) (GfK 2014; NBI 2009).

73 O „otcovstvo“ termínu *národná značka* sa však uchádzal aj *Wally Olins (1930-2014)* – niekdajší vplyvný poradca britskej vlády pre otázky komunikácie značky Veľkej Británie, konzultant pre otázky PR a autor početných publikácií (Olins 2002).

74 *GfK SE (Gesellschaft für Konsumforschung Societas Europaea)* vznikla v r. 1934 v Nemecku na Norimberskej univerzite FAU (*Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg*) zásluhou prof. Wilhelma Vershofena, ktorý zriadil samostatný vedecký inštitút - *Spoločnosť pre spotrebiteľský prieskum*. GfK je tak považovaná za najstaršiu spoločnosť zameranú na prieskum trhu v Nemecku. V r. 1936 organizovala svoj prvý celonárodný *brand prieskum* zameraný na logo farmaceutickej spoločnosti *Bayer AG* a o rok neskôr publikovala aj prvé výsledky prieskumu zameraného na *monitoring kúpnej sily v Nemecku*. Dnes je považovaná za štvrtú najväčšiu spoločnosť zaoberajúcou sa prieskumom trhu na svete, ktorá zamestnáva viac ako 13 tisíc zamestnancov a pôsobí vo viac ako 100 krajinách sveta (po *Nielsen Company*, *Kantar Group* a *Ipsos*) (GfK 2015).

75 V roku 2009 bol zostavený dotazník doplnený o súbor identifikačných otázok: vek, pohlavie, typ oblasti v ktorej respondent žije, vzdelanie, zamestnanie, pracovnoprávny status, profesia, príjem, v niektorých prípadoch aj geografická oblasť a deklarovaná príslušnosť respondentov k rase alebo etnickej skupine (v roku 2014 boli použité len v prípade Spojených štátov amerických, Veľkej Británie, Južnej Afriky, Indie a Brazílie) ((GfK 2014; NBI 2009).

V roku 2014 bolo hodnotených nasledujúcich 50 krajín sveta:

- *Severná Amerika*: USA, Kanada, Portoriko
- *Západná Európa*: Veľká Británia, Nemecko, Francúzsko, Taliansko, Španielsko, Írsko, Škótsko, Švédsko, Holandsko, Dánsko, Švajčiarsko, Fínsko, Rakúsko, Grécko, Nórsko
- *Centrálna a východná Európa*: Česko, Maďarsko, Poľsko, Rusko, Turecko, Ukrajina
- *Blízky východ a Afrika*: Spojené arabské emiráty, Irán, Egypt, Saudská Arábia, Katar, Juhoafrická republika, Keňa, Nigéria
- *Ázijsko-pacifická oblasť*: Japonsko, Južná Kórea, Čína, India, Thajsko, Indonézia, Singapur, Taiwan, Austrália, Nový Zéland
- *Latinská Amerika*: Argentína, Brazília, Mexiko, Čile, Peru, Kolumbia, Ekvádor, Jamajka (GfK 2015a).

Obsahové zameranie prieskumu verejnej mienky, ktorý prebieha súčasne v 20 krajinách sveta je koncipované na pôdoryse Anhlotom navrhnutého *Hexagónu národnej značky* (*Nation Brand Hexagon* – viac sme sa mu venovali v kapitole 5, obrázok č. 20 b). Respondenti pri dopytovaní popisujú vlastné vnímanie atraktivity každej z hodnotených krajín a to v nasledujúcich oblastiach:

1. *Turizmus* – ochota navštíviť krajinu a jej atraktivita z pohľadu turistických atrakcií
2. *Export* – vnímanie atraktivity národných značiek produktov (*COO efekt*)
3. *Vláda* – vnímanie národnej a zahraničnej politiky krajiny
4. *Investície a imigrácia* – vnímaná kvalita života (pre život, prácu alebo štúdium) a podnikateľského prostredia
5. *Kultúra a dedičstvo* – percepcia národného dedičstva (film, hudba, umenie, šport a literatúra)
6. *Ľudia* – vnímanie obyvateľov krajiny (miera šikovnosti, otvorenosti a priateľskosti, tolerancie ako aj iné kvality). (obrázok 20b; Anholt 2014).

V rámci každej oblasti je kladená základná otázka a ďalšie možné charakteristiky sú zahrnuté vo forme doplňujúcich otázok⁷⁶:

1. *Turizmus*:
 - Ako veľmi by ste chceli navštíviť danú krajinu, ak by peniaze neboli problémom?
 - Je to krajina bohatá na prírodné krásy?
 - Je to krajina bohatá na historické pamiatky?
 - Je to krajina s pulzujúcim životom a architektonickými zaujímavosťami?
 - Aké slovo najlepšie opisuje zážitok z návštevy krajiny? ... *otvorená otázka*

76 Nami uvádzané otázky nezodpovedajú presne v zisťovaní použitej formulácii. Boli vytvorené len na základe rámcového popisu zverejnenej metodiky.

2. *Export:*

- Ak si predstavíte produkt pochádzajúci z nasledujúcich krajín, jeho kúpou sa budete cítiť lepšie alebo horšie?
- Ako príslušná krajina výrazne prispieva k inováciám vo vede a k technologickému pokroku?
- Je príslušná krajina kreatívnym miestom so špičkovými technológiami a novými spôsobmi myslenia?
- Ktoré produkty alebo služby sa Vám viažu s danou krajinou? ... *otvorená otázka*

3. *Vláda:*

- Je daná krajina vedená kompetentne a čestne?
- Rešpektuje práva jej obyvateľov a zaobchádza s právomocami férovo?
- Správa sa zodpovedne vo vzťahu k zachovaniu mieru a bezpečnosti?
- Správa sa zodpovedne vo vzťahu k životnému prostrediu?
- Správa sa zodpovedne vo vzťahu k redukcii chudoby vo svete?
- Aký prívlastok najlepšie vystihuje vládu tejto krajiny? ... *jedno slovo*

4. *Investície a imigrácia:*

- Ako veľmi by ste chceli dlhodobo žiť a pracovať v danej krajine?
- Je to miesto s vysokou kvalitou života?
- Je to miesto kde sa dá získať dobré vzdelanie?
- Sú v krajine firmy, do ktorých by ste radi investovali?
- Dbá krajina na rovnoprávnosť?
- Aký prívlastok najlepšie vystihuje ekonomiku a podmienky podnikania v tejto krajine? ... *jedno slovo*

5. *Kultúra a dedičstvo:*

- V čom vyniká krajina v rámci športu?
- Má krajina bohaté kultúrne dedičstvo?
- Je zaujímavým alebo lákavým miestom súčasnej kultúry ako je hudba, filmy, umenie a literatúra?
- Ktoré kultúrne produkty alebo podujatia by ste v krajine chceli vidieť (zažiť)? ... *otvorená otázka*

6. *Ľudia:*

- Chceli by ste mať za blízkeho priateľa človeka z danej krajiny?
- Ľudia v danej krajine uvítajú moju návštevu (radi ma uvidia).
- Ochotne zamestnám kvalifikovaných ľudí z danej krajiny.
- Aký prívlastok najlepšie vystihuje ľudí z danej krajiny? ... *otvorená otázka*.

(NBI 2009: 2-3)

Smerovanie a charakter otázok je cielený tak, aby boli u respondentov identifikované základné atribúty percepcie značky:

- (1) *Povedomie o krajine* - posudzujú v rámci škály poznám veľmi dobre, poznám dobre, niečo o tom viem, poznám len názov, prvýkrát počujem

- (2) *Stupeň náklonnosti ku krajine* - je posudzovaný v rámci sedemstupňovej Likertovej škály, kde najnižšie hodnotenie je 1 a najvyššie možné hodnotenie, ktoré môže respondent priradiť posudzovanej charakteristike je 7. Každá z numerických možností je doplnená aj slovnou vyjadrenou alternatívou (od 7- veľmi naklonený cez 4 - je neutrálna možnosť až po 1- vôbec nie som danej možnosti naklonený) (GfK 2009)
- (3) *Skúsenosti a postoje ku krajine* – tu sú možnosti rozdelené podľa účelu cesty resp. charakteru skúsenosti – turistika, služobná cesta, kúpil som si produkt z danej krajiny alebo využil som nejakú službu z tej krajiny, resp. reagujú na hospodársku krízu (NBI 2009:2).

Podľa posledného hodnotenia reputácie a imidžu národných značiek *The Anholt-GfK Roper City Brands Index™* zverejneného v novembri 2014 boli najlepšie hodnotenými krajinami Nemecko, USA a Veľká Británia (tabuľka 12).

Poradie v roku 2014	Hodnotená krajina	Poradie v roku 2013
1	Nemecko	2
2	USA	1
3	Veľká Británia	3
4	Francúzsko	4
5	Kanada	5
6	Japonsko	6
7	Taliansko	7
8	Švajčiarsko	8
9	Austrália	9
10	Švédsko	10

Tabuľka 12

**Celkové poradie krajín The Anholt-GfK Roper City Brands Index™ v roku 2014.
10 najlepšie hodnotených krajín z celkového počtu 50 štátov**

Zdroj: GfK (2014)

Slovenská republika v roku 2014 nebola predmetom hodnotenia. Do rebríčka bola zaradená iba raz a to v roku 2011 (NBI SK 2011), kedy na žiadosť *Slovenskej agentúry pre cestovný ruch* (SACR) a na jej náklady realizovala *The Anholt-GfK Roper City Brands Index™* hodnotenie imidžu značky Slovenska za rok 2011. V celkovom poradí sa SR umiestnila na 38. mieste (z 50 hodnotených krajín sveta). Z výsledkov tiež vyplynulo, že značka Slovenska má malý kaliber – respondenti si nevedeli vybaviť žiadny charakteristický produkt, nenapadla im žiadna asociácia ani charakteristika, s ktorou by krajinu spojili (NBI SK 2011). Uvedené hodnotenie síce nie je v žiadnom prípade dôvodom k spokojnosti, skôr naopak, ale na strane druhej dáva nádej na zlepšenie. Zvýšenie povedomia o značke je totiž menej problematické ako zmena negatívneho imidžu spojeného s predsudkami a dlhodobo reprodukoványmi negatívnymi stereotypmi.

(5) *Index značiek miest - City Brands Index (CBI)*

Podobne ako pri krajinách aj v prípade značiek miest *The Anholt-GfK Roper City Brands Index™* GfK hodnotí percepciu 50 miest sveta, v tomto prípade od roku 2006. Použitá je podobná metodika, pri ktorej je oslovených viac ako 20 tisíc ľudí z 20 krajín sveta. Títo odpovedajú na 40 otázok týkajúcich sa percepcie vo pred zostaveného zoznamu miest. Aj v tomto prípade (podobne ako u predošlého prieskumu) je zaradenie do zoznamu miest podmienené finančnou spoluúčasťou (GfK 2014a).

V roku 2013 boli hodnotené nasledujúce mestá:

- *Severná Amerika*: Boston, Chicago, Denver, Los Angeles, Montreal, New York, Philadelphia, Seattle, Toronto
- *Západná Európa*: Amsterdam, Barcelona, Bazilej, Berlín, Brusel, Kodaň, Dublin, Edinburgh, Ženeva, Londýn, Madrid, Miláno, Paríž, Rím, Štokholm a Viedeň
- *Centrálna a východná Európa*: Istanbul, Moskva, Praha a Varšava
- *Ázijsko-pacifická oblasť*: Auckland, Bangkok, Peking, Hongkong, Melbourne, Bombaj, Soul, Šanghaj, Singapur, Sydney a Tokio
- *Latinská Amerika*: Buenos Aires, Mexiko City a Rio de Janeiro
- *Blízky a stredný východ a Afrika*: Káhira, Kapské mesto, Dauha, Dubaj, Durban, Džidda a Johannesburg (GfK 2014a).

Obsahové zameranie prieskumu verejnej mienky, ktorý prebieha súčasne v 20 krajinách sveta je koncipované na pôdoryse Anhlotom navrhnutého *Hexagónu značky mesta (City Brand Hexagon)* – viac sme sa mu venovali v kapitole 5). Respondenti popisujú vlastné vnímanie atraktivity každého z hodnotených miest v nasledujúcich oblastiach:

1. *povedomie* – medzinárodný status a postavenie mesta, to ako je mesto známe a nakoľko má vytvorené globálne povedomie u cieľových skupín, jeho globálny príspevok k vede, kultúre a podiel na vláde (politický vplyv)
2. *vzhľad* – percepcia fyzických atribútov miest – klimatické podmienky, čistota životného prostredia, atraktivita architektúry, mestské parky, atď.
3. *infraštruktúra* – vnímané kvality mesta, celkovo či ich možno hodnotiť ako uspokojivé, či je mesto cenovo dostupné a takpovediac „pre ľudí“ – vychádzajúce im v ústrety, rovnako kvalita verejných služieb – školy, nemocnice, verejná doprava, športová infraštruktúra
4. *ľudia* - vnímanie obyvateľov mesta, či sú príjemní, priateľskí, či je ľahké nájsť pre potenciálne cieľové skupiny im vyhovujúcu komunitu (jazykovo a kultúrne blízku) a či by sa v tom meste cítili bezpečne
5. *vitalita* - energia a pulzovanie mestského života, či je v meste dostatok možností na trávenie voľného času a do akej miery je mesto zaujímavé z pohľadu objavovania nových vecí
6. *potenciál uplatnenia* – v rôznych oblastiach – podnikanie, univerzitné štúdium, pracovné príležitosti a pod. (kapitola 5, obrázok 20a; Anholt 2006; 2014)

Podľa rebríčka zverejneného za rok 2013 bol v zmysle uvedených kategórií najlepšie vnímaným mestom Londýn (tabuľka 13).

Poradie v roku 2013	Hodnotené mesto	Poradie v roku 2011
1	Londýn	2
2	Sydney	3
3	Paríž	1
4	New York	4
5	Rím	6
6	Washington	7
7	Los Angeles	5
8	Toronto	13
9	Viedeň	9
10	Melbourne	8

Tabuľka 13

Celkové hodnotenie značiek miest podľa Anholt-GfK City IndexSM 2013
10 najlepšie hodnotených miest z celkového počtu 50 hodnotených

Zdroj: GfK (2013)

(6) **Good Country Index (GCI)**

Oproti predošlým dvom rankingom predstavuje *Good Country Index (GCI)* celkom odlišný prístup k hodnoteniu krajín. Na metodike spolupracoval S. Anholt spolu s Robertom Goversom a ďalšími spolupracovníkmi. Prvýkrát boli výsledky hodnotenia prezentované začiatkom r. 2015.

Ide o veľmi komplexný index, ktorý je založený na tvrdých dátach. Základnou myšlienkou GCI je zmerať *do akej miery jednotlivé krajiny sveta prispievajú pre blaho ľudstva* a naopak do akej miery ho oň oberajú. Je postavený predovšetkým na údajoch z OSN a iných medzinárodných organizácií, na základe ktorých hodnotí politiky a správanie sa každej zo 125 hodnotených krajín. Výsledkom analýzy je okrem poradia aj záverečná bilancia dokumentujúca to, či je daná krajina prínosom alebo naopak bremenom pre ľudstvo alebo má neutrálnu pozíciu (GCI 2015).

Celkovo je hodnotených 35 indikátorov, ktoré sú zoskupené do siedmych kategórií. Každá oblasť je hodnotená piatimi indikátormi. Ich hodnota je vypočítaná ako relatívna hodnota podielu ukazovateľa (od 0 – najvyššia až po 1 najnižšia) prepočítaná vo vzťahu k ostatným krajinám (za ktoré boli dostupné údaje). Následne bola vypočítaná stredná hodnota pomeru príslušných 5 indikátorov a na základe ich hodnoty bolo zostavené poradie krajín v rámci každej z hodnotených siedmych kategórií (maximálny počet chýbajúcich hodnôt bol dve v rámci kategórie). Napokon výsledné poradie bolo zostavené ako priemer poradí, ktoré krajina získala v rámci jednotlivých kategórií. (GCI 2015)

V rámci GCI rankingu boli krajiny hodnotené v nasledujúcich kategóriách:

1. *Veda a technológia* – hodnotený bol aktuálny príspevok krajiny ku globálnym vedeckým poznatkom a technologickému pokroku; poradie v tejto kategórii bolo stanovené na základe nasledujúcich indikátorov:
 - Počet zahraničných študentov študujúcich v krajine (podľa UNESCO), prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Export periodík, vedeckých časopisov a novín (podľa ITC) prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Počet článkov publikovaných v medzinárodných časopisoch (podľa Svetovej banky) prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Počet držiteľov Nobelovej ceny (od r. 2010 – zohľadňovala krajina narodenia aj afiliácia v čase jej udelenia) prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Počet podaných medzinárodných patentových prihlášok (podľa WIPO) prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP).
2. *Kultúra* - hodnotený bol aktuálny príspevok krajiny ku globálnej kultúre; poradie v tejto kategórii bolo stanovené na základe nasledujúcich indikátorov:
 - Export kreatívnych tovarov (na základe kategorizácie UNESCO - *UNCTAD's Creative Economy Report categorisation*) prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Export kreatívnych služieb (na základe kategorizácie UNESCO - *UNCTAD's Creative Economy Report categorisation*) prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Záväzky voči UNESCO, vyjadrené ako percentuálny podiel z príspevkov (negatívny indikátor)
 - Počet krajín a území, ktoré môžu občania krajiny navštíviť bez vízovej povinnosti
 - Sloboda tlače, vypočítaná ako stredná hodnota skóre z údajov o slobode tlače z nevládnej organizácie *Reportéri bez hraníc* a *Freedom House index* (negatívny indikátor)
3. *Mier a bezpečnosť* - hodnotený bol aktuálny príspevok krajiny ku globálnemu mieru a bezpečnosti vo svete; poradie v tejto kategórii bolo stanovené na základe nasledujúcich indikátorov:
 - Početnosť mierových síl vyslaných v zahraničí prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Záväzky voči OSN na mierové misie, vyjadrené ako percentuálny podiel z príspevkov (negatívny indikátor)
 - Počet obetí v medzinárodne organizovanom násilí, za ktoré je pripisovaná zodpovednosť krajine prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Vývoz zbraní a munície prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP) (negatívny indikátor)
 - Skóre krajiny podľa *Global Cyber Security Index* (negatívny indikátor)

4. *Príspevok k svetovému poriadku* - poradie v tejto kategórii bolo stanovené na základe nasledujúcich indikátorov:
- Percentuálny podiel populácie, ktorá prispieva na charitu ako vyjadrenie postoja nezaťaženého predsudkami
 - Počet prijatých utečencov prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP)
 - Počet utečencov z danej krajiny v zahraničí prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP) (negatívny indikátor)
 - Tempo rastu populácie (negatívny indikátor)
 - Počet podpísaných OSN dohôd, ktoré viedli k diplomatickým krokom a mierovým riešeniam konfliktov
5. *Planéta a klíma* - poradie v tejto kategórii bolo stanovené na základe nasledujúcich indikátorov:
- National Footprint Accounts Biocapacity reserve (za rok 2009)
 - Vývoz nebezpečného odpadu prepočítaný k výkonnosti ekonomiky krajiny (HDP) (negatívny faktor)
 - Organické látky znečisťujúce vodu (BOD), emisie relatívny prepočet k HDP (negatívny faktor)
 - CO₂ emisie relatívne k HDP (negatívny indikátor)
6. *Prosperita a rovnoprávnosť* - poradie v tejto kategórii bolo stanovené na základe nasledujúcich indikátorov:
- Cezhraničný obchod
 - Počet humanitárnych pracovníkov a dobrovoľníkov pôsobiach v zahraničí relatívny prepočet k HDP
 - Veľkosť trhu Fairtrade relatívny prepočet k HDP
 - Odliv priamych zahraničných investícií relatívny prepočet k HDP
 - Príspevky do medzinárodnej rozvojovej spolupráce (pomoci) relatívny prepočet k HDP
7. *Zdravie a blahobyt* - poradie v tejto kategórii bolo stanovené na základe nasledujúcich indikátorov:
- Objem množstva pšenice v tonách, zodpovedajúce dodávke potravinovej pomoci prepočítané k HDP
 - Export farmaceutík prepočítaný k HDP
 - Dostupnosť dobrovoľníkov pre Svetovú zdravotnícku organizáciu (WHO) prepočítaná k HDP
 - Príspevky humanitárnej pomoci prepočítané k HDP
 - Zadržanie drog (čistý kokaín v kilogramoch) prepočítané k HDP
- (GCI 2015)

Por.	Krajina	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)	(1) Veda a technológia (2) Kultúra (3) Mier a bezpečnosť (4) Príspevok k svetovému poriadku (5) Planéta a klíma (6) Prosperita a rovnoprávnosť (7) Zdravie a blahobyť
1	Írsko	20	7	33	4	45	1	9	
2	Fínsko	7	18	53	12	14	3	12	
3	Švajčiarsko	6	32	71	10	16	2	10	
4	Holandsko	18	2	97	3	23	8	2	
5	Nový Zéland	10	25	37	17	7	41	17	
6	Švédsko	8	14	111	8	3	4	8	
7	Veľká Británia	1	12	94	9	30	9	6	
8	Nórsko	40	24	58	7	4	14	16	
9	Dánsko	14	9	88	5	26	35	5	
10	Belgicko	15	1	100	16	56	5	3	
...									
41	Uruguaj	104	58	5	35	13	94	95	
42	Slovensko	43	21	110	49	51	69	62	
43	Česko	4	8	121	34	77	100	67	

Tabuľka 14

**Celkové hodnotenie krajín podľa Good Country Index 2014
10 najlepšie hodnotených miest z celkového počtu 125 hodnotených
(vrátane pozície Slovenska)**

Zdroj: GCI (2015)

Okrem S. Anholta a GfK sú každoročne (alebo príležitostne) zostavované aj iné podobné rankingy, z ktorých uvedieme len niektoré:

(7) *Nation Brands 100 (BFNB) spoločnosti Brand Finance*

Spoločnosť *Brand Finance* založil autorizovaný účtovný znalec David Haigh v r. 1996 v Londýne s cieľom vyplniť medzeru vo výskume značiek, ktoré by svojím charakterom a zameraním premostovali oblasť financií a marketingu. Svoju expertíznu činnosť poskytuje celému spektru podnikateľských subjektov, agentúr, klubov a vládnych, či samosprávnym inštitúciám (BF 2015).

Spoločnosť *Brand Finance* vyvinula vlastnú metodiku odhadu hodnoty obchodných značiek, tzv. *Royalty Relief* (na báze výpočtu úspory licenčných poplatkov). Hodnota značky je v tomto prípade vypočítaná ako netto hodnota budúcich peňažných tokov, ktorej základom je značka. Zjednodušene je možné konštatovať, že metodika *Brand Finance* je založená na výpočte objemu prostriedkov, ktoré by musela firma platiť vlastníčkovi za právo využívať jeho obchodnú známku. Ide o hodnotenie vychádzajúce z medzinárodných meta-štandardov pre monetárny odhad peňažnej hodnoty obchodnej značky ako nehmotného majetku spoločnosti – ISO 10668 (z roku 2010) (Haigh 2015; BF NB 2014).

V prípade krajín vychádza z definície národnej značky ako súboru percepcií ľudí, ktoré ovplyvňujú ekonomiku krajiny v štyroch hlavných oblastiach: investí-

cie, turizmus, produkty (vrátane služieb) a ľudský kapitál. Pre odhad hodnoty národných značiek používa *Brand Finance* adaptáciu normy ISO 10668, ktorá je zložená z troch parciálnych analýz:

1. *Analýza zákonných práv k značke*, resp. obchodná známka a vlastnícke práva k značke - analýza významu značky a identifikácia tých nehmotných aktív (prvkov značky), ktoré by mali byť zahrnuté do hodnotenia: mená národných obchodných značiek, značky podnikov, národný kroj resp. odev, hymna/y, národná symbolika, slogany, logo, erby, práva na charakteristické zobrazenia, chránené geografické označenia a označenia pôvodu, zaručené tradičné špeciality, národné symboly, ikonické národné značky, národná mena, certifikačné známky a národná internetová doména.
2. *Behaviorálna analýza*, resp. analýza a prognóza vývoja trhu (odhad správania sa stakeholderov) – v rámci odhadu národného impaktu značky je porovnávaných 164 ukazovateľov v každej krajine. Tie sú zoskupené nasledovne:
 - a) *Vstupy* – všeobecné, investičné, tovary a služby, ľudia a skúsenosti, turizmus
Miery: ochrana duševného vlastníctva, zneužívanie verejných fondov, neoprávnené platby a úplatky, jurisdikčná nezávislosť, nehospodárnosť vládnych výdavkov, dôveryhodnosť polície, vplyv podnikateľských združení, celková kvalita infraštruktúry, kvalita cestnej a železničnej siete.
 - b) *Kapitál značky* - všeobecné, investičné, tovary a služby, ľudia a skúsenosti, turizmus
Miery: dôvera verejnosti v politikov, etické správanie sa firiem, zákaznícka spokojnosť, imidž v zahraničí, národná kultúra, kvalita života, hodnotový systém, flexibilita a adaptabilita, firemná kultúra v národných firmách, v prípade monarchií kvalita aristokratického vedenia.
 - c) *Ekonomická výkonnosť* - všeobecné, investičné, tovary a služby, ľudia a skúsenosti, turizmus.
Miery: HDP, HDP na obyvateľa, rozpočtové saldo a štátny dlh, výška úspor obyvateľstva, inflácia, výška úrokových sadzieb, rating krajiny, rast HDP, ekonomická odolnosť krajiny.
3. *Finančná analýza* – modelovanie hodnoty a stanoviska. V zásade sú možné tri prístupy: založené na odhade budúcich nákladov alebo výnosov, prípadne komparačné (s inými značkami). V tomto prípade ide o metódu založenú na odhade budúcich výnosov. Na základe uvedených indikátorov je vypočítaný *Index sily národnej značky* (BSI - podrobnejší popis nájdete v BF NB 2014:3) udávaný v percentách. Ten po vynásobení odhadovaným objemom budúcich výnosov dáva čistú hodnotu značky (počítaná v amerických dolároch). (Haigh 2015)

Dáta potrebné pre výpočet čerpá *Brand Finance* okrem vlastných zisťovaní aj z dostupných dát iných agentúr (napr. *Bloomberg*) a verejne dostupných zdrojov (BF NB 2014).

Výsledkom hodnotenia Brand Finance je (BF NB 2014):

- *Hodnota národnej značky* (Brand Value - BV) vyjadrená v amerických dolároch za daný rok;
- *Výkonnosť značky* - medziročné saldo, t. j. porovnanie hodnoty s predchádzajúcim rokom a vyčíslenie percentuálneho prírastku (+) ev. úbytku (-) hodnoty značky;
- *Sila značky* (rating) hodnotenie ktoré je prideľované jednotlivým krajinám - od AAA+ až po D (podobne ako pri pôžičkových ratingoch). Konkrétne *Brand Finance* používa nasledujúcu škálu hodnotení (tabuľka 15):

AAA+ výnimočná AAA AAA- AA+ veľmi silná AA AA- A+ silná A A-	BBB slabá/ rozvíjajúca sa BB B	CCC veľmi slabá CC C	DDD upadajúca DD D
--	--------------------------------------	----------------------------	--------------------------

Tabuľka 15

Škála hodnotenia sily národnej značky podľa Brand Finance Nation Brands 100

Zdroj: BF NB (2014)

V rebríčku najhodnotnejších značiek sveta podľa *Brand Finance Nation Brands 2015* sa na prvých desiatich priečkach umiestnili nasledujúce národné značky (BF NB 2015) USA, Čína, Nemecko, Veľká Británia, Japonsko, Francúzsko, India, Kanada, Taliansko a Austrália. Slovensko bolo v r. 2015 zaradené na 60. priečku s celkovo odhadovanou hodnotou národnej značky na úrovni 59 miliárd amerických dolárov. (BF NB 2015; tabuľka 16).

Brand Finance priniesol aj zaujímavé vyčíslenie hodnoty značiek makroregiónov sveta. To ukazuje akou mierou sa podieľajú spoločnosťou vymedzené makroregióny na celkovej hodnote „*globálnej značky sveta*“ (vyjadrená v %). Vychádza sa pritom z toho, že celková „hodnota značky sveta“ odhadovaná v r. 2014 na 10 513 miliárd USD tvorí 100%. Následne sa vypočíta percentuálny podiel konkrétnych makroregiónov (označované sú ako kontinenty), na takto stanovenej celkovej hodnote. Inými slovami ide o kvantifikovanie miery akou „kontinent“ prispieva k celkovej „hodnote značky sveta“, vrátane vyčíslenia počtu krajín ktoré boli vo výpočte zohľadnené (Haigh 2015; viac rámček 24).

Poradie v r. 2014	Poradie v r. 2015	Krajina	Hodnota značky v r. 2015 (mld. USD)	zmena (v%)	Síla značky 2015 (Rating)	Hodnota značky 2014 (mld. USD)	Síla značky 2014 (Rating)
1	1	USA	19,703	2%	AAA-	19,261	AAA-
2	2	Čína	6,314	-1%	AA-	6,352	A+
3	3	Nemecko	4,166	-4%	AAA-	4,357	AAA-
4	4	Veľká Británia	3,010	6%	AAA-	2,833	AAA-
5	5	Japonsko	2,541	3%	AAA-	2,458	AA+
7	6	Francúzsko	2,158	4%	AA	2,076	AA
8	7	India	2,137	32%	A+	1,621	A+
6	8	Kanada	2,040	-8%	AAA-	2,212	AAA-
11	9	Taliano	1,445	12%	A	1,289	A
9	10	Austrália	1,404	-10%	AA+	1,555	AA+
...							
59	59	Grécko	60	-3%	A+	61	A-
57	60	Slovensko	59	-9%	A	65	A
63	61	Dominik. Rep.	55	4%	A-	53	A-

Tabuľka 16

Celkové hodnotenie krajín podľa Brand Finance Nation Brands 2015
10 najlepšie hodnotených národných značiek (vrátane pozície Slovenska)

Zdroj: BF NB (2015)

Akú hodnotu má svet?

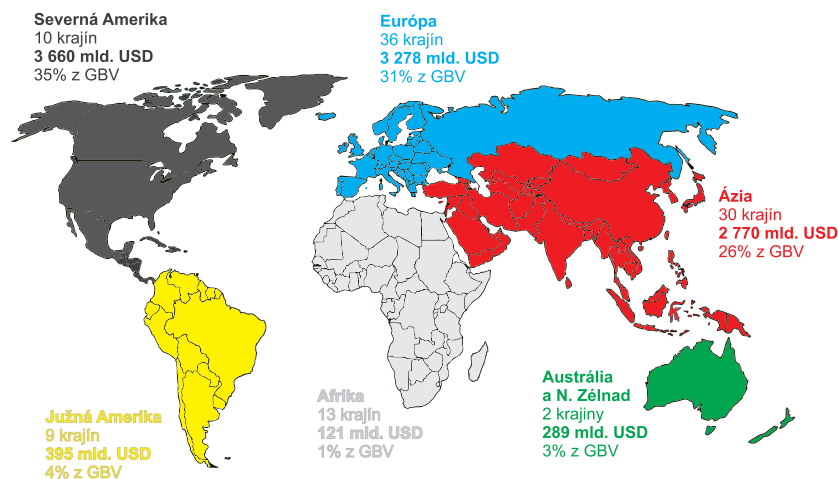
Rámček 24

Ak vieme odhadnúť hodnotu značiek miest a krajín, nemal by byť problém odhadnúť hodnotu značiek kontinentov a dokonca aj sveta. Akú hodnotu má značka „Zem“? *Brand Finance* to spočítal (doslova) a dopracoval sa k hodnote: 10,513 biliónov amerických dolárov v roku 2014. Toto číslo však pre nás nemá veľký význam, keďže ho nevieme porovnať so značkami iných planét, s ktorými by sme prípadne mohli obchodovať v budúcnosti (?)

Brand Finance spočítal aj hodnotu kontinentov (ako nazýva makroregióny, ktoré vylčienil – viď obrázok 48). Podľa ich odhadov má značka Európa (vrátane Ruska) hodnotu 3 278 miliárd amerických dolárov. Toto číslo je však potrebné brať s veľkou rezervou, pretože odráža len súčet hodnôt 36 národných značiek Európy, ktoré sa podieľajú 31% na „globálnej hodnote značky“ (označenej ako *GBV* v obrázku). Teda pre jednotlivé makroregióny bol okrem monetárnej hodnoty vypočítaný jej percentuálny podiel kumulatívnej hodnoty sledovaných národných značiek z celkovej globálnej hodnoty (10,513 biliónov USD). Presne sa uvádza aj počet krajín, ktoré boli do výpočtu zaradené, resp. boli hodnotené. Napríklad v prípade Európy sa 36 hodnotených národných značiek podieľa 31% na globálnej hodnote značky a súčet jednotlivých BV (*Brand value*) predstavuje: 3 278 miliárd USD. V prípade Afriky bolo hodnotených

13 krajín, ktoré sa podieľajú 1% na globálnej hodnote značky, čo je vyjadrené kumulatívnou hodnotou 121 miliárd USD. (Haigh 2015)

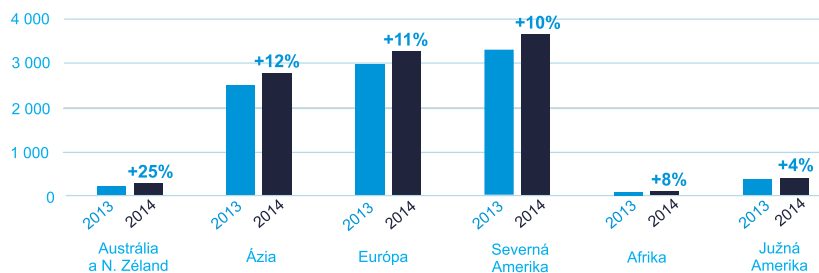
Tento ukazovateľ má svoju výpočdnú hodnotu. Je ho potrebné však chápať ako mieru vyjadrujúcu kumulatívnu výkonnosť hodnotených národných značiek v danom makroregióne. Tá odráža hodnotu značky daného makroregiónu len čiastočne. Umožňuje porovnávanie medziročného nárastu alebo úbytku kumulatívnej hodnoty národných značiek makroregiónov sveta vyčlenených podľa Brand Finance (obrázok 49).



Obrázok 48

Kumulatívna hodnota národných značiek makroregiónov sveta podľa Brand Finance Nation Brands 2014

Zdroj: Haigh (2015:31)



Obrázok 49

Porovnanie nárastu kumulatívnej hodnoty národných značiek makroregiónov sveta podľa Brand Finance Nation Brands 2013, 2014

Zdroj: Haigh (2015:32)

Ako sme však uviedli vyššie v texte, pri výpočte hodnoty značky je potrebné vziať do úvahy aj vlastný prínos značky ako takej. Hodnotu značky územia nemožno určiť len mechanickým súčtom hodnôt značiek jej súčastí. Je totiž veľmi pravdepodobné (najmä v prípade Európy), že samotná značka EÚ má svoju špecifickú hodnotu. Ne-

zanedbateľný je istotne aj POO (*place-of-origin*) efekt značky „Made in EU“. Napokon, zvyšovanie hodnoty značky *Európska únia* je predmetom intenzívnych aktivít EÚ. Jedným z opatrení je napr. aj presadenie povinného označovania miesta pôvodu (v roku 2014 schválené v Európskom parlamente). Podľa neho je jednou z alternatív pre označovanie miesta pôvodu produktov aj možnosť „Made in EU“ a to v prípade že koncovou krajinou produkcie bol členský štát EÚ.

(8) *Bloom Consulting Country Brand Ranking*

Španielska firma *Bloom Consulting* bola založená v roku 2003 José Filipe Torresom v Madride. Prvý vlastný ranking krajín vytvorila spoločnosť v roku 2011. Hodnotila v ňom silu 144 národných značiek v oblasti obchodu a 157 krajín v oblasti turizmu. V roku 2012 realizovala celonárodný ranking *US State Brand Ranking* a v roku 2014 aj *Portugal City Brand Ranking in 2014* (BC 2015).

Ich koncepcia v menšej miere reflektuje percepčné a behaviorálne aspekty národných značiek. *Bloom Consulting Country Brand Ranking* pri analýze využíva sekundárne dáta z dostupných oficiálnych zdrojov (štatické úrady, OSN, Svetová banka, UNWTO a pod.) Mäkké dáta nie sú získavané prieskumom verejnej mienky, čo autori zdôvodňujú dosiahnutím vyššej miery objektivity a presnosti celkových výsledkov.

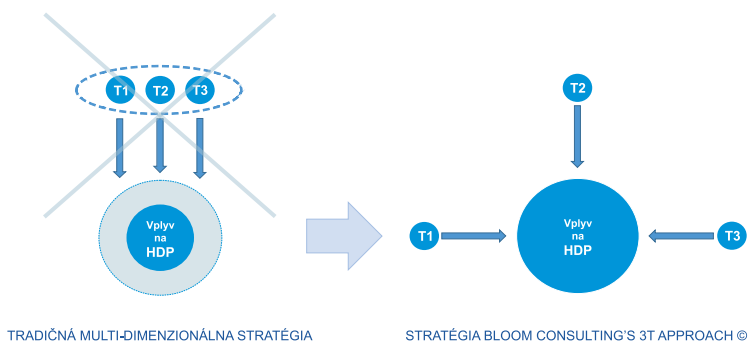
Jadrom hodnotenia značiek krajín je ich vlastný model chápania brandingu, tzv. *Bloom Consulting's Branding Wheel* – model založený na diferenciačnom prístupe k jeho strešným komponentom (viac sme sa im venovali v kapitole 5, obrázok 21). Podstatou hodnotenia značiek je tzv. *3T prístup* (*Bloom Consulting 3T approach*) k rozvoju značky územia, ktorý tvorí strešný teoretický rámec brandingu (obrázok 50). Je založený na premise, že hodnotu značky ovplyvňujú tri strešné komponenty:

T1 - obchod (angl. *Trade*),

T2 - turizmus,

T2 - talent,

ktoré sa odrážajú v HDP sledovaného územia (v prípade *Bloom Consulting* - krajín a miest). Pri meraní hodnoty značky vychádzajú predovšetkým z hodnoty ukazovateľa HDP, ktorý dopĺňajú ďalšími indikátormi. Z pohľadu stratégie zvyšovania hodnoty značky územia má byť hlavný dôraz kladený na schopnosť územia lákať talentované ľudské zdroje alebo na stimulovanie rozvoja turizmu alebo na podporu podnikania. Uvedené oblasti teda podľa nich nemôžu byť cieľom stratégie súčasne, pretože majú podľa nich protichodný charakter. Ako uvádzajú autori, súbežné protichodné komunikovanie značky územia ako symbolu zábavy a zároveň aj miesta, kde sa „tvrdlo pracuje“, vytvára skôr nejednoznačné posolstvo komplikujúce vnímanie danej značky. Odporúčajú preto uvedené profily jasne oddeliť. (Bloom Tr 2012; obrázok 50)



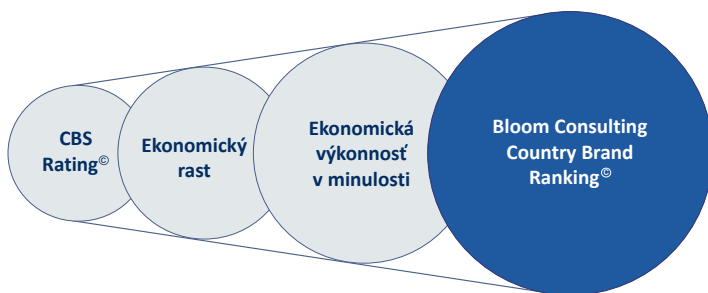
Obrázok 50

Klasický a Bloom Consulting model 3T prístup k stratégii značky

Zdroj: Bloom Tr (2012:3)

Z uvedeného dôvodu je ich ranking značiek postavený na oddelenom hodnotení hodnoty národných značiek – zvlášť pre turizmus a zvlášť pre obchod (ranking zameraný na hodnotenie talentov nebol publikovaný).

Algoritmus hodnotenia značiek Bloom Consulting (BC) je založený na hodnotení tak mäkkých ako aj tvrdých dát, ktoré sú zoradené do štyroch skupín tak, aby odhalili prepojenie medzi výkonnosťou ekonomiky (HDP) a predstavami o stratégii značiek (obrázok 51).



Obrázok 51

Bloom Consulting Country Brand Ranking algoritmus premenných

Zdroj: Bloom Tr (2012:4)

- *Ekonomická výkonnosť v minulosti* – je skúmaná pri hodnote značky z toho dôvodu, že efekty realizovanej stratégie sa prejavujú v dlhodobom horizonte. V prípade priamych zahraničných investícií preto BC skúma ich päťročný vývoj. To umožňuje eliminovať do značnej miery volatilitu a nerelevantné výkyvy skresľujúce dáta.

- *Ekonomický rast* – pri raste objemu PZI (priamych zahraničných investícií) je v tomto prípade zohľadňovaná kumulovaná ročná miera rastu za päťročné obdobie z rovnakých dôvodov ako pri predošlej premennej.
- *Bloom Consulting Country Brand Strategy (CBS) Rating®* - hodnotí impakt stratégií značiek v rámci jednotlivých krajín. Hodnotí unikátnosť stratégie (*Brand Tags*) a presnosť online vyhľadávania (v najčastejšie používaných vyhľadávačoch na základe kľúčových slov, tzv. *Online Search Demand*). Vychádza sa tu z predpokladu, že čím je stratégia značky krajiny unikátnejšia, tým viac dokáže upútať investorov pri hľadaní a tým vyšší rating je jej pridelený. V tomto prípade sa skúma brand stratégia prostredníctvom *brand tagov* (prívlastkov značky), či kľúčové slová reflektujú brand stratégie jednotlivých krajín, čo je špecifikom metodiky *Bloom Consulting* v porovnaní s inými. Napríklad v prípade rebríčka *Trade* bolo zozbieraných tisíce brand tagov z oficiálnych investičných agentúr jednotlivých krajín a tie boli klasifikované do 50 skupín (klastrov) odkazujúcich na: pracovnú silu, sociálne zabezpečenie, silnú a stabilnú ekonomiku, výhodné finančné benefity alebo stabilné politické prostredie. Následne bola jednotlivým skupinám pridelená hodnota a poradie relatívnej návratnosti získanej z jednotlivých tagov.

(Bloom Tr 2012)

Jednotlivým krajinám je potom pridelené hodnotenie (podobne ako pri hodnotení úverového rizika) podľa nasledujúcej stupnice:

Skóre	Popis hodnotenia značky
AAA	Veľmi silná
AA	Silná
A	Mierne silná
BBB	Veľmi dobrá
BB	Dobrá
B	Mierne dobrá
CCC	Mierne slabá
CC	Slabá
C	Veľmi slabá
D	Zlá

Tabuľka 17

CBS hodnotenie, Country Brand Strategy rating - klasifikačný systém

Zdroj: Bloom Tr (2012:5-6)

OBCHOD				TURIZMUS			
Por. 2014-2015	zmena	Krajina	CBS Rating	Por. 2014-2015	zmena	Krajina	CBS Rating
1	-	USA	AA	1	-	USA	AAA
2	-	Čína	AA	2	-	Španielsko	AA
3	-	Veľká Británia	AAA	3	-	Nemecko	AAA
4	+1	Hongkong	AA	4	+9	Hongkong	BBB
5	+4	Singapur	A	5	-1	Francúzsko	A
6	-2	Francúzsko	AAA	6	-	Thajsko	A
7	+1	Brazília	A	7	+1	Austrália	BBB
8	+3	Austrália	A	8	+4	Macao	AA
9	+1	India	AA	9	+1	Čína	BBB
10	-4	Kanada	BBB	10	-3	Taliansko	BBB
...				...			
64	+18	Panama	BB	74	-6	Ukrajina	BBB
65	+1	Slovensko	A	75	-15	Slovensko	A
61	-7	Libanon	BBB	76	+11	Katar	BBB

Tabuľka 18

Bloom Consulting Country Brand Ranking za rok 2014-2015
10 najlepších hodnotených značiek krajín v oblasti obchodu
a turizmu, vrátane pozície Slovenska

Zdroj: Bloom Consulting (2013; 2013a; 2014; 2015)

(9) ***The country brand index (CBI) FutureBrand***

Americká brandingová konzultačná spoločnosť *FutureBrand*⁷⁷ opiera svoj ranking značiek krajín sveta o metodiku, ktorá na rozdiel od predchádzajúcej kladie dôraz na percepciu značiek jednotlivých krajín sveta podľa asociačných dimenzií. Používa ju rovnako na hodnotenie krajín ako aj na hodnotenie obchodných značiek (firiem alebo ich produktov) (FB 2015).

Pri hodnotení krajín a tvorbe CBI 2014-15 vychádza *FutureBrand* z vlastnej chránenej metodiky - *Hierarchický model rozhodovania HDM (Hierarchical Decision Model)*, ktorá porovnáva stupeň a charakter vnímania jednotlivých krajín na základe škály zoradenej postupne od *povedomia* až po jej *obhajobu* (obrázok 52) (FB CBI 2014:7).

⁷⁷ Spoločnosť bola založená v r. 1991. Hlavné sídlo *FutureBrand* je v New Yorku. Má vybudovanú sieť 25 kancelárií po celom svete (FB Japan 2015).

POVEDOMIE



Vedia kľúčoví aktéri o existencii danej krajiny?
Ktorá krajina je v ich povedomí top-of-mind (poznámka č. 69)?

ZNÁMOSŤ



Ako dobre ľudia poznajú krajinu a jej ponuku?

ASOCIATÍVNOSŤ



Aké vlastnosti (kvality) zídu na um ľuďom v súvislosti s krajinou?

6 dimenzií asociatívnosti

PREFERENCIA



Ako veľmi si ľudia cenia krajinu?
Aká je miera jej ohlasu?

ZVAŽOVANIE



Uvažuje sa o krajine ako o možnom celi návštevy, resp. obchodných aktivít?

ROZHODNUTIE / NÁVŠTEVA



Do akej miery sú ľudia aj ochotní realizovať deklarovaný záujem o návštevu krajiny, resp. o obchodné vzťahy

OBHAJOVANIE



Šíria návštevníci dobré referencie o krajine, resp. odporúčajú ju rodine, priateľom a kolegom?

6 dimenzií asociatívnosti					
STATUS			SKÚSENOSŤ		
Hodnotový systém	Kvalita života	Obchodný potenciál	Kultúrne dedičstvo a kultúra	Turizmus	„Made in“ efekt
Politická sloboda	Zdravotníctvo a školstvo	Vhodná pre obchod a podnikanie	Historické zaujímavosti	Pomer cena-výkon	Výroba autentických produktov
Environmentálne štandardy	Životná úroveň	Vyspelá technológia	Kultúrne dedičstvo, umenie a kultúra	Škála ponúkaných atrakcií	Výroba produktov vysokej kvality
Tolerancia	Bezpečnosť a bezpečnostná ochrana	Dobrá infraštruktúra	Prírodné krásy	Strediská a ubytovacie možnosti	Vytvárajú unikátne produkty
	Ochota tam žiť a/alebo študovať			Ochota stráviť tam dovolenku	Ochota kúpiť produkty - „Made in“ krajiny
				Jedlo	

Obrázok 52

Hierarchický model rozhodovania® FutureBrand CBI 2014-15
a 6 dimenzií asociatívnosti značky krajiny

Zdroj: FB CBI (2014:9)

V ostatnom zverejnenom rebríčku 2014-15 hodnotila 75 krajín⁷⁸. Zaujímavosťou je, že pri skúmaní ich kvalitatívnych atribútov dospela k záveru, že nie všetky krajiny možno považovať za značky. Podľa tejto analýzy len 22 krajín (29,3 % z ich celkového počtu) spĺňa kritéria na označenie „značka krajiny“, t. j. možno u nich preukázať merateľnú konkurenčnú výhodu oproti ostatným značkám. Krajina je podľa *FutureBrand* značkou vtedy, ak jej percepcie prekračujú istú minimálne stanovenú hodnotu sily percepcie – prahovú hodnotu. Krajiny – značky vykazujú v ich meraniach silnejšie ako priemerné percepcie a to v rámci všetkých šiestich hodnotených dimenzií (obrázok 52). Takéto krajiny majú oproti ostatným konkurenčnú výhodu, ktorá tkvie v tom, že sú s väčšou pravdepodobnosťou navštevované, či odporúčané (v mnohých aspektoch), resp. vykazujú vysokú mieru ochoty ostatných aktérov s nimi obchodovať (FB 2015; FB Japan 2015; FB CBI 2014).

Krajina sa stáva značkou v prípade, ak dokáže poskytnúť reputáciu pre vysokokvalitné produkty, vyvoláva túžbu ju navštíviť alebo v nej študovať a je vnímaná ako územie s dobrou infraštruktúrou. Inak povedané, to či je krajina značkou *FutureBrand* stanovuje prostredníctvom precizovania skúmania sily a charakteru asociatívnosti krajiny. Metodika hodnotenia sa neustále inovuje. Oproti predchádzajúcim rokom bola v ostatnom hodnotení doplnená analýza dát za mestá. Cieľom bolo zachytiť väzby medzi percepciou značky krajiny a percepciou miest. V neposlednom rade toto rozšírenie podmienil veľký význam urbanizačných procesov v jednotlivých krajinách (FB 2015; FB Japan 2015; FB CBI 2014).

FutureBrand používaná metodika hodnotenia krajín je označovaná spoločnosťou ako „*Country brand strength model*“. V roku 2014 ju rozšírili o novú dimenziu asociácií (popisovanú ako „Made in“ efekt). Cieľom bolo získať presnejší obraz o celkovej percepcii krajiny na základe kombinácie kvantitatívnych a kvalitatívnych metód hodnotenia. Vstupný súbor dát získal *FutureBrand* od 2 530 mienkotvorných a zväčša medzinárodných podnikov alebo od dovolenkárov (cestovateľov) zo 17 krajín sveta (USA, Kanada, Brazília, Argentína, Mexiko, Veľká Británia, Nemecko, Francúzsko, Rusko, Turecko, Južná Afrika, India, Čína, Thajsko, Japonsko a Austrália). Rozsiahly prieskum verejnej mienky pre *FutureBrand* realizovala spoločnosť *QRi Consulting*, ktorá pre podobné účely používa vlastnú tzv. *Quali-Quant™* metodiku⁷⁹. Pre zaradenie do výberového súboru 2 530 respondentov musel respondent splniť nasledujúci súbor kritérií:

- mať základný prehľad o všetkých hodnotených krajinách,
- záujem o cestovanie do zahraničia,
- vycestovať aspoň raz do zahraničia v priebehu posledného roka za účelom dovolenky, a/alebo z pracovných dôvodov,
- vek 21-65 rokov.

⁷⁸ Počas doterajšej histórie už hodnotila 118 rozličných krajín sveta (FB 2015).

⁷⁹ *QualiQuant®* - je špeciálna metodika firmy QRi pre meranie emócií. Technika integruje robustnosť a rigoróznosť kvantitatívnych meraní, štatistických a viacrozmerných analýz so špeciálne navrhnutými projektívnymi technikami a do hĺbky prenikajúcimi kvalitatívnymi analýzami. Takýto prístup je vhodný pre meranie emocionálnych ako aj racionálnych postojov, názorov a vzťahov k značkám. (QRi Consulting 2015)

Rovnako bol sledovaný vyvážený pomer v zastúpení mužov a žien. Kvantitatívne a kvalitatívne dáta boli ešte doplnené o expertízy a hĺbkové analýzy externých špecialistov z Európy, Ameriky a Ázie (FB CBI 2014:7-8).

Na základe uvedenej metodiky (rozšírenej oproti predošlým rokom o COO asociačnú dimenziu) pre ranking značiek krajín CBI 2014-15 vytvoril FutureBrand nové *klasifikačné skupiny krajín* na základe sily ich percepcie, ktoré majú sprehladniť ich relatívnu vzájomnú pozíciu:

- *Krajiny* (*Countries*), t. j. krajiny, ktoré majú podpriemernú percepciu ako statusových tak aj skúsenostných dimenzií
- *Statusové krajiny* (*Status countries*), t. j. krajiny, ktorých percepcia je silne orientovaná na statusové dimenzie ako sú hodnotový systém krajiny, kvalita života a obchodný potenciál
- *Overené krajiny* (*Experience countries*) t. j. krajiny nadpriemerne asociované so skúsenosťou (vlastnou alebo cudzou) s kultúrnym dedičstvom, kultúrou, turizmom ako aj so špecifickými produktmi „Made in“ efekt.
- *Krajiny – značky* (*Country brands*), resp. krajiny vnímané ako značky, ktorých percepcie všetkých šiestich dimenzií sú nadpriemerné, čím získavajú zjavnú konkurenčnú prevahu nad ostatnými hodnotenými krajinami (FB CBI 2014:7).

Výsledný celkový ranking *CBI FutureBrand 2014-15* obsahuje podrobné analýzy percepcie TOP 5 krajín (u ostatných 15 je uvádzané len ich poradie). Uvádzaná je sila asociácií k 18 sledovaným atribútom, výkonnosť podľa jednotlivých atribútov (graficky bez „Made in“ efektu), kľúčové charakteristiky krajiny (citované vyjadrenia respondentov ako aj jednoslovné prívlastky vo vzťahu ku krajine „top-of-mind“), percepcia „Made in“ (konkrétna krajina), oblasti rozvoja vnímané ako najdynamickejšie, analýza krajiny najvýstižnejšie charakterizujúcich atribútov a prehľad najčastejšie asociovaných značiek produktov spojených s danou krajinou (FB CBI 2014:12-26).

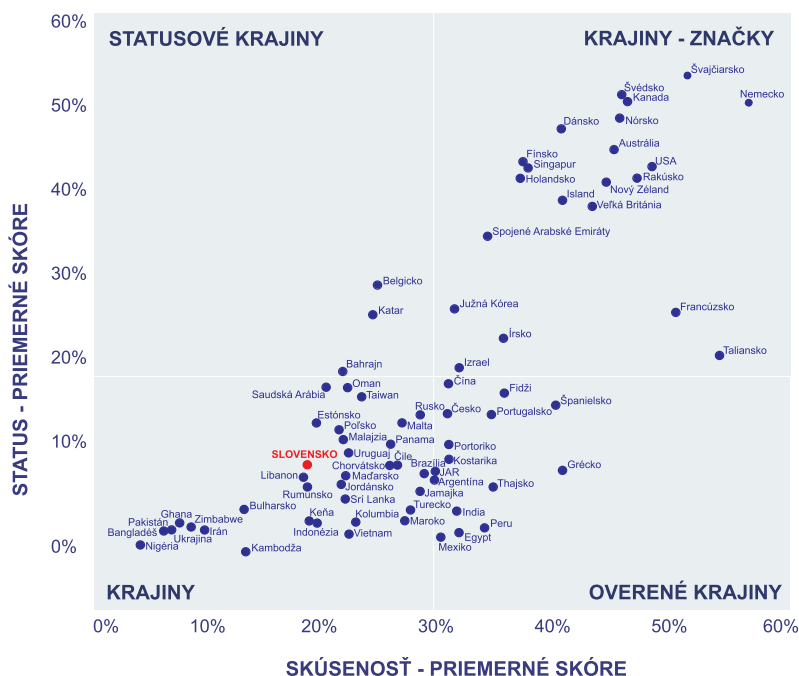
Súčasťou sú aj analýzy regiónov – vnímané plusy, mínusy, sila asociácií k 18 sledovaným atribútom (komparácia regiónov a najsilnejšie vnímaná krajina), počet krajín-značiek (FB CBI 2014:39-46).

Ďalej je uvedený rebríček TOP 5 krajín, ktoré by respondenti chceli navštíviť v budúcnosti. Pre rok 2014 nimi boli: 1. Čína, 2. Spojené arabské emiráty, 3. Južná Kórea, 4. Izrael, 5. Katar (FB CBI 2014:48), pričom sa uvádza aj ich poradie podľa jednotlivých parciálnych dimenzií (FB CBI 2014:38).

Iným výstupom je rebríček TOP 20 najvplyvnejších miest v horizonte troch rokov, podľa oslovených respondentov. V r. 2014 boli najčastejšie uvádzané mestá: 1. New York, 2. Londýn, 3. Peking, 4. Washington, 5. Moskva, 6. Tokio, 7. Paríž, 8. Berlín, 9. Šanghaj, 10. Dubaj, 11. Hongkong, 12. Singapur, 13. Dillí, 14. Sao Paulo, 15. Rio da Janeiro, 16. Los Angeles, 17. Rím, 18. Toronto, 19. Soul, 10. Bombaj (FB CBI 2014:27).

Zo všetkých 75 posudzovaných krajín považuje *FutureBrand* za značky 22 z nich. Sú nimi: Japonsko, Švajčiarsko, Nemecko, Švédsko, Kanada, Nórsko, USA, Austrália, Dánsko, Rakúsko, Nový Zéland, Veľká Británia, Fínsko, Singapur, Island, Holandsko, Francúzsko, Taliansko, Spojené arabské emiráty a Južná

Kórea (FB CBI 2014:34). Slovensko sa v celkovom poradí za r. 2014 nachádzalo na 59. mieste, pričom malo podpriemerné skóre vo všetkých sledovaných dimenziách (FB CBI 2014:53; obrázok 53).



Obrázok 53

Pozícia Slovenska v Country brand index (CBI) FutureBrand 2014-15

Zdroj: FB CBI (2014:36)

(10) Saffron's City Brand barometer

Posledný ranking, ktorému budeme venovať pozornosť, je z autorskej dielne konzultačnej spoločnosti Saffron Consulting⁸⁰. Na rozdiel od väčšiny predchádzajúcich (s výnimkou *CBI The Anholt-GfK Roper City Brands Index*) sa nezameriava na krajiny, ale na mestá. Jeho hlavným cieľom je zistiť, ktoré mestá v Európe a vo svete najlepšie využívajú svoje aktíva a zdroje (infraštruktúru, bezpečnosť a atď.) pre vytváranie silnej obchodnej značky (Saffron 2014).

Najnovší rebríček *Saffron's World City Business Brometer (2014)* (Saffron 2014) je oproti pôvodnému *Saffron's European city Brand barometer (2008)* (Hildreth 2008) rozšírený v použitej globálnej perspektíve. Hodnotí 67 najľudnatejších miest sveta. V použitej metodike sa však tieto rankingy zásadne nelíšia. Hod-

80 Firma bola založená v roku 2001 v Madride a Londýne. Založili ju Wally Olins (1930-2014) a Jacob Benbunan (Benbunan 2015; Olins 2015).

notenie značiek miest je založené na kvantitatívnom výskume zameranom na získanie primárnych dát a na analýze sekundárnych dát, doplnených o posúdenie a expertízy odborníkov. Na záver sú výsledky ešte nestranné⁸¹ posúdené expertmi zo Saffronu (Saffron 2014: 37).

Na meranie hodnoty aktív miest použil Saffron kombináciu indikátorov zameraných na život obyvateľov a indikátory ekonomickej aktivity mesta. Následne boli jednotlivé skupiny indikátorov prepočítané na základe Saffronom priradených váh a to nasledovne (uvádzame presne podľa popisu v správe Saffron 2014: 34-37):

- a) Medzi indikátory života obyvateľov v meste zaraďuje (uvádzaná váha: 25%):
- *Kvalita reštaurácií a miestnej kuchyne* - tento indikátor bol hodnotený expertným posúdením a vlastným výskumom. Prihliadalo sa napr. aj na počet reštaurácií s Michelinovou hviezdou v danom meste.
 - *Početnosť historických iných turistických atrakcií* - tento indikátor bol hodnotený expertným posúdením a vlastným výskumom. Využité boli informácie portálu TripAdvisor, z ktorého boli čerpané jednak údaje o početnosti atrakcií a tiež informácie o tom, čo turisti považujú za atrakciu. Tieto boli následne konfrontované s expertným hodnotením.
 - *Pešia dostupnosť a verejná doprava* – tu bolo aplikované iba expertné posúdenie na základe analýzy internetových zdrojov a kvalitatívny rozmer hodnotenia bol doplnený na základe analýzy informácií z portálu TripAdvisor.
 - *Životné náklady* - tento indikátor bol hodnotený expertným posúdením ako aj vlastným výskumom. Využitý bol aj index životných nákladov, ktorý čerpal podklady z *Numbeo.com* a *Pintprice.com*.
- b) medzi indikátory odrážajúce podmienky pre podnikanie v meste zaradili (uvádzaná váha: 75%):
- *Počasie* – pre analýzu priemerných ukazovateľov boli využité dostupné informácie z *Weatherbase.com*, ktoré považujú za spoľahlivý zdroj poskytujúci dostatočne podrobný prehľad. Poskytuje vhodné priemerné ukazovatele o počasi v takmer 42 000 mestách po celom svete (na základe údajov z *National Climatic Data Centre*).
 - *Bezpečnosť* – využitý bol index kriminality z *Numbeo.com*, najväčšej databázy užívateľmi tvorenej databázy svojho druhu.
 - *Podmienky pre podnikanie* – hodnotenie vychádza z údajov a hodnotenia Svetovej banky.
 - *Objem priamych zahraničných investícií v meste* – rovnaký zdroj: Svetová banka
 - *Investície mesta do inovácií a technológií* - zdroj údajov: Svetová banka
 - *HDP mesta prepočítané na obyvateľa* - údaje z *Brookings Institution* - súkromná nezisková organizácia. (Saffron 2014: 34-37)

81 Poznámka o nestrannosti je explicitne uvádzaná Saffronom v zdrojovom dokumente.

V roku 2008 boli váhy jednotlivých indikátorov vo väčšej miere diferencované.

Saffron ďalej meral aj silu ohlasu značiek miest (*City Business Buzz Strength*) a to na základe analýzy dostupných zdrojov⁸², pričom explicitne uvádza hodnotenie štyroch oblastí:

- *Kvantita / sila historických asociácií*
- *Kvantita / sila pozitívnych asociácií / atraktivity*
- *Rezonančná hodnota* (konverzačná hodnota - do akej miery je pre ľudí zaujímavé pri bežnej konverzácii zmeniť sa o danom meste, napríklad o jeho návšteve a pod.)
- *Google Trends Ranking* - poskytujúci priemerné hodnoty početnosti vyhľadávania mesta v tomto vyhľadávači. (Saffron 2014: 34-37)

V prípade rankingu 2014 sa neuvádzajú bližšie informácie o realizovanom prieskume. V r.2008 bol v prípade *Saffron's European city Brand barometer (2008)* prieskum vykonaný na vzorke 2000 respondentov vo Veľkej Británii, pričom im boli položené dve otázky týkajúce sa kultúrnych faktorov a výhod mesta:

1. *kultúrne faktory*: keby ste sa rozhodovali či navštívite dané mesto, ktorý z uvedených faktorov by mal pre Vás najväčší význam? (tu boli ponúknuté tri možnosti odpovede),
2. *faktory výhod*: ak by ste sa rozhodovali navštíviť nejaké mesto, ktorý typ by vám najviac vyhovoval? (respondenti mali opäť možnosť výberu z troch možností). (Hildreth 2008)

Ani v prípade *Saffron's World City Business Brometer 2014* (Saffron 2014) sa neuvádzajú podrobnosti výberu hodnotených miest (len neurčitý odkaz na 67 najľudnatejších miest sveta). V r. 2008 Saffron zahrnul do hodnotenia európske mestá so 450 tis. a viac obyvateľmi vrátane niekoľkých menších britských miest: Bristol, Cardiff, Leeds, Newcastle. Celkom teda bolo v roku 2008 hodnotených 72 miest. (Hildreth 2008)

Výsledné poradie *Saffron's World City Business Brometer 2014* vybraných 67 miest sveta uvádza tabuľka 19.

Ranking *Saffron's World City Business Brometer (2014)* má teda slabinu v tom, že mnohé ukazovatele vykazujú vysokú mieru subjektivity hodnotenia. Mnohé elektronické zdroje dát napr. *TripAdvisor* môžu byť značne zavádzajúce, pretože uvedený portál nie je rovnakou mierou využívaný vo všetkých krajinách, resp. jeho používatelia predstavujú len pomerne úzku skupinu turistov, čo neumožňuje zachytiť mnohé ďalšie názorové skupiny, ktoré tento portál z rozličných dôvodov nenavštevujú. Nedá sa vylúčiť, že zohľadnenie ďalších skupín názorov by zásadným spôsobom modifikovalo výsledné hodnotenie krajín. Ďalším veľmi pravdepodobným skreslením je hodnotenie krajín na základe aplikácie *Google Trends*

82 Tie pochádzajú z internetových zdrojov a z interných prieskumov. Sú koncipované na základe vlastných skúseností v oblasti brandingu území, t. j. majú vysokú mieru subjektivity, čo otvorene priznávajú (Saffron 2014: 37).

Ranking. Napríklad v Číne a Južnej Kórei je najpoužívanejším internetovým vyhľadávačom *Baidu*, v Japonsku *Yahoo* a v Rusku *Yandex*. Týmto je možné vysvetliť nedostatočnú silu značky Šanghaja, Pekinga a Tokia zistenú Saffronom (obrázok 54).

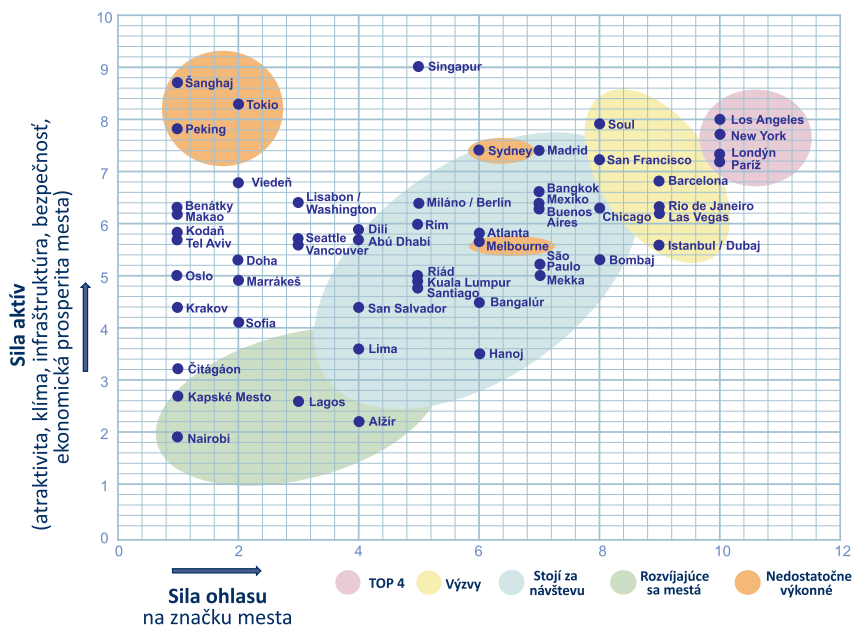
Poradie	Mesto	Celkové skóre
1	New York	8,9
2	Los Angeles	8,5
3	San Francisco	8,4
4	Paríž	8,3
5	Tokio	8,1
6	Berlín	8,0
7	Londýn	8,0
8	Chicago	8,0
9	Amsterdam	7,8
10	Barcelona	7,8

Tabuľka 19

Saffron's World City Business Barometer (2014)

Prvých TOP 10 miest

Zdroj: (Saffron 2014)



Saffron's World City Business Barometer (2014)

Zdroj: Michael, Sedghi (2014)

Spomenuté výhrady voči popísaným rankingom sformovali skupinu skeptikov, ktorá úplne odmieta akékoľvek meranie a porovnávanie hodnoty značiek. Za diskutabilný považujú nielen výber indikátorov ale aj spôsob merania hodnoty značiek. Vo väčšine prípadov sú považované realizované prieskumy za nereliabilné a predovšetkým za nevalidné - v spôsobe akým deklarujú merania. Ak teda k uvedeným hodnoteniam pristúpime rýdzo akademicky ako k hľadaniu spôsobu porovnávania jednotlivých krajín či miest sveta, tak je kritika oprávnená. Vo väčšine prípadov však implicitným cieľom zostavovania najrozmanitejších rebríčkov je propagácia hodnotených subjektov (v našom prípade krajín a miest). Rankingy sú považované za veľmi účinný marketingový nástroj. Posilňuje sa nimi kaliber značky územia a prispievajú aj k formovaniu ich imidžu. Podmienkou je dosiahnutie dobrého umiestenia, čím sa vysiela signál o pomyselnéj kvalite značky. Nezriedka sa vytvára tlak na realizátorov a zostavovateľov podobných rebríčkov zo strany nositeľov či vlastníkov značiek, ktoré nedosiahli očakávanú pozíciu (hoci za hodnotenie zaplatili). Zostavenie súboru indikátorov má totiž zásadný vplyv na výsledky.

Na obhajobu realizátorov je však potrebné uviesť, že v hre je ich reputácia a preto je aj v ich záujme vylepšovať metodiku hodnotenia tak, aby čo možno najlepší odrážala objektívnu realitu.



Symfónia svetla, Hong Kong

Foto: K. Matlovičová

10. Manažment značky územia

„Ľudia si neplánujú zlyhávať, ale zlyhávajú pri plánovaní.“

Anonym

Budovanie želateľného obrazu značiek území je už bežnou praxou aj na Slovensku. K zdôrazneniu dôležitosti jeho aktívneho formovania prispela aj nedávna hospodárska kríza, ktorá zintenzívnila boj o finančné a ľudské zdroje a prehĺbila konkurenciu v podstate vo všetkých oblastiach spoločenského života. Územia v snahe prilákať investorov, turistov, či nových obyvateľov začali vnímať imidž územia a jeho značky ako jeden z dôležitých atribútov ovplyvňujúci ich úspešnosť. V organizačných štruktúrach samospráv sa postupne začínajú objavovať špecializované marketingové oddelenia (Pokojná 2008), respektíve sa využívajú služby externých agentúr v rámci outsourcingu týchto aktivít. Marketing a branding teda aj na Slovensku začína byť súčasťou strategického myslenia a plánovania rozvoja území (Matlovičová 2011). Tieto snahy sa však mnohokrát míňa účinku, ak sú už od začiatku uchopené nesprávne. Dôvody sú viaceré. Medzi najčastejšie patrí nepochopenie podstaty konceptu budovania značky ako premysleného, veľmi komplexného a dlhodobého procesu, ktorý neprináša okamžité výsledky a vyžaduje si veľkú trpezlivosť a samozrejme udržateľné zdroje.

Branding území vyvoláva celý rad otáznikov a pochybností v akademických i profesionálnych kruhoch. Niektorí odborníci dokonca tvrdia, že branding v prípade území nie je možný. Ako to teda je a čo sú zdroje ich pochybností?

a) Čo máme na mysli, keď hovoríme o územnom brandingu?

„Marketéri v praxi očakávajú rýchle riešenia a jednoduché odpovede, ktoré im ale teória city marketingu nemôže poskytnúť...“

Kalandides, Kavaratzis (2009)

Najčastejším problémom je interpretácia rozdielov medzi územným marketingom a brandingom. Nie je to v praxi len reklama? Je územný branding súčasťou marketingu alebo naopak? Je územný branding skôr súčasťou strategického alebo taktického plánovania? Napriek početným pokusom o konceptualizáciu problematiky place branding, stále neexistuje dostatočne široký konsenzus v ich vymedzení a preto sme pomerne často svedkami ich používania ako zameniteľných pojmov (Skinner 2008; Kalandides, Kavaratzis 2009).

Nedocenenie geografického prístupu v prípade mnohých autorov a odborníkov pri aplikácii územného brandingu môže mať a často aj má závažné sociálne a priestorové dôsledky (Kavaratzis, Ashworth 2010). Veľmi dôležité je kontextuálne uvažovanie v zmysle reflexie mierky, funkcie a identity územia. Všetky vyššie uvedené aspekty sú však predmetom záujmu len malej skupiny akademikov a pre ľudí z územno-marketingovej praxe sú sekundárne. Ako naznačuje úvodný citát

marketéri v praxi očakávajú rýchle riešenia a jednoduché odpovede, ktoré im však teória územného marketingu nemôže poskytnúť (Kalandides, Kavaratzis 2009).

Veľmi často sa prejavuje povrchný a prehnane zjednodušujúci pohľad na marketing území ako na nový diskurz označujúci v podstate len služby územia za produkty, mestá za spoločnosti a obyvateľov za cieľové trhy (napr. Ashworth 2011). Teda na jednej strane máme zákazníkov, ktorí reprezentujú záujmové cieľové trhy a na druhej strane máme produkty, ktoré im chceme ponúknuť. A práve to „kúzo“, ktoré nám ich pomôže adekvátne spojiť, označujeme ako marketing.

Čo je však potom branding? Veľmi často býva spájaný s nejasnou predstavou o formovaní imidžu značky alebo jej jedinečnosti, osobitosti či diferenciacných znakoch, ktorými sa snažíme kontinuálne odlišovať značku produktu od iných, generických produktov. Branding však v skutočnosti predstavuje omnoho viac ako len identifikáciu a diferenciaciu mena produktu (v prípade území označenia územia).

Pri definovaní brandingu je potrebné pripomenúť si opäť chápanie značky z marketingovej perspektívy. Ide o súbor pocitov, predstáv a očakávaní, ktoré sa nám spájajú s produktom a ktoré možno vnímať z pohľadu predávajúceho či poskytovateľa ako pridanú hodnotu, odlišujúcu ho od iných konkurenčných. Ako uvádzajú Hankinson, Cowking (1993), Simoes, Dibb (2001) značka dodáva produktu istú osobitosť, ktorú vnímame prostredníctvom unikátnej kombinácie funkčných, fyzických či socio-psychologických atribútov a symbolických hodnôt. Branding je následne chápaný ako súbor aktivít a procesov, ktoré majú za cieľ ovplyvniť vnímanie produktu zákazníkom. Ide teda o vedomé formovanie významu, výber a asociovanie atribútov, ktoré sú nositeľmi pridanej hodnoty (Knox, Bickerton 2003).

Branding je teda premyslený proces vyberania atribútov a asociovanie produktu s nimi takým spôsobom, že pridávajú generickému produktu hodnotu značky a preto mu jednak zlepšujú jeho konkurenčnú pozíciu ako aj zvyšujú výnosy z predaja (Ashworth 2011). V tejto hodnote pramení celý rad následných a dôležitých atribútov súvisiacich s povahou produktu, jeho marketingom a so správaním sa zákazníka. V prípade aplikácie konceptu brandingu na územia je potrebné chápať ho ako niečo viac než iba nástroj. Podľa Ashwortha (2011) *je to spôsob nazerania na manažment územia*.

Územný branding (alebo aj place branding) môžeme vnímať taktiež ako transfer brandingových prístupov do prostredia územného manažmentu a následnú konceptualizáciu konkrétneho územia ako značky (Kavaratzis, Ashworth 2005). V kontexte už diskutovanej témy o komplikovanom charaktere produktu územia však musíme dodať, že si to vyžaduje pripustiť možnosť existencie územia ako produktu.

Kavaratzis, Ashworth (2010) na základe štúdia početných odborných prác identifikovali **5 možných prístupov k územnému brandingu**:

1. *Branding ako miesto pôvodu* (Place of Origin Branding)
(Kotler, Gertner 2002; Papadopoulos, Heslop 2002)

2. *Národný branding (Nation Branding)*
(van Ham 2001; Gilmore 2001; Anholt 2002;
3. *Destinačný branding (Destination Branding)*
(Brent-Ritchie, Ritchie 1998; Morgan a kol. 2002)
4. *Kultúrny branding / branding zábavy (Culture/Entertainment Branding)*
(Evans 2003; Greenberg 2003; Hannigan 2004)
5. *Integrovaný územný branding (Integrated Place Branding)*
(Rainisto 2003; Trueman a kol. 2004; Hankinson 2007; Kavaratzis 2009)

V odbornej literatúre sa pomerne často stretávame s kritikou nevhodného zužovania brandingu území len na vytvorenie loga a sloganu. Ako uvádza Anholt (napr. 2002, 2007, 2008, 2014) dizajnovanie nového loga, či formulácia nového sloganu ešte nezmení vnímanie produktu. Napriek tomu sa oplatí do rozvoja značky investovať. Prečo? Čo nám prináša značka? Aby sme vedeli odpovedať na túto otázku, je potrebné objasniť jej funkcie.

Vychádzajúc z úvah Hankinsona (2004), Kaufmanna a Dursta (2008) môžeme pomenovať štyri hlavné **funkcie značky**:

- (1) *komunikátor* - je nositeľom súboru informácií o produkte, ktoré oznamuje zákazníkovi
- (2) *spínač* - premostuje vzťahy medzi produktom a zákazníkom
- (3) *percepčná entita* – súbor atribútov identity, ktoré sú vnímané cieľovým publikom
- (4) *zvýrazňovač kvality* - známa a silná značka je považovaná za veľmi cenné aktívum. Značkový produkt dokáže generovať vlastníkom väčšie benefity ako „neznačkový“ generický ekvivalent. Značka je teda nositeľom vnímanej hodnoty u cieľového publika (*brand equity* – vlastné imanie alebo kapitál značky).

Takéto vymedzenie značky územia jasne ukazuje, že investovanie do brandingu je zmysluplné. V súvislosti s jeho aplikáciami na územia sa vynára celý rad ďalších otázok smerujúcich k tomu, ako to vlastne robiť. Môžeme sa oprieť o funkciu značky ako percepčnej entity, čo ju premostuje na problematiku identity značky územia (Kotler, Keller 2007; Kirchgeorg 2005).

b) Aktéri územného brandingu

Ak vychádzame z predpokladu, že existuje možnosť riadenia procesu formovania značky územia, potom vyvstáva otázka, kto to má robiť? Ide teda o otázku aktérov územného brandingu, čomu sa venujú Ashworth, Kavaratzis a Warnaby (2015:6). Ponúkajú štyri možné pohľady:

1. Prvý pohľad tvrdí, že tvorcami značiek sú **inštitúcie zodpovedné za projekty územných značiek**. Ide teda o *organizačno-centrickú perspektívu*. Kľúčovú úlohu tu hrajú organizácie a inštitúcie, ktoré môžu byť súčasťou verejného, súkromného alebo dobrovoľníckeho sektora. Tieto organizácie obyčajne odkazujú na dominantné skupiny a spôsoby, akými sú usporiadané. Sú to miest-

ne finančné, politické alebo kultúrne elity, reprezentanti územia (*authorities*), hlavné podnikateľské subjekty, či konzultačné firmy.

2. Druhý pohľad tvrdí, že územné značky sú formované **jednotlivými zákazníkmi (spotrebiteľmi) územia**, ktorí prijímajú vo vzťahu k územiu rozhodnutia (realizácia s územím súvisiacich rozhodnutí). Ide o *spotrebiteľsko-centrickú perspektívu*. Kľúčovú úlohu v tomto prípade hrajú užívatelia územia, ktorí značku tvoria v procese využívania a „prežívania“ územia. Jeho súčasťou sú pocity a skúsenosti z každodenného alebo príležitostného kontaktu z územím (napr. spôsob života, bývanie, práca, odpočinok, podnikanie, investovanie a i.).
3. Tretí pohľad tvrdí, že územné značky sú v skutočnosti **tvorené skupinami jednotlivcov**. Podľa tejto perspektívy formujú rozličné skupiny jednotlivcov svoje vlastné špecifické značky, prostredníctvom skúsenosti a prisvojovania si územia a jeho značiek na individuálnej úrovni.
4. Štvrtý pohľad tvrdí, že značky územia sú **formované spoločnosťou**. *Spoločenská perspektíva* obsiahnutá v skupinovo alebo individuálne založených pohľadoch na územie je ovplyvňovaná sociálnym/kultúrnym kontextom, ktorý vplýva na jednotlivé významy a približuje ich smerom ku spoločnej kolektívnej perspektíve.

(Ashworth, Kavaratzis, Warnaby 2015:6).

c) Možné prístupy k brandingu území

Trueman a Cornelius (2006; in Kavaratzis 2010) analyzovali relevantné zdroje značky územia a identifikovali niekoľko prístupov k územnému brandingu. Získané výsledky konfrontovali s príkladom mesta Bradford.

Autori navrhli súbor nástrojov, ktorí označujú ako **„5P“ územného brandingu**. Ide o nasledujúcich päť oblastí:

- **Vzhľad (Presence)** - na jednej strane zovňajšok, vzhľad architektúry, dominant, ikonických prvkov a zastaveného územia, na strane druhej pocit z prostredia spojený s miestnou sociálnou štruktúrou (*emotional landscape*)
- **Zmysel (Purpose)** - na úrovni rozličných hraníc, ktoré existujú v meste, napríklad obytné štvrte verzus mesto alebo iné sociálne ohraničenia
- **Tempo (Pace)** - rýchlosť s akou miesto odpovedá na meniace sa podmienky interného a externého trhového prostredia
- **Osobnosť (Personality)** - je vytvorená vzhľadom na súčasnosť, účel a tempo ako aj vizuálny odraz budovaného prostredia
- **Súhlas (Power)** - alebo tiež udelenie (legitimizácia) moci, oprávnenie pre vykonanie zmeny, bez ktorého by miestni obyvatelia s veľkou pravdepodobnosťou odmietli podporiť obnovu alebo by neprijali značku mesta za svoju.

Uvedení autori uvádzajú pre každé „P“ relevantné nástroje, ktoré mesto môže použiť pre úspešné vysporiadanie sa s potrebami manažovania týchto oblastí a demonštrujú to na príklade nástrojov použitých v meste Bradford.

Odporúčajú tieto relevantné **nástroje**:

- **Vzhľad** (*Presence*)
 - ikonické symboly, ktoré ponúkajú jasne diferencovaný vizuálny imidž,
 - usporiadanú a mnohoveštvnú identitu, ktorá zohľadňuje rozličné potreby a želania hlavných partnerov
 - a vizibilitu - viditeľnosť, vizuálnu osobitosť prítomnú v uliciach mesta
- **Zmysel** (*Purpose*)
 - jasne odlíšené hranice, ktoré uľahčia prepojenie medzi značkou a špecifickými lokalitami
 - osvojenie si značky - *brand ownership* (miera občianskej hrdosti)
 - multikultúrne spoločenstvo, ktoré odráža oživenie a nové myšlienky
 - jasné komunikačné kanály, ktoré posilňujú odkazy a súdržnosť
- **Tempo** (*Pace*) – verejno-súkromné partnerstvá (PPP), ktoré vyvažujú diferenciácie v prístupoch a cieľoch, respektíve zmierňujú prípadné tenzie
- **Osobnosť** (*Personality*) - pocit z prostredia (*emotional landscape*) - poskytuje možnosť porovnania reality a vyjasnenia hodnotení jednotlivých aspektov mesta);
- **Súhlas** (*Power*) - sociálny rozmer a udelenie moci (posilnia prítomnosť a dôveryhodnosť značky)

(Trueman, Cornelius 2006; Kavaratzis 2010).

Moilanen a Rainisto (2009; nadväzujúc na Rainisto 2003) pristupujú k územnému branding (zameraného na mestá) z perspektívy priestoru, v ktorom sú koncentrované isté podnikateľské aktivity a z pohľadu aktivít zameraných na prilákanie investícií zvonka (najmä zahraničných). Takto postavený teoretický rámec pozostáva z deviatich komponentov, ktoré títo autori označujú ako **faktory úspechu územného marketingu, resp. branding**:

1. Za jadrovú a zároveň aj najdôležitejšiu aktivitu place marketingu je tu považovaná **plánovacia skupina** - orgán zodpovedný za plánovanie a realizáciu marketingových praktík
2. **Vízia a strategická analýza** (*Vision & Strategic Analysis*) – miera pochopenia podstaty územia a jeho možností vo vzťahu k očakávanej trhovej pozícii
3. **Identita a imidž územia** – jedinečná kombinácia asociácií spätých s územím, ktoré sa manažment pokúša vytvoriť alebo udržať
4. **Verejno-súkromné partnerstvá** (*Public-Private Partnerships*, PPP)
5. **Vodcovstvo** (*Leadership*) - schopnosť vykonávať komplexné procesy a dosiahnuť vplyv nad ich organizovaním (*organising power*).

Tieto faktory môže miesto aktívne ovplyvňovať a reprezentujú jeho organizačnú kapacitu. Ďalšie štyri faktory úspechu slúžia pre **napĺňanie výziev v oblasti prostredia**, v ktorom sa place marketingové aktivity uskutočňujú:

6. Snaha o dosiahnutie konsenzu, *dohody*, respektíve pokiaľ je to možné aj zhody v kľúčových otázkach smerovania rozvoja územia naprieč celým politickým spektrom (*Political Unity*)
7. Reflektovanie výziev *globálneho trhu* (*Global Marketplace*)
8. Aktívna politika *miestneho rozvoja* (*Local Development*)
9. *Procesné koincidencie* (*Process Coincidences*) - využitie neplánovaných pozoruhodných udalostí počas realizácie marketingových procesov v prospech rozvoja územia. (Rainisto 2003)

Podľa Hankinsona (2004; Kavaratzis 2010) možno na branding území nazerať prostredníctvom diverzifikovaných **prístupov k značkám území**. Tento autor rozlišuje štyri možné perspektívy:

- a) značky ako *vnímania hodné entity* (percepčné entity)
- b) značky ako *komunikátory*
- c) značky ako *vzťahy*
- d) značky ako *zvýrazňovače hodnoty*.

Hankinson navrhuje model založený na konceptualizácii značiek ako vzťahov, v rámci ktorých sú značky tvorené ako niečo čo má „osobnosť“ umožňujúcu formovanie jej vzťahov so zákazníkmi. Východiskovým bodom je **jadro značky** (identita značky, plán rozvoja a komunikácie značky územia), ktoré môže byť definované prostredníctvom:

- osobnosti značky (*brand personality*)
- pozicionovania značky
- brand reality (Hankinson 2004; Kavaratzis 2010).

Efektivita place brandingu podľa neho závisí od schopnosti rozšíriť jadro značky prostredníctvom efektívnych vzťahov s rozličnými partnermi (stakeholdermi), pričom tieto vzťahy zoskupil do štyroch kategórii:

- a) *vzťahy primárnych služieb* - služby tvoriace jadro skúsenosti so značkou (ako sú maloobchodníci, podnikatelia, ubytovacie alebo voľnočasové služby)
- b) *vzťahy v rámci infraštruktúry značky* - prístup k službám, prostredie značky - *brandscape*⁸³, t. j. súbor značiek spojený do celku alebo *brandbuild prostredie* - značku budujúce prostredie ako rôzne vybavenie, príslušenstvo spojené so značkou
- c) *mediálne vzťahy* ako súčasť marketingovej komunikácie
- d) *vzťahy so zákazníkmi* (obyvatelia a zamestnanci, domáci zákazníci a i.) - zhora riadené vzťahy.

(Hankinson 2004; Kavaratzis 2010)

83 *Brandscape* – termín vytvorený zlúčením: *brand* + *landscape* t. j. označuje prostredie, v ktorom sú značky všadeprítomné. Za autora sa považuje antropológ John Sherry, ktorý takto označil prostredie Ameriky 20. storočia Biel (1991).

Postupné rozširovanie jadra značky a zahrnutie primárnych služieb, infraštruktúry značky, médií, masovokomunikačných prostriedkov až po zákazníkov je možné prirovnať k domino efektu. V jeho dôsledku sú vzťahy v rámci brandingu rozširované postupne, prostredníctvom procesu progresívnej interakcie, medzi partnermi siete (Hankinson, 2004:115). Hankinson neskôr v r. 2007 pridal do modelu riadiacu jednotku, tzv. *Organizáciu územného manažmentu*, ktorá má koordinačnú funkciu v procese zladovania a vyvažovania záujmov jednotlivých stakeholderov. Na základe porovnávania brandingu obchodných spoločností a územného brandingu Hankinson (2007) konštatoval, že medzi obchodnými značkami a značkami území je dostatok podobností, ktoré poskytujú cenné inšpirácie. Predpokladá, že efektívny branding územia závisí od silného, vizionárskeho vedenia, od politiky orientovanej na značku, ústretového prístupu zapojených aktérov založeného na silných väzbách, koordinovania ich aktivít a konzistentnej komunikácie naprieč celým širokým spektrom možných stakeholderov.

Na základe analýzy početných zdrojov Hankinson (2009 in Kavaratzis 2010) identifikoval päť kritických predpokladov „predchodcov“ územného brandingu: partnerstvo stakeholderov, vedúce postavenie značky, rezortnú koordináciu (jednotlivých oblastí, oddelení), komunikáciu značky a kultúru značky. Z manažérskeho pohľadu tieto predpoklady naznačujú špecifickú úlohu, ktorej splnenie je predpokladom úspešného destinačného brandingu.

1. *Partnerstvá stakeholderov (Stakeholder partnerships)* - predstavujú multi-dimenzionálne partnerstvá založené na vzťahoch medzi kompatibilnými organizáciami v zmysle ich cieľov, ich vplyvu, zosúladenia ich vlastných značiek, vzájomne súvisiace stratégie, o ktorých naplnenie sa jednotliví členovia usilujú.
2. *Vedúce postavenie značky (Brand leadership)* je kľúčové pre vernosť k značke. Vyzdvihuje nevyhnutnosť koordinácie tohto úsilia na najvyššej úrovni, preto rozhodujúca zodpovednosť za značku by mala byť na najvyššom stupni riadenia – najvyšších manažéroch, ktorí vystupujú ako „majstri“ značky (presadzovatelia, obhajcovia)
3. *Odborová koordinácia jednotlivých oblastí, oddelení (Departmental coordination)* - ide nad rámec základných potrieb koordinovať jednotlivé odbory reagujúce na marketingové informácie a správy k pokrytiu koordinácie vnútorných procesov a konania spojeného s tvorbou, rozvojom a ochranou značky
4. *Komunikácia značky (Brand communications)* - odkazuje na rozličné spôsoby, ktorými územia komunikujú s niektorými skupinami ich interného a externého publika, prostredníctvom mnohých kontaktných bodov a praktík (postupov), aby si vybudovali dôveru prostredníctvom konzistentnosti pri (ich) realizácii.
5. *Kultúra značky (Brand culture)* - je chápaná ako adopcia konceptu firemnej kultúry do organizácií reprezentujúcich územie - spojenectvo medzi organizačnou kultúrou (zdieľané hodnoty, dôvera, základné predpoklady rozvoja) a hodnotami zasadenými do vízie značky, ktoré sa stávajú súčasťou imidžu a skúsenosti so značkou u zákazníka (Hankinson 2009 in Kavaratzis 2010).

Vo vzťahu k zmienenej komunikácii je potrebné podľa Kavaratzisa (2004) pristupovať k územiám prostredníctvom rozličných premenných, ktoré majú tak funkčný ako symbolický význam. Je však rozdiel medzi zámernou (cieľavedomou) a neúmyselnou (podvedomou, náhodnou) komunikáciou:

1. **Neúmyselná komunikácia** súvisí s komunikačnými efektmi aktivít mesta a marketingovými opatreniami v prípade, že komunikácia nie je hlavným (zamýšľaným) cieľom. Tento proces je rozdelený do štyroch širších oblastí intervencie:
 - **Stratégia rozvoja krajiny** (*Landscape Strategies*) – zahŕňa urbánny dizajn, architektúru, verejné priestory v meste, public art a manažment kultúrneho dedičstva;
 - **Infraštruktúrne projekty** (*Infrastructure Projects*) – projekty ktoré vytvárajú, zlepšujú alebo dávajú osobitý charakter doprave, komunikačnej, kultúrnej, turistickej a inej infraštruktúre;
 - **Organizačná štruktúra** (*Organisational Structure*) – efektivita riadiacich orgánov mesta vrátane organizačných štruktúr zodpovedných za marketing;
 - **Verejno-súkromné partnerstvá** (*Public Private Partnerships, PPP*) – siete zamerané na rozvoj obce a zapojenie obyvateľov (občianska participácia) do rozhodovacích procesov;
 - **Správanie sa mesta** (*City's Behaviour*) – vízia lídrov v meste o smerovaní mesta, osvojená stratégia, poskytnutá finančná motivácia, kvalita služieb a organizované početné a charakterom rozmanité podujatia. (Kavaratzis 2010)
2. **Cielená komunikácia** (zamýšľaná, zámerná komunikácia) je formálnou komunikáciou, ktorá sa najčastejšie realizuje prostredníctvom dobre známych marketingových praktík ako reklama, PR (vzťahy a styk s verejnosťou - *public relations*), grafický dizajn, logá a pod. (Kavaratzis 2010).

V prácach Kavaratzisa (napr. 2004; 2010) je často zdôrazňovaná kritika branding v praxi nevhodne zužovaného len na propagáciu (vytvorenie propagačných nástrojov ako sú slogany a logá alebo nanajvýš k reklamným kampaniam) bez hlbšej predchádzajúcej analýzy a prípravy stratégie značky. Často je kritizovaná aj nedostatočná kontrola nad ostatnými prvkami marketingového mixu, čo vedie k mnohým omylom v aktuálne realizovaných brandingových praktikách území. V tomto smere autor zdôrazňuje, že strategický a zodpovedný pohľad na branding území zahŕňa mnoho oblastí, ktoré by mali tvoriť komplex vzájomne prepojených aktivít.

U vyššie naznačených prístupov vidí Kavaratzis (2010) niekoľko **spoločných prvkov**, ktoré by mohli viesť k väčšej integrácii všeobecného **konceptu územného brandingu**. Zosumarizoval nasledovne:

- **Vízia a stratégia** (*vision & strategy*) - je potrebné určiť široko akceptovanú víziu budúcnosti územia, ktorá bude usmerňovať všetko budúce úsilie. Nevyhnutné je tiež stanoviť jasnú stratégiu, ktorá bude viesť k realizovaniu tejto vízie.

- **Miestna, domáca kultúra** (*internal culture*) - je potrebné získať spätnú väzbu, súhlas a podporu zamestnancov a rozvinúť orientáciu na značku územia naprieč samotným city marketingom a manažmentom.
- To čo by malo nasledovať je **aktivizácia miestnych obyvateľov** (miestnych komunít - rezidentov, podnikateľov, miestnych záujmových skupín), pričom ich potreby treba prioritizovať a zahrnúť do stratégie naplňovania prísľubu značky (*brand delivery* – prísľub splnenia záväzku, očakávania).
- Následne by mali partneri v rámci územia „*nájsť spoločnú reč*“ - **spoločný východiskový bod medzi partnermi**⁸⁴. Je potrebné sa nimi zaoberať a hľadať synergiu.
- Je potrebné sa venovať **základnej infraštruktúre** nevyhnutnej pre fungovanie územia ako miesta pre život, prácu, návštevu, investovanie v ňom, zdôrazňujúci komunikačnú hodnotu takejto infraštruktúry.
- **Spojenie prísľubu značky so skutočným a vytváraným prostredím** je ďalšou dôležitou podmienkou. Nevyhnutné sú intervencie funkčného a symbolického charakteru, najmä (ak nie len) v centrálnej časti územia, napríklad v prípade miest hlavných vchodov a na hlavných koridoroch (*cityscape a gateways* – vstupné brány do mesta, aby bol prvý kontakt a pohľad na mesto v duchu zamýšľanej predstavy o imidži, ktorý má vyvolať).
- Zásadným spôsobom dôležité pre tvorbu, rozvoj a ochranu značky územia je **vytváranie príležitostí pre cieľové skupiny** jednotlivcov (v oblasti zamestnanosti, vzdelávania, služieb, voľnočasových aktivít, životného štýlu a pod.) ako aj firiem (finančné alebo daňové stimuly, priaznivé pracovné podmienky a pod.) zodpovedajúce značke územia.
- napokon, **originálna a účinná komunikácia značky** musí zodpovedať potrebám konzistentnej komunikácie a propagácie existujúcich i nových prvkov územia (Kavaratzis 2010).

Kavaratzis dodáva, že o všetkých zmienených prvkoch by malo územie uvažovať ako o zásadných, strategicky formovaných, symbolických krokoch a ako o komponentoch, ktoré sú súčasťou príbehu o území. Užitočnosť metafory „mesto ako firemná značka“ spočíva v tom, že tieto nové myšlienky môžu byť lepšie pochopené v strategickom kontexte prostredníctvom predstavy firemného brandingu a môžu byť ľahšie spojené so špecifickým pohľadom na miesto v rovnakom kontexte. Kavaratzis však nabáda k opatrnosti pri mechanickom aplikovaní nástrojov firemného brandingu. Tie si podľa neho vyžadujú veľké množstvo prispôbení predtým ako by mali byť použité v územnom brandingu. Rovnako upozorňuje, že územia nemôžu byť považované za jediný komplexný typ spoločnosti. Inými slovami, územný branding nie je ani rovnaký ako firemný branding ani nevytvára jediný špecifický typ (Kavaratzis 2010).

84 *Miestni partneri* ako napríklad miestna obchodná komora, odborové združenia, miestne organizácie, spoločnosti a pod.

Partneri z vonkajšieho prostredia územia ako napríklad regionálne či národné orgány štátnej a verejnej správy, asociácie, susedné územia (mestá, regióny, štáty) a pod.

Napriek naznačeným možnostiam riadenia celého marketingového resp. brandingového procesu územia, predsa len väčšina autorov tvrdí, že mnohé procesy a aktivity miestnych stakeholderov nie je možné kontrolovať. Branding územia skôr situuje do roviny želaní resp. spôsobu uvažovania a prístupu k strategickým aktivitám ako do roviny skutočného a účinného riadenia.

d) Kritika územného brandingu

*„To čo si myslíme že robíme a to čo hovoríme že robíme,
v skutočnosti nie je to, čo naozaj robíme.“*
Gregory J. Ashworth (2008)

Naznačené pochybnosti o povahe produktu územia ako aj o tom či je vôbec možné v praxi riadiť proces formovania značky územia nás privádza k ďalším otázkam. Je teda koncept územného brandingu vôbec použiteľný v praxi alebo je to len taká akademická hra?

Prvým dôležitým faktom, ktorý by si mali územnoplánovacie skupiny uvedomiť je, že územný branding nie je o vysielaní posolstva svetu, že dané územie je príjemné, dobré a kvalitné, ale že je to súbor aktivít zameraný na vytváranie dobrého a príjemného miesta. Týmto dávame svetu najavo, že sa o to pokúšame (teda inak povedané nie je o reklame) (Kavaratzis 2008). Anholt (2008a) zdôrazňuje, že branding určite pomáha zlepšovať imidž územia, ale nemal by byť zužovaný len na jeho propagáciu.

Anholt (2008a) odmieta myšlienku, že je vôbec možné robiť niečo také ako „branding krajiny“ (alebo mesta či regiónu) a to na rovnakých základoch ako robia podnikatelia „branding“ svojich produktov a služieb a dokonca takéto snahy o napodobňovanie považuje za zbytočné a hlúpe. V krátkosti povedané, nikto nespochybňuje, že miesta majú svoj vlastný „brand imidž“ a že tieto „imidže“ majú kardinálny význam pre ich úspech v globálnom kontexte pre produkty, podnikanie, služby, pritiahnutie „talentu“, financie, investície, kultúru, rešpekt a ich profil. Avšak v momente, keď sa začne hovoriť viac o „brandingu“ ako o značke, začínajú sa vynárať problémy. Anholt tvrdí, že mnohým agentúram a orgánom verejnej správy by sa život značne zjednodušil, ak by bolo možné z územia urobiť značku. Podľa neho by bolo istotne príjemnejšie ak by sme vedeli zredukovať kritéria úspechu územia vedúce k zvýšeniu ich ekonomickej i politickej konkurencieschopnosti. Potom by už stačilo len mať dostatočne veľký rozpočet na marketing, umožňujúci najatť si najlepšie marketingové či PR agentúry. Realita je však oveľa komplexnejšia. *Národný imidž sa netvorí prostredníctvom masovokomunikačných prostriedkov a ani nimi nemôže byť modifikovaný* (Anholt 2008a:2).

Kavaratzis (2010) si v tejto súvislosti kladie otázku: *„je place branding nesprávne označenie pre správny prístup k územnému rozvoju alebo je to správne označenie pre nesprávny prístup?“* Územný branding podľa neho nie je o jednoduchej modifikácii propagačných nástrojov a metód budovania imidžu tak, aby boli vhodné pre aplikáciu na územia. Podstata podľa neho spočíva v strategickom myslení a kľúčovej otázke, či môže územný branding poskytnúť užitočný základ

pre strategické uvažovanie, keď vezmeme do úvahy územný rozvoj z ekonomického, sociálneho, kultúrneho či iného hľadiska. V tomto zmysle je lepšie akceptovať územný branding „ako užitočnú metaforu, ktorá môže byť využitá skôr pre nájdanie riešenia ako keby mal byť on tým riešením“ Kavaratzis (2010).

Veľmi zaujímavú úvahu na túto tému skoncipoval uznávaný odborník a emeritný profesor heritage manažmentu a urbánneho turizmu na Univerzite v Groningene - *Gregory J. Ashworth* (2011). V rámciku 25 uvádzame plné znenie textu.

Gregory J. Ashworth:

Môžeme z miest robiť značky?

Rámček 25

„Rapidne rastúce množstvo literatúry z place brandingu je dominantne zamerané na zodpovedanie otázky: „**ako to robiť?**“ Väčšina autorov sa teda koncentruje na popis možných nástrojov a techník, ktoré prezentuje najčastejšie prostredníctvom prípadových štúdií. Ukazujú v nich spôsob použitia brandingu v podmienkach konkrétnych miest, regiónov či dokonca aj na celé krajiny, pričom tento je ale takmer vždy popisovaný ako úspešný.

Mali by sme si však položiť otázku: „**môžeme to vôbec robiť?**“ Ako sa zdá, v situácii, keď to všetci robia (a ak my nie, tak nám asi niečo uniká a zaostávame za konkurenciou či susedmi), dokonca aj predstieranie takejto otázky sa zdá byť irelevantným rozptyľovaním.

Vzájomná výmena medzi rozličnými manažérmi miest (place) môže vytvárať atmosféru naliehavosti hraničiacu s panikou. Ak sa naši susedia a konkurenti venujú place-brandingovým aktivitám, tak potom aj my musíme, aby sme si uchránili náš trhový podiel, dokonca aj keď vieme, že výsledok pre nás všetkých bude v súčte nulový. Nebezpečenstvo je v tom, že túžba **byť videný obyvateľmi a stakeholdermi, že niečo robíme** a posúvanie nášho miesta na pomyslenú mapu, väčšinou bez ohľadu na to na akú, sa môže stať cieľom samotným.

V tomto kontexte môže byť odpoveď na otázku „**mali by sme?**“ koncipovaná ako séria dôvodov typu: „**ÁNO, AK ...**“

... ak vieme čo robíme

Mohlo by sa zdať samozrejmé, že predtým ako sa organizácie pustia do novej strategickkej iniciatívy by mali chápať konceptuálny základ tej aktivity, ktorú hodlajú realizovať. Príveľa predstaviteľov, špeciálne verejného sektora, však branding a marketing vo všeobecnosti chápe iba ako čiastočne relevantnú metaforu. Pri veľmi povrchnom pohľade, marketing je niečo viac ako nová terminológia, v rámci ktorej sa služby stávajú produktmi, mestá spoločnosťami a obyvatelia cieľovými trhmi. Pod terminológiou sa môže skrývať nedostatočné pochopenie konceptuálnych zmien. Branding sa stáva súčasťou vágnych predstáv o imidži a identite miesta. Hlavnou úlohou sa teda stáva presadzovanie lokálnej osobitosti, generujúcej nejakú komunálnu identifikáciu medzi rezidentmi alebo rozpoznanie mena medzi ľuďmi zvonku.



Profesor Gregory J. Ashworth

Zdroj: DT (2015)

Produkto**vý branding** je však viac ako identifikácia daného mena (označenia) produktu. Je to viac ako formovanie osobitostí: **je to vytváranie asociácií**. Branding je premyslený proces vyberania atribútov a asociovanie produktu s nimi a to takým spôsobom, že pridávajú generickému produktu hodnotu značky. Značka teda zlepšuje produktu jeho konkurenčnú pozíciu a zvyšuje výnosy z jeho predaja. V hodnote značky je skrytý celý rad dôležitých atribútov súvisiacich s povahou produktu, jeho marketingom a so správaním sa zákazníka. Je to preto viac ako len nástroj: je to spôsob nazierania na manažment.

... ak máme na to organizačné štruktúry

Väčšina verejných činiteľov v oblasti územného manažmentu z dôvodu zabezpečenia efektívnosti poskytovania rozličných miestnych služieb, vyvažovania miestnych politických záujmov, vplyvov, stimulovania angažovanosti miestneho obyvateľstva vytvára na jednej strane patričné organizačné štruktúry a na strane druhej sa opiera v celom spektre oblastí o profesionálne expertízy. Uvedenie brandingovej politiky do takejto organizácie miestneho manažmentu preto prináša mnoho problémov.

Stakeholder prístup⁸⁵ populárne u mnohých autorít, sú často vyjadrené nedosiahnuteľnou snahou obsiahnuť zástupcov najrozmanitejších komerčných subjektov, verejných agentúr a skupín obyvateľov, pokrývajúcich takú širokú škálu možných aktivít či funkcií ako je to len možné. Toto však má dve potenciálne nevýhody. Prvá tkvie v tom, že v takto vysoko komplexnej organizačnej štruktúre sú prijímané výsledné rozhodnutia a systém zodpovednosti za značku vždy nejasné a zahmlené. Druhá v tom, že pokus zastupovať záujmy všetkých stakeholderov môže viesť k oslabeniu sily posolstva značky, čo môže vyústiť až do celkovej absencie zmyslu jej komunikácie. Výsledkom je potom príliš často akceptácia a **propagácia mdlých, všeobsažných posolstiev značky**, ktorá je výsledkom konsenzu všetkých stakeholderov. Najčastejšie sa cieľovým trhom propaguje rozmanitosť, aj keď prevažne nie je bližšie určená.

Je tu však aj ďalšia organizačná nástraha súvisiaca s kontinuálnym a dlhotrvajúcim manažmentom značky. Ak bude vedenie brandingovej kampane v dôsledku nedostatku vnútorných odborných kapacít v rámci verejných inštitúcií outsourcovaný, čo takmer nevyhnutne bude, potom bude branding pravdepodobne vnímaný ako jednorazová aktivita. Konzultanti vypracujú stratégiu kampane, navrhnu vhodné metódy a médiá, ktoré sú schválené a prijaté miestnymi autoritami. Po skončení projektu konzultanti odchádzajú pracovať inde. To však pre vytvorenie značky nestačí; tá musí byť **manažovaná nepretržite**.

Problémom teda je, že otázka „kto to bude robiť“ často nie je položená a ak je, tak nie je adekvátne zodpovedaná.

85 Termín *stakeholder* (stakeholderi, záujmová skupina/ny), prenikol do manažérskoho slovníka vďaka *Stanfordskému výskumnému inštitútu*, ktorý ho v r. 1963 použil v medzinárodnom memorande. Neskôr bola na ich základe rozpracovaná celá teória, tzv. *stakeholder theory*, ktorej prvotný koncept bol postavený na chápaní stakeholderov ako záujmových skupín, voči ktorým by mal byť manažment zodpovedný, resp. skupiny bez podpory, ktorých by organizácia prestala fungovať. V tejto perspektíve je chápaná spoločenská zodpovednosť širšie ako len sociálne záujmy firmy, vrátane záujmov stakeholderov (Čmelíková, Čmelík 2011).

... ak je to zasadené do širšieho územného marketingu a územného manažmentu

Zjavná viditeľnosť loga, dizajnu, sloganov a reklamných kampaní, ktoré sa stávajú stále populárnejšie spôsobuje, že môže veľmi ľahko dôjsť k **zámene územného brandingu s propagáciou územia**, ba dokonca k ešte užšiemu vymedzeniu, ktoré ho stotožňuje s reklamou územia. Aj keď samozrejme, stále musí byť jasné, že **reklamná činnosť je len jedným aspektom propagácie a propagácia je len jedna časť marketingu**. Následne, ak je marketing využívaný, tak ako tomu vo všeobecnosti aj je, ako jeden z územno-riadiacich inštrumentov spomedzi mnohých, potom musí byť jasne **začlenený do plánovacích a riadiacich procesov** a musí byť integrovaný s ostatnými inštrumentmi. Príliš často tvorba, aplikácia a nepretržitý manažment značky územia je zodpovedným úradom vykonávaný bez dostatočného prepojenia na širšie koncipované úlohy plánovania a rozvoja.

Výsledkom môže byť odtrhnutie propagácie produktu od jeho tvorby a manažmentu. Následne vzniká riziko, že tí čo sú zodpovední za uplatňovanie politiky a realizáciu služieb, budú vnímať branding v tom lepšom prípade len ako niečo, čo nie je ich vec a v tom horšom prípade ako triviálnu a marginálnu aktivitu súvisiacu s takými témami ako je grafika listového papiera a natáčanie propagačných videí. Podobne, ľudia zodpovední za place branding budú často začlenení do komunikačných alebo PR oddelení, kde sa budú skôr sústreďovať na médiá ako na obsah, prípadne môžu fungovať oddelene od aktivít územného plánovania a pôsobností oddelení poskytovania služieb. Toto **separovanie činností** ako aj výkonov jednotlivých oddelení je presne to, čo sa stáva v mnohých verejných inštitúciách a bráni to využívaniu možných výhod, plynúcich z kombinovania kumulatívnych aspektov brandingu predovšetkým s územným a mestským plánovaním.

... ak vieme aký problém sa pokúšame riešiť

Tvrdenie, že územia sú komplexné je viac ako zřejmé. Vo verejnom sektore je všadeprítomné pokušenie zodpovedných za place manažment znásobovať (rozširovať) ciele politiky. Akákoľvek iniciatíva v oblasti verejnej politiky bude ospravedlňovaná tak dlhým zoznamom zámerov (cieľov), ako to len bude možné. To je čiastočne dôsledok existencie všezahŕňajúcej organizačnej štruktúry, ktorú sme rozobrali vyššie. Tiež to vyplýva z jurisdikčného vymedzenia miestnej autority a jej politickej reprezentácie. Verejní činitelia majú právny a politický imperatív reprezentovať každého a všade v rámci ich jurisdikcie. Brandingové kampane, ktoré sú svojím charakterom veľmi viditeľným narušením verejnej domény, budú hodnotené stakeholdermi vznesením otázok: „čo to prináša mne?“ V pláne musí byť niečo pre každého a všade, aj keď to povedie k strate precíznosti tak obsahu ako aj cielenia kampane. Je v tom aj upokojujúca istota vynúteného prístupu: **viac cieľov, vyššia šanca, že napokon zasiahne aspoň niekoho**.

Branding môže byť (a bol) používaný ako prinajmenšom časť politiky nasmerovaná na ďalšiu fundamentálnu ekonomickú reštrukturalizáciu, sociálnu inklúziu a politickú angažovanosť a participáciu, posinenie identifikácie miesta, na fyzický a mentálny pocit blahobytu obyvateľov a mnoho ďalších chvályhodných cieľov. Place branding síce môže prispieť k riešeniu mnohých rozličných manažérskych problémov, neznamená to však, že jednotlivé brandingové programy sa o to musia pokúšať.

Ďalším problémom je to, že výsledky brandingu je **zložité sledovať a merať** a taktiež to, že ich vplyv na percepciu územia sa prejaví až v dlhodobom horizonte presahujúcom volebný cyklus. To, že nedokážeme jednoducho a okamžite merať výsledky brandingovej politiky vedie k tomu, že je brandingová politika prezentovaná

ako čiastočné riešenie takmer každého problému, pričom argumentácia je postavená na tvrdení, že to môže priniesť územiu niečo dobré a ak nie, tak to napokon nenarobí žiadnu škodu. Tieto komplikácie s monitorovaním výsledkov znamenajú, že brandingoví plánovači a ich implementátori sú prakticky uchránení od skladania účtov za svoje aktivity. **Brandingová aktivita** je preto považovaná za prakticky **nekontrolovateľnú**. Výsledkom sú potom kampane, ktorým chýba nielen primerané zameranie na príslušný trh, ale aj jasne vymedzené smerovanie a definovanie problémov, ktorých riešenie majú podporiť. Jednoducho, **ak neviete presne aký problém sa pokúšate riešiť, tak je nepravdepodobné, že ho aj vyriešite.**

... ak už je produkt zlepšovaný

Toto tvrdenie na prvý pohľad popiera dôvody vedúce k spusteniu brandingovej kampane a je kontradiktórne vo vzťahu k mnohým úspešným príbehom, ktoré dominujú v odbornej literatúre. Tie sú však v prevažnej miere zamerané len na pozitívne príklady a o zlyhaniach sa dozvedáme len zriedka.

Po prvé, branding najčastejšie úspešne funguje v situáciách, v ktorých územný produkt bol vylepšený už predtým. To k čomu nedošlo je zmena v jeho percepcii, či už externým alebo interným prostredím. V takomto prípade je úlohou brandingu **stimulovať prehodnotenie už neaktuálnej, neúplnej alebo nehodnej percepcie už zlepšeného produktu.**

Po druhé, branding alebo vlastne marketing ako celok, skutočne len raritne funguje izolovane. Marketingové prístupy boli často len jedným a nie najdôležitejším prvkom v kombinácii miestnych nástrojov, vrátane finančných, edukačných a územno-plánovacích programov. Cynický pohľad by ho mohol označiť za prínos iba za predpokladu, že už pred jeho uplatnením sú splnené všetky potrebné podmienky na úspech. Inými slovami, branding má priaznivý vplyv iba v podmienkach, keď by pozitívna zmena nastala skôr či neskôr aj tak. A naopak, branding aj keď sa doň investuje mnoho prostriedkov a je vykonávaný veľmi profesionálne, sám o sebe bude mať len malý efekt na neprekonatelné ekonomické alebo sociálne problémy. Mohol by snáď poslúžiť len na zvýšenie alebo vytvorenie zreteľnejšej diskrepancie medzi imidžom a realitou.

Branding môže byť preto dobrý pre niektoré miesta, ale nie je univerzálnym všeliakom aplikovateľným ako posledná možnosť, keď sa ostatné prístupy ukázali ako neúčinné.

... ak sme asi úspešní

Dobre známe príklady úspešnej praxe naznačujú, že branding by mohol mať vplyv na územia, niekedy dokonca aj celkom dramatický. Pomerne radikálny re-branding sa počas posledných rokov zreteľne objavil v niektorých pozoruhodných prípadoch. Tieto príklady sú však výnimočné, hoci skúsenosti tak úspešných príbehov ako Manchester, Barcelona, Glasgow, Dublin, Pittsburgh a mnoho ďalších sú neustále vyhľadávané a vyučované ako nasledovania hodné príklady aj inde. Príbehy popisujúce zlyhania sú len zriedkakedy popísané, z pochopiteľných dôvodov, pretože len málokto by si želal prihlásiť sa k zodpovednosti za nich, napriek tomu že zlyhania sú všeobecne rozšírené a sú aj poučné. Čo je však najhoršie, hrozí tu **nebezpečenstvo „automatizmu“: ak to už fungovalo niekde inde, tak to bude fungovať vždy a všade inde.**

O to zákernejšie a nenápadnejšie je tu prítomné nebezpečenstvo výmeny „best practice“ medzi agentúrami place-managmentu, ktoré môže viesť k imitácii programov a techník. Zvyčajne, čo je zamýšľaným zámerom vo vzťahu k vytvoreniu osobi-

tej územnej identity, končí replikovaním nielen plánov, ale skôr alebo neskôr i miest, v ktorých sú používané. Táto tendencia smerom k homogenizácii miest je ešte živená prácou konzultantov, ktorí majú pochopiteľnú tendenciu aplikovať rovnaké procesy a techniky pri rozličných miestach. Branding a predovšetkým re-branding je už z podstaty vrtkavý biznis, ktorého výsledok je ovplyvnený príliš veľkým množstvom neistých faktorov súvisiacich s miestom a jeho premenlivými vonkajšími súvislosťami. Všetci tí, ktorí sú zapojení do brandingových aktivít miesta sa budú snažiť minimalizovať riziko neúspechu a maximalizovať šance na úspech. Najsamozrejmější spôsob ako to urobiť je napodobniť iných a teda použiť osvedčené metódy a postupy. To však nie je len ignorácia odlišných časopriestorových podmienok a okolností, ale aj implementácia imitovaných brandingových kampaní, ktoré majú podobu klišé. Veľmi zreteľné je to v prípade log, sloganov a vizuálnych prezentácií, ktoré by mohli byť pokojne použité aj na iné územia a možno by na nich aj priliehavejšie sedeli. Totiž v takomto prípade sa vízia, ktorá sa za nimi skrýva, stáva len generikom a nie špecifikom. Takéto kampane sa potom stanú ľahko medzi mestami zameniteľné, čím sa pôvodný úmysel formovania osobitosti stráca. Prvá lekcia z place brandingových best practises by preto mala zdôrazniť kľúčovú podmienku: „**nereplikovať**“, t. j. **nemali by sme napodobňovať!**

Inou fatálnou komplikáciou je, že zodpovední za **place-manažment, nemajú monopolistickú kontrolu nad značkou územia a jej používaním**. Je tu totiž príliš veľa iných neoficiálnych zámerov formovať imidž, ktoré môžu byť v rozpore alebo ísť celkom iným smerom ako oficiálne zamýšľané poslanstvo. Miesta vyvolávajú u interných aj externých užívateľov celý rad rozličných asociácií, nad ktorými oficiálni place-manažéri majú malú alebo často aj žiadnu kontrolu. Oficiálne brandingové poslanstvo ostáva často nepovšimnuté práve tými, ktorým bolo určené. A preto znovu trochu cynický záver by mohlo znieť: že branding funguje len vtedy, ak oficiálne poslanstvo korešponduje s tým, čo už v predstavách cieľového publika je. V takomto prípade len posilňuje alebo robí existujúce asociácie jasnejšie. Ak sa teda pokúsíte o prezentáciu radikálne odlišnej identity značky od už existujúcej percepcie u cieľového publika, bude to neefektívne a ignorované.

... ak je produkt dosť dobrý

Napokon v tomto výpočte rizík uvedieme, že **určite stojí za to, aby bol produkt predávaný a územie propagované ako značka**. Aj keď možno namietat, že miestni place-manažéri sú v zlej pozícii na to, aby vedeli ich územný produkt ohodnotiť objektívne. Miestni politici a miestni verejní činitelia sú presvedčení o špecifickosti miesta (prečo by si inak vybrali a zotrúvali v tejto pozícii?). Miestna hrdosť je takmer „sine qua non“ (nevyhnutná podmienka) úspešnej propagácie imidžu (ak producent neverí v účinnosť svojho produktu ako môže presvedčiť o tom iných?) ale môže za to zaplatiť nedostatkom nestranného posúdenia a neúspešným odhadom porovnávaných súvislostí. **Externí konzultanti majú bohatšie skúsenosti a mali by byť schopní odhadnúť silné a slabé stránky územia v konkurenčných súvislostiach. Sú najímaní miestnymi úradmi, avšak pravdepodobne budú konformnejší v názore na hodnotenie územia v súlade s očakávaným názorom akoby mali ísť do priamej konfrontácie.** Je preto nepravdepodobné, že budú prehnane kritickí a budú sledovať finančné pohnutky a nepredložia návrh, že by nemali byť zamestnaní dovtedy, pokiaľ nebude zlepšený produkt.

Je tu teda **nebezpečenstvo, že branding a územný marketing vo všeobecnosti, môžu byť využité ako náhrada za zlepšenie produktu alebo riešenie iných problémov.** Dlhotrvajúce chronické a štrukturálne problémy, či už politické, sociálne alebo

politické, nebudú vyriešené re-brandingovými cvičeniami. Dokonca tu skryto čiha ak nie dokonca aj preukázateľne všeobecne, podozrenie, že marketingové politiky vo všeobecnosti sú často posledná možnosť na návrat v situácii, keď iné stratégie preukázateľne zlyhali a keď miestni politici a reprezentanti vyčerpali vlastný potenciál kreativity. Pocit, že niečo musíme urobiť a byť videní inými, že niečo robíme v situácii, keď všetky dostupné alternatívy zlyhali, môže viesť k brandingovým programom typu „aspoň lacné núdzové riešenie“. Takéto politiky by mohli dokonca mať škodlivé dôsledky, pretože vytvoria medzeru medzi propagovaným imidžom a skúsenosťou podloženou realitou. To môže podkopať dôveru verejnosti v miestne orgány a manažment, vykresľovaním zložitosti získať podporu, interne a externe riešiť problémy inak. V najlepšíom prípade, môže byť branding len podporným snažením vo vzťahu k iným a v najhoršom prípade môže odvrátiť pozornosť od tohto úsilia.

... takže, mali by sme?

Mnohé miesta ako sa zdá využívajú zreteľné benefity v honbe za brandingovou politikou. Opatrnosť vyplývajúca z predošlého textu spočíva predovšetkým v tom, či nie je priskoro také niečo vyhlasovať. Aj keď, propagácia územia prispievajúca k zvyšovaniu povedomia existujúcich a vybraných atribútov územia má dlhú históriu, place branding je viac-menej len nedávny doplnok do súboru nástrojov place-manažmentu. Aj keď branding komerčných produktov má dlhú históriu, vo vzťahu k územiám, nemajú skúsenosti s transferom uvedených praktík a techník ani dostatočnú dĺžku ani hĺbku, aby sme dokázali odhadnúť ich dôsledky.

Niet pochýb, že branding ponúka vysokoflexibilný nástroj pre územný manažment, prinajmenšom ako forma komunikácie. Ponúka kolaboratívne prepojenie medzi v minulosti nesúrodými aktivitami a úsekmi v rámci územno-správnych orgánov a tiež premoštuje charakterom odlišné pracovné postupy a prístupy u poskytovateľov verejných služieb a privatných podnikov. Vytvára vzťahy medzi verejnou správou a tými, ktorým jej reprezentanti vládnu, ktorých nahrádza a rozširuje existujúci politický model reprezentantov ako aj vzťahy medzi obyvateľmi a územiami prostredníctvom re-definovania a identifikácie sa ľudí s miestami a so spoločenskými skupinami. Rastúce množstvo prípadových štúdií sa snaží ukázať, že môže byť aj univerzálne použitý bez ohľadu na kontext, mierku a okolnosti ako súčasť riešenia celého radu hlboko zakorenených problémov regionálnych ekonomických disparít, mnohonásobnej ekonomickej a sociálnej deprivácie, ekonomického a sociálneho vylúčenia a mestskej chudoby, fyzickej zanedbanosti a dokonca riadenia. Poukazuje sa v nich aj na jeho schopnosť adaptabilnej reakcie na meniace sa okolnosti.

V rámci place manažmentu existuje aj niekoľko ďalších nástrojov s vysokým stupňom flexibility v priestorovom kontexte či schopnosťou reagovať na zmeny.

Najlepšou odpoveďou na pôvodnú otázku „či by sme mali“ preto musí byť „áno, ak“ alebo tiež obozretnejšie „nie, až kým“, pretože, najhorším dôsledkom ak sa to robí zle, je strata príležitosti urobiť to dobre.“

Zdroj: Ashworth, G. J. (2011): Should we brand places?
Journal of town and city management. Vol. 1, č. 3, s. 248-252

Či už akceptujeme branding území ako jednoduchú metaforu alebo niečo hlbšie a viac strategické, zdá sa byť fér uzavrieť to tým, že niektoré z nástrojov brandingu sú prijateľné pre efektívny manažment územia. **Branding územia by preto mohlo byť zlé označenie pre správny prístup vo vzťahu k územnému rozvoju.** Ak branding nie je celkovo len o komunikácii želateľného imidžu, ale je strategickou odpoveďou na výzvy z okolitého prostredia, tak potom **branding území je užitočný.** Kavaratzis (2010 in Ashworth, Kavaratzis 2010).



Cestou na Victoria Peak, Hong Kong

Foto: K. Matlovičová



New York, USA

Foto: K. Matlovičová

11. Zoznam literatúry

- Aaker D. A. (1991): *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: The Free Press, ISBN: 0788193368, 299 s.
- Aaker D. A. (2003): *Brand building budování značky*. Computer Press, ISBN: 8072268856, 328 s.
- Adamson A. P. (2012): *Jednoducho značka. Ako najlepšie značky stavili na jednoduchosť a uspeli*. Eastone Books. ISBN: 978-80-8109-175-9. 240 s.
- Ailawadi K. L., Lehmann D. R., Neslin S. A. (2003): Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity. *Journal of Marketing*: October 2003, Vol. 67, č. 4, s. 1-17.
- Aitken R., Campelo A. (2011): The 4Rs of place branding. *Journal of Marketing and Management*, Vol. 27, č. 9–10, s.: 913–933.
- Allport G. W. (1979): *The Nature of Prejudice*. Addison-Wesley Publishing Company, ISBN: 0201001799, 537 s.
- Altman I., Low S. M. (eds) (1992): *Place attachment*. Springer, New York, 336 s.
- Al-Sulaiti K. Baker M. (1998): Country of origin effects: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16 č. 3, s. 150-99.
- Ambler T. (2004): *Marketing and the Bottom Line*. 2. vydanie, FT Press; ISBN-10: 0273661949, ISBN-13: 978-0273661948, 336 s.
- Anholt S. (1998): Nation brands of the twenty-first century. *The Journal of Brand Management*, Vol. 5, č. 6, s. 395–406
- Anholt S. (2002): Úvod k špeciálnemu vydaniu časopisu Journal of Brand Management. Foreword to the Special Issue on place branding, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, č. 4/5, s. 229–39
- Anholt S. (2002a): Foreword to the special issue on place branding. *Journal of Brand Management* 9 (4–5), pp. 229–239, in Kavaratzis, M. (2007). *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*, [on-line], dostupné na: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>, citované: 23.7. 2007
- Anholt S. (2006): *Anholt City Brand Index – How the World Views Its Cities*. Global Market Insight, II. vydanie, Bellevue, WA

- Anholt, S. (2007). *Competitive identity: The new brand management for nations, cities and regions*. London: Palgrave Macmillan. ISBN: 0230-500-285, 160 s.
- Anholt S. (2008): Place Branding: is it marketing or isn't it? *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, č. 1, s. 1-6
- Anholt S. (2008a): Why nation branding does not exist. [on-line], dostupné na: www.cosmoworlds.com/downloads/orangecontest/SimonAnholt, citované: 20.5.2014
- Anholt S. (2010): *Places – Identity, Image and Reputation*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- Anholt S. (2014): *Place Branding Research. Taking Your Reputation Places*. Public Affairs & Corporate Communications, GfK.
- AMA (2014): *American Marketing Association Dictionary* [on-line] dostupné na: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=B>, citované 17.11.2014
- Ashworth G. J.: (1993): Marketing of places: what are we doing? In: Ave G., Corsico F. (Eds) *Urban marketing in Europe*. Torino Incontra, Turin, s. 643–649
- Ashworth G. J. (1993a): Culture and tourism, conflict or symbiosis in Europe?, pp. 13–35 in Pompl W., Lowry P. (eds), *Tourism in Europe, Structures and Developments*, CAB International, ISBN 0-85198-852-0, s. 13-35.
- Ashworth G. J. (2006): *Can we, do we, should we brand places?* CIRM 2006 Conference: Destinations and Locations, Manchester, 6–7 September.
- Ashworth, G. J. (2008): *Can we, do we, should we, brand places? Or are we doing what we think and say we are doing?* Prednáška prezentovaná v rámci medzinárodnej konferencie "Marketing Cities: Place Branding in Perspective", Berlin December 4th-6th 2008. [on-line], dostupné na: http://www.inpolis.de/inpolis-projektdetail_1_en.html
- Ashworth G. J., Kavaratzis M. (eds.) (2010): *Place Brand Management Branding European Cities and Regions*. Printed and bound by MPG Books Group, UK, ISBN 978-1-84844-242-9, 279 s.
- Ashworth, G. J. (2011): Should we brand places? *Journal of town and city management*, Vol. 1, č. 3, s. 248-252
- Ashworth G. J., Kavaratzis M., Warnaby G. (2015): The Need to Rethink Place Branding, s. 1-11. In Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds) (2015): *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s.

- Ashworth G. J., Voogd H. (1990): *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London, Belhaven Press. ISBN: 1 85293 008 X
- Ashworth G. J., Voogd H. (1994): Marketing and Place Promotion, in Gold, R. J., Ward, V.S. (1994) (Eds.) *Place Promotion, the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns And Regions*. John Wiley & Sons, Chichester, s. 39-52
- Augustyn A., Florek M. (2015): Branding a Cluster of Regions: The Eastern Poland Macro-region Case Study. In Zenker S., Jacobsen B. P. (2015) (eds): *Inter-Regional Place Branding, Best Practices, Challenges and Solutions*, Springer, Londýn, ISBN 978-3-319-15329-2, 184 s.
- Avraham E., Ketter E. (2008): *Media Strategies for Marketing. Places in Crisis Improving the Image of Cities, Countries and Tourist Destinations*. Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier, Oxford OX2 8DP, UK, 1. wydanie, ISBN: 978-0-7506-8452-1, 231 s.
- Bailey J. (1989): *Marketing cities in the 1980s and beyond*. Cleveland, OH: Cleveland State University Press, in Seppo K. Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Espoo 2003
- Balmer J. (1995): Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, Vol. 21, s. 24–46
- Balmer J., Greyser S. (2003): *Revealing the corporation*. Routledge, London, ISBN: 041-5284-21X, 978-041-5284-219, 365 s.
- Baloglu S., Brinberg D. (1997). Affective images of tourism destination. *Journal of Travel Research*, Vol. 35, č. 4, s. 11-15
- Baloglu S., McCleary K. W. (1999): A model of destination image formation. *Annals of Tourism Research*, Vol. 26, č. 4, s. 868-897
- Barry T. F. (1987): The development of the hierarchy of effects: An historical perspective. *Current Issues and Research in Advertising*, Vol. 10, č. 1-2, s. 251-295
- Barry T. F., Howard, D. J. (1990): A Review and Critique of the Hierarchy of Effects in Advertising. *International Journal of Advertising*, Vol. 9 č. 2, s. 121-135.
- Barker C., Galasinski D. (2001): *Cultural studies and discourse analysis: a dialogue on language and identity*. Sage Publications, London, ISBN: 9780761963837, 208 s.
- Barnard, C.I. (1938): *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Harvard University Press, 1968, ISBN: 0674-3-280-35, 334 s.

- Barney, J. B. (1986): Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, č. 42, pp. 1231-1241
- Barney (1991): Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, Vol 17, No 1, 1991
- Barša P., Beneš V., Braun M., Drulák P., Karlas J., Kořan M., Slaček O. (2009): *Dialog teorií. Filozofická dilemata výzkumu mezinárodních vztahů*. Sociologické nakladatelství, Slon, ISBN: 978-80-7419-011-7, 252 s.
- Barthes R. (1972): *Mythologies*. (trans. A Lavers), London: Vintage. [online] verzia dostupná na: <http://ir.nmu.org.ua/bitstream/handle/123456789/25816/42da433687d45360ab51a0b694bc2c69.pdf?sequence=1>, 164 s.
- Beyer R. (1995): Die Institutionalisierung von Stadtmarketing – Praxisvarianten, Erfahrungen, Fallbeispiele. DSSW – Schriften, Nr. 15., Bonn, p. 56 in Rumpel P. (2002): *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita
- Buhmann A., Ingenhoff D. (2015): The 4D Model of the country image: An integrative approach from the perspective of communication management. *the International Communication Gazette* 2015, Vol. 77, č. 1, s. 102–124
- Baxter J., Kerr G. (2010): The meaning and measurement of place identity and place image. 50th *European Regional Science Association Congress*, 19-23 August, Jonköping.
- Baxter J., Kerr G., Clarke R. (2013): Brand orientation and the voices from within. *Journal of Marketing Management*, Vol. 29 , č. 9-10, s. 1079–1098.
- Beer G. (2008). Predsudkový rebranding pivovaru. *Trend*, týždenník o ekonomike a podnikaní, č. 6, 14.2.2008, s.30
- Beerli A., Martin, J. D. (2004): Factors influencing destination image. *Annals of Tourism Research*, Vol. 31, č. 3, s. 657-681
- BC (2015): Oficiálne stránky spoločnosti Bloom Consulting, [on-line] dostupné na: www.bloom-consulting.com, citované 3.6.2015
- Benbunan J. (2015): ie school of architecture and design. Master in design for work, retail and learning environments. [on-line] dostupné na: <http://www.ie.edu/school-architecture-design/people/faculty/benbunan-jacob>, citované 3.8.2015
- Benevolo L. (1995): *Miasto w dziejach Europy*. Wydawnictwo Krąg, Warszawa

- Bernátová M. (1998): Životný cyklus územia. *Acta oeconomica* N°4, Banská Bystrica, Ekonomická fakulta UMB, s. 63-71
- BF (2015): Oficiálne stránky spoločnosti Brand Finance, [on-line] dostupné na: www.brandfinance.com, citované 3.8.2015
- BF NB (2014): Brand finance nation brands. Referendum Relief, Sporting Spectacles & Costly Conflict. The annual report on nation brands. Správa z decembra 2014, 29 s. Správa z októbra 2015, 23 s., [on-line] dostupná na: www.brandfinance.com, citovaná: 3.9.2015
- BF NB (2015): Brand finance nation brands. The annual report on nation brands. Správa z októbra 2015, 23 s., [on-line] dostupná na: www.brandfinance.com
- Haigh D. (2015): Brand Finance Nation Brands. SCT Side-Event on The Protection of Country names and Nation Branding. Nepublikovaná prednáška pre WIPO, marec 2015, citovaná: 3.9.2015.
- Biel A.L. (1991): The Brandscape. Converting brand image into equity. NTC Publications Ltd, publikovaná prednáška z 10th annual advertising and consumer psychology conference, október, 1991
- Bignell J. (2002): *Media Semiotics: An Introduction*. 2. vydanie. Manchester University Press, ISBN: 071-9062-05-5, 241 s.
- Bitner M. J. (1992): Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*; Apr 1992; 56, 2; ABI/INFORM Global, s. 57–71
- Bitner M. J (2000): The servicescape. In: Swartz TA, Iacobucci D (eds) *Handbook of services marketing and management*. Sage, Los Angeles, s. 37–50
- Blaško R. (2013): *Ochranné známky*. BRANDMARKS, poradenská agentúra pre ochranné známky. Slovenský Výber. [on-line] dostupné na: <http://www.slovenskyvyber.sk/home?af=logo>, citované 6.2.2015
- Blažek, J., Uhlíř, D. (2002): *Teorie regionálního rozvoje*. Univerzita Karlova v Praze, ISBN 80-246-0384-5, 211 s.
- Bloom Consulting (2013): Bloom Consulting Country Brand Ranking© *Tourism Edition* 2013, Portugal, [on-line] dostupné na: www.bloom-consulting.com, citované 3.6.2015
- Bloom Consulting (2013a): Bloom Consulting Country Brand Ranking© *Trade Edition* 2013, [on-line] dostupné na: <http://www.slideshare.net/bloom-consult/bloom-consulting-countrybrandrankingtrade2013>, citované 3.6.2015

- Bloom Consulting (2014): Bloom Consulting Country Brand Ranking© *Trade Edition* 2014, 2015, Portugal, [on-line] dostupné na: www.bloom-consulting.com, citované 3.6.2015
- Bloom Consulting (2015): Bloom Consulting Country Brand Ranking© *Tourism Edition* 2014, 2015, Portugal, [on-line] dostupné na: www.bloom-consulting.com, citované 3.6.2015
- Bloom Tr (2012): Bloom Consulting Country Brand Ranking© *Trade Edition* 2012, [on-line] dostupné na: https://www.mycbs.biz/data/Bloom_Consulting_Country_Brand_Ranking_Trade_2012.pdf, citované 3.6.2015
- Bloom Tu (2012): Bloom Consulting Country Brand Ranking© *Tourism Edition* 2012, [on-line] dostupné na: <http://www.slideshare.net/bloomconsult/bloom-consulting-country-brand-ranking-tourism-2012>, citované 3.6.2015
- Bloor M., Wood F. (2006): *Keywords in Qualitative Methods. A Vocabulary of Research Concept*. London: SAGE Publications. ISBN-10: 0-7619-4330-7, 195 s.
- Boerma E. M., Sondervan H. J. (1988): Ondernemersgerichte citymarketing. Tijdschrift voor Marketing, in Vaňová, A. (1999). Vývoj názorov na marketing územia a jeho postavenie v teórii marketingu. *Acta oeconomica* N^o 5, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, pp. 113-120
- Boisen M., Terlouw K., van Gorp B. (2011): The selective nature of place branding and the layering of spatial identities. *Journal of Place Management and Development*, Vol.4, č. 2, s. 135–147
- Boisen M. (2015): Place Branding and Nonstandard Regionalization in Europe, s. 13-23. In: Zenker S., Jacobsen B., P. (Eds.) (2015): *Inter-Regional Place Branding. Best Practices, Challenges and Solutions*, Springer International Publishing Switzerland 2015, ISBN 978-3-319-15328-5, 184 s.
- Benevolo L. (1995): *Miasto w dziejach Europy*. Wydawnictwo Krąg, Warszawa. ISBN 83-85218-90-4, 256 s.
- Boo S., Busser J. and Baloglu S. (2009): A model of customer-based brand equity and its application to multiple destinations, *Tourism Management*, Vol. 30, s. 219-231
- Booms B. H., Bitner M. J. (1981): Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. In Donnelly J. H., George W. R. (Eds.): *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, s. 47-52.

- Borja J., Castels M. (1997): *Local and Global. The Management of Cities in the Information Age*. Earthscan Publications, London, in *Seppo K. Rainisto, Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Espoo 2003
- Boulding K. (1961): *The Image: Knowledge in Life and Society*. University Of Michigan Press, Michigan, Kód ISBN 0-472-0604-73, 175 s.
- Box G.E.P. (1979): Robustness in the strategy of scientific model building. In *Robustness in Statistics*, Academic Press, s. 201-236
- Brenner N. (1999): Beyond state-centrism? Space, territoriality, and geographical scale in globalization studies. *Theory and Society*, Vol. 28, č. 1, Springer, ISSN: 1573-7853, s. 39-78
- Brent-Ritchie J. R., Ritchie R. J. B. (1998): The branding of tourism destinations: past achievements and future challenges. Report in the annual congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism, Marrakech, Morocco
- Brower D. (2000): Environmental champion whose passion founded Friends of the Earth. *The Daily Telegraph*, [on-line], dostupné na: <http://www.theguardian.com/news/2000/nov/08/guardianobituaries1>, citované: 5.5.2006
- Bruhn M., Grund M. A. (2000): Theory, development and implementation of national customer satisfaction indices: The Swiss index of customer satisfaction (SWICS). *Total Quality Management*, Vol. 11, č. 7, s. 1017-1028
- Brunning E. (1997): Country of origin, national loyalty and product choice. *International Marketing Review*, Vol. 14, č. 1, s. 59-74
- Buček J., Borárossová Z., Sopkuliak A. (2010): *Miestne financie a miestny ekonomický rozvoj*. Bratislava: Geo-grafika, ISBN 978-80-89317-12-7, 198 s.
- Buček J. (2013): Priestorová organizácia miestnej samosprávy Bratislavy v teoretickom a medzinárodnom kontexte. In: Buček, J., Korec, P. (eds). *Moderná humánna geografia mesta Bratislava: priestorové štruktúry, siete a procesy*. Bratislava: Univerzita Komenského, ISBN: 978-80-223-3516-4, s.313-342
- Buček J. (2014): Urban Governance, Strategic Planning and Democracy in Post-Socialist Transitional Society. *ACTA Geographica Universitatis Comenianae*, Vol. 58, 2014, No. 1, pp. 45-70.
- Bučeková I. (2013): Bratislava – najvýznamnejšie centrum mestského turizmu na Slovensku. In Buček, J., Korec, P. (ed.) (2012): *Moderná humánna geografia mesta Bratislava: priestorové štruktúry, siete a procesy*, ISBN: 978-80-223-3516-4, Univerzita Komenského Bratislava, s. 171-193.

- Bucher S., Matlovič R., Lukáčová A., Harizal B., Matlovičová K., Kolesárová J., Čermáková L., Michalko M. (2013): The perception of identity through urban toponyms in the regional cities of Slovakia, *Anthropological Notebooks*, 2013, Year XIX, No. 3, Ljubljana, Slovenia, ročník XIX, číslo 3, (WoS, Scopus), 2013, s. 23-40
- Burgess J., Wood, P. (1988): Decoding Docklands. In Eyles J. & Smith D. (Eds): Qualitative Methods, *Human Geography*, s. 94–117.
- Bujdosó Z., Péntes J. (2012): The spatial aspects and distribution of the touristic development resources in the border microregions of Hungary. – In: Roma population on the peripheries of the Visegrad countries – Spatial Trends and Social Challenges (eds. Péntes, J. - Radics, Zs.), Didakt Kft., Debrecen. s. 226-239.
- Buursik J. (1991): Steden in de markt: het elan van citymarketing, in Vaňová, A. (1999). Vývoj názorov na marketing územia a jeho postavenie v teórii marketingu. *Acta oeconomica N° 5*, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, s. 113-120.
- Cassel C., Ekloef J. A. (2001): Modelling customer satisfaction and loyalty on aggregate levels: Experience from the ECSI pilot study. *Total Quality Management*, Vol. 12, č. 7, s. 834-841
- Castree N. (2003): Place: Connections and Boundaries in an Interdepenedt World. In: Holloway, S., Rice, S.P., Valentine, G., eds., *Key Concepts in Geography*. SAGE Publications, London, s. 165-186.
- Charters S., Spielmannb N. (2014): Characteristics of strong territorial brands: The case of champagne. *Journal of Business Research*, vol. 67, s. 1461–1467
- Cihelková E. (2007): Nový regionalizmus – teorie a případová studie (Evropská únie). 1. vydání, Praha: C.H. Beck, ISBN: 978-80-7179-808-8, 361 s.
- Clark G. (2002): Emerging Local Economic Development Lessons from Cities in the Developed World, and their applicability to Cities in Developing and Transitioning Countries. World Bank Urban Forum: Tools, Nuts, and Bolts. Washington DC, April 2002. [on-line] dostupné na: <http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/forum2002/docs/clark-paper.pdf>, citované: 26.12.2006
- Cresswell T. (2004): *Place – a short introduction*. Blackwell, Oxford, ISBN: 978-1-4051-0671-9, 168 s.
- Christodoulides G.; de Chernatony L., Furrer O., Abimbola T. (2006): Conceptualising and measuring the equity of online brands. *Journal of Marketing Management*. Vol.22, č. 7/8, s. 799–825

- Christodoulides G.; de Chernatony L. (2010): Consumer-based brand equity conceptualisation and measurement. *International Journal of Market Research*. Vol. 52, č.1, 43-66
- Conner. K. (1991): A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17: 121-154.
- Criley D. (1993): Architecture as advertising: constructing the image of redevelopment, in Kearns a Philo (eds). (1993). *Selling Place*, s. 231-252.
- Crompton J. L. (1979): An Assessment of the Image of Mexico as a Vacation Destination and the Influence of Geographical Location upon the Image. *Journal of Travel Research*, Vol. 18, č. 4, s. 18-23
- Crook T. R., Ketchen ml. D. J., Combs J. G., Todd S. Y. (2008) Strategic resources and performance: a meta-analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 29, No. 11, Nov., s. 1141-1154
- Cross R., Plantinga A., Stavins R. (2011): What is the value of terroir? *The American Economic Review*, vol. 101, č. 3, s. 152
- Covielo N. E., Brodie R. J., Danaher P. J., Johnston W. J. (2002): How Firms Relate to Their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices. *Journal of Marketing*. Vol. 66 (July 2002), s. 33-46, in Seppo K. Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Norten Europe And the United States*, Espoo 2003
- Čichovský L. (2001): *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí*. Nakladatelství RADIX s.r.o., Praha, ISBN: 80-86031-31-4, 284 s.
- Čmelíková, Čmelík (2011): Etická dimenzia spoločensky zodpovedného podnikania. *Trendy v podnikání – Business Trends*, vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, č. 2, s. 32-38
- Dann G. (1996): Tourist's Images of a Destination – An Alternative Analysis. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 5, č. 1/2, s. 41-55.
- Daněk & Partners (2015): Ochranné známky.info, Informačný portál o ochranných známkach. História, [on-line] dostupné na: <http://www.ochranné-znamky.info/sk/historia>, citované 6.2.2015
- de Cillia R., Reisigl M., Wodak R. (1999): *The discursive construction of national identities*. Discourse & Society, SAGE, Vol. 10, č. 2, s. 149-173
- de Chernatony L., McDonald M. (2003): *Creating Powerful Brands in Consumer, Service and Industrial Markets*. Tretie vydanie, Oxford, Elsevier Butterworth Heinemann, ISBN: 0-750-659-807, 467 s

- de Chernatony L., (2009): *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2007-1, 352 strán
- De Pelsmacker P., Maggie Geuens, Joeri Van den Bergh (2003): *Marketingová komunikace*. Grada Publishing a.s., ISBN: 8024702541, 581 s.
- Debord G. (1994): *The Society of the Spectacle*, ZONE BOOKS 611, New York, překlad z originálu publikovaného v r. 1967: *La Société du spectacle*, Buchet Chastel, 64 s.
- Dinnie K. (2008): *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Butterworth-Heinemann, ISBN: 9780750683494, 264 s.
- Disman M. (2002): *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum. ISBN 978-80-246-0139-7, 374 s.
- Dowling G. (2002): *Creating Corporate Reputations: Identity, Image and Performance*, Oxford University Press, ISBN: 0-1992-522-03, 299 s.
- Drbohlav D. (1991): Mentální mapa ČSFR. Definice, aplikace, podmínenost. *Geografie*, 96, č. 3, s. 163-176
- Drucker P. F. (1954): *The Practice of Management*. New York: Harper and Row. ISBN-13: 978-0060878979, 416 s.
- DT (2015): Departamento de Turismo, Faculdade de Ciências Sociais Educação e Administração, [online] dostupné na: <http://cuthegeturism.ulusofoa.pt/keynote-speakers/>, citované: 5.9.2015
- du Plessis E. (2011): *Jak zákazník vnímá značku. Nahlédněte s pomocí neurovědy do hlav spotřebitelů*. Computer Press, ISBN: 978-80-251-3529-7. 256 s.
- Duncan T., Moriarty S. (1997): *Driving Brand Value*. New York: McGraw-Hill, ISBN-10: 0786308222, ISBN-13: 978-0786308224, 312 s.
- Echtner C. (1999): The Semiotic Paradigm: Implications for Tourism Research. *Tourism Management*, č. 20, s. 47–57
- Echtner C. M., Ritchie, J. R. B. (1991): The meaning and measurement of destination image. *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 2 č. 2, s. 2-12
- Echtner C. M., Ritchie J. R. B. (1993): The Measurement of Destination Image: An Empirical Assessment, *Journal of Travel Research*, Vol. 31, č. 4, s. 3–13
- Echtner C. M., Ritchie R. B. (2003): The Meaning and Measurement of Destination Image. *The Journal of Tourism Studies*, Vol. 14, č. 1, s. 37-48
- Eiglier P., Langeard E. (1975): Une approche nouvelle du marketing des services. *Revue Francaise de Gestion*, 2, s. 97–114

- Eigle P., Langeard E. (1976): Principe de politique marketing pour les entreprises de service. Institut d'Administration des Entreprises, Université d'Aix-Marseille.
- Embacher J., Buttle F. (1989): A Repertory Grid Analysis of Austria's Image as a Summer Vacation Destination. *Journal of Travel Research*. Vol. 28, č. 3, s.3–23
- Espelt N. G., Benito J. A. D. (2004): The social construction of the image of Girona: a methodological approach. *Tourism Management*, Vol. 26, s. 777–785
- European Commission (2014): Product origin marking. Made in the EU. [online] dostupné na: http://ec.europa.eu/archives/commission_2010-2014/tajani/priorities/made-in/index_en.htm, citované: 7.6.2015
- Evans G. (2003): Hard branding the cultural city: from Prado to Prada. *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, č. 2, 417–440
- Fainstein N. I. (1987): Economic Restructuring and the Politics of Land Planing in New York City, *Journal of American Planning Association* 53, Nr. 2, 1987, pp. 237-238, in Rumpel, P. (2002). *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita.
- Fakeye P. C., Crompton J. L. (1991): Image Differences Between Prospective, First-Time, and Repeat Visitors to the Lower Rio Grande Valley. *Journal of Travel Research*, Vol. 30, č. 2, s. 10–16
- Farris P. W., Bendle N. T., Pfeifer P. E., Reibstein D. J. (2010): Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc. ISBN 0137058292, 432 s.
- FB (2015): FutureBrand - Country Brand Index 2014-15, oficiálne stránky spoločnosti FutureBrand. [online] dostupne na: <http://www.futurebrand.com/cbi/2014>, citované dňa: 20.9.2015
- FB CBI (2014): FutureBrand Country Brand Index 2014-15. Správa. [online] dostupná na: www.futurebrand.com/cbi/2014, citované dňa: 20.9.2015
- FB CBI (2012): FutureBrand Country Brand Index 2012-14. Správa. [online] dostupná na: http://www.futurebrand.com/images/uploads/studies/cbi/CBI_2012-Final.pdf, citované dňa: 20.9.2015
- FB Japan (2015): Oficiálne stránky spoločnosti FutureBrand - McCANN WORLDGROUP JAPAN. [online] dostupne na: <http://eng.mccannwg.co.jp/who-we-are/our-groups/futurebrand/>, citované dňa: 20.9.2015

- Fialová D., Nekolný L. (2015): Rub a líc turistické přitažlivosti. *Geografické rozhledy*, Vol. 24, č. 4, s. 8–9.
- Fishbein M., Ajzen I. (1975): *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company, [online] dostupné na: <http://people.umass.edu/aizen/f&a1975.html>, citované 7.8.2015, 578 s.
- Fiske J. (1990): *An Introduction to Communication Studies*. Routledge, Londýn, ISBN: 0415-04-67-26, 203 s.
- Florek M. (2006): *Podstawy marketingu terytorialnego*. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań. 185 s. ISBN: 978-83-7417-727-6
- Florek M., Insch A., Gnoth J. (2006): City Council websites as a means of place brand identity communication. *Place Branding*, Palgrave Macmillan, Vol. 2, č. 4, s. 276–296
- Florek M. (2011): No place like home: perspectives on place attachment and impacts on city management. *J Town City Manage*, Vol. 1, č. 4, s. 346–354
- Florek M., Proszowska-Sala A. (2011): *Promocja miast. Nowa Perspektywa*, Warszawa: Stroeer Polska, ISBN 978-83-928518-5-1, 279 s.
- Florida R. (2002): *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community, and Everyday Life*. Basic Books. ISBN-13: 978-1864032567.
- Florida R. (2005): *Cities and the Creative Class*. Routledge. ISBN 0-203-99767-0.
- Ford H., Crowther S. (1922): *My Life and Work*, Garden City, New York, USA: Garden City Publishing Company, Inc. Various republications, including ISBN 9781406500189.
- Foretová V., Foret M. (1996): *Komunikující město*. Masarykova univerzita, Brno, 1. vydání, 108 s.
- Foretová V. (1997): Marketingová komunikace měst a obcí. *Státní správa a samospráva*, č. 34/1997, pp. 2
- Foretová V., Foret M. (1998): Podmínkou demokracie je bude komunikace. *Státní správa a samospráva*, č. 22/ 1998, s. 26-27
- Fornell C., Johnson, M. D., Anderson E. W., Cha J. S., Bryant B. E. (1996): The American customer satisfaction index: Nature, purpose, and findings. *Journal of Marketing*, Vol. 60, č. 4, s.: 7-18
- Franzen G. (1999): Brand equity: concept and research, in Franzen G., Kappert C., Schuring R. J., Goessens C., Hoogerbrugge M., Vogel M. (1999): *Brands*

and Advertising: How Advertising Effectiveness Influences Brand Equity. NTC Publications, ISBN-10: 1841160423, ISBN-13: 978-1841160429, 400 s.

Friedenberg J. D., Silverman G. (2005): *Cognitive Science: An Introduction to the Study of Mind*, Thousand Oaks, CA: Sage

Freire J. R. (2005): Geo-branding, are we talking nonsense? A theoretical reflection on brands applied to places. *Place Branding* 1 (4), pp. 347–362. in Kavaratzis, M. (2007). *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*, [on-line], dostupné na: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>, citované: 23.7. 2007

Freire J.R. (2008): Inverting the COO effect: How Portuguese firm Ecoterra leverages „country-of-sell“ effect, s. 91-97. In Dinnie K. (2008): *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Butterworth-Heinemann, ISBN: 9780750683494, 264 s.

Fretter D. (1993): Place marketing: a local authority perspective. In: Kearns G., Philo C. (Eds): *Selling places, the city as cultural capital past and present*. Pergamon Press, Oxford, s. 163–174

Funke U. (1992): Marketing – Konzept für die Stadt Frankenthal: Entwicklung aus eigener Kraft. In: Töpfer, A. (Hrsg.) (1992): *Stadtmarketingsymposium 1992. Tagungsunterlagen*, Kassel, 120 str. in Rumpel, P., *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 2002, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita.

Fußhöller M., Honert S., Kendschek H. (1995): Stadtmarketing – Ein Leitfaden für die Praxis. DSSW Schriften Nr. 14, Bon, p. 50, in Rumpel, P. (2002). *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita

Gadamer H. G. (1994): *Problém dějinného vědomí*. Filosofie, Praha, ISBN 80-7007-062-5, 53 s.

Gallarza G. M., Saura G. I., García C. H. (2002): Destination Image. Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, č. 1, Elsevier s. 56-78

Gallo P. (2004): *Rétorika v teórii a praxi*. Dominanta, Prešov, ISBN - 80 - 967349 - 1 - 1, 137 s.

Grabov B., Henckel D., Hollbach – Gröming B. (1995): Weiche Standortfaktoren. Schriften des Deutschen Institut für Urbanistik, Band 89, Stuttgart, p. 160, in Rumpel P. (2002): *Teritoriální marketing jako koncept územ-*

ního rozvoje. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita

- Gardner B., Levy S. (1955): The product and the brand. *Harvard Business Review*, marec/apríl, s. 33–39
- Gartner W.C. (1993): Image Formation Process. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, The Haworth Press, s. 191-215
- Gartner W. C. (1996): *Tourism Development: Principles, Policies, and Policies*. New York: Van Nostram Reinhold, ISBN: 978-0-471-28447-5, 560 s.
- GCI (2015): The Good Country Index. Ranking spoločnosti *The Anholt-GfK Roper City Brands Index™*, [on-line] dostupný na: http://www.goodcountry.org/index_intro, citovaný 1.9.2015
- Giddens A (1984) *The constitution of society*. University of California Press, Berkeley, ISBN-13: 978-052-0057-289, 417 s.
- Gilmore F. (2001): A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country branding. *Journal of Brand Management* 9 (4–5), pp. 281–293, in Kavaratzis, M. (2007). *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*, [on-line], citované: 23.7. 2007, dostupné na: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>
- Gitelson R. J., Crompton J. L. (1983): The planning horizons and sources of information used by pleasure vacationers. *Journal of Travel Research*, Vol. 21, č. 3, s. 2-7
- Grabow B., Henckel D., Hollbach-Grömig, B. (1995): *Weiche Standortfaktoren*, Kohlhammer/Deutscher Gemeindeverlag, Berlin., ISBN: 3170137344, 407 s.
- Geršlová J. (2011): *Co se skrývá za značkou?* Příbram: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-041-6. 374 s.
- GfK (2008): 2008 Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM Report Highlights, správa publikovaná GfK Roper Public Affairs & Media [on-line] dostupná na: www.gfk.com, citované 1.9.2015
- GfK (2009): The Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM, 2009 Highlights Report. Správa z octóbera 2009, GfK Roper Public Affairs & Media, 75 Ninth Avenue, New York, New York 10011
- GfK (2013): *London and Sydney Knock Paris off the “Best City” Pedestal*. [on-line] dostupné na: <https://www.gfk.com/us/news-and-events/press-room/press-releases/pages/london-and-sydney-knock-paris-off-the-best-city-pedestal.aspx>, citovaná 1.9.2015

- GfK (2014): *Nemecko po piatich rokoch odsunulo USA z prvého miesta v rebríčku „najlepších krajín“*. [on-line] dostupné na: <http://www.gfk.com/sk/news-and-events/press-room/press-releases/stranky/nemecko-po-piatich-rokoch-odsunulo-usa-z-prveho-miesta-v-rebricku.aspx>, citovaná 1.9.2015
- GfK (2014a): *Place Branding Research. Taking Your Reputation Places*. Public Affairs & Corporate Communications, [on-line] dostupné na: www.gfk.com, citované 2.9.2015
- GfK (2015): *Gesellschaft für Konsumforschung Societas Europaea*. Oficiálne stránky spoločnosti, [on-line] dostupné na: www.gfk.com, citované 1.9.2015
- Glaesner A. (1998): Placed Selves: The Spatial Hermeneutics of Self and Other in the Postunification Berlin Police, *Social Identities*, Vol. 4, č. 1, s. 7–38
- Gold J. R., Gold M. M. (1995): Imagining Scotland: Tradition, Representation and Promotion in Scottish Tourism since 1750. Scholar, Aldershot, in Seppo K. Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Espoo 2003.
- Gold R. J., Ward V. S. (Eds) (1994): *Place Promotion, the use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Wiley & Sons Ltd, Chichester, Kód ISBN: 0471948349, 9780471948346, 278 s.
- Goodall B. (1991): Understanding Holiday Choice. *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*. Beihaven, Londýn, s. 58-77
- Goodman M.B. (2006): The role of business in public diplomacy. *Journal of Business Strategy* Vol. 27, č. 2, s. 5-7
- Gottdiener M. (1986): Culture, Ideology, and the Sign of the City, s. 202–208 in: Gottdiener M., Lagopoulos A. (Eds): *The City and the Sign: An Introduction to Urban Semiotics*, New York: Columbia University Press
- Gough N. (2002): Thinking/acting locally/globally: Western science and environmental education in a global knowledge economy. Manuscript in press for International *Journal of Science Education* (Special Edition: Environmental Education and Science Education), Vol. 24, č.11, s. 1217-1237
- Grasseová M. (2013): Efektivní rozhodování. Analýzování, rozhodování, implementace a hodnocení Vydavatelství: Edika, SBN: I9788026601791 392 s.
- Greenberg M. (2003): The limits of branding: the World Trade Center, fiscal crisis and the marketing of recovery, *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol. 27, č. 2, s. 386–416.

- Grondin J. (1997): Úvod do hermeneutiky. Oikoymenh, Praha, ISBN: 80-86005-43-7, 247 s.
- Grönroos Ch. (2012): Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, č. 13-14, Routledge, s.: 1-15
- Grzybek P. (2012): History of Quantitative Linguistics. *Glottometrics* Vol. 24, s. 88-94
- Hague C. (2005): Planning and place identity, s. 3-19. In: Hague C., Jenkins P. (eds) (2005): *Place identity, participation and planning*. Routledge, Oxfordshire, ISBN 0-415-262410, 250 s.
- Hall T. (2012): *Urban Geography*, 2. prepracované vydanie, Routledge, ISBN: 1134769407, 224 s.
- Han C.M. (1989): Country image: halo or summary construct?" *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, s. 222-9
- Hankinson G., Cowking P. (1993): *Branding in action*. McGraw-Hill, Maidenhead, ISBN: 0077078128, 226 s.
- Hankinson G. (2004): Relational network brands: towards a conceptual model of place brands, *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 10, č. 2, s. 109–21
- Hankinson G. (2004a): The brand images of tourism destinations: a study of the saliency of organic images, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 13, č. 1, s. 6–14
- Hankinson G. (2005): Destination brand images: a business tourism perspective, *Journal of Services Marketing*, Vol. 19, č.1, s. 24–32
- Hankinson G. (2007): The management of destination brands: five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory, *Journal of Brand Management*, Vol. 14, č. 3, s. 240-254
- Hankinson G. (2009): Managing destination brands: establishing a theoretical foundation, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, č.1/2, s. 97–115
- Hankinson G. (2010): Place branding theory: a cross- domain literature review from a marketing perspective, s. 15-35, in: Ashworth G. J., Kavaratzis M. (eds.) (2010): *Place Brand Management Branding European Cities and Regions*. Printed and bound by MPG Books Group, UK, ISBN: 978-1-84844-242-9, 279 s.
- Hankinson G. (2015): Rethinking the Place Branding Construct, s. 13-31. In: Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds) (2015): *Rethinking Place*

Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s.

Hannigan J. (2004): Boom towns and cool cities: the perils and prospects of developing a distinctive urban brand in a global economy. *Príspevok prezentovaný na Leverhulme International Symposium: The Resurgent City*, apríl 2004, London School of Economics.

Hanuláková E., Čihovská V., Daňo F., Dubecký Ľ., Foret M., Matušovičová M., Vokounová D. Vaňová A., Žák Š. (2004): *Marketing územia: oblasti, možnosti a perspektívy*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2004. ISBN 80-225-1918-9, 235 s.

Harenberg B. (ed)(1993): *Kronika ľudstva*. Fortuna Print, Bratislava, ISBN 80-7153-038-7, 1263 s.

Harper, D. (2001-2010): Online etymology dictionary, [on-line] dostupný na: <http://www.etymonline.com/index.php>, citovaný dňa: 13.8.2011

Healey M. (2008): *Co je branding?* Vydavateľstvo: Slovart CZ, ISBN: 9788-0739-11-676, 256 s.

Healey P., Davoudi S., O'Toole M., Tavsanoglu S., Usher D. (Eds) (1992): Rebuilding the City: Property-led Urban Regeneration. Spon, London, in Seppo K Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Espoo 2003

Heidegger M. (2002): Bytí a čas. Oikúmené, Praha, ISBN 80-7298-048-3, 487 s.

Helbrecht I. (1994): Stadtmarketing - Kontouren einer kommunikativen Stadtentwicklungspolitik. Birkhäuser Verlag, Stadtforschung aktuell 44, Berlin, 249 s., in Rumpel, P. *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity 2002, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita.

Henderson J., Dicken P., Hess M., Coe N., Yeung W. H. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. Review of International Political Economy, roč. 9, č. 3, s. 436–464.

Henley J., Vasagar J. (2003): Think Muslim, drink Muslim, says new rival to Coke. French firm capitalises on anti-US feeling to sell cola. *The Guardian, Marketing & PR*, Guardian News and Media Limited, 8 January 2003, [online] dostupné na: <http://www.theguardian.com/media/2003/jan/08/market-ingandpr.internationalnews>

Hereźniak M. (2011): *Marka narodowa. Jak skutecznie budować wizerunek i reputację kraju*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne , Warszawa, ISBN: 978-83-208-1898-7. 236 s.

- Hiadlovská M., Vaňová A. (1991): Využitie marketingu pri rozvoji územia. *Verejná správa* 1991, č. 8, pp. 10
- Hildreth J. (2008): The Saffron European City Brand Barometer. Revealing which cities get the brands they deserve (2008). Správa, [on-line] dostupná na: https://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-000A97C7/FOV-1-000AAC3B/Saff_CityBrandBarom.pdf , citované: 3.9.2015
- Hirshliefer I. (1980): Price Theory and Applications: Decisions, Markets, and Information, 7. vydanie. Englewood Cliffs, Cambridge University Press, ISBN-13: 978-0521523424 ISBN-10: 0521523427, 632 s.
- Hall S. (2003): *Representation: cultural representations and signifying practices*. Open University, Sage, ISBN-13: 978-0761-954-323, 408 s.
- Hall T., Hubbard, P. (1996): The entrepreneurial city: new urban politics, new urban geographies ? *Progress in Human Geography*, 20, 2, 153-174
- Hofer C., Schendel D. (1978): Strategy formulation: Analytical concepts. West Pub. Company, St. Paul, 234 p., ISBN-10: 0829902139, ISBN-13: 978-0829902136
- Hoekman J. (2013): Food Valley region in the Netherlands. Prezentácia: Exchange of Experience Event East Netherlands, 16-17. 4. 2013, dostupné [online] na: www.bpcm.eu/activities/event_east_netherlands.html, citované: 20.7.2015
- Hoffman K. Douglas, Bateson John E. G. (2008): Services Marketing: Concepts, Strategies, & Cases, 4. vydanie, South-Western Cengage Learning, US, ISBN 10: 1-4390-3939-9, 480 s.
- Holecová S. (2012): Příběhy značek: Häagen-Dazs. Asi nejznámější nic. Aktuálně. cz, [on-line] dostupné na: <http://magazin.aktualne.cz/pribehy-znacek-haagen-dazs-asi-nejznamejsi-nic/r~i:article:750810/>, citované 6.9.2015
- Horáková I. (1992): *Marketing v současné světové praxi*. Praha, Grada, s. 364
- Horyna B. (2000): Balandier G.: Velká Politická Revoluce se zpožděním (recenzia), *Politická antropologie*. Přeložil Ladislav Šerý. Praha, Dauphin 2000 in ALUZE, Revue pro literaturu, filozofii a jiné, ISSN 1803-3784[on-line] dostupné na: http://aluze.cz/2001_03/balandier.php
- Hospers G. J. (2006): Borders, bridges and branding: the transformation of the Øresund region into an imagined space. *European Planning Studies*, Vol. 14, č. 8 , s. 15–33
- Hubbard Ph., Kitchin R., Bartley B., Fuller D. (2002): Thinking Geographically. Continuum, London, Annales de Géographie, č. 634, 275 s.

- Chandler J. D., Vargo S.L. (2011): Contextualization and value-in-context: how context frames exchange. *Marketing Theory*, vol. 11, č. 1, s. 35–49
- Cherington P. T. (1920): *The Elements of Marketing*. New York: Macmillan. ISBN-13: 978-1436636995, 252 s.
- Chryssochoidis G., Krystallis A., Perreas P. (2007): Ethnocentric beliefs and country-of-origin (COO) effect Impact of country, product and product attributes on Greek consumers' evaluation of food products. *European Journal of Marketing*, Vol. 41, č. 11/12, Emerald, ISSN: 0309-0566, s. 1518-1544
- Chromý P., Semian M., Kučera Z. (2014): Regionální vědomí a regionální identita v Česku: případová studie Českého ráje, *Geografie*, č. 3, Vol. 119, s. 259-277
- Cottam R. W. (1977): *Foreign Policy Motivation: A General Theory and a Case Study*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, ISBN: 0-8-2297-612-9, 384 s.
- IBM (2007): Succeeding through service innovation. Developing a service perspective on economic growth and prosperity. Cambridge, IBM, ISBN: 978-1-902546-59-8, 25 s.
- IBM (2010): IBM 100 Icons of Progress, The Invention of Service Science, [online], dostupné na: <http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/servicescience/>, citované: 20.6.2015
- IBM Big Data (2015): Stream computing. Business insight in near real time from data in motion. [On-line], dostupné na: <http://www-03.ibm.com/software/products/en/category/SWP11>, citované 22.6.2015
- IBM ČR (2011): přednáška: Multidisciplinarita - požadavek výuky informačních technologií v 21. století, Jaroslav Zelený, IBM ČR, 23.3.2011, © 2011 IBM Corporation
- Ira V., Michálek A., Podolák P. (2006): Kvalita života. In *Atlas obyvateľstva Slovenska: population atlas of Slovakia*. - Bratislava: Prírodovedecká fakulta UK, 2006, s. 154-155.
- Ira V., Michálek A., Podolák P. (2008): Humánno-geografický pohľad na kvalitu života a jej regionálne disparity v rámci Slovenska. In *GEODNY LIBEREC 2008 - GEODAYS LIBEREC 2008: Výročná mezinárodná konferencia České geografické společnosti*. Liberec 25. - 29. 8. 2008. - Liberec : Technická univerzita, 2008, ISBN 978-80-7372-367-5, 72 s.

- Jacoby J. J., Olsen, Haddock R. A. (1971): Price, Brand Name and Product Composition Characteristics as Determinants of Perceived Quality. *Journal of Applied Psychology*, roč. 56, č. 6, s. 570-9.
- Jacobs J. (1961): *The Death and Life of Great American Cities*. Reedícia, Vintage Books, 1961, New York, ISBN: 9780-6-797-419-54, 458 s.
- Jacobsen B. P. (2009): Investor-based place brand equity: A theoretical framework. *Journal of Place Management and Development*. Vol. 2, č. 1, s. 70-84
- Jacobsen B. P. (2012): Place brand equity: A model for establishing the effectiveness of place brands. *Journal of Place Management and Development*. Vol. 5, č. 3, s. 253-271
- Janečková L., Vašítková M. (1999): *Marketing měst a obcí*. Grada Publishing s.r.o., Praha, ISBN: 8071697508, 184 s.
- Jervis R. (1976): *Perception and Misperception in International Politics*. Princeton, Princeton University Press. ISBN: 9781400873135, 464 s.
- Ježek J., Hofman J. (1998): Regionální marketing, jeho nástroje a užití v regionálním managementu. In: *Marketing a komunikace 2/98*, s. 7-8
- Johnová, R., Černá J., Ondrášek T., Mráziková E., Lukeš M., Ježek V. (2007): *Arts marketing, Marketing umění a kulturního dědictví*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Nakladatelství Oeconomica, Praha, ISBN: 978-80-245-1276-12, 244 s.
- Johnson G., Scholes K., Whittington R. (2005): Exploring corporate strategy, 7th edn. Financial Times Prentice Hall, Harlow, [online] dostupné na: <http://alghaidari.net/zahir/Exploring.pdf>
- Juric B., Worsley A. (1998): Consumers' attitudes towards imported food products. *Food Quality and Preference*, Vol. 9, č. 6, s. 431-41
- Kalandides A., Kavaratzis M. (2009): Guest editorial: from place marketing to place branding and back: a need for re-evaluation, *Journal of Place Management and Development*, Vol. 2, č. 1, s. 5-7
- Kapferer J-N. (1997): Strategic brand management. Kogan Page, London, ISBN: 0749420693, 443 s.
- Kaputa C. (2011): *Staňte se značkou! Osobní branding aneb Jak si chytří lidé budují značku, která jim zajistí úspěch*. Vydavatelství: Management Press. ISBN: 978-80-7261-234-5. 239 s.

- Kardoš P., Jakubec M. (2009): Využitie metódy licenčnej analógie pri stanovení hodnoty ochrannej známky. *Ekonomické rozhlady*, Vol. 38, č. 4, s. 540-552
- Kašková M., Chromý P. (2014): Regional product labelling as part of the region formation process. The case of Czechia. *AUC Geographica*, Vol. 49, č. 2, s. 87–98
- Kaufmann H. R., Durst S. (2008) Developing inter-regional brands. *EuroMed Journal of Business*, Vol. 3 č. 1, s. 38-62
- Kavaratzis M. (2005): Place branding: a review of trends and conceptual models. *The Marketing Review*, Vol. 5, č. 4, s. 329-342
- Kavaratzis M., Ashworth G. J. (2005): City branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie*, Vol. 96, č. 5, s. 506–14
- Kavaratzis M., Ashworth G. J. (2006): City Branding City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Place Branding*, Palgrave Macmillan, Vol. 2, č. 3, s. 183–194
- Kavaratzis M. (2007): City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues, [online], dostupné na: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>, citované: 23.7. 2007
- Kavaratzis M. (2008): *From City Marketing to City Branding: An Interdisciplinary Analysis with Reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, 2008. 203 p. [online]. Dostupné na: <http://dissertations.ub.rug.nl/faculties/rw/2008/m.kavaratzis/>. ISBN 978-90-367-3552-0
- Kavaratzis M. (2009): Cities and their brands: lessons from corporate branding, *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 5, č. 1, s. 26–37
- Kavaratzis M., Ashworth, G. J. (2010): Place Branding: Where Do We Stand? In Ashworth G. J., Kavaratzis M. (eds), *Towards Effective Place Brand Management: Branding European Cities and Regions and Regions*, Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar, s. 1-14
- Kavaratzis M. (2010): Is corporate branding relevant to places? s. 36-48, in: Ashworth G. J., Kavaratzis M. (eds.) (2010): *Place Brand Management Branding European Cities and Regions*. Printed and bound by MPG Books Group, UK, ISBN: 978-1-84844-242-9, 279 s.
- Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds) (2015): *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s.

- Kearns G., Philo C. (Eds) (1993): *Selling Places. The city as cultural capital, past and present*. Pergamon Press Ltd, Oxford, ISBN: 0080413854, 9780080413853, 316 s.
- Keller L. K. (1991): Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. Marketing Science Institute, Report č. 91-123, October 1991, Cambridge, MA
- Keller L. K. (1993): Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. Vol. 57, január, s. 1-22
- Keller L. K. (2007): *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing,. ISBN 978-80-247-1481-3. 800 s.
- Killingbeck A. J.; Trueman M. M. (2002): *Redrawing the Perceptual Map of a City*. Working Paper č. 02/08. Bradford University School of Management, Bradford.
- Kirchgeorg M. (2005): Identitätsorientierter Aufbau und Gestaltung von Regionenmarken. In Zenker S., Jacobsen B., P. (Eds.) (2015): *Inter-Regional Place Branding. Best Practices, Challenges and Solutions*. Springer International Publishing Switzerland 2015, ISBN 978-3-319-15328-5, 184 s.
- Klimovský D. (2008): Participačné nástroje v rukách občanov a proces tvorby politiky. *Politické vedy*, Vol. 3-4, s.23-45
- Klimovský D. (2014): Inter - municipal cooperation in Slovakia: The case of regions with highly fragmented municipal structure. Novo mesto : Faculty of Organization Studies, ISBN: 978-961-93688-3-1, 204 s.
- Knes M. (2015): Central American Common Market (CACM). [online], dostupné na: www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Ca-Clo/Central-American-Common-Market-CACM.html, citvané: 5.9.2015
- Knox S., Bickerton D. (2003): The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, Vol. 37, č. 7/8, s. 998–1016
- Konecnik M., Gartner W. C. (2007): Customer-based brand equity for a destination. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, č. 2, s. 400–421
- Kolesárová J., Molnár E.(2015): Potential for tourism development in industrial towns based on cultural heritage. the cases of Svit and Martfű. *Central European Regional Policy and Human Geography*, Vol. V, no. 1, ISSN 2062-8889 Article no. 2015-3, s. 41-54
- Korec P., Mládek J., Buček J. (1998): The influence of border location of a city quarter of Bratislava on the transformation of Petržalka's social and eco-

- conomic structure. *Region and Regionalism*, č. 3, Opole-Lodž, 1998, s. 278-284.
- Korec P., Bučková I. (2012): Bratislava – Slovakia. (kapitola 4). In: Cudny, W., Michalski, T., Rouba R., (ed.) (2012): *Tourism and the Transformation of Large Cities in the Post-communist Countries of Central and Eastern Europe*, ISBN: 978-83-60655-66-5, Łódzkie Towarzystwo Naukowe, Łódź, s. 69-102
- Kotler P. (1967): *Marketing Management Analysis, Planning, and Control*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. ISBN-13: 978-0137228515, 816 s.
- Kotler P., Levy S. J. (1969): Broadening the concept of Marketing. *Journal of Marketing*, január, s. 10-15
- Kotler P., Zaltman G. (1971): Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, júl, s. 3-12.
- Kotler P., Haider D. H., Rein I. (1993): *Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations*. New York: The Free Press, ISBN-10: 074323636X, ISBN-13: 978-743236362, 400 s.
- Kotler P., Haider D. H., Rein I. (1994): *Mercadotecnia de Localidades* (Destination marketing organization). In Gallarza G. M., Saura G. I., García C. H. (2002): Destination Image. Towards a Conceptual Framework. *Annals of Tourism Research*, Vol. 29, č. 1, Elsevier s. 56-78
- Kotler P., Asplund C., Rein I., Haider D. (1999): *Marketing places Europe: attracting investments, industries, and visitors to European cities, communities, regions and nations*. Financial Times Prentice Hall, ISBN: 027-3-6444-24, Harlow, 314 s.
- Kotler P. (2001): *Marketing management*. Grada, ISBN: 8024700166, 720 s.
- Kotler P., Gertner D. (2002): Country as Brand, Product and Beyond - A Place Marketing and Brand Management Perspective. *Brand Management*, Vol. 9, č. 4–5, s. 249-261
- Kotler P., Hamlin M. A., Rein I., Haider D. H. (2002): *Marketing Asian Places*. John Wiley & Sons (Asia), Singapore, 443 s.
- Kotler P., Armstrong G. (2004). *Marketing*. Grada Publishing, Praha, 855 s.
- Kotler P., Keller K. L. (2007): *Marketing management*, Grada, 12. vydanie, ISBN: 8024713595, 792 s.
- Kováč D. a kol. (1998): Fortuna Print & Adox, Bratislava, ISBN: 807153174X, 616 s.

- Kozma G., Ashworth G. (1993): Projected urban images: a comparison of Groningen and Debrecen. *Groningen Studies*, Vol. 55, 32 s.
- Kozma G. (2006): Place Marketing. For Geographers and Geography teachers. Tempus Public Foundation, Debrecen, ISBN: 963 472 975 4, 166 s.
- Kozma G. (2009): Place marketing in Hungary: the case of Debrecen, *European Spatial Research and Policy*, Vol. 16, č. 1 s. 59-74
- Krantz M., Schätzl L. (1997): Marketing the city. In Jensen-Butler, C., Shacher A., Weesep J. V. (eds.) *European Cities in Competition*, Ashgate Publishing Company, Avebury, s. 468-493
- Kubík O. (2012): *Investigatívna psychológia*. Eurokódex, s.r.o., Bratislava, ISBN: 978-80-89447-75-6, 384 s.
- Kvasnička V. (2008): *Telegraf*, číslo 9/2008, FIM, UHK [online], dostupné na: http://www2.fiit.stuba.sk/~kvasnicka/CognitiveScience/2.prednaska/Kvasnicka_paper_Kognice2008.pdf
- KZNR (2015): Projekt „Kvalita z našich regiónov“. Oficiálne stránky projektu, [online], dostupné na: <http://www.kvalitaznasichregionov.sk>, citvané 8.9.2015
- Kyliánová D., Lalíková L. (2010): *Hodnota značky a jej podiel na nehmotnom majetku podniku*. Banská Bystrica: Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, Banská Bystrica, 2010. 86 s. ISBN 978-80-88994-67-1.
- Langeard E., Eiglier P. (1987): *Servuction. Le marketing des services*. Paris: John Wiley, 202 s.
- Langeard E., Bateso J., Loveloc C., Eiglier P. (1981): *Marketing of Services: New Insights from Consumers and Managers*. Správa č. 81-104. Cambridge, MA: Marketing Sciences Institute.
- Lassar W., Mittal B., Sharma A. (1995): Measuring customer-based brand equity, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 12, č. 4, s. 11 – 19, dostupne aj na: <http://dx.doi.org/10.1108/07363769510095270>
- Lasswell H. (1948): The Structure and Function of Communication in Contemporary Society. In Bryson L. (Ed.) *The Communication of Ideas*, New York, IRSS, s. 31–57.
- Lauko, V., Gurňák, D., Križan, F., Tolmáči, L. (2013): *Geografia Slovenskej republiky - humánna geografia*. Bratislava: Geo-grafika, ISBN 978-80-89317-23-3.

- Laurier E. (1993): Tackintosh: Glasgow's Supplementary Gloss. In Philo C., Kearns G. (Eds): *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*, Oxford, Pergamon, s. 267–290
- Lavidge R. E., Steiner G. A. (1961): A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, Vol. 25, s. 59-62, [online] dostupné na: <http://uts.cc.utexas.edu/~tecas/syllabi2/adv382jfall2002/readings/lavidge.pdf>
- Lee S., Toth E. L., Shin H. (2008): Cognitive categorization and routes of national reputation formation: US opinion leaders' view on South Korea. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 4, č. 4, s. 272- 286
- Lehu J. M. (2006): Brand Rejuvenation: How to Protect, Strengthen and Add Value to your Brand to Prevent it from Ageing. Kogan Page, Londýn, ISBN-13: 978-0749445669, 252 s.
- Létal, A., Smolová, I., Szczyrba, Z. (2001): Transformace příměstské krajiny. In: Urbanismus a územní rozvoj, Vol. 4, č. 4. Brno : Ústav územního rozvoje, s. 15-21.
- Levitt T. (1960): *Marketing Myopia*. Harvard Business Review, 38 (4), pp.45-56.
- Lewis E. St. Elmo (1903): Catch-Line and Argument. *The Book-Keeper*, Vol. 15, február 1903, s. 124
- Lieskovská V. (2000): *Imidž v teorii a praxi*. Ekonóm, Bratislava, ISBN: 80-225-1252-4, 128 s.
- Lisý J. (2003): *Dejiny ekonomických teórií*. Iura Edition, s.r.o., 386 s.
- Logan J. R., Molotch H. L. (1987): Urban Fortunes: The Political Economy of Place. Berkeley, CA: University of California, in Seppo K. Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Espoo 2003.
- Lubbe B. (1998): Primary Image as a Dimension of Destination Image: An Empirical Assessment. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Vol. 7, č. 4, s. 21-43
- Lusch R. F., Vargo S.L., Tanniru M. (2010): Service, value networks and learning. *Academy of Marketing Science*, Vol. 38 , č. 1, Springer, s.19–31
- Lynch K. (1960): The Image of the City. Cambridge Massachussettes, MIT Press, ISBN: 0-2626-200-14, 194 s.
- Lynch, K. (2004): Obraz města / The Image of the City. Bova Polygon, Praha, 2004, ISBN: 80-7273-094-0, 202 s.

- Lyotard JF, (1992): *Fenomenológia*. Sofa, Bratislava, ISBN: 80-85752-34-4, 131.
- MacCannell D. (2013): *The Tourist: A New Theory of the Leisure Class*. University of California Press, ISBN: 0520280008, 208 s.
- Maglio P. P., Sporher J. (2008): Fundamentals of service science. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, č., s. 18-20.
- Maheswaran D. (1994): Country of origin as a stereotype: effects of consumer expertise and attribute strength on product evaluations. *Journal of Consumer Research*, Vol. 21 No. 2, s. 354-65
- Mallya T. (2007): *Základy strategického riadenia a rozhodovania*. Grada Publishing, a.s., Praha, 246 s.
- Malý J. (2002): *Obchod s nehmotnými statky*. Praha: C.H. Beck, ISBN: 8071793205, 257 s.
- Mansfeld Y. (1992): From motivation to actual travel. *Annals of Tourism Research*, Vol. 19, č. 3, s. 399-419
- Matlovič R. (2010): Teórie regionálneho rozvoja. In Michaeli E., Matlovič R., Ištok R. (Eds): *Regionálny rozvoj pre geografov*. Prešovská univerzita v Prešove, ISBN: 978-80-555-0065-2 , 717 s.
- Matlovič R., Matlovičová K. (2007): Koncept miesta vo vývoji geografického myslenia. In Kraft, S., Mičková, K., Rypl, J., Švec, P., Vančura M.(eds.): *Česká geografie v Evropském prostoru, sborník příspěvků XXI. sjezdu České geografické společnosti*, 30.8.-2.9.2006, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, červen 2007, ISBN 978-80-7040-986-2, s. 181-190
- Matlovič R., Matlovičová K., Kolesárová J. (2014): Conceptualization of the historic mining towns in Slovakia in the institutional, urban-physiological and urban-morphological context, in Radics, Z., Penczes, J. (Eds), 2014. *Enhancing competitiveness of V4 historic cities to develop tourism. Spatial-economic cohesion and competitiveness in the context of tourism*. Debrecen, 2014. ISBN 978-615-5212-22-2, s. 165-193
- Matlovič, R., Matlovičová, K. (2015): *Geografické myslenie*. Prešov: Prešovská univerzita. ISBN 978-80-555-1416-1. 321 s.
- Matlovičová K. (2007): Place as Overlap Between the Interests of Regional Geography and Marketing, *Revija za geografijo*, številka 2-2, Univerza v Mariboru, Filozofska fakulteta, Slovenija, ISSN 54-665X, s. 53-62
- Matlovičová K. (2007a): Genealógia marketingu miesta, kapitola 17, s. 197-214, in Ježek, J. a kol.: *Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi*, Západočeská univerzita v Plzni, ISBN 978-80-7043-632-5, s. 268

- Matlovičová K. (2008): Place marketing process - theoretical aspects of realization Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, *Prírodné vedy, Folia Geographica*, 12, PU Prešov, s. 195-224.
- Matlovičová K. (2009): What is the Colour of Prešov? An Analysis of Colour Associations in the Population Evoked by a Geographical Area as the Fundament for Creating an Acceptable City Brand Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, *Prírodné vedy, Folia Geographica*, 14, ISSN 1336-6149, ISSN 1336-6157, PU Prešov, s. 167-179
- Matlovičová K. (2010): Place branding as a useful tool of place competitiveness Acta Universitatis Palackianae Olomucensis – Geographica, Vol. 41, No. 1, 2010, ISSN 1212-2157, s. 5-14
- Matlovičová K., Matlovič R. (2009): Analýza obyvateľmi preferovaných komunikačných kanálov, vo vzťahu k územnej samospráve (príklad mesta Prešov) *Acta oeconomica No 26*, Úloha územných samospráv v regionálnom rozvoji, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela, Banská Bystrica, ISBN 978-80-8083-916-1
- Matlovičová K.; Matlovič R., Némethyová B. (2009): Perception of the potential of Prešov for recreation and leisure-time activities by its inhabitants/Percepcia potenciálu Prešova pre rekreáciu a voľnočasové aktivity jeho obyvateľmi in *Aktywnosc turystyczno-rekreacyjna w obiektach dziedzictwa kulturowego i przyrodniczego*, pod redakcją J. Ruta i P. Ruta, Uniwersytet Rzeszowski Wydział Wychowania Fizycznego, Katedra Gospodarki Turystycznej, Rzeszow 2009, ISBN 83-926640-5-5, chapter II, s.: 170-179
- Matlovičová K., Némethyová B., Matlovič R. (2009): City Branding of Bratislava: History and the Present, in *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, Vol. 2, 2009, No 2, ISSN: 1855-3362, EMUNI University, Slovenia and University, of Nova Gorica, Slovenia, EMUNI Press, Portorož, Slovenia, s.: 215-234
- Matlovičová K., Matlovič R. (2010): Percepcia sieťovania miest ako nástroja zvyšovania ich konkurenceschopnosti (empirický príklad Košíc a Prešova) in Fňukal M., Frajer J., Hercik J. (eds.): Sborník příspěvků z konference, 50 let geografie na Přírodovědecké fakultě Univerzity Palackého v Olomouci, 2010, ISBN 978-80-244-2493-4, s. 429-442
- Matlovičová K., Sovičová I. (2010): Analýza vonkajšieho imidžu mesta Prešov, *Geografia Cassoviensis*, ročník IV., č. 2, ISSN 1337 – 6748, s. 107-113
- Matlovičová K., Matlovič R., Némethyová B. (2010): City Branding as a Tool of the Local Development (Case study of Košice, Slovakia), in *Proceedings of Educons University for social science*, book 1., The first science symposium with international involvement of Educons University at Sremska

- Matlovičová K. (2011): Analýza interného imidžu mesta Prešov. Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, Prírodné vedy, Folia Geographica, 17, Ročník LII, ISSN 1336-6149, ISSN 1336-6157, PU Prešov, s. 217-241
- Matlovičová K. (2011a): Analýza percepcie urbánneho prostredia ako základ marketingovej stratégie orientovanej na rezidentov. Prípadová štúdia mesta Prešov in Jžek J., Kaňka L. (eds.): *Konkurenceschopnost a udržitelný rozvoj malých měst a venkovských regionů v České republice*, Vydala Západočeská univerzita v Plzni, 2011, ISBN 978-80-261-0094-2, s:169-196
- Matlovičová K., Kolesárová, J. (2011): Vývoj cestovného ruchu v Thajsku, s dôrazom na stratégie prekonávania krízových situácií Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, Prírodné vedy, Folia Geographica, 17, Ročník LII, ISSN 1336-6149, ISSN 1336-6157, PU Prešov, s. 241-254
- Matlovičová K., Kolesárová J. (2012): Destination image and possibilities of its formation: a case study of the image of Thailand as a tourist destination on perceived by Slovaks / Destinačný imidž a možnosti jeho formovania - Prípadová štúdia vnímaného imidžu Thajska ako turistickej destinácie u Slovákov. *Centrall European Regionall Polliicy and Human Geography*, Vol. 2, č. 1, s. 5-20, Debrecen, dostupné aj [online] na: http://www.cerphg.unideb.hu/PDF/2012_1/1_kveta_nyomda.pdf
- Matlovičová K., Kolesárová J. (2012a): Place branding – význam a možnosti využitia v rozvoji území Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, Prírodné vedy, Folia Geographica 19, Ročník LIV., ISSN 1336-6149, ISSN 1336-6157, PU Prešov, s. 160-170
- Matlovičová K., Sovičová I., Malinovský B. (2012): Turizmus Holandska - analýza vybraných ukazovateľov Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, Prírodné vedy, Folia Geographica 19, Ročník LIV., ISSN 1336-6149, ISSN 1336-6157, PU Prešov, s. 171-183
- Matlovičová K. , Pompura M. (2013): The Culinary Tourism in Slovakia Case Study of the Traditional Local Sheep's Milk Products in the regions of Orava and Liptov. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, Oradea – Gdańsk, ISSN 2065-0817, E-ISSN 2065-1198, Year VI, no. 2, vol. 12, November 2013, s.: 129-144
- Matlovičová K. , Kolesárová J. Židová A. (2013): Slovak spas in the context of change – current conditions, issues and challenges in Dej M., Huculak M., Jarczewski W. (Eds) (2013): Recreational use of geothermal water in Visegrad

Group countries, © Copyright by Institute of Urban Development, Kraków, ISBN 978-83-89440-67-9, s 161 – 173

- Matlovičová K., Kormaníková J. (2014): City Brand-Image Associations Detection. Case Study of Prague. *SGEM International Multidisciplinary Scientific Conferences on Social Sciences and Arts*, SGEM 2014, Psychology & Psychiatry, Sociology & Healthcare, Education, Conference Proceedings, Volume II., Sociology and Healthcare, Albena, Bulgaria, ISBN 978-619-7105-23-0, ISSN 2367-5659, s. 139-146
- Marshall A. (1927): *Principles of Economics*, 1890. Macmillan, UK Londýn, reedícia, ISBN: 978-15-9605-985-6, 344 s.
- Marshall A. (2013): *Principles of Economics*. Palgrave Macmillan. Reprint,. ISBN: 9781137375278, Ebook 768 s.
- Mayo E., Jarvis L. (1981): *The Psychology of Leisure Travel*, CBI Publishing, Boston, Kód ISBN: 084-362-204-0, 281 s.
- Mazanec J., Schweiger G. (1981): Improved Marketing Efficiency Through Multi-Product Brand Names. An Empirical Investigation of Image Transfer. *European Research*. Vol. 9, č.1, s. 32-44
- McCarthy, E. J. (1960): *Basic Marketing, A Managerial Approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin. 770 s.
- McDonald F. H. (1938): How to promote Community and Industrial Development. Harper & Row, New York, in *American Journal of Sociology*, ročník 45, č. 4 (január 1940), recenzia Charles S. Ascher, s. 620-621
- McKitterick J. B. (1957: What is the Marketing Management Concept?" in *Frontiers of Marketing Thought and Science*, Frank M. Bass, ed. Chicago: American Marketing Association, pp. 71–81
- Melzochová, J. (2012): Homo oeconomicus–překonaný předpoklad?. *Homo*, 2012, 12: 9.
- Merrilees B., Getz B., O'Brien G. (2005): Marketing stakeholder analysis: Branding the Brisbane goodwill games. *European Journal of Marketing*, Vol. 39, č. 9/10, s. 1060 - 1077
- Michael Ch., Sedghi A. (2014): The world cities with the most powerful brands - get the data. *Guardian*, 6 .5. 2014, [online], dostupné na: <http://static.guim.co.uk/sys-images/Guardian/Pix/pictures/2014/5/2/1399027048217/Global-City-Brand-Baromet-013.jpg>, citované 4.9.2015
- Michaels E., Handfield-Jones H., Axelrod B. (2001): *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Publishing, ISBN-10: 1578514592, 240 s.

- Michalková J. (2014) Place branding ako fenomén globalizujúceho sa sveta. Teoretické východiská. In *Acta Facultatis Studiorum Humanitatis et Naturae Universitatis Prešovensis, Prírodné vedy, Folia Geographica*, Volume 56, 2014, No.2, s. 56 – 69, FHPV PU Prešov, ISSN 1336-6157
- Mládek J., Buček J., Korec P. (1998): Historical aspects and current development of relations in the Bratislava - Vienna space. *Region and Regionalism*, 3, Opole-Lodž, 1998, s. 264-269
- Moilanen T., Rainisto S. (2009): *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*. Palgrave Macmillan. ISBN-10: 0230220924, ISBN-13: 978-02302-2092-8, 230 s.
- Moon B. J., Jain S.C. (2002): Consumer processing of foreign advertisements: roles of country of origin perceptions, consumer ethnocentrism, and country attitude. *International Business Review*, Vol. 11, č. 2, s. 117-38
- Morgan D. L. (2001): *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Psychologický ústav Akademie věd, Brno, ISBN: ISBN, 99 s.
- Morgan N., Pritchard A. (1999): *Tourism Promotion and Power: Creating Images, Creating Identities*. Wiley, Chichester, ISBN: 978-0-471-98341-5, 272 s.
- Morgan N., Pritchard A., Pride R. (2002): *Destination Branding: Creating the Unique Destination Proposition*. 2. vydanie, Elsevier, Oxford, ISBN: 0-7506-5969-6, 314 s. Morgan, N. and A. Pritchard (2002), 'Meeting the destination branding
- Morgan N., Pritchard A., Piggott R. (2002a): New Zealand, 100% pure: the creation of a powerful niche destination brand, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, č. 4/5, s. 335–54
- Míka, V. T. (2006): *Základy manažmentu. Virtuálne skriptá*. [on line]. Vybrané prednášky pre študentov externého štúdia FŠI ŽU. Žilina: 2006. ISBN 978-80-88829-78-2. 133 s. Dostupné na: <http://fsi.utc.sk/kkm/>
- Miller G. A. (1956): The Magical Number Seven. Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information, *Psychological Review*, č. 63, s. 81-97
- Millward Brown (2014): *BrandZTM The Global Top 100 Most Valuable Global Brands 2014* (100 najhodnotnejších značiek sveta za rok 2014). [online], dostupné na: http://www.millwardbrown.com/docs/default-source/global-brandz-downloads/global/2014_BrandZ_Top100_Report.pdf, citované 19.1.2015

- MM (2013): Pákový efekt (Leverage). ManagementMania's, Series of Management, Creative Commons BY-NC, ISSN 2327-3658 dostupné na: www.managementmania.com/sk
- Moilanen T., Rainisto S. (2009): *How to Brand Nations, Cities and Destinations: A Planning Book for Place Branding*. Palgrave Macmillan, ISBN: 0230220924, 230 s.
- Moravčíková D., Adamičková I. (2014): Alternatívna ekonomika a alternatívne poľnohospodárstvo. In Etnologické rozpravy, ročník XXI číslo 2, Belianum, Banská Bystrica, ISSN 1335-5074, s. 10-26
- Mueller A., Schade M. (2012): Symbols and place identity, a semiotic approach to internal place branding—case study Bremen (Germany). *Journal of Place Management and Development*, Emerald, Vol. 5, č. 1, s. 81–92
- Musterd S., Kovács Z. (2013): Place-making and Policies for Competitive Cities. Somerset. In Musterd S., Kovács Z. (Eds.): Place-making and Policies for Competitive Cities. Somerset, NJ, USA: John Wiley & Sons, 2013. ISBN: 9781118554425, 362 s.
- NBI (2009): The Anholt-GfK Roper Nation Brands IndexSM. Methodology and Quality Control for the 2009 NBI Study. GfK Roper Public Affairs & Media[®]. [online], dostupné na: <http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>, citované: 2.9.2015
- NBI SK (2011): *The Anholt-GfK Roper Nation Brands Index 2011*. Správa pripravená pre Slovenskú agentúru pre cestovný ruch, október 2011. New York, GfK Roper Public Affairs & Corporate Communications.
- Nemček M. (2014): Počítali ste si niekedy celoživotnú hodnotu vašich zákazníkov? Priznajte sa sami sebe. [online], dostupné na: <https://aktiv.io/blog/sk/2014/10/07/pocitali-ste-si-niekedy-celozivotnu-hodnotu-vasich-zakaznikov-priznajte-sa-sami-sebe/>, citované: 8.8.2015
- Nižňanský V., Cibáková V., Rafaj P., Hamalová M., Filip S. (2011): Benchmarking slovenských miest 2004-2008. VŠEM VS, Bratislava, 108 s.
- Nye J. S. (2004): *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. Cambridge, MA: Public Affairs. Perseus Books Group, ISBN: 158-6483-0-64, 191 s.
- NP PPaP (2015): Národný program podpory poľnohospodárskych produktov a potravín pre Slovensko na obdobie: 2014-2020. Slovakia - Rural Development Programme (National). Program rozvoja vidieka, Ministerstvo pôdohospodárstva a rozvoja vidieka SROV.

- Olins W. (1999): *Trading identities: Why countries and companies are taking on each other's roles*. London: The Foreign Policy Centre, ISBN: 953559831, 9780953559831, 57 s.
- Olins W. (2002): Branding the nation - The historical context, *Journal of Brand Management*, Vol. 9, č. 4-5, s.241–248
- Olins W. (2015): Safron. [online], dostupné na: <http://wallyolins.com/saffron/>, citované: 2.9.2015
- Öngel V., Öngel E. (2014): The Nature of Country of Origin Effect: Exploring COO Effect on Arçelik A.S. *International Journal of Research in Business and Social Science*. IJRBS, Vol.3 č. 3, s. 86-99
- Paliaga M., Franjić Z., Strunje Ž. (2010): Methodology of valuation of cities' brands. *Ekonomska istraživanja*, Vol. 2, s. 102-111
- Palmer A. (2004): *Principles of Services Marketing*. McGraw-Hill Publ.Comp, 4. prepracované vydanie, ISBN: 007-710-79-42, 448 s.
- Papadopoulos N., Heslop L. (2002): Country equity and country branding: Problems and prospects. *Journal of Brand Management*, Vol. 9, č. 4, s. 294-314.
- Papadopoulos N. (2004): Place branding: Evolution, meaning and implications. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1, č. 1, s. 36-49
- Parenteau A. (1995): *Marketing Práctico del Turismo*. Madrid: Síntesis S.A., in Galarza, M. G., Gil S. I., Calderon G. H. (2002): Destination Image: Towards a Conceptual Framework, *Annals of Tourism Research* 29 (1), 56-78
- Pénzes J. (2012): Changes in the Spatial Income Structure of North-eastern Hungary After the Change of Regime. – Regional Statistics. *Journal of the Hungarian Central Statistical Office*. Vol. 52. Special number. s. 90-107.
- Peterson R. A., Jolibert A. J. P. (1995): A meta-analysis of country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, č. 4, s. 883-890
- Prahalad C.K., Hamel G. (1990): The core competence of the corporation. *Harvard Bus Rev* Vol. 68, č. 3, s. 79–91
- Parkerson B., Saunders J. (2004): City branding: can goods and services branding models be used to brand cities? *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 1 No. 3, s. 242-64.
- Pasquier M. (2008): Nation branding and the country-of-origin effect, s. 79-103. In: Dinnie K. (2008): *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. Butterworth-Heinemann, ISBN: 9780750683494, 264 s.

- Pauličková R. (2005): *Regionálny a mestský marketing*. Eurounion s.r.o., Bratislava
- Penrose, E. T. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley
- Phelps A. (1986): Holiday destination image: The problem of assessment- an example developed in Minorca. *Tourism Management*, Vol. 7, č. 3, s.168-180
- Phillips R. (1993): The Language of Images in Geography. *Progress in Human Geography*. Vol. 17, č. 2, s. 180-194
- Philo C., Kearns G. (1993): Culture, History, Capital: A Critical Introduction to the Selling of Places. In: Kearns G., Philo C. (Eds): *Selling Places: The City as Cultural Capital, Past and Present*, Pergamon, Oxford, s. 1–32
- Pike B. (1996): The City as Image. In Legates R., Stout F. (Eds): *The City Reader*, Routledge. Londýn, s. 243–249
- Pike S. (2007): Consumer-Based Brand Equity for Destinations, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 22, č.1, s. 51-61
- Pike S. (2008): *Destination Marketing. An Integrated Marketing Communication Approach*. Butterworth-Heinemann, Elsevier, Oxford, ISBN: 978-0-7506-8649-5, 406 s.
- Pike S. (2010): Destination branding case study: tracking brand equity for an emerging destination between 2003 and 2007, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 34, č.1, s.124-139
- Pike S., Bianchi C., Kerr G., Patti C. (2010): Consumer-based brand equity for Australia as a long-haul tourism destination in an emerging market, *International Marketing Review*, Vol. 27, s.434-449
- Pokojná K. (2008): Firemný imidž nie sú len prázdne slová. E-Trend , publikované 10.01.2008, dostupné na: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/firemny-imidz-nie-su-len-prazdne-slova.html>, citované: 11.1.2010
- Porter M. E. (1980): *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*, McMillan, New York 1980, ISBN0-02-925360-8.
- Porter M. (1981): The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of Management Review*, č. 6, pp. 609-620, [on-line] dostupné na: <http://www.wiggo.com/mgmt8510/readings/readings1/porter1981amr.pdf>
- Porter M. (1985): *Competitive advantage*. New York: Free Press. 592 s Vydavateľstvo: Simon and Schuster, 2008, ISBN 141-659-58-48, 978-141659-58-47

- Porter M. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. The Free Press, New York, s. 1–857
- Porter M. (1998): Clusters and competition: new agendas for companies, governments and institutions. In: Porter ME (ed.) *On competition*. Harvard Business School Press, Boston, s. 197–287
- Prayag G. (2010): Brand image assessment: international visitors' perception of Cape Town. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 28, č. 4, s. 462-85.
- QRI Consulting (2015): About QualiQuant®. Oficiálne stránky spoločnosti. [On-line] dostupné na: <http://www.qriconsulting.com/about-qualiquant/>, citované: 8.9.2015
- Radváni P. (1983): Mesto a jeho obraz. *Geografický časopis*, Vol. 34, č. 4, s. 395-407
- Radváni P. (1985): Vybrané aspekty obrazu podmalokarpatských miest. *Geografický časopis*, Vol. 37, č. 1, s.: 46-60
- Rainisto S. K. (2003): *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*, Espoo 2003.
- Rajčáková E., Švecová A. (2001): Úroveň regiónov Slovenska na základe hodnotenia vybraných socioekonomických znakov. In: *Geografické aspekty stredoevropského priestoru. Predpoklady vstupu ČR a SR do Európskej unie*, ISBN 80-210-2664-2. Brno : Masarykova Univerzita, Pedagogická fakulta, s. 164-169
- Rajčáková E., Švecová A. (2001): *Marketingová štúdia rozvoja turizmu v Trnavskom kraji*: (Projekt, realizovaný z finančných prostriedkov EU, v programe Phare, Pilotná grantová schéma pre rozvoj cestovného ruchu). Ministerstvo hospodárstva SR
- Rajčáková E., Švecová A. (2002): *Marketingová štúdia rozvoja cestovného ruchu v okrese Šaľa*: Projekt č. N-005/02, realizovaný z finančných prostriedkov EU, v programe Phare, Pilotná grantová schéma pre rozvoj cestovného ruchu). Ministerstvo hospodárstva SR
- Raynsford A. (2011): Civic Art in an Age of Cultural Relativism: The Aesthetic Origins of Kevin Lynch's Image of the City, *Journal of Urban Design*, Vol. 16, č. 1, s. 43-65
- RD (2015): Značka pre označenie regionálnych produktov z Podunajska: REGIO DANUBIANA. Združenie za kultúru a turizmus, Búč. [On-line] dostupné na: <http://www.rekreaciadunaj.sk/svk/podunajsko/118/znak-kvality>, citované: 8.9.2015

- Rehák Š. (2014): Kreativná trieda a kreatívne mestá. Teoretický koncept a jeho limity. *Sociológia* 46, č. 5, s. 599-619
- Reynolds W. H. (1965): The role of the consumer in image building. *California Management Review*, s. 69-76
- Reynolds W. H. (1985): The Role of the Consumer in Image Building. *California Management Review*. Vol. 7, č. 3, s. 69.
- Relf E. (1976): *Place and Placelessness*. Pion, London, ISBN: 08-5086-17-64, s. 156
- Ritomský A., Bachratý J. (2008): Metóda repertoárovej mriežky v sociálnych vedách. *Sociálne a politické analýzy*, Vol. 2, č. 2, s. 72-114, [on-line] dostupné na: <http://sapa.fvs.upjs.sk>, citované 2.8.2015
- Roebuck K. (2012): *Reputation Management: High-impact Strategies - What You Need to Know: Definitions, Adoptions, Impact, Benefits, Maturity, Vendors*. Emereo Publishing, 2012, ISBN: 1743049579, 9781743049570, 96 s., 46-47
- Ries A., Trout J. (1972): The positioning era. *Advertising Age* 24, apríl, s. 35-38
- Ries A., Trout J. (1981): Positioning: the battle for your mind. Warner Books. McGraw-Hill, Inc., New York, 1981, ISBN 0-446-34794-9
- Roll M. (2005) Asian Brand Strategy: How Asia Builds Strong Brands. Palgrave, Macmillan, Londýn, ISBN: 9781-40399-279-6, 224 s.
- Roth M., Romeo J. (1992): Matching product category and country image perceptions: a framework for managing country-of-origin effects. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23 č. 3, s. 477-97
- Rosenbaum M. S., Massiah C. (2011): An expanded servicescape Perspective. *Journal of Service Management*, Vol. 22 No. 4, s. 471-490
- ROZ SR (2015): Register ochranných známk, Úrad premysleného vlastníctva Slovenskej republiky, [on-line] dostupné na: <http://registre.indprop.gov.sk/registre/>, citované: 6.2.2015
- Rundesová T. (2008): Ochrana patentov u nás má 100 rokov. Marketér.sk, HN [on-line] dostupné na: <http://hnporadna.hnonline.sk/podnikanie-154/ochrana-patentov-u-nas-ma-100-rokov-278301>, citované 6.2.2015
- Rumelt D. P. (1984): Towards a Strategic Theory of the Firm. Alternative theories of the firm; 2002, (2) pp. 286-300, Elgar Reference Collection. International Library of Critical Writings in Economics, vol. 154. Cheltenham,

- U.K. and Northampton, Mass.: Elgar; distributed by American International Distribution Corporation, Williston, Vt.
- Rumpel P. (2002): *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita
- Russell C. P. (1921): How to Write a Sales-Making Letter. *Printers' Ink*, 2. júna 1921
- Rust R. T., Lemon, K. N., Zeithaml V. A. (2004): Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 68, č. 1, s. 109 – 127.
- Ryba A. (2014): Kognitívny computing sľubuje ďalšiu revolúciu v IT. Počítače budú lepšie rozumieť ľuďom. ITNEWS.SK, ISSN: 1336-3581, Digital Visions, spol. s r.o., in: ICT manažer, ISSN 1805-5486.
- Rychlík M. (2005): *Tetování, skarifikace a jiné zdobení těla*. Vyd. 1. Praha. Lidové noviny. ISBN 80-7106-780-6. 55s.
- Rypáček P. (2003): Značka bez identity je jako „Muž, který nikdy nebyl“. Marketingové noviny, 16.4.2003, www.mano.cz, [online], dostupné na: www.marketingovenoviny.cz/marketing_1123, citované: 23.7.2015
- SABMiller (2015): Oficiálne stránky spoločnosti Pivovary Topvar a.s., člena skupiny SAB Miller plc., [online], dostupné na: www.pivovarytopvar.sk
- Saffron (2014): *The World City Business Brand Barometer*. Revealing which cities get the business brand they deserve. Správa, 2014, [on-line] dostupná na: http://media.designersfriend.co.uk/saffron_brand_consultants/media/documents/Saffron_brand_barometer_V10.pdf, citované: 3.9.2015
- Samson (2015): Samson Rope Technologies, Inc, oficiálny stránka spoločnosti. History. The Story Behind the Samson Logo. [on-line] dostupné na: <http://www.samsonrope.com/Pages/History.aspx>, citované 6.2.2015
- Santoso A. (2009): Stories Behind 7 Famous Beer Logos. [on-line] dostupné na: <http://www.neatorama.com/2009/07/24/stories-behind-7-famous-beer-logos/>, citované 6.2.2015
- Scott C., Corman S., Cheney G. (1998): Development of a structural model of identification in the organisation. *Communication Theory*, Vol. 8, č. 3, s. 298–336
- Selby M. (2004): *Understanding Urban Tourism: Image, Culture and Experience*. IB Tauris, Londýn, ISBN: 978-1860-6480-14. 272 s.

- Selznick, P. (1957): *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Shaw A. (1912): Some Problems in Market Distribution. *Quarterly Journal of Economics*, 12. august, s. 703-765.
- Sheldon A.F. (1911): *The Art of Selling*. The Sheldon University Press, Libertyville, IL.
- Shimp T. A., Samiee S., Madden T. J. (1993): Countries and Their Products: A Cognitive Structure Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol 21, č. 4, s. 323-330.
- Shields R. (1991): *Places on the Margin: Alternative Geographies of Modernity*. Routledge, London, ISBN: 041-50-802-23, 334 s.
- SHP (2015): SHP Group, Slovak Hygienic Paper Group. História, Biela labuť - symbol tradície a čistoty , [on-line] dostupné na: <http://www.shpgroup.eu/historia>, citované 6.2.2015
- Shah D., Rust R. T., Staelin R., Day G. S. (2006): The path to customer centricity. *Journal of Service Research*, Vol. 9, č. 133, s. 113-124
- Sheth, J. N., Newman, B. I. , Gross B. L. (1991): Consumption Values and Market Choices. Cincinnati, OH: South-Western in Tapachai N., Waryszak R. (2011): An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection, *Journal of Travel Research* Vol. 39, August 2000, s. 37-44
- Short J. R., Kim Y. H. (1999): Globalisation and the city. Harlow, UK: Longman, in Kavaratzis, M. (2007). *City Marketing: The Past, the Present and Some Unresolved Issues*, [on-line], citované: 23.7. 2007, dostupné na: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1749-8198.2007.00034.x>
- Schmitt B. (1999): *Experiential marketing*. New York: The Free Press. ISBN 9781451636369, 304 s.
- Simoës C., Dibb S. (2001): Rethinking the Brand Concept: New Brand Orientation. *Corporate Communications*, Vol. 6, č. 4, s. 217-224
- Sinclair D. (1995): Tuan's Topophilia: The Making of a Citation Classic, *Geographical Bulletin*. Vol. 37, č. 2, ISSN 0731-3292, pp. 68-77
- Sinclair R. (2004): A brand valuation methodology for nations. *Place Branding* (2004), Vol.1. č. 1, s. 74-79
- Siwek T. (2011): Percepce geografického prostoru. Česká geografická společnost, Praha, ISBN 978-80-904521-7-6, 163 s.

- Skinner, H. (2008): The emergence and development of place marketing's confused identity, *Journal of Marketing Management*. Vol. 24 č. 9/10, s. 915–28
- Smith A. (1904): *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* 1776. Reprint, London: Printed for W. Strahan and T. Cadell. 1152 s. ISBN-13: 978-0226763743
- Smith W. (1993): Country-of-origin bias: a regional labelling solution. *International Marketing Review*, Vol. 10, č. 6, s. 4-12
- Smith, A. (2005): Conceptualizing City Image Change: The 'Re-Imaging' of Barcelona, *Tourism Geographies*, Vol. 7, č. 4, s. 398–423
- Smith D. W. (2013): Phenomenology. Stanford Encyclopedia of Philosophy Phenomenology [online], dostupné na: <http://plato.stanford.edu/entries/phenomenology/>. The Metaphysics Research Lab, Center for the Study of Language and Information (CSLI), Stanford University, First published Sun Nov 16, 2003; substantive revision Mon Dec 16, 2013 Library of Congress Catalog Data: ISSN: 1095-5054
- Spohrer J., Demirkan H., Lyons K. (2015): Social Value: A Service Science Perspective, s. 3-36. In Kijima K. (2015): *Service Systems Science*, Springer Japan, ISBN 978-4-431-54266-7, 117 s.
- Spilková J., Fialová D. (2012): Culinary Tourism Packages and Regional Brands in Czechia, *Tourism geographies* Vol. 15, č. 2, s. 177-197
- Steadman R.C. (2003): Is it really just a social construction? The contribution of physical environment to sense of place. *Society & Natural Resources An International Journal* Vol. 16, č. 8, s. 671–685
- Starg Roup (2014): Anatomy of s brand in Carcamo J., 2015: Brands are Built from the Bottom Up, [online] dostupné na: <https://juliacarcamo.wordpress.com/tag/marketing-strategy-2/>, citované 21.1.2015
- Stinchcombe, A. L. (1965): Social structure and organizations, in March J.G. (Ed.): *Handbook of Organizations*, Chicago, Rand-McNally. pp.142-193.
- Stoker G., Mossberger K. (1994): Urban Regime Theory in Comparative Perspective, *Environment and Planning C*, 12, s. 195–212
- Svobodová E. (2010): Crowdsourcing a jeho využití v praxi. *Inflow, information journal*, publikované 2. 2. 2010, ISSN 1802–9736
- Szczyrba, Z., Ira, V., Matlovič, R., Sýkora, L. (2001): Przekształcenia przestrzeni wymiany handlowej miasta postsocjalistycznego na tle koncentracji w handlu detalicznym w Republice Czeskiej i Słowacji (przykład Pragi,

- Bratysławy, Oľomuńca i Preszowa). In: Jażdżewska, I. (ed.): Miasto post-socjalistyczne – organizacja przestrzeni miejskiej i jej przemiany (II), XIV Konwersatorium Wiedzy o Mieście. Łódź : Uniwersytet Łódzki, s. 243-251.
- Szczyrba, Z., Ira, V., Matlovič, R., Sýkora, L. (2001): Procesy transformacyjne struktury przestrzennej miast postkomunistycznych (na przykładzie Pragi, Bratysławy, Oľomuńca oraz Preszowa). In: Jażdżewska, I. (ed.): Miasto post-socjalistyczne – organizacja przestrzeni miejskiej i jej przemiany (II), XIV Konwersatorium Wiedzy o Mieście. Łódź : Uniwersytet Łódzki, s. 9-21.
- Szromnik, A. (2006): Marketing terytorialny – koncepcja ogólny i doświadczenia praktyczne. In Markowski, T. ed., *Marketing terytorialny*. Studia, Tom CXVI., Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa, pp. 33-88.
- Šaling S., Ivanová-Šalingová M., Maníková Z. (2003): *Veľký slovník cudzích slov*. Tretie, revidované a doplnené vydanie, Vydavateľstvo: SAMO, 1371 s.
- Šifta M., Chromý P. (2014): Symboly a identita regionu: analýza vnímání přírodních symbolů oblastí s intenzivně přeměněnou krajinou v Česku. *Geografický časopis / Geographical Journal*, Vol. 66, č. 4, s. 401-415
- Šíbl D. a kol. (2002): *Veľká ekonomická encyklopédia*. Výkladový slovník, SPRINT Bratislava, 2. rozšírené vydanie, ISBN: 8089085040, 967 s.
- Šípoš J. (2010): Svetový deň duševného vlastníctva. Inovácie spájajú svet. Hamanecká „labuť“ bude mať sté výročie. Duševné vlastníctvo, Revue pre teóriu a prax v oblasti duševného vlastníctva, 2/2010, ročník: XIV, ISSN 1335-2881, pp. 10-11
- Štensová A. (2013): Regional brand products in Slovakia in the context of regional development / Značky regionálnych produktov na Slovensku v kontexte rozvoja regiónu. DETUROPE – The Central European Journal of Regional Development and Tourism, vol.5, č. 2, s. 37-59
- Švantnerová, Ľ. (1997). Predpoklady rozvoja municipálnej ekonomiky, Studia oeconomica N°2, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici in Vaňová, A. (1999). Vývoj názorov na marketing územia a jeho postavenie v teórii marketingu. *Acta oeconomica* N°5, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, s. 113-120
- Tani I., Yamachiyo M., Shirakawa T., Gunji J.P. (2014): Kanizsa illusory contours appearing in the plasmodium pattern of *Physarum polycephalum*. *Original Research, Frontiers in Cellular and Infection Microbiology*, 28 February 2014, [online], dostupné na: <http://dx.doi.org/10.3389/fcimb.2014.00010>, citované 21.7.2015

- Tapachai N., Waryszak R. (2011): An Examination of the Role of Beneficial Image in Tourist Destination Selection, *Journal of Travel Research*, Vol. 39, August 2000, s. 37-44
- TBK (2015): Tradície Bielych Karpát® resp. Tradice Bílých Karpat®. Oficiálne stránky Centra environmentálnych aktivít – CEA [online] dostupné na: <http://www.tradicebk.sk>, resp. Občanské sdružení Tradice Bílých Karpat [online] dostupné na: <http://www.tradicebk.cz>
- Terlouw K. (2009): Rescaling Regional Identities: Communicating Thick and Thin Regional Identities. *Studies in Ethnicity and Nationalism*, Vol. 9, s. 452-464.
- Tomek G.; Vávrová V. (2008): *Marketing od myšlenky k realizaci*. Professional Publishing, Praha, ISBN: 978-80-86946-80-1, 308 s.
- Trueman M., Klemm M., Giroud A. (2004): Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 9, č. 4, s. 317 - 330
- Trueman M., Cornelius N. (2006): Hanging baskets or basket cases? Managing the complexity of city brands and regeneration, *Working Paper 06/13*, Bradford University School of Management, Bradford
- Trueman M., Cornelius N., Killingbeck-Widdup A. J. (2007): Urban corridors and the lost city: overcoming negative perceptions to reposition city brands. *Journal of Brand Management*, Vol. 15, č. 1, s. 20-31.
- Tuan Y. (1961). Topophilia: or, Sudden Encounter with the Landscape. *Landscape*, vol. 11, s. 28- 37.
- Tuan Y. (1974): *Topophilia: A Study of Environmental Perception, Attitudes, and Values*. Englewood, New Jersey: Prentice Hall, Inc., ISBN: 0139252487, 260 s.
- Tuan Y. (1977): *Space and Place: The Perspective of Experience*. 5. vydanie z r. 2001, University of Minnesota Press, Mineapolis, ISBN-10: 0816638772, 496 s.
- Turok I. (2009): The distinctive city: pitfalls in the pursuit of differential advantage. *Environment and Planning*, Vol. 41, č. 1, s. 13 - 30.
- Tzokas N., Saren M. (1999): Value Transformation in Relationship Marketing. *Australasian Marketing Journal* Vol. 7, č. 1, s. 52–62
- UPV SR (2014): Ochrana zemepisných označení a označení pôvodu poľnohospodárskych výrobkov a potravín na úrovni EÚ. Úrad priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky, [online], dostupné na: <http://www.upv.sk/?ochrana-zemepisnych-oznaceni-a-oznaceni-povo>

du-polnohospodarskych-vyrobkov-a-potravin-na-urovni-eu, citované: 7.9.2015

Urban dictionary (2015): *Boosterism*. Urban dictionary, [online], dostupné na: <http://www.urbandictionary.com/define.php?term=boosterism>, citované: 5.5.2015

Urbánek T. (2003). *Psychosémantika*. Brno: Psychologický ústav, Akademie Věd ČR, ISBN: 80-86669-03-3, 361 s.

Uzzi B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42, č. 1; ABI/INFORM Global, s. 35-67

Van den Berg L., Braun E. (1999): Urban competitiveness, marketing and the need for organising capacity. *Urban Studies*, Vol. 36, č. 5-6, s. 987-999

Van der Meer J. (1990): The role of City-Marketing in Urban Management, Rotterdam: European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR-Erasmus University), in Seppo K. Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*,

Van Ham P. (2001): The rise of the brand state: the postmodern politics of image and reputation. *Foreign Affairs*, Espoo 2003. Vol. 80, č. 5, s. 2-6

Van Raaij W. F., Francken D. A. (1984): Vacation decisions, activities and satisfactions. *Annals of Tourism Research*, Vol. 11, č. 1, s. 101-112

Vaňová A. (1997): Marketingová komunikácia v území. *Acta oeconomica* N°3, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, s. 61-69

Vaňová A. (1996): Marketing územia ako súčasť municipálnej a regionálnej politiky. *Ekonomický časopis* 44/ 1996, č. 6-7, s. 529-543.

Vaňová A. (1999): Vývoj názorov na marketing územia a jeho postavenie v teórii marketingu. *Acta oeconomica* NO 5, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, s. 113-120

Vargo S. L. (2005): Service-Dominant Logic: What It Is and What It Is Not. Presented by Robert F. Lusch and Stephen L. Vargo. *The Otago Forum on Service-Dominant Logic*; November 21, 2005, [online], dostupné na: <http://sdlogic.net/presentations.html>

Vargo S. L., Lusch R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68 (Január 2004), pp. 1-17

- Vargo S. L., Lusch R. F. (2008) Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 36, Springer, s. 1-10
- Venkatraman M., Nelson T. (2008): From servicescape to consumptionscape: a photo-elicitation study of Starbucks in the New China. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol- 39, s. 1010–1026
- Verlegh, P. W. J., Steenkamp J-B. E. M. (1999): A review and meta-analysis of country-of-origin research. *Journal of Economic Psychology*. Vol. 20, č. 5, s. 521-546
- Vlčková V., Ivaničková A. (2011): Ľudský kapitál v znalostnej ekonomike. In REDI-PE, ISBN 978-80-225-3239-6
- Vlčková V., Ivaničková A. (2009): *Obyvateľstvo a urbánna dimenzia formovania ľudského kapitálu*. Bratislava: EKONÓM, ISBN 978-80-225-2852-8, 164 s.
- Vyhláška (2004): Vyhláška Ministerstva spravodlivosti Slovenskej republiky o stanovení všeobecnej hodnoty majetku, č. 492/2004 Z. z., v znení poslednej aktualizácie z r. 2009, [online] dostupné na: <http://www.vyvlastnenie.sk/predpisy/vyhlasaka-o-stanoveni-vseobecnej-hodnoty-majetku/>, citované dňa: 8.8.2015
- Wall M., Liefeld J., Heslop L. (1991): Impact of country of origin cues on consumer judgements in multi-cue situations: a covariance analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 19, s. 105-13
- Walmsley D. (1988): *Urban Living: The Individual in the City*. London: Longman Scientific & Technical, ISBN: 0-470-20863-5, 204 s.
- Walmsley D., Young M. (1998): Evaluative images and tourism: The use of personal constructs to describe the structure of destination images. *Journal of Travel Research*, Vol. 36, č. 3, s. 65-69
- Walsh K. (1989): Marketing in Local Government. London: Longman in Vaňová, A., Vývoj názorov na marketing územia a jeho postavenie v teórii marketingu. *Acta oeconomica* N°5, Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici, 1999, s. 113-120
- Walton J. K. (1983): The English Seaside Resort: A Social History 1750-1914, Leicester university press, Leicester, in Seppo K. Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Espoo 2003.
- Wang J. (2006): Managing national reputation and international relations in the global era: Public diplomacy revisited. *Public Relations Review*, Vol.32, č. 2, s. 91-96

- Wang C., Chen Z. (2004): Consumer ethnocentrism and willingness to buy domestic products in a developing country setting: testing moderating effects. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 21, č. 6, s. 391-400
- Wang C., Lamb C. (1983): The impact of selected environmental forces upon consumers' willingness to buy foreign products. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 11 č. 2, s. 71-84.
- Ward S. V. (1994): Time and place: key themes in place promotion in the USA, Canada and Britain since 1870s, in Gold, R. J. & Ward. V. S. (1994): *Place Promotion, The use of publicity and marketing to sell towns and regions*. Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- Ward S. (1998): *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850–2000*. Londýn, Taylor & Francis, ISBN: 041-920-610-8, 269 s.
- Warnaby G. (2009): Towards a service-dominant place marketing logic. *Mark Theory*, vol. 9, č. 4, s. 403–423
- Warnaby G. , Medway D. (2014): Rethinking the Place Product from the Perspective of the Service-Dominant Logic of Marketing, kapitola 3, pp. 33-50 in Kavaratzis M., Warnaby G. and Ashworth G. J. (eds) (2014): *Rethinking Place Branding: Comprehensive Brand Development for Cities and Regions*, Springer. ISBN 978-3-319-12424-7, 248 s.
- Warnaby, G. , Davies B. J. J. (1997): Cities as service factories? Using the Servuction system for marketing cities as shopping destinations. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 25 (6–7), s. 204–10.
- Watson J., Wright K. (2000): Consumer ethnocentrism and attitudes towards domestic and foreign products. *European Journal of Marketing*, Vol. 34, č. 9-10, s. 1149-1166.
- Weld L.D.H. (1917): Marketing Functions and Mercantile Organizations. *American Economic Review*, 7.jún, pp. 306–318.
- Wernerfelt, B. (1984): The Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*; 5, (2), pp. 171–180.
- White C. L. (2012): Brands and national image: An exploration of inverse country-of-origin effect. *Place Branding and Public Diplomacy*, Vol. 8, č. 110 – 118
- Xiao H., Mair H. L. (2006): A Paradox of Images: Representation of China as a Tourist Destination. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 20, č. 2, s. 1-14
- Yarpak A., Baughan C. (1991): The country of origin effect in cross-national consumer behaviour: emerging research avenues. *Proceedings of the 5th Bi-*

- annual World Marketing Congress of the Academy of Marketing Science*, s. 263-9.
- Yi-Fu Tuan (2012): fotografia [online], dostupná na: www.en.wikipedia.org/?title=Yi-Fu_Tuan, citované: 7.7.2015
- Yoo B., Donthu N., Lee S. (2000): An examination of selected marketing mix elements and brand equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, č. 2, s. 195–211.
- Yoo B., Donthu N. (2001): Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*, Vol. 52, č. 1, s. 1-14
- Yudelson J. (1999): Adapting McCarthy's Four P's for the Twenty-First Century. *Journal of Marketing Education*, Vol. 21, č. 1, April, Sage s. 60-67
- Zákon (2009): Zákon o ochranných známkach č. 506/2009, v znení z r. 2009, [online] dostupné na: <http://www.vyvlastnenie.sk/predpisy/zakon-o-ochrannych-znamkach/>
- Zagata, L. (2008): *Systémy komunitných zmien jako zdroj regionálního a sociálního rozvoje*. [online] dostupné na: www.pef.czu.cz/cs/?dl=1&f=13024
- Zenker S. (2014): Measuring place brand equity with the advanced Brand Concept Map (aBCM) method. *Place Branding and Public Diplomacy*. Vol. 10, č. 2, s. 158–166
- Zenker S., Petersen S., Aholt A. (2009): Development and implementation of the citizen satisfaction index (CSI): four basic factors of citizens' satisfaction. *Marketing and Retailing*, Vol. 39, s. 1-19.
- Zenker S., Beckmann S. C., Holec V. (2010a): Brand image effects of flagship projects for place brands, in Zenker, S. (Ed.), *Cities as Brands: Quantifying Effects in Place Marketing, doctoral dissertation*, Institute of Marketing and Media, University of Hamburg, Hamburg, s. 101-19.
- Zenker S., Knubben E., Beckmann S. C. (2010b): Your city, my city, their city, our city – different perceptions of place brands by diverse target groups, *6th International Conference Thought Leaders in Brand Management*, 18-20 April, Lugano.
- Zenker S., Martin N. (2011): Measuring success in place marketing and branding. *Place Branding and Public Diplomacy*, Macmillan, Vol. 7, č. 1, s. 32–41
- Zenker S., Eggers F., Farsky M. (2013): Putting a price tag on cities: Insights into the competitive environment of places. *Cities* Vol. 30, Elsevier, s. 133–139.

Zenker S., Jacobsen B., P. (Eds.) (2015): *Inter-Regional Place Branding. Best Practices, Challenges and Solutions*. Springer International Publishing Switzerland 2015, ISBN 978-3-319-15328-5, 184 s.

ZK (2009): Značka kvality SK. *Oficiálne stránky Ministerstva pôdohospodárstva SR*. Vytvoril a prevádzkuje: Agroinštitút Nitra š. p., [on-line] dostupné na: www.znackakvality.sk, citované: 8.9.2015.

ZRP (2015): Regionálne produkty. *Oficiálne stránky KRMAS*, [online], dostupné na: www.regionálneprodukty.sk, citované 8.9.2015

Zukin S. (1998): Urban Lifestyles: Diversity and Standardisation in Spaces of Consumption. *Urban Studies*, Vol. 35, s. 825–839.



Hong Kong

Foto: K. Matlovičová



Múzeum Royal Ontario, Toronto, Kanada

Foto: K. Matlovičová



Tokio Ginza, Japonsko

Foto: K. Matlovičová

Značka územia

Autor: RNDr. Kvetoslava Matlovičová, PhD.
*Katedra geografie a aplikovanej geoinformatiky,
Fakulta humanitných a prírodných vied, Prešovská univerzita*

Vydal: Prešovská univerzita v Prešove
Fakulta humanitných a prírodných vied

Vydanie: prvé

Rozsah: 320 strán

Náklad: 100 ks

Tlač: GRAFOTLAČ PREŠOV, s. r. o.

ISBN 978-80-555-1529-8