

**PROCES MARKETINGU MIESTA – TEORETICKÉ ASPEKTY
REALIZÁCIE**

Kvetoslava Matlovičová¹

Abstract: *Predkladaný článok je príspevkom k teoreticko-metodologickej diskusii o problematike place marketingového procesu. Postupne charakterizuje jednotlivé jeho možné fázy ako aj parciálne procesy, ktoré ich tvoria. V kontexte možnej aplikácie, poskytuje aj istý metodologický rámec pre miesta najrôznejších mierok.*

Key words: *place marketing, place marketing process, preliminary place marketing motivation, marketing information system, identity, image, branding, competitiveness of places, SWOT, segmentation, place marketing strategy, targeting, positioning, place marketing mix, place marketing implementation*

Úvod

Éra globalizácie a časopriestorovej kompresie, ktorú momentálne prežívame, modifikuje reálny trhový priestor na prakticky neohraničený a nastoľuje podmienky čoraz intenzívnejšej konkurencie aj do oblastí, v ktorých by sme ju pred niekoľkými desaťročiami nepredpokladali. Možné odpovede na otázky ako obstať a využiť novovzniknuté podmienky ponúka marketing. Dnes už môžeme konštatovať, že marketing sa stal súčasťou nášho každodenného života. Je ním prestúpený do takej miery, že aj keď tento pojem často ani nevyslovujeme, implicitne sa riadime jeho princípmi. Nepredstavuje izolovanú vedu, ale multispektrálny metodologický postup ako zvládnuť životné situácie v osobnom, ale aj v profesne vyhranenom živote (Čichovský 2001, s. 4). Aj napriek už takmer polstoročie trvajúcemu procesu rozvoja marketingu, stále zostáva veľkou výzvou dokonca aj pre súkromné obchodné spoločnosti, ktoré sú často považované za špecialistov na marketingové aktivity.

Práve už spomínaný aspekt vzájomnej rivality rozširujúci sa do stále širšieho okruhu reality sa stal dôležitým impulzom pre aplikáciu marketingu aj na miesta. Niet pochyb, že nastal čas, v ktorom začali aj miesta profitovať z vysokosofistikovaných marketingových aktivít používaných v privátnom sektore.

Nové výzvy, ktoré ponúka miesto naštartovali marketingový výskum integrujúci rozličné marketingové prístupy (napríklad Kotler a kol. 1999) vyžadujúce nielen široký diapazón poznatkov z humanitných a sociálnych vied a biznisu, ale aj pochopenie celej komplexnosti jeho produktu - miesta. Komplikovanosť jeho podstaty a charakteru bola zrejme jednou z príčin prečo doposiaľ nebol prijatý konsenzus v otázke definície

¹ **RNDr. Kvetoslava Matlovičová**

*Katedra geografie a regionálneho rozvoja Fakulty humanitných a prírodných vied
Prešovskej univerzity v Prešove, kveta@unipo.sk, <http://www.fhvp.unipo.sk/~matlovicova/index.htm>*

marketingu miesta. Tu vidíme priestor pre geografiu, pre ktorú miesto predstavuje objekt skúmania a zároveň je súčasťou spôsobu, akým toto skúmanie realizuje (Matlovič, Matlovičová 2006).

V porovnaní s marketingom obchodných spoločností sa marketing miesta vyznačuje konceptuálnymi odlišnosťami. V minulosti prevládala často zjednodušená predstava miest ako komodít, hoci v skutočnosti predstavujú komplexné megaprodukty, využívané nespočetnými spôsobmi. Súčasný marketing vyvíja úsilie o prispôsobenie nástrojov komplexnému charakteru megaprojektu akým je miesto a nezaobchádza sa s ním už "len" ako s komoditou. Je ponímaný ako náročný heterogénny marketingový objekt (napr. aj Clark 2002; Rainisto 2003; Kotler a kol. 2002).

O vhodnosti aplikácie marketingu na miesta, dnes už niet pochyb. Všeobecne bol akceptovaný fakt, že miesta môžu byť ponúkané rovnako účinne ako produkty s ktorými obchodujú firmy. Paradoxne, napriek tomu stále pociťujeme absenciu jednotnej koncepcie a definície marketingu miesta. Jedným z dôvodov je, že táto oblasť je predmetom záujmu širokého spektra bádateľov ako aj ich nejednotnosť v samotnom označovaní problematiky. Prikláňame sa k označeniu „marketing miesta“, a chápeme ho ako: *„uvedomelú činnosť, zameranú na zlepšenie a udržanie pozície miesta v režime konkurencie prostredníctvom sústavnej identifikácie, modifikácie a saturácie potrieb rozličných segmentov spätých s miestom“*.

V podmienkach prebiehajúcej spoločensko-ekonomickej transformácie slovenských miest, je táto problematika stále pomerne nová, čo nás viedlo k rozhodnutiu pokúsiť sa obohatiť zatiaľ skromnú diskusiu o možnostiach a vhodnosti systematickej aplikácie marketingových nástrojov na miesta.

Place marketingový proces

Marketingový proces, v jeho komplexnej podobe, inkorporuje komplex heterogénnych na seba nadväzujúcich činností, zhmotnených v podobe marketingového plánu. Veľmi často sa stretávame s názorom, že „*plánovanie ... sa podobá rituálnemu privolávaniu dažďa. Na následné počasie nemá žiadny vplyv...*“ (Quinn in Palatková 2006, s. 173), pretože okolité podmienky sa menia príliš rýchlo. Plánovanie však predstavuje nevyhnutný proces premýšľania o tom, čo sa stalo, čo sa deje a čo sa asi diať bude. Znamená proces vytýčenia cieľov a ich prezentáciu. (Palatková 2006, s.173).

Jedinečnosť a neopakovateľnosť podstaty konkrétnych miest, priamo determinuje isté diferenciácie a mnohokrát neumožňuje ani presnú chronológiu jednotlivých fáz procesu marketingu miesta. Istou generalizáciou doposiaľ úspešne aplikovaných postupov by mohlo byť jeho rozdelenie do nasledujúcich fáz (viď Rumpel 2002; Janečková, Vašítková 1999; Bernátová, Vaňová 2000; Pauličková 2005)

0. MOTIVÁCIA - vstupná motivácia, plán procesu
1. ANALÝZA - situačná analýza
2. KONCEPCIA - koncipovanie cieľov a stanovenie marketingovej stratégie
3. IMPLEMENTÁCIA - realizácia, riadenie a kontrola marketingovej stratégie.

V rámci týchto etáp prebieha celý rad parciálnych činností, ktoré sa prelínajú, prebiehajú simultánne a jednotlivé miesta ich môžu vykonávať v rôznom poradí a podľa potreby doplniť o ďalšie, či niektoré vynechať. Táto variabilita² je príčinou komplikácií pri schematickom znázornení a vedie v literatúre k odlišným

² Predovšetkým na nižších stupňoch, pri operacionalizácii a konkretizácii jasne stanoveného metodického postupu

interpretáciám (porovnaj Pauličková 2005, s. 38; Bernátová, Vaňová 2000, s. 21; Ashworth, Voogd 1990, s.30; Rumpel 2002, s. 77). Celý proces však možno označiť za reiteratívny, spätnoväzbový, cyklický a prakticky nekonečný (Buček?, s. 81). Obrázkom 1 sme sa pokúsili vyjadriť jeho charakter.

Usporiadanie jednotlivých činností do špirály, umožňuje zdôrazniť jeho cyklický a časovo neohraničený charakter. Každý cyklus začína analýzou a končí realizáciou, pričom postupne prechádza sériou naplánovaných krokov³. Prvý cyklus má zvyčajne experimentálny charakter, pretože v ňom nastavené kritériá analýzy a smerovanie syntézy do podoby marketingového mixu ako aj stratégie, vychádzajú predovšetkým z odhadov a prognóz v iných podobných miestach a situáciách. Každý ďalší cyklus predstavuje kvalitatívne vyšší stupeň realizácie marketingových aktivít, opierajúci sa o konkrétne výsledky v mieste a predstavuje reiteráciu k požadovaným cieľom na základe spätnej väzby. Časová neohraničenosť modelu nám okrem neustáleho spresňovania umožňuje aj v *i*-tom cykle proces podrobiť komplexnej alebo parciálnej zmene orientácie stratégie a prispôbovať ho tak požiadavkám trhu.

Vstupná motivácia

Na výstave ITF (International Travel Fair) Slovakiatour 2007 v Bratislave sme zástupcom prezentovaných miest a regiónov kládli otázku, či sa aktívne zaoberajú marketingom. Prekvapil nás pomerne malý počet pozitívnych odpovedí⁴. Naše zistenie ukázalo, že od r. 2003, kedy prebehol výskum uplatňovania marketingových nástrojov v rozvoji regiónov a miest Slovenskej republiky (Pauličková 2005), nedošlo k významnému posunu. Ako uvádza autorka: „... zodpovední pracovníci samosprávnych krajov sa bránili myšlienke marketingu na rôznych úrovniach komunikácie, nemali záujem komunikovať o tejto problematike, snažili sa komunikáciu nacieliť napr. len na národný rozvojový program.“ A dokonca predstavitelia Nitrianskeho VÚC uviedli ako dôvod ich nezájmu fakt, že „sa doteraz nad tým nik kompetentný nezamyslel“. (Pauličková 2005, s. 99, 92).

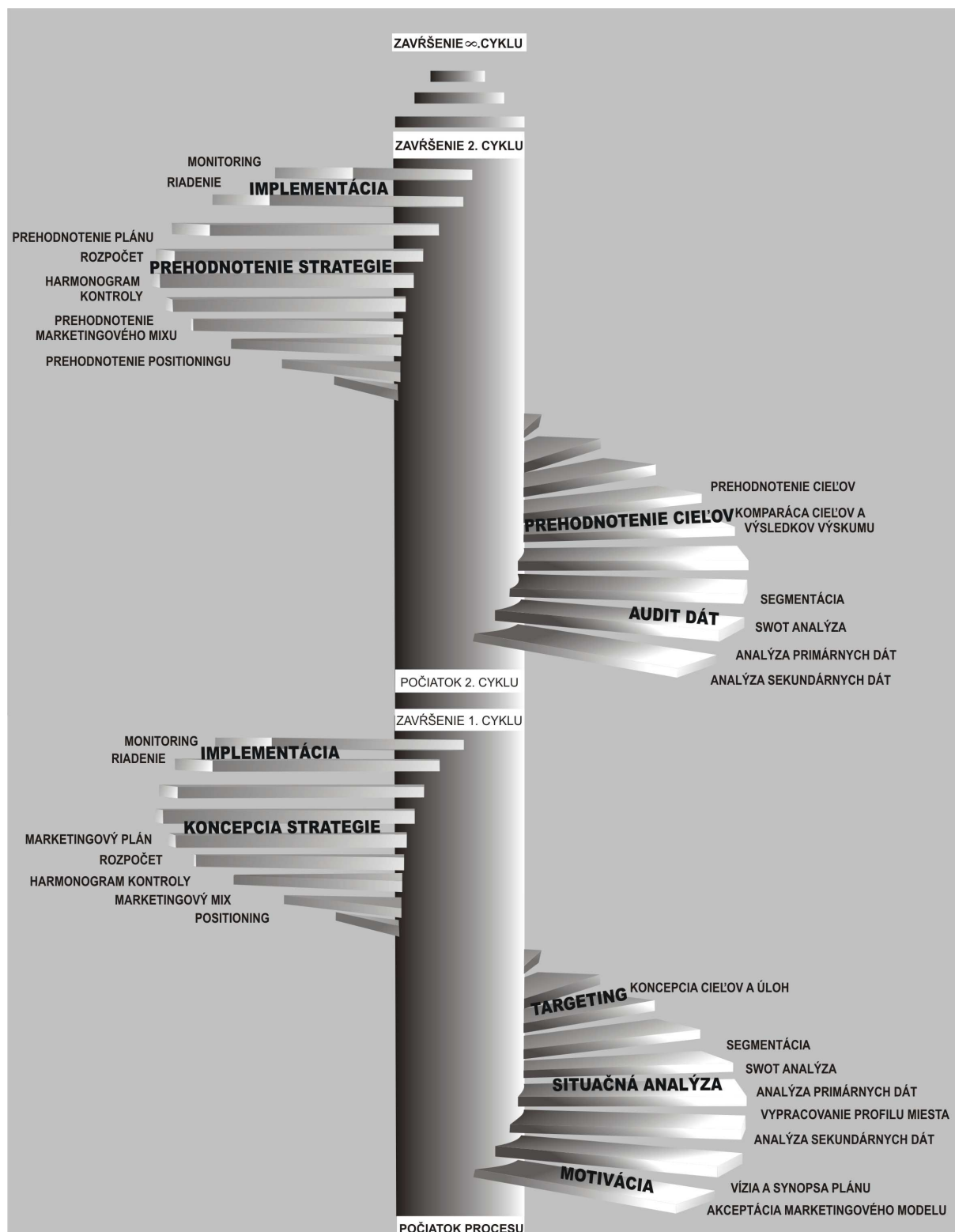
Uvedené príklady jasne poukazujú na nízku informovanosť o možnostiach a prínose marketingu pre miesta. Na to aby mohlo dôjsť k jeho implementácii do miestnej praxe je potrebný iniciátor. Ten musí byť schopný presvedčiť relevantných miestnych aktérov o prínose marketingu pre dané miesto a následne si ich získať ako ďalších aktérov–multiplikátorov v navrhovanom procese. Jeho úlohou je vzbudiť záujem a motivovať miestne osobnosti a elity, teda obligatórných aktérov marketingového procesu, k akceptácii marketingového konceptu ako filozofie, založenej na úspešnom dosahovaní stanovených cieľov prostredníctvom efektívnejšieho uspokojovania potrieb zákazníkov miesta ako ich konkurencia. Vzhľadom na ich rozhodovacie kompetencie na rôznych úrovniach, následne vytvoria spolu s iniciátorom neformálnu iniciačnú skupinu, ktorá posúdi synopsis marketingového plánu. Vo výslednom marketingovom pláne, predstavuje synopsis plánu prvú časť, tzv. prehľad výsledkov. Jej záverečná podoba je veľmi dôležitá, pretože v praxi pre väčšinu manažérov a investorov, ktorým sa marketingové plány predkladajú, predstavuje mnoho krát jediná časť, ktorú čítajú. Preto musí byť táto sekcia spracovaná tak, aby jasne predostrela hlavné prvky plánu a presvedčivo informovala o jeho potenciále a pravdepodobnosti úspechu (Clemente 2004, s.113, 115; Rumpel 2002, s. 77-78).

³ V iníciačnej fáze, t.j. na úplnom začiatku predstaví iniciačná skupina marketingový plán, s predbežne určenými krokmi, ktoré nemusia presne zodpovedať nami stanovenej postupnosti v prezentovanom modeli a v samotnom procese môže byť ich počet podľa potreby rozšírený alebo zúžený. Sú determinované charakterom ako aj možnosťami príslušného miesta. Mnohokrát prebieha viacero činností naraz.

⁴ Za pozitívne sme nepovažovali tie, ktoré chápali marketing ako činnosť totožnú s reklamnou a propagačnou činnosťou.

Obrázok 1

Model procesu marketingu miesta



(zdroj: vlastné spracovanie)

Postupným pôsobením multiplikátorov sa iniciačná skupina pretransformuje na riadiaci tím, v ktorom by mali byť zastúpení miestni reprezentanti všetkých relevantných ekonomických a spoločenských subjektov a organizácií (Rumpel 2002, s. 77). V tejto etape prebieha celý rad stretnutí a diskusných fór smerujúcich k vytvoreniu novej siete vzťahov, tzv. networking. Cieľom networkingu je koordinovať snahy o presadenie spoločných záujmov a ovplyvňovať tak ciele marketingového procesu. Aby sa eliminovali konfliktné situácie medzi politickými rivalmi, ekonomickými konkurentami a osobnými nepriateľmi je vhodné ustanoviť moderátora – nestranného a nezávislého experta na rozvoj miest (Fußhöller, Honert, Kendschek 1995, in Rumpel 2002, s. 78). Vzhľadom na komplexnosť charakteru podstaty marketingu miesta, je absencia expertov na súvisiace parciálne oblasti veľmi bežná. Obvykle sa rieši outsourcingom.

Výsledkom motivačnej fázy je synopsa marketingového plánu, ktorá je v nasledujúcich fázach rozpracovávaná a pred završením prvého cyklu (pred samotnou realizáciou) spresnená a primerane upravená do podoby marketingového plánu.

Situačná analýza

*„Pred bojom počítajú víťazi vo svojich hlavných stanoch s veľkým množstvom vplyvov.
Pred bojom počítajú porazení vo svojich hlavných stanoch s malým množstvom vplyvov.
Počítať s veľkým množstvom vplyvov prináša víťazstvo.
Počítať s malým množstvom vplyvov prináša porážku.
O to viac to platí, keď sa nepočíta vôbec.
Keď sa pozriem len na to, vidím víťazstvo alebo porážku.“*
Sun-c', 6 stor. p.n.l.⁵ (Sun-c', Sun Pin 2005, s.63; Smith 2000, str. 29).

Logickým počiatkom riešenia problému je bežne jeho anamnéza. V prípade marketingu miesta podrobíme miesto detailnej analýze, aby sme zistili jeho aktuálnu situáciu. Analýza situácie musí byť komplexná, mala by teda zahŕňať všetko. Ako sme už naznačili v predchádzajúcej časti, zabezpečenie fundovanosti výsledkov analýz, sa často rieši outsourcingom, teda jej presunutím na externých špecialistov, najčastejšie súkromné firmy.

a) marketingový informačný systém

Základom každej analýzy sú dáta a informácie⁶. Vzhľadom na cyklický charakter procesu marketingového manažmentu je nevyhnutné marketingové informácie nielen systematicky zhromažďovať, ale ich aj uchovávať, analyzovať a postupovať ich manažérom alebo iným zainteresovaným osobám. Potreba vybudovania tzv. marketingového informačného systému vychádza z nevyhnutnosti pružného poskytovania informácií v reálnom čase a relevantnej podobe (Janečková, Vašítková 1999, s. 25-38). Jeho súčasťou by mal byť aj analytický marketingový systém, zložený zo štatistických procedúr a modelov, slúžiacich k získaniu

⁵ Ukážka je z knihy *Umenie vojny*, ktorá pochádza od jedného z najlepších čínskych vojenských taktikov a stratégov, ktorého myšlienky dnes predstavujú klasiku nielen vo vyspelom vojenskom výcviku, ale aj pre mnohých marketingových manažérov (Smith 2000, str. 29).

⁶ Údaj - základna forma poznatku, ktorá sa stáva zmysluplná pri porovnaní s inými údajmi. Informácia – kombinácia údajov (Janečková, Vašítková 1999, s. 26).

užitočných informácií z výskumných dát. Tvoria ho „štatistické banky“⁷ a „banky modelov“⁸. Údaje tvoriace uvedený marketingový systém je možné čerpať z viacerých zdrojov:

- zo softvérových informačných systémov (napr. KORWIN, TRITHEM, OMIS, URBIS, ISOMI, ISFI, PTI), tzv. stálych interných údajov;
- spracovaním stálych interných údajov, slúžiacich k jednorazovému využitiu v okamihu potreby (napr. analýza financovania obcí), označované tiež ako interné ad hoc údaje;
- zo sekundárneho výskumu, teda z vnútorných zdrojov organizácie, z predchádzajúcich výskumov realizovaných organizáciou alebo z externých zdrojov (sekundárny výskum je tiež označovaný ako tzv. „výskum od stola“);
- a z primárneho výskumu, získavané priamo v teréne (Janečková, Vašítková 1999, s. 26-29).

Praktickým výsledkom marketingového informačného systému je spracovanie profilu miesta (Vašítková, Janečková 1999, s.31). Pri jeho koncipovaní sa v praxi najčastejšie uplatňuje tzv. schéma opisu miesta, vychádzajúca z Hettnerovej schémy regionálno-geografickej systematiky (bližšie Hettner 1932), ktorá je obohatená o ďalšie analýzy vyplývajúce z trinitárnej koncepcie miesta (hermeneutická a kritická analýza). Z marketingového hľadiska sa zameriavame na charakteristiku miesta predovšetkým ako produktu, jeho konkurencieschopnosti, postavenia na trhu a rozvojového potenciálu. Okrem objektívnych tzv. „tvrdých“ údajov je preto dôležité aj získavanie a rozbor informácií o percepcii miesta, ktorej nositeľmi sú subjektívne, ťažko merateľné dáta, známe tiež ako „mäkké“ dáta (napríklad: imidž, kvalita života a pod.).

b) identita, značka a imidž

Analýza hodnoty a potenciálu značky, sa stala v poslednom období nepostrádateľnou súčasťou marketingového procesu. Pre mnohé firmy sa dokonca stala významným strategickým aktívom, ktorého životnosť môže byť dlhšia ako samotný produkt. Dnes už niet pochyb, že proces tvorby značky, tzv. branding je nevyhnutný aj vo vzťahu k miestam. Najčastejšie má podobu mena, slovného spojenia, znaku, symbolu, môže byť stvárnená do podoby obrazu, hudobnej kompozície, prípadne môže byť multimediálnou kombináciou všetkých uvedených prvkov (Kotler, Armstrong 2004, s. 396). Aplikovaná na miesta, inkorporuje hmatateľné a nehmateľné hodnoty miesta, zážitky a prísluby pre klienta. Slovom Mary Lewisovej: *„Značka je aurou názorov a očakávaní, ktorá sa vinie okolo určitého produktu (alebo služby) a robí ju tak relevantnou a osobitou. Pôsobí i ďaleko za oblasťou čisto fyzickej sféry a je z psychologického hľadiska extrémne silným prvkom.“* (Lewis 1991 in Smith 2000).

Takto široko koncipované vymedzenie evokuje predstavu nemerateľnosti a nemožnosti evalvácie jej úspešnosti. Napriek tomu agentúra Young&Rubicam uvádza hodnotenie značky podľa dvoch kritérií: značkovej validity a značkového kalibru. Značková validita znamená silnú diferenciáciu značky miesta od konkurenčných značiek, pri zohľadnení súčasnej relevantnej diferenciácie značky miesta. Potrebný kaliber dosahuje vtedy, ak je dobre známa na zdrojových trhoch, kde požíva značný rešpekt klientov (Kotler 2004, s. 85).

⁷ Štatistická banka obsahuje štatistické procedúry, (napr. viacnásobnú regresnú analýzu), pomáhajúce koncipovať závery z dostupných dát (Clemente 2004, s. 7).

⁸ Banka modelov je súbor prepojených premenných, reprezentujúcich určitý systém alebo proces (Clemente 2004, s. 7).

Pochopenie procesov poznávania značky klientmi miesta tvorí podstatu hodnoty značky. Poznáme niekoľko modelov evalvácie hodnoty značky. Napríklad agentúra Young& Rubicam predstavila Brand Asset Valuator (BAV) model, založený na výskume 200 000 spotrebytel'ov v 40 krajinách. Podstata BAV spočíva v 4 hlavných zložkách alebo pilieroch: diferenciácie, relevancia, úcta a znalosť značky. Professor Aaker nazerá na hodnotu značky prostredníctvom piatich kategórií aktív a pasív súvisiacich so značkou (ide o tzv. Aakerov model): vernosť značke, znalosť značky, vnímaná kvalita, asociácie spájajúce sa so značkou a iné duševné aktíva (napríklad patenty, obchodné známky a distribučné vzťahy). Z iných modelov možno ešte uviesť napr. BRANDZ model sily značky spoločnosti Millward Brown a WPP, založený na BrandDynamics pyramíde alebo model rezonancie značky. (Kotler, Keller 2007, s. 316-319).

Samotný branding⁹ miesta je nerozlučne spätý s jeho imidžom a identitou. Stratégia vytvárania identity miesta, politika značky a jej odraz v imidži predstavujú navzájom prepojené elementy, ktoré tvoria komplex a nie je možné ich vnímať oddelene. Mať dobre odkomunikovanú značku, znamená pre miesto, že si ho ľudia uvedomujú a prostredníctvom nej sa u nich vytvárajú isté asociácie v súvislosti s predmetným miestom. Analýza a diferenciácia značiek a ich vplyvu na výsledný imidž, tvorí dôležitý podklad pre následnú segmentáciu trhu a prípadnú modifikáciu identity ako súboru charakteristík miesta marketingového produktu. Značky a ich imidž umožňujú nielen identifikáciu miest, ale rovnako vypovedajú aj o vnímanej kvalite. Pre miesta je dôležité definovať, analyzovať a následne komunikovať svoj imidž, pretože ak tomu nebudú venovať náležitú pozornosť, nie je vylúčené, že sa o ich obraz postará niekto iný, pozíčne silnejší. A to už nejde o branding, ale naopak o labeling (Horváth 2006, s. 86), čo nemusí nevyhnutne znamenať prínos v podobe zvyšovania atraktivity¹⁰. Mizerná percepcia miesta môže devalvovať jeho imidž a môže mať ďalekosiahle konsekvencie na jeho budúcu prosperitu. Tieto negatívne asociácie môžu zredukovať pravdepodobnosť prichádzajúcich investícií, narušiť aktivity obchodných spoločností a môžu mať tiež ničivý efekt vo vzťahu k početným skupinám návštevníkov, a tým prehľbiť úpadok miesta. Naopak rozvíjanie percepcie značky môže zvrátiť klesajúci trend a vytvoriť živnú pôdu pre procesy obrodovania miesta (Trueman a kol. 2001, in Rainisto 2003, s. 76-77).

Identita miesta je výsledkom plánovaných aktivít v rámci place marketingových projektov na rozdiel od imidžu ju považujeme za objektívny stav vnímania miesta. Chápeme ju ako sumu charakteristík, ktorými sa dané miesto odlišuje od iných. Predstavuje aktívnu časť v rámci marketingového plánovania, možno ju ovplyvňovať. Imidž ako výsledok marketingovej komunikácie, ale aj procesov koincencií, je procesom pasívnym. Aaker (2003, s. 60, 2003) ju prirovnáva k miestu a hovorí, že „*Miestna identita je ako miesto, hľadaná aby bola vnímaná. Miestna identita je unikátny súbor asociácií označujúcich miesto, ktoré manažment chce vytvoriť, alebo udržať. Asociácie reprezentujú to, čo miesto znamená a naznačuje prísľub pre návštevníkov vychádzajúci od miestnych inštitúcií.*“.

Imidž miesta na rozdiel od identity „*je súborom subjektívnych názorov, ideí a pocitov, ktoré majú ľudia z miesta. Každý imidž reprezentuje simplifikáciu obrovského množstva asociácií a parciálnych informácií*

⁹ Branding - proces alebo stratégia tvorby značky.

¹⁰ Príkladom labelingu môže byť film *Hostel*, kde mladí americkí tvorcovia priradili Bratislave a jej okoliu negatívne vnímanú značku semeniska pochybných existencií, pouličných gangov a doslova vražedných podnikateľských skupín. Samotný film bol natočený v Prahe. Autori filmu Bratislavu predtým nenavštívili a neprekážal im ani fakt, že sprostredkované informácie o Slovensku sú nedôveryhodné. Paradoxne práve to prispelo k rozsiahlej a prakticky nič nestojacej reklame inak podpriemerného filmu, na úkor zhoršenia vnímania obrazu nielen Bratislavy, ale aj celého Slovenska u potenciálnych klientov, ktorí film videli a nemali možnosť ho konfrontovať s realitou.

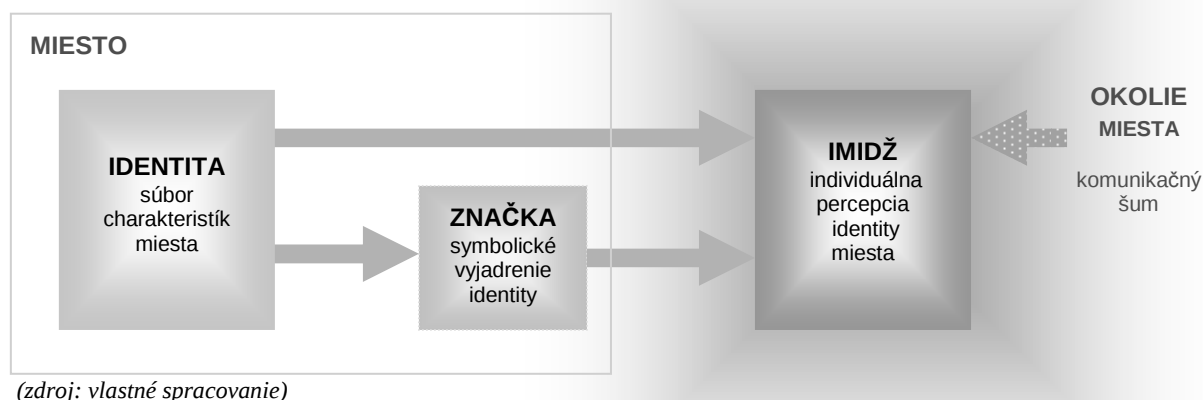
súvisiacich s miestom. ...imidž je jednoducho niečo viac ako dôvera... je osobnou percepciou miesta, ktorá sa môže líšiť od človeka k človeku.“ (Kotler a kol. 1999, s 160,161, Kotler a kol. 2002, s. 229).

Z predchádzajúcich charakteristík vyplýva, že identita, značka a imidž sú vzájomne závislé elementy produktu miesta. Rozdiel medzi nimi často vnímame len intuitívne. V nasledujúcom obrázku 2 sme sa pokúsili vyjadriť formovanie imidžu miesta prostredníctvom identity a značky.

Model znázorňuje miesto ako odosielateľa informácií, prostredníctvom marketingovej komunikácie (v obrázku je znázornená šípkami). V praxi sa však nie vždy plánovaný imidž stotožňuje s výsledkom. Dnes, keď je konkurencia medzi miestami stále silnejšia, sa jeho dosiahnutie považuje za skutočné majstrovstvo a preto sa čoraz častejšie miesta zverujú do rúk profesionálov. Výsledný imidž je cielene, ale tiež necielene ovplyvňovaný faktormi, ktoré sme v obrázku znázornili ako okolie miesta. Všetky vysielané informácie prechádzajú konkurenčným a komunikačným šumom, ktorý ho modifikuje. A to je aj hlavný dôvod prečo je potrebná jeho systematická analýza.

Obrázok 2

Model formovania imidžu miesta prostredníctvom identity a značky



Najrozšírenejším nástrojom pre výskum aktuálneho imidžu miesta je sémantický diferenciál, ktorý umožní odhaliť odchýlky súčasného a žiadaného imidžu. Táto metóda je založená na zisťovaní percepcie miesta na reprezentatívnej vzorke respondentov a na základe optimalizovaného súboru nimi navrhnutých kritérií. Výsledný imidž je potom stanovený na základe spriemerovania výsledkov a analýzou odchýlok od priemeru. V prípade malých odchýlok hovoríme o jednoznačnom a v opačnom prípade o rozptýlenom imidži. Aj keď by sa mohlo zdať prirodzené, že úsilie miest je v tomto prípade orientované smerom k dosiahnutiu jednoznačnosti, v praxi tomu tak často nie je. Mnohé miesta dávajú prednosť rozptýlenému imidžu (Kotler 2001, s. 544-546). Diverzita názorov a vnímania miesta mu poskytuje priestor na uplatňovanie nediferenciačnej alebo diferenciačnej segmentačnej stratégie, pred koncentračnou.

Existujú aj iné metódy na meranie a vyhodnocovanie imidžu, ktoré možno aplikovať na miesta. Napr. Štefko (2003, s. 79-93) okrem sémantického diferenciálu uvádza viacfaktorovú metódu¹¹, metódu Parasuranamovej multidimenzionálnej analytickej mapy¹² a meranie známosti. Pre zabezpečenie relevantnosti výsledkov je dôležité využívať „čo možno najviac metód merania imidžu, kombinovať ich a objektivizovať ich vykonávanie“ (Štefko 2003, s.79).

c) analýza konkurencieschopnosti miesta

„Tempo zmien je tak rýchle, že schopnosť meniť sa, sa dnes stáva konkurenčnou výhodou“ (Richard Love, Hewlet-Packard, in Kotler 2004, s. 18). Uvedený citát naznačuje, že súčasná dynamika rozvoja spôsobuje enormný tlak na miesta a núti ich tak prakticky neustále sledovať svoje okolie, s cieľom identifikovať súčasných a potenciálnych konkurentov. Pravdepodobnosť, že miesto bude úspešné, závisí nielen od toho, či jeho obchodná sila zodpovedá požiadavkám trhu, ale aj od toho, či bude väčšia než je sila jeho konkurentov. Mať len schopnosť niečo vykonať nepostačuje. Najúspešnejšie miesta totiž dokážu vytvárať a dlhodobo udržiavať vysokú spotrebiteľskú hodnotu. (Kotler 2001, s. 90). V situácii, keď je miesto úspešné, často dochádza k tomu, že prestáva myslieť na to, ako by mohlo ďalej svoju pozíciu na trhu zlepšovať. Táto konkurenčná myopia vedie k tomu, že miesto nevidí latentných konkurentov čo môže mať na miesto v konečnom dôsledku zničujúci dopad. Theodore Levitt to vyjadril slovami: „Ak je myslenie intelektuálnou odozvou na problém, potom absencia problému vedie k absencii myslenia“ (in Kermally 2006, s. 30).

Analyzovať konkurencieschopnosť miesta znamená porovnávať ju s ostatnými miestami na relevantnom trhu. Ak vezmeme do úvahy podstatu miesta ako produktu zväčša s vysokým stupňom heterogenity, ktoré klient nevníma ako segregovaný komplex služieb a infraštruktúry, ale ako celok, potom rozbor konkurencieschopnosti miesta treba chápať skôr ako súbor parciálnych analýz subproduktov, ktoré ho tvoria. Kotler (2001, s. 227) odporúča sledovať u konkurentov ich podiel na cieľovom trhu, ich povedomie u zákazníkov a obľúbenosť. Vzhľadom na už uvedené skutočnosti, je vyčíslenie celkového podielu miesta na trhu takmer nemožné. Istú možnosť by predstavovalo spriemerovanie pozícií v rámci jednotlivých subproduktov, ale výpovedná hodnota takéhoto ukazovateľa je dosť diskutabilná. Na hodnotenie efektívnosti procesov prebiehajúcich v rámci miest je možné použiť globálne miery efektívnosti. Ich prínosom je predovšetkým to, že hodnotia efektívnosť globálne a to tak z aspektu vstupov ako aj výstupov. Nevýhodou je, že ich možno použiť iba na tie subprodukty, ktorých input/output vektor je vyčísliteľný¹³. Kotlerove odporúčanie možno však dobre aplikovať na parciálne časti megaprojektu, napr. na turistický produkt, investičný produkt, obytný produkt, sociálny produkt, vzdelávací a kultúrny produkt, atď. Kotler ďalej tvrdí, že so zvyšujúcim sa povedomím

¹¹ Výsledkom dotazníkového výskumu je priradená číselná hodnota vyjadrujúca hodnotu imidžu v konkurenčnom prostredí (Štefko 2003, s. 87).

¹² Je založená na dotazníkoch ako nosičoch dát alebo na riadených, štandardizovaných rozhovoroch. Výstupom môže byť sústava dvojdimenzionálnych grafov pozícií miesta podľa rozličných posudzovaných vlastností. Táto metóda umožňuje analýzu pozície miesta vo vzťahu ku konkurentom, posudzovaním parciálnych dvojíc vlastností (Štefko a kol. eds. 2003, s. 88-90).

¹³ Metodika DEA modelov (Data envelopment analysis – analýza dátových obalov) v rámci globálnych mier technickej efektívnosti, je založená na aplikácii matematického programovania a umožňuje vypočítať relatívnu efektívnosť všetkých hodnotených miest v zmysle producentov vyčísliteľných statkov. Identifikuje najúčinné jednotky v mieste a zároveň potenciál pre zlepšenie. Táto technika sa stala veľmi populárnou pri výpočte technickej efektívnosti, pretože pomerne jednoduchým spôsobom umožňuje zohľadniť transformáciu viacerých vstupov na viacero výstupov, je neparametrická, nevyžaduje ceny vstupov a nie je potrebné vopred definovať typ správania sa producenta (maximalizácia zisku, resp. minimalizácia nákladov) (Fandel 2006).

a obľúbenosťou firiem, zákonite stúpa aj ich podiel na trhu a teda dochádza k zvyšovaniu rentability. Pre miesta to znamená, že vylepšovanie ich imidžu prispieva k zvyšovaniu tempa rozvoja, teda konkurencieschopnosti.

Sledovanie a analyzovanie iných miest je relevantné nielen vo vzťahu k potenciálnemu riziku hroziacemu zo strany konkurencie a možného ohrozenia ich pozície na niektorých trhoch, ale aj kvôli inšpirovaniu sa od tých najlepších a následnej snahe ich napodobniť a prípadne aj predčiť. Táto metóda tzv. „porovnania sa s najlepšími“ je označovaná ako benchmarking. Ide o akýsi barometer miesta, hodnotiaci efektívnosť využívania zdrojov miesta pri poskytovaní kvality a hodnoty pre klienta (Palatková 2005, s. 110). Cieľom benchmarkingu je sledovať, ako to robia tí najlepší a robiť to ešte lepšie (Kotler 2001, s. 228). V literatúre i v praxi sa argument prílišnej odlišnosti východných podmienok často používa na zdôvodnenie odmietnutia benchmarkingu. Pri jeho aplikácii však nejde o presné kopírovanie, ale skôr o hľadanie použiteľných praktík, ktoré sú lepšie ako doposiaľ používané. Ako hovorí jeden z manažérov Motoroly: *„Čím ďalej od našej spoločnosti nájdeme vynikajúcu firmu, tým lepšie pre nás. Hľadáme tých čo vedia urobiť niektoré veci vynikajúcim spôsobom, ale nemusia to byť naši konkurenti“* (Kotler 2001, s. 228).

Celý proces aplikácie benchmarkingu v praxi by sme mohli zhrnúť do nasledovných krokov:

1. stanovenie cieľového subproduktu a identifikácia premenných, ktoré budú v rámci neho sledované;
2. nájdenie najlepších miest;
3. evalvácia výkonnosti v sledovanej oblasti;
4. identifikácia a analýza diferenciácií v aktivitách a postupoch;
5. optimalizácia a modifikácia vhodných aktivít a postupov na podmienky miesta;
6. implementácia navrhnutých opatrení a sledovanie ich účinnosti

(upravené podľa Kotlera 2001, s. 228).

Okrem samotného odhalenia silných a slabých stránok konkurencie je tiež dôležité zistiť aké sú predpoklady, že konkurencia ich náležite vníma. Niektoré miesta totiž napríklad môžu nadobudnúť presvedčenie, že ich produkt plne rešpektuje potreby ich zákazníkov (obyvateľov, investorov, turistov a pod.) aj keď v skutočnosti sa toto ich presvedčenie nezakladá na výsledkoch marketingového prieskumu, ale len na ich falošnej predstave, vychádzajúcej z nesprávneho vyhodnotenia istých signálov¹⁴. Teda ak sa konkurenčné miesto riadi falošnými predstavami, možno to podľa Kotlera (2001, s. 228) považovať za konkurenčnú výhodu.

Výsledkom analýzy konkurencie nemusí byť nevyhnutne snaha o posilnenie trhovej pozície miesta a oslabenie konkurentov. V prípade miest je veľmi bežná spolupráca, využívajúca konkurenčné výhody miesta (Bernátová, Vaňová 2000, s. 28).

Podobne ako v predchádzajúcich častiach aj tu je potrebné zdôrazniť potrebu budovania informačného systému. Mal by byť systematicky dopĺňaný informáciami o konkurenčných miestach, teda o ich stratégiách, cieľoch, silných a slabých stránkach. Ich analýza by mala miestam poslúžiť na následnú prognózu postupov a reakcií relevantných konkurentov a následné prispôbenie vlastných cieľov a stratégií tak, aby bolo riziko ich ohrozenia zo strany konkurencie minimálne.

¹⁴ Napríklad ak poklesne návštevnosť mestského kúpaliska, nemusí to nevyhnutne znamenať nezájem o služby ako také, chyba môže byť napríklad v zlej organizácii služieb. Túto situáciu následne môže využiť konkurenčné miesto tak, že postaví rovnaké kúpalisko s takou organizáciou služieb, ktorá bude prispôbená potrebám klientov, čím si zabezpečí úspech.

d) analýza SWOT

Po zhromaždení a analýze „tvrdých“ a „mäkkých“ údajov, vypovedajúcich o súčasnom profile a marketingovej situácii miesta, prichádza na rad analýza súvislostí, tzv. SWOT analýza. Je považovaná za základný nástroj situačnej analýzy, slúžiaci ako základ pre vypracovanie stratégie a vlastných rozvojových programov a v literatúre je dobre rozpracovaná. Možno ju tiež považovať za fundament implikujúci následné zodpovedanie otázok: kde sa miesto nachádza teraz a kam smeruje v budúcnosti (Vašítková, Janečková 1999). So zvyšujúcou sa heterogenitou miesta ako marketingového produktu, zvyčajne vzniká potreba vypracovania parciálnych SWOT analýz (pre každý trh osobitne), ktoré sú v závere analytickej časti podrobené syntéze v podobe komplexnej SWOT analýzy.

Samotný postup by sme mohli zhrnúť do troch krokov (Janečková, Vašítková 1999):

1. vymedzenie miesta
2. analýza vnútorných faktorov – silné a slabé stránky miesta
 - prírodné pomery
 - demografia
 - ekonomika
 - infraštruktúra
 - podnikateľské prostredie
3. analýza externých faktorov miesta – príležitosti a hrozby
 - mikroprostredie
 - makroprostredie.

V prípade, že miesto predstavuje územno-administratívnu jednotku, je potrebné podrobiť SWOT analýze aj jeho organizačnú štruktúru a kvalifikáciu administratívy. Analýza profilu miesta a hlavných činiteľov umožňuje okrem definovania aktuálnej situácie (vrátane silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb), aj retrospektívny pohľad na vývoj miesta, čo je nesmierne dôležité pre následné prognózovanie budúceho vývoja (Janečková, Vašítková 1999).

Potreba marketingového informačného systému je zrejmá aj pri koncipovaní SWOT analýzy. V tomto prípade je dôvodom sledovanie vývojových trendov pre následnú identifikáciu príležitostí a hrozieb. Marketingové príležitosti môžeme posudzovať z hľadiska ich prítlačlivosti a pravdepodobnosti úspechu a ohrozenia z hľadiska závažnosti a pravdepodobnosti ich výskytu.

Pri vypracovávaní SWOT analýzy je potrebné prihliadať na relatívnosť významu jednotlivých charakteristík, vo vzťahu ku konkrétnemu cieľu, ktorý ňou sledujeme. Ako uvádzajú autorky Bernátová a Vaňová (2000, s. 26, 27), určitá charakteristika môže byť totiž z jedného aspektu silnou, z iného slabou stránkou (napr. výskyt chráneného krasového územia môže byť z hľadiska rozvoja cestovného ruchu silnou stránkou, ale pre rozšírenie ťažby vápenca, alebo dobudovanie dopravnej infraštruktúry to môže predstavovať slabinu). V princípe na silných stránkach možno postaviť stratégiu ďalšieho rozvoja v prípade, že nie sú eliminovateľné slabými stránkami či ohrozeniami, u ktorých nie je tendencia možného odstránenia alebo aspoň zoslabenia ich vplyvu.

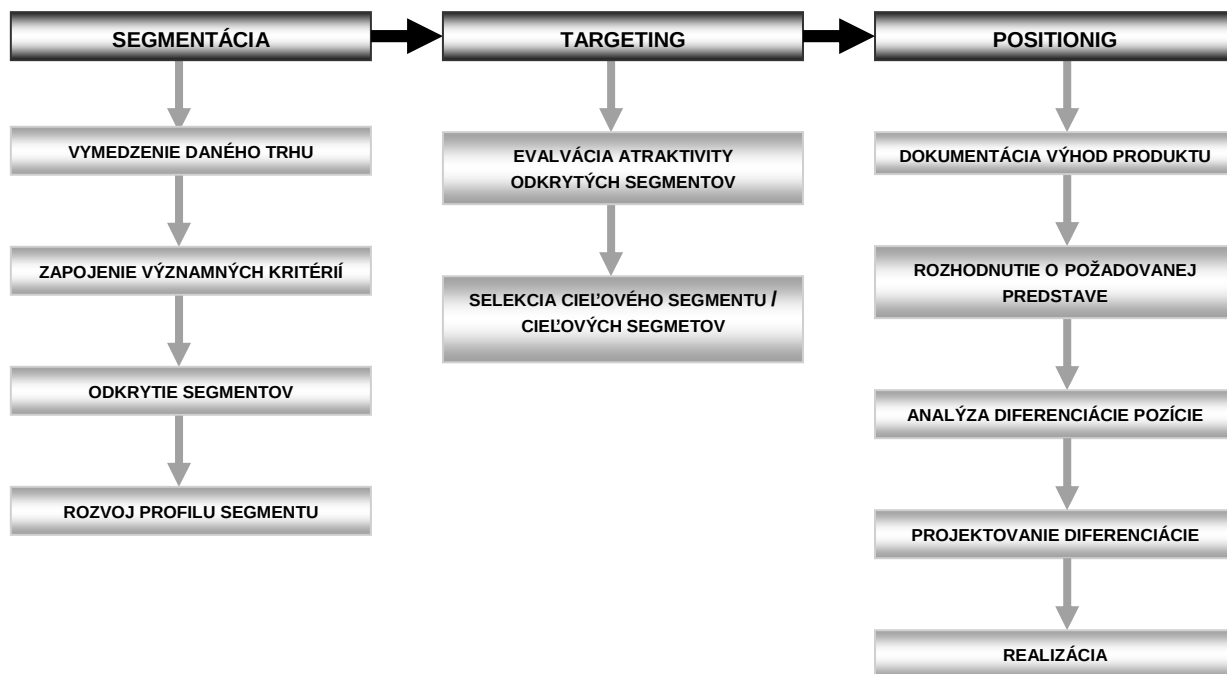
e) segmentácia

Vzhľadom na súčasný vysoký stupeň konkurencie medzi miestami, sú tieto v čoraz väčšej miere nútené prechádzať od hromadného k tzv. cielenému marketingu, založenom na divergentnej marketingovej stratégii (označovanej tiež STP stratégia), teda na trhovej segmentácii. Znamená to, že miesto identifikuje významné trhové segmenty, rozhoduje sa medzi nimi a vyberá tie, ktoré sú z jeho pohľadu najvýhodnejšie. Pre každý z nich stanoví odlišný marketingový prístup (Koudelka 2005). Cieleny marketing prebieha v troch na seba nadväzujúcich etapách: segmentácia – targeting – positioning (obrázok 3)¹⁵ (Dziekoński, Kozielski 2006, s. 165; Koudelka 2005, s.11-12; Kotler 2001, s. 255).

V literatúre sa stretávame s tromi vzájomne prepojenými interpretáciami pojmu segmentácia trhu – market segmentation: segmentácia ako stav, ako stratégia ale aj proces. Segmentácia ako stav predstavuje pohľad na členitosť trhu z hľadiska stupňa diferenciácie spotrebiteľov. Trh sa posudzuje z hľadiska existujúceho počtu segmentov. Skúmame či ide o trh homogénny alebo v prípade veľmi vysokej segmentácie o trh fragmentovaný. Segmentáciu však možno chápať v širšom význame slova aj ako stratégiu založenú na segmentácii trhu. V tomto prípade sa jej obsah stotožňuje s cieľným marketingom. Napokon najčastejšie je segmentácia trhu chápaná ako proces, v zmysle poznávania trhových segmentov, v ktorom sa snažíme nájsť, odhaliť podstatné diferenciácie medzi spotrebiteľmi, zákazníkmi miesta. Teda zmyslom procesu segmentácie je poznanie reálnych trhových segmentov, ktoré slúžia ako základ pre ďalšie strategické rozhodovanie (Koudelka 2005, s. 15).

Obrázok 3

Priebeh cieleného marketingu.



(Zdroj: upravené podľa Koudelku 2005, s. 11; Kotlera 2001, s. 255;

Dziekońskiego, Kozielského 2006, s. 165; Morrisona 1995 in Palatková 2006, s. 107)

¹⁵ V tejto fáze marketingového cyklu sa spája tak analytická ako koncepcná činnosť. Z vedeného dôvodu sa targetenigu a positioningu budeme viac venovať v nasledujúcej subkapitole 2.2.3.2.

Ako poznamenáva Kotler (2004, s. 333) neexistuje žiadny jednoznačný spôsob ako segmentovať trhy. Marketingoví pracovníci musia často vyskúšať rôzne segmentačné metódy, či už samostatne alebo v rôznych kombináciách aby našli ten najlepší uhol pohľadu na štruktúru trhu. V prípade miest, komplikovanosť segmentácie narastá priamo úmerne zvyšujúcemu sa stupňu heterogenity produktu. Preto je pomerne obtiažne nájsť nejaký univerzálny použiteľný systém kritérií. Najčastejšie sa v literatúre objavuje klasifikácia do troch základných skupín: kritériá geografické, demografické, psychografické, eventuálne behaviorálne (Kotler 2004; Palatková 2006; Blažková 2005; Misiura 2006; Foret, Stávková 2003). Koudelka (2005) rozdeľuje segmentačné kritériá nasledovne (tabuľka 4):

Tabuľka 4

Segmentačné kritéria.

VYMEDZUJÚCE SEGMENTAČNÉ KRITÉRIÁ		POPISNÉ SEGMENTAČNÉ KRITÉRIÁ	
PRÍČINNÉ VYMEDZUJÚCE KRITÉRIÁ	KRITÉRIÁ VYUŽITIA	TRADIČNÉ SEGMENTAČNÉ PREMENNÉ	NETRADIČNÉ (PSYCHOGRAFICKÉ) POPISNÉ PREMENNÉ
- DÔVODY UŽÍVANIA - OČAKÁVANÁ HODNOTA - VNÍMANÁ HODNOTA - PRÍLEŽITOSŤ - POSTOJE	- UŽÍVATELSKÝ STATUS - MIERA VYUŽITIA - VERNOSŤ - DIFÚZNY PROCES - ROZHODOVACIE KONTINUUM - SPÔSOB VYUŽITIA	- DEMOGRAFICKÉ - ETNOGRAFICKÉ - FYZIOGRAFICKÉ - GEOGRAFICKÉ	- SOCIÁLNY STATUS - ŽIVOTNÝ ŠTÝL - OSOBNOSŤ

(Zdroj: spracované podľa Koudelku 2005, s. 33 - 105)

Detailnejšiu charakteristiku jednotlivých kritérií ponúkajú práce: Koudelka (2005), Kotler (1999, 2001, 2002, 2004), Ďaďo a kol. (2006), Misiura (2006); Palatková (2006), Blažková (2005), Foret, Stávková (2003), Dziekoński, Kozielski (2006). Vymedzenie uvedených kritérií je potrebné chápať len orientačne, pretože skupiny kritérií, tak tradičné ako aj netradičné sa navzájom dopĺňajú a v mnohých smeroch aj prelínajú. Toto členenie je výsledkom genézy procesu segmentácie. Najprv vstúpili do segmentačných úvah kritériá, ktoré dnes označujeme ako tradičné, no postupne začali vykazovať sklon zahrnúť do rovnakej kategórie i veľmi odlišne sa prejavujúce skupiny. Preto sa približne od r. 1960 začínajú v marketingovej segmentácii uplatňovať nové - netradičné koncepty tzv. psychografickej segmentácie (Koudelka 2005, s. 61).

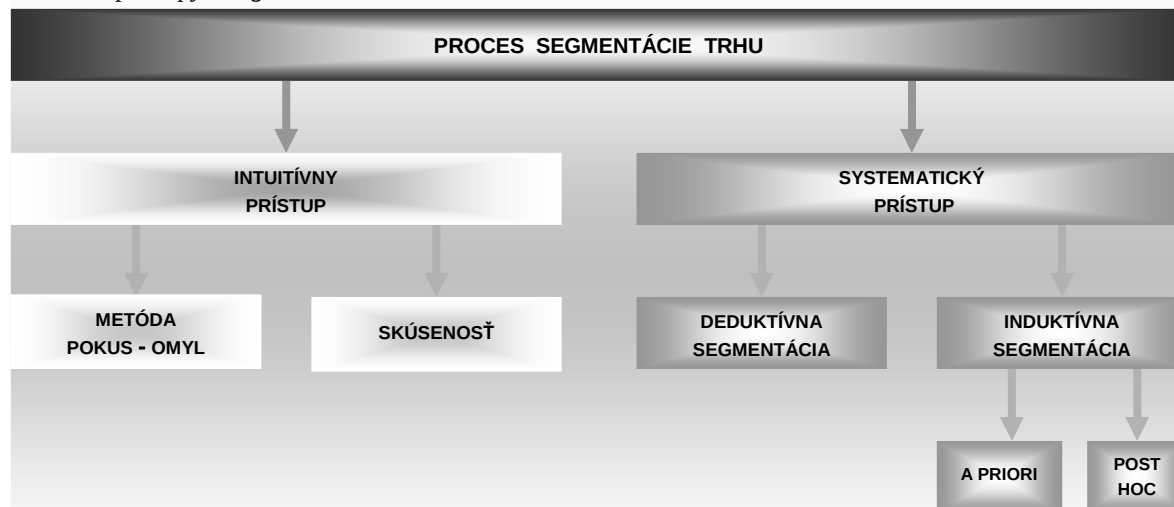
Aby segmentácia splnila požadovaný efekt, mal by v ideálnom prípade každý segment spĺňať isté kritériá (tiež Smith 2000, s. 31; Kotler, Armstrong 2004, s. 351, Ďaďo a kol. 2006, s. 238): kvantifikovateľnosť (veľkosť a profily jednotlivých segmentov musia byť merateľné), stabilita, prognózovateľnosť, skúmateľnosť, dostatočná veľkosť, prístup (možnosť aplikácie špeciálne cielených komunikačno-distribučných kanálov a izolovania od ostatných segmentov), identifikovateľnosť (pojmová rozlíšiteľnosť a diverzita reakcií na rozdielne

marketingové mixy a programy), ovládateľnosť (vymedzené segmenty musí byť miesto reálne schopné obsluhovať).

V praxi je možné podľa Koudelku (2005) k segmentácii pristupovať intuitívne alebo systematicky (obrázok 5). Intuitívny prístup je založený na dlhodobej skúsenosti a pôsobenia na danom trhu. Segmentačné úvahy sa odohrávajú akoby samozrejme, niekedy až implicitne v rovine podvedomia. Samotné rozhodovanie o vhodnosti orientácie je však vedomé. Okrem „marketingovej intuície“ sa v praxi často používa aj tzv. „test marketing“, pri ktorom akoby sme odkrývali segmenty na základe metódy pokus – omyl. Táto metóda môže byť užitočná pri odhaľovaní nepresností v segmentácii a jej postupnom zefektívňovaní. Jej limity sú dané jej východiskami a rámcami, pretože uvažované sú len tie faktory, ktoré naša skúsenosť a intuícia zachytila. V tomto smere môže systematický prístup odhaliť aj ďalšie existujúce potenciálne zdroje diferenciácií trhu. Postupovať môžeme deduktívne alebo induktívne. Deduktívna segmentácia využíva systematický pohľad na segmentačné postupy iných. Výhoda spočíva v pomerne rýchлом objavení spoľahlivých kritérií, ale zároveň nás pripravuje o možnosť získať konkurenčnú výhodu vyššieho stupňa, založenú na schopnosti lepšieho, tesnejšieho a účinnejšieho oslovenia daného trhu. Často práve tento aspekt indikuje zapojenie vlastného úsilia pre poznanie relevantných trhových segmentov. Pri induktívnej segmentácii teda volíme vlastné vymedzujúce premenné, konfrontujeme ich s premennými popisnými a sledujeme väzby medzi vymedzujúcimi kritériami. V rámci nej ešte existujú dve možné cesty: a priori a post hoc (resp. posteriori). A priori segmentácia znamená, že o priradení k trhovým segmentom bude rozhodovať jedna vopred stanovená segmentačná premenná. To ako sa spotrebitelia v tomto kritériu líšia, predurčí ich príslušnosť k segmentu, teda vopred je známy charakter daného segmentu. V prípade post hoc segmentácie nie je možné zúženie segmentačného záberu. Snažíme sa preto systematicky preverovať významnosť väzieb všetkých segmentačných premenných. Počet a orientácia segmentov sa objavujú až ako výsledok analýzy získaných segmentačných dát. Pri oboch segmentáciách môžeme postupovať „napred“ - forward alebo „späťne“ - backward. Pri forward segmentácii je segmentačná báza založená výlučne alebo prevažne na kritériách postihujúcich vzťah spotrebiteľov k danej kategórii produktu. Pri „spätnej“ alebo backward segmentácii odkrývame segmenty na základe popisných premenných a následne preverujeme či odhalené segmenty sú vnútorne homogénne (spracované na základe Koudelka 2005).

Obrázok 5

Základné prístupy k segmentácii trhu



(zdroj: Koudelka 2005, s. 109, 115)

Po identifikovaní a vypracovaní profilov jednotlivých segmentov možno pristúpiť ku koncepcnej fáze cieleného marketingu, k targetingu a napokon aj k positioningu.

Koncipovanie cieľov a stanovenie marketingovej stratégie

Víťazné vojsko musí najprv vedieť ako dosiahne víťazstvo, až potom sa púšťa do bitky.

Porazené vojsko sa najprv púšťa do boja a až potom hľadá spôsob ako zvíťaziť....

Dobrý vodca najprv zaujme postavenie, v ktorom nemôže byť porazený,

ale zároveň dbá o to, aby nestratil príležitosť k víťazstvu.

Sun-c', 6 stor. p.n.l. (Sun-c', Sun Pin 2005, s. 76, 77).

Ako naznačuje citát, už v 6. storočí. p.n.l. bolo známe, že stanovenie cieľa a stratégie je základom každého úspechu. Žiaľ, nie je nič neobvyklé, že v súčasnom vyspelom svete stále absentuje strategické myslenie. Dnešné globálne prostredie vyžaduje od miest jasne koncipovať víziu a smer, ktorým sa chcú ďalej uberať, ak sa chcú presadiť v silnejúcom konkurenčnom prostredí (Mallya 2007, s. 16). Základom pre stanovenie úspešnej stratégie je podrobná a systematická analýza, ktorá odpovedá na dve fundamentálne otázky: *kde sa miesto nachádza teraz?* a *ako sa tam dostalo?* Následná komparácia celého spektra údajov a informácií nám odhalí trendy, ktoré je potrebné zohľadniť pri stanovovaní marketingového cieľa. Podstata koncepcno-strategickej fázy by sa dala stručne zhrnúť do dvoch otázok: *kam sa chce miesto dostať v budúcnosti?* a *ako to uskutočniť?*

Komplikovanosť a nejednoznačnosť produktu miesta determinuje možné diferenciácie usporiadania jednotlivých aktivít v rámci marketingového procesu. Príkladom môže byť segmentácia, ktorá je niekedy v literatúre súčasťou koncepcnej fázy, pretože sú v rámci nej inkorporované okrem analytických aj koncepcné činnosti. Hlavným faktorom posúvajúcim jeho pozíciu v marketingovom procese do roviny koncepcnej je širší prístup k chápaniu jej podstaty, ako stratégie založenej na segmentácii trhu. Prikláňame sa k názoru, že ide skôr

o analytický proces, ktorý je fundamentom STP stratégie, z toho dôvodu sme ho zaradili do predošlej fázy cyklu.

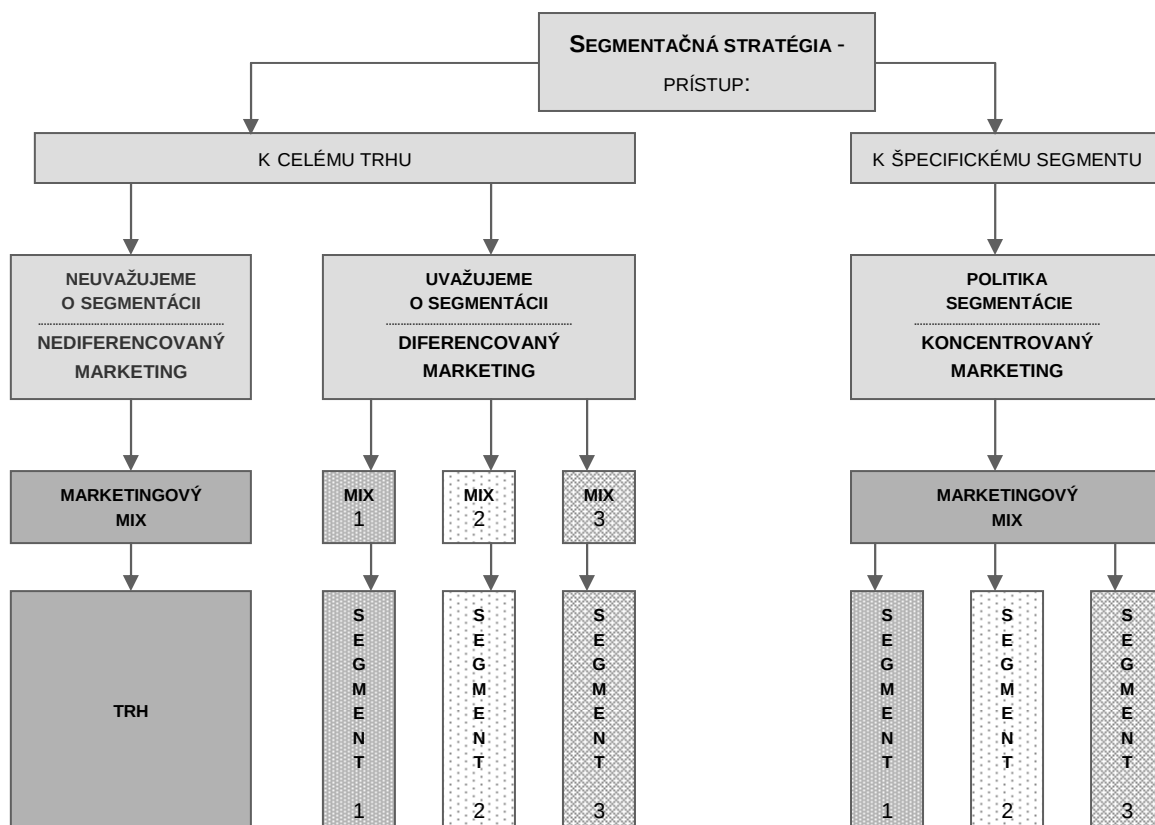
a) targeting

Kým segmentácia trhu má vo vzťahu k jej kreovaniu samotným miestom potenciálne outsourcovateľný charakter, k procesu targetingu a následnému positioningu je potrebné pristupovať skôr participatívno-kreatívne. Podstatou „trhového zacielenia“ je rozhodnutie miesta na ktoré z odkrytých segmentov je vhodné sa zamerať, t.j. ktoré z nich sa stanú cieľom jeho ďalšieho marketingového snaženia. Samotný proces pozostáva z evalvačnej fázy a fázy selektívnej.

Podľa Kotlera (2004) by hodnotenie potenciálu trhových segmentov malo byť ovplyvňované tromi trhovými faktormi: veľkosťou segmentu a jeho rastom, štrukturálnou atraktivitou segmentu, zdrojmi a cieľmi miesta. Koudelka (2005) pripomína, že pred samotným výberom je vhodné vyjasniť si kritériá hodnotenia vhodnosti a atraktivity pre marketingové zameranie. Výsledkom evalvačnej fázy je jasná predstava o vhodných, resp. potenciálne cieľových segmentoch trhu miesta. Podstatu selekcie chápeme ako decíziu o počte cieľových segmentov, ktoré chce miesto obsluhovať. Inými slovami, voľbu vhodnej segmentačnej stratégie. V zásade sú možné tri alternatívy: koncentračná, diferenciačná a nediferenciačná segmentačná stratégia (obrázok 6).

Obrázok 6

Segmentačné stratégie pokrytia trhu



(upravené podľa Ashwort, Voogd 1990, s.49; Kotler, Armstrong 2004)

Voľbou nediferenciačnej segmentačnej stratégie alebo masového či hromadného marketingu, sa miesto rozhodne postupovať jednotne vo vzťahu k celému trhu. Pri tejto stratégii sa ignorujú rozdiely medzi jednotlivými segmentami a miesto prichádza na trh s jednotnou ponukou, ktorá má osloviť čo najširší okruh potenciálnych zákazníkov. Prakticky to znamená silnú koncentráciu miesta na ovplyvňovanie pozitívneho imidžu. Táto metóda jednotnej segmentačnej stratégie často vedie k problémom s konkurencieschopnosťou a preto je v súčasnosti často podrobovaná kritike. Nedokáže totiž tak dobre prispôbiť ponuku existujúcim diferenciáciám segmentov ako diferencovaný a koncentrovaný marketing. Diferencovaná segmentačná stratégia sa zameriava na viac cieľových segmentov, ktorým prispôsobuje ponuku. 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. Z tohto dôvodu je často uprednostňovaná tzv. stratégia koncentrácie na vybraný segment, či mikrosegment. Hlavne v prípade, keď miesto disponuje obmedzenými zdrojmi, je lepšie zamerať sa na získanie veľkého trhového podielu v jednom alebo v niekoľkých trhových segmentoch, ako sa sústrediť na získanie malého podielu na veľkom trhu. Koncentrovaný marketing predstavuje vynikajúci spôsob ako môžu aj malé miesta (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 (spracované podľa Kotlera 2004, s. 352-356; Ashworta, Voogha 1990, s. 48-50).

Výber vhodnej segmentačnej stratégie závisí od mnohých faktorov, no predovšetkým od finančných zdrojov, ktoré má miesto k dispozícii. Priebeh rozhodovania je často poznačený spormi a to nielen kvôli decízii na koho sa zamerať, ale predovšetkým pre s tým súvisiace otázky: *ako?*, a *prečo?* Pri hľadaní najlepšieho riešenia a možného konsenzu sa využívajú mnohé metódy ako napríklad brainstorming, mediácia, moderácia a i. V úvode kapitoly sme naznačili, že targeting je skôr proces participatívno-kreatívny a preto je dôležité, aby konečné rozhodnutie rešpektovalo aj reálne potreby cieľových skupín. V tejto fáze dochádza k prepojeniu a harmonizácii parciálnych cieľov do podoby všeobecne akceptovanej vízie rozvoja miesta. Ako upozorňuje Rumpel (2002), vízia ako indikatívny rámec rozvojovej politiky miesta, by nemala byť všeobecná, frázovitá, ale konkrétna a zrozumiteľná. Dodáva, že pri jej koncipovaní je treba mať na pamäti, že k jej naplneniu dochádza prostredníctvom realizácie stanovených cieľov zainteresovaných strán dopytu (cieľové skupiny), usilujúcich o uspokojenie svojich diferencovaných potrieb a strán ponuky snažiacich sa o maximalizovanie zisku (v prípade súkromnopodnikateľských aktérov) a maximalizáciu úžitkov (v prípade verejného sektoru) (Rumpel 2002, str. 80).

b) positioning

Po výbere vhodného cieľového trhu je potrebné „oznámiť“ trhu svoju pozíciu. Tento proces akým sú u konečných zákazníkov definované konečné atribúty marketingového produktu – miesto, ktoré zaujíma v mysliach zákazníkov v porovnaní s konkurenčnými miestami, je označovaný ako positioning (Kotler, Armstrong 2004, s. 359). Trhová pozícia teda nevyjadruje reálne vlastnosti produktu miesta, ale to ako je vnímaný jeho klientami. Slovom Morrisona (Morrison 1995 in Palatková 2006, s. 106) je positioning: „... to, čo dokázate urobiť s myslou zákazníka“. V procese positioningu miesto skúma ako je jeho produkt vnímaný

v kontexte rôznych atribútov na základe komparácie s konkurenciou. Efektívnym nástrojom je viacrozmerné škálovanie, výstupom ktorého je pozičná mapa, ktorá znázorňuje vzťah ku konkurenčným produktom alebo ideálu, jeho podobnosť či odlišnosť (Ďaďo a kol. 2006, str. 241). Na základe získaných informácií prijme miesto rozhodnutie o aktuálnej trhovej pozícii – či je vhodné udržiavať kontinuum alebo je nevyhnutná zmena.

Základným znakom produktu miesta vymedzujúcim jeho špecifickú pozíciu je odlišnosť. Mala by byť definovaná tak, aby dala jasnú odpoveď na otázku prečo by mal zákazník zvoliť práve ponuku toho-ktorého miesta, resp. čím je lepšia ako konkurenčná. Podľa Myersa (1996 in Ďaďo a kol. 2006, s. 245) ju možno postaviť na autentickom alebo neautentickom odlíšení. Autentické odlíšenie je založené na parametroch produktu (subproduktu). Jeho výhodou je jednoznačná interpretácia výsledkov a následne ľahšie formulovanie rozhodnutia. Nevýhodou sú časté nepresnosti a nekomplexnosť zoznamu vlastností produktu, prostredníctvom ktorých ho vnímajú jednotliví klienti. Neautentická odlišnosť je založená na hodnotení produktu ako celku, založenom na imidži, forme ponuky, cene a rôznych iných prvkoch marketingového mixu. Výhodou tohto prístupu je, že hodnotenie nie je ovplyvnené subjektivitou selekcie atribútov. Ako komplikácia sa však javí odhalenie tých vlastností, na základe ktorých je produkt miesta posudzovaný zo strany klientov, ktorým je určený. Napokon, nemožno tiež vylúčiť situačný aspekt pri voľbe a vnímaní kritérií (aktuálny článok v novinách a pod.).

Proces umiestňovania produktu miesta na trhu zhrnul Morison (1995 in Palatková 2006, s. 106) do tzv. piatich „D“:

- „*documenting*“, dokumentácia výhod produktu;
- „*deciding*“, rozhodnutie o predstave, ktorú chce miesto vytvoriť u potenciálnych zákazníkov;
- „*differentiating*“, analýza diferenciácie pozície vo vzťahu k pozícii konkurenčných produktov;
- „*design*“, vlastné projektovanie diferenciácie produktu, tvorba marketingového mixu;
- „*delivering*“, naplnenie sľubov.

V procese positioningu rieši miesto aj otázku rozsahu diferenciácie, ktorú treba zvoliť. Či profilovať produkt na jednom dominantnom charakteristickom ryse alebo na základe viacerých. V prospech tzv. UMP¹⁶ – unikátnej marketingovej propozície (*unique marketing proposition*) hovorí predovšetkým ľahšia zapamätateľnosť, aktuálna predovšetkým dnes, keď je trh presýtený informáciami a stáva sa tak pre mnohých neprehľadný. No v situácii, keď pri stratégii positioningu využíva viac miest rovnaký atribút je nevyhnutné pristúpiť k druhej alternatíve a profilovať produkt na základe viacerých charakteristických rysov (Kotler, Armstrong 2004, s. 362-363; Palatková 2006, s. 108).

Na to aby mala diferenciácia zmysel, je potrebné aby charakteristický rys, odlišnosť produktu miesta (rysy, odlišnosti) spĺňal nasledovné vlastnosti:

- *dôležitosť* – aby prinášal hodnotu;
- *typickosť* – aby bol jedinečný a neponúkala ho (alebo len v obmedzenej miere) konkurencia;
- *výnimočnosť* – mal by byť lepší ako ostatné produkty, prevyšovať štandard na trhu;
- *žiadanosť* – zákazník to chce a vníma, je určený pre neho;
- *dôveryhodnosť* – postavený na faktoch;
- *zreteľnosť* – ľahko viditeľný a komunikovateľný;

¹⁶ UMP – jedinečné, neopakovateľné a konkurenčnými miestami nenapodobiteľné predpoklady marketingu miesta, ktoré môžu predstavovať kľúčovú konkurenčnú výhodu miesta (Palatková 2006, s. 108).

- *nenapodobiteľnosť* – konkurencia ho nemôže napodobniť;
- *dosiahnuteľnosť* – mala by existovať reálna možnosť získania;
- *ziskovosť*, resp. z hľadiska verejného sektoru schopnosť maximálneho úžitku.

(Upravené podľa Ďaďo a kol. 2006, s. 245 a Kotler, Armstrong 2004, s. 363).

Vyššie uvedené indikuje niekoľko možných prístupov k positioningu miesta, ktoré je možné navzájom kombinovať (Seaton, Bennett 1996, s.114). Positioning vzhľadom ku cieľovému trhu, cene či kvalite, forme produktu a konkurencii.

Aj keď problematika positioningu je v literatúre dobre rozpracovaná, stále predstavuje pre miesta veľkú výzvu. Jednotlivé miesta sa neustále snažia odlišiť svoje produkty od konkurentov a ponúkajú stále nové služby, záruky, zvláštne bonusy a pod., aby stále lepšie upútali a viac uspokojili rastúcu náročnosť potenciálnych klientov. Dnes už nestačí mať vypracovanú jasnú stratégiu umiestňovania, je potrebné ju aj účinne prezentovať. Okrem už spomenutých súvisiacich aspektov tvorby identity a formovania imidžu je z hľadiska tvorby a implementácie marketingovej stratégie fundamentálnou otázkou tvorba vhodného marketingového mixu.

c) koncipovanie marketingového mixu

Rozhodujúcim krokom v marketingovom procese je koncepcia marketingovej stratégie a implementačného plánu. Marketingovú stratégiu miesta je potrebné chápať ako komplex parciálnych stratégií, ktoré presne stanovujú postup akým dosiahnuť vytýčené ciele. Vo všeobecnom marketingu tvorí jeho koncepčnú kostru marketingový mix. Jeho základom je koncepcia tzv. „4P“, t.j. „*Product*“ (produkt), „*Price*“ (cena), „*Place*“ (miesto), „*Promotion*“ (podpora predaja alebo marketingová komunikácia). Tieto štyri elementárne zložky marketingového mixu navrhol začiatkom šesťdesiatych rokov minulého storočia kanadský profesor Jerome McCarthy¹⁷ (Kotler 2004, s.112). Aj napriek jeho popularite, nemožno však povedať, že by bol všeobecne jednoznačne akceptovaný. Kritika prílišnej jednoduchosti a v dnešnej dobe aj zastaralosti, viedla k jeho postupnému rozširovaniu (model 5P, 6P, 7P a viac P) a tým aj zlepšovaniu jeho aplikability. Na ďalší nedostatok upozornil R. Lautenborn (1990 in Kotler 2004, s. 114). Tvrdí, že koncept 4P je vytvorený z pozície predávajúceho (resp. poskytovateľa) a teda, že mu chýba pohľad zo strany kupujúceho. Preto ku každému „P“ z roviny predávajúceho, priradil jedno „zákaznícke“ „C“: Product ~ Customer Value (hodnota z hľadiska zákazníka); Price ~ Cost to the Customer (náklady pre zákazníka); Place ~ Convenience (pohodlie); Promotion ~ Communication (komunikácia). Napriek tomu, McCarthyho štyri základné zložky poskytujú takmer nekonečný diapazón možností vzájomného premiešavania. Jednotlivé premenné mixu sa obyčajne považujú za vnútorné premenné (môžu predstavovať aj mix), ktoré môžeme ovplyvňovať a o ktorých môžeme rozhodovať (aj keď sme pri tom ovplyvňovaný zákazníkmi, konkurenciou a ďalšími neovplyvniteľnými faktormi) (Smith 2000, s. 5). Koncept „xP“ nazývame mixom z toho dôvodu, že jednotlivé jeho komponenty sú účinné a funkčné len vo vzájomne optimálnej kombinácii. Jeden bez druhého sú menej účinné, vzájomne sa dopĺňajú a podporujú, treba ich len správne „namiešať“ (Bernátová, Vaňová 2000).

¹⁷ Ešte pred ním, ako prvý použil v r. 1948 termín „marketingový mix“ profesor Neil H. Borden, ale jeho obsah chápal ako bohatý register harmonicky prepojených aktivít, ktorými je možné ovplyvňovať kupujúceho. Ako príklad použil cesto na koláč, kde zmena jednej zložky, napr. cukru, môže najprv chuť vylepšiť, avšak opakované zvyšovanie dávky môže viesť k pokazeniu celého koláča. Chcel tým poukázať na podstatu mixu, ako hľadanie optimálnych vzájomných proporcií a relácií. Prvýkrát navrhol model 4P počiatkom 60. rokov McCarthy. (Foret 2006, str. 167.)

V prípade miest je potrebné koncept 4P modifikovať (viď obrázok 7). Štyri základné marketingové nástroje produkt¹⁸, cena, miesto¹⁹ a marketingová komunikácia sme rozšírili o ďalšie dve „P“: ľudia²⁰ („*People*“), a proces („*Process*“). Vzájomné kombinácie týchto premenných ponúkajú prakticky neobmedzené množstvo kombinácií, ktoré možno prispôbovať individuálnym potrebám každého konkrétneho miesta.

1. Rozsiahlosť a komplikovanosť problematiky vymedzenia a charakteru miesta ako marketingového produktu („*Product*“) si zasluhuje väčší priestor, minimálne totožný so samostatným článkom. Preto sa obmedzíme na len na charakteristiku jeho vybraných špecifických atribútov.

S tvorbou stratégie súvisí aj tzv. „*Packing*“ (tvorba balíčkov, paketov). Ide o druh mixu ponuky (alebo produktový mix) obvyčajne za jednotnú cenu. Predovšetkým v súvislosti s lákaním investorov alebo turistov sa stáva aj v podmienkach Slovenska tvorba „ponukových balíčkov“ veľmi aktuálna a v neposlednej miere aj populárna. Pakety predstavujú špecifický druh produktu, ktorý je výsledkom mixu parciálnych ponúk alebo subproduktov. Vytvárajú tak nové marketingové príležitosti na oslovenie širšieho spektra trhu. Súčasťou paketov môže byť aj tzv. programovanie – programová špecifikácia paketov. Predstavuje určité rozšírenie produktu (predovšetkým pri zameraní na turizmus, ale aj pri iných zameraniach) v zmysle prepojenia a kombinácie celého radu služieb s orientáciou na potreby klientov a pri využití špecializovaných činností, programov alebo udalostí. Špeciálne akcie sa môžu konať aj nezávisle na zaradení do balíku (Palatková 2006, s. 134). V tomto smere je potrebné podotknúť, že istým problémom sa môže javiť implikácia k masovosti. Podobne ako komerčné firmy aj miesta sú stále častejšie, vzhľadom na zostávajúci sa konkurenčný boj, nútené pristupovať k individualizácii paketov. Nie je nič výnimočné, a to aj na Slovensku, že snaha miest, získať napríklad konkrétneho investora, vedie k a priori obchodným licitáciám oboch strán a tým aj k interaktívnemu formovaniu balíku takpovediac „ušíťmu priamo na mieru“ potenciálnemu klientovi, rešpektujúc pri tom limity miesta. Turistické balíky zasa môžu dobre poslúžiť ako spôsob, ktorým miesta „naučia“ turistov na využívanie niektorých služieb (zvyčajne sú ponúkané ako „niečo navyše“), ktoré sa dlhodobo nedarí presadiť alebo ich tiež možno použiť ako účinnú preklenovaciu formu mimo sezónnych období. V tomto smere sú priamo nevyhnutné partnerstvá rôznych participujúcich subjektov.

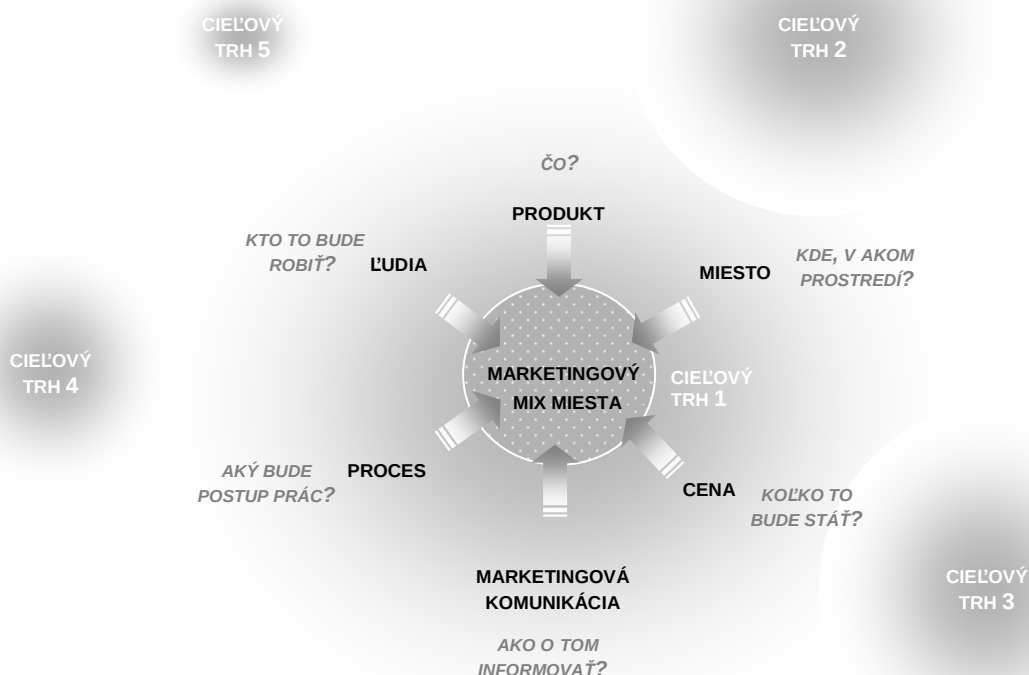
¹⁸ Niektorí autori (Palatková 2006, Morrison 1995, Kotler 2004) vyčleňujú ako samostatný faktor aj kreovanie paketov (balíčkov) („*Packing*“). Podľa nášho názoru však ide o istý druh produktu, preto ho uvádzame v rámci faktora produkt.

¹⁹ Palatková (2006) uvádza ako samostatné faktory marketingového mixu aj politiku („*Politics*“), verejnú mienku („*Public opinion*“). My ich skôr chápeme ako súčasť procesov, kt. miesto ovplyvňuje dosiahnutie stanovených marketingových cieľov.

²⁰ Niektorí autori (Janečková, Vašítková 1999, Palatková 2006, Morrison 1995) vyčleňujú ako samostatný faktor aj partnerstvo („*Partnership*“). Podľa nášho názoru podstata jeho existencie je priamo závislá na faktore – ľudia. Chápeme ho ako istý kvalitatívny aspekt vzťahov medzi ľuďmi reprezentujúcimi napríklad súkromné firmy, verejné organizácie, rôzne združenia a pod. Napokon, za istých okolností pre marketingový mix miesta nie je priamo nevyhnutný.

Obrázok 7

Marketingový mix miesta



(zdroj: vlastné spracovanie)

2. Cena „Price“ reprezentuje množstvo peňažných prostriedkov, ktoré sú potrebné na získanie produktu. Predstavuje hodnotový atribút jednotlivých komponentov produktu v marketingu miesta, ktorým oceňujeme jednotlivé atribúty miesta. Odráža kvalitu ponúkaných produktov a podmienky miesta (Bernátová, Vaňová 2000, s. 34). Podstatou marketingového prístupu k tvorbe ceny je zohľadnenie názoru a pohľadu zákazníkov. V tomto smere ju preto chápeme ako nástroj marketingovej komunikácie so zákazníkom. Podľa Foreta (2006, s. 192-193) by mala odrážať: potrebnosť, resp. užitočnosť produktu, hodnotu produktu (kvalita, služby, značka a pod.), dostupnosť produktu, finančné možnosti zákazníka, cenovú stratégiu konkurencie, vlastnú marketingovú stratégiu a makrospoločenský význam produktu. Niektoré ceny však miesto nemôže ovplyvňovať priamo. Má však celý rad možností a nástrojov, ktorými dokáže zabezpečiť ich nepriamu reguláciu.

3. „Place“ – teda to v akom prostredí distribuujeme produkt, predstavuje pre klienta signál istej kvality. Tu máme na mysli predovšetkým materiálne prostredie, ktoré predstavuje komplex charakteristík prírodného a

antropogénneho charakteru miesta. Máme teda na mysli jeho fyzický vzhľad („*Physical evidence*“²¹) a lokalizáciu v rámci širšieho prostredia (dostupnosť, úroveň infraštruktúry, charakter prírodného prostredia a pod.). Celkový vzhľad je prispôsobovaný charakteru marketingového produktu, ktorý miesto buduje. Pri formovaní jeho fyzických prvkov je preto potrebné zohľadniť aj to, ako v konečnom dôsledku bude vplývať na posudzovanie miesta z aspektu jeho nehmotných charakteristík ako atmosféra a celý súbor pocitov, ktoré v nás miesto vyvoláva, t.j. imidž miesta.

4. Ani vynikajúco pripravená ponuka, nie je sama o sebe zárukou, že osloví cieľového zákazníka. Preto je potrebné, aby miesta náležite oznamovali a informovali o podstatných vlastnostiach a prínosoch ich ponuky. Tento proces permanentnej komunikácie je chápaný ako podstata celého marketingu. Stretávame sa aj s názorom, že označenie marketingová komunikácia v širšom slova zmysle vyjadruje všetky marketingové činnosti. Druhým extrémom je zasa jej zúženie len na otázku propagácie, navyiac v podobe reklamy s jej presviedčacím akcentom (Foret 2006, s. 216-220). Istým spôsobom k tomu prispieva aj samotné označenie „**Promotion**“, ktoré sa v jeho spopularizovanej podobe niekedy chápe aj nesprávne, t.j. v jeho doslovnom preklade.

Základom úspešnej marketingovej komunikácie však zostáva získanie a trvalé udržanie záujmu a pozornosti verejnosti. Podľa Foreta (2006, s. 220) je základom celého procesu zodpovedanie ôsmich otázok: 1. komu je oznamovanie určené?, 2. čo mu chceme oznámiť?, 3. aký dojem chceme zanechať?, 4. koľko finančných prostriedkov chceme na celú akciu vynaložiť?, 5. akými kanálmi chceme oznam doručiť?, 6. aké reakcie očakávame od adresáta?, 7. ako budeme celú akciu riadiť a kontrolovať? a 8. ako zistíme čo sme dosiahli?

Najčastejšie používané nástroje tvoriace prvky tzv. komunikačného mixu, predstavujú: „*Public Relations* (zaužívané aj ako *PR*)“ (komunikácia s verejnosťou), reklama, podpora predaja a osobná komunikácia. Podstatou PR je vytváranie, udržiavanie a rozvoj dobrých vzťahov s verejnosťou (Foret 2006, s. 228, 275-293). Jeho výhodou je, že dokáže pri relatívne nízkych nákladoch osloviť širokú verejnosť a ovplyvniť tak formovanie dobrého imidžu miesta (Bernátová, Vaňová 2000, s. 36).

Reklamu možno chápať ako platenú²² extenzívnu a neosobnú prezentáciu ponuky v oznamovacích prostriedkoch, za účelom informovať, presviedčať a pripomínať. Stanovenému cieľu je potrebné prispôbiť aj frekvenciu a formu. V prípade frekvencie rozlišujeme tri kategórie reklamy: sústavné, napr. rovnomerné po celý rok, pulzujúce s rozdielnymi intervalmi umiestňovania (vzostupná alebo klesajúca tendencia) a napokon nárazové, ktoré umiestňujeme ojedinele, na kratšiu dobu, ale zato so značnou intenzitou (Foret 2006, s.237-254).

Podpora predaja využíva krátkodobé, ale účinnejšie podnety zamerané na aktivizáciu a urýchlenie predaja, odbytu. V prípade miesta ide o pomerne málo využívaný nástroj, pretože jeho aplikácia sa vzťahuje predovšetkým na komerčné aktivity miesta spojené s predajom. Jeho využitie však vidíme napríklad v krátkodobom cestovnom ruchu, motivovaním turistov k návšteve miesta napr. ponukou: „Pri každej tretej návšteve nášho strediska, máte parkovanie zdarma!“.

Osobná komunikácia ja založená na priamom kontakte s jedným alebo niekoľkými potenciálnymi zákazníkmi (napr. investor, občania). Jej prednosťou je nepochybne efektívnejšia komunikácia medzi partnermi,

²¹ Smith (2000) fyzický vzhľad – *Physical evidence*“ uvádza ako samostatnú položku mixu. V prípade marketingu miesta ho však možno chápať skôr ako súbor vlastností determinujúce prostredie.

²² V súčasnosti sa objavujú stále nové metódy ako znižovať náklady na reklamu na minimum, resp. ako zabezpečiť bezplatnú propagáciu. Príkladom môže byť tzv. guerrilla marketing alebo buzzmarketing (Hughes 2006).

bezprostrednosť kontaktu umožňujúca okamžitú spätnú väzbu. Nevýhodou je obmedzený akčný rádius pôsobenia oproti napr. reklame (Foret 2006, s. 269-273).

5. Ľudský činiteľ („*People*“) možno považovať za fundamentálny marketingový element. *Nič nemôže nahradiť inteligenciu a inovačné schopnosti ľudí a ich nadanie presadiť sa* (Mallya 2007). Na druhej strane, aj tie najlepšie plány môžu stroskotať na ľuďoch. Je preto dôležité nastaviť tento faktor marketingového mixu tak, aby viedol k harmónii v procese napĺňania stanovených cieľov. Vo vzťahu k produktu a miestu ich možno rozdeliť na tri skupiny: personál, zákazníci a partneri.

Podľa vzťahu k zákazníkom rozlišujeme *kontaktný personál*, ktorý má častý styk so zákazníkmi a preto má byť dobre pripravený (trénovaný) a motivovaný k riešeniu problémov. *Modifikátori* sa priamo nezúčastňujú marketingových aktivít, ale občas rokujú so zákazníkmi (vrátnici, informátori, sekretárky a pod.). Úlohou *ovplyvňovateľov* je podobne ako u modifikátorov občas rokovať so zákazníkmi, ale ich úlohou je aj aktívna tvorba marketingovej stratégie obce. Ide predovšetkým o oficiálnych zástupcov miesta, ktorí rokujú napríklad s potenciálnym investorom a pod. Súčasťou personálu je napokon aj izolovaný personál, ktorý vykonáva podporné funkcie (napr. administratívni pracovníci, informatici, údržbári a pod.). Vzťahy medzi nimi (predovšetkým medzi riadiacimi pracovníkmi a „ľuďmi v pozadí“) majú kritický vplyv predovšetkým na kvalitu poskytovaných služieb (Janečková, Vašítková 1999, s. 104-106).

Zákazníkov miesta treba chápať ako užívateľov služieb ale aj ako nositeľov podpory predaja a šíriteľov informácií. Miesto by preto pri koncipovaní produktu malo vychádzať z analýz ich chovania, motivácií a preferencií, ktoré ovplyvňujú ich správanie. Súbor potrieb cieľovej skupiny zákazníkov je potrebné transformovať do súboru radových vlastností. Netreba však pri tom zabúdať na to, že každý zákazník sa istou mierou podieľa na komunikačnom procese, šírením tzv. ústnej reklamy, ktorou odovzdáva svoje skúsenosti s užívaním produktu ďalšej potenciálnej klientele (Janečková, Vašítková 1999, s. 107-108).

Tretou skupinou ľudí v marketingovom procese sú partneri. „*Partnership*“ – partnerstvá alebo v podmienkach samosprávnych území „Public-Private Partnership“ odzrkadľuje istú mieru kvality vzťahov medzi verejným a privátnym sektorom, v širšom význame slova, partnerstvá možno chápať aj ako vzťahy v rámci verejnej či komerčnej sféry miesta. (Uvedená problematika je veľmi podrobne rozpracovaná v napr. Ištván 2006; Rumpel 2002; Bernátová, Vaňová 2000; Janečková, Vašítková 1999, Pauličková 2005; Rainisto 2003; Florek 2006; Rumpel 2006; Szromnik 2006; Palatková 2006).

6. *Proces* alebo distribúcia predstavuje stanovenie konkrétneho postupu poskytovania produktu. Zákazník totiž vníma nielen samotný produkt, ale aj spôsob akým je poskytovaný. Janečková a Vašítková (1999, s. 111-2) klasifikujú procesy podľa intenzity kontaktu so zákazníkom na služby s vysokým kontaktom, nízkym a stredným kontaktom, ktoré môžu byť aj sprostredkované.

Procesy distribúcie miesta ako aj jednotlivých subjektov miesta a ich okolia (či už hovoríme o súkromných firmách, verejných organizáciách alebo aj o konkrétnych obyvateľoch a pod.) sú ovplyvňované politickými rozhodnutiami. „*Politics*“ alebo politika patrí medzi jeden z najdôležitejších faktorov ovplyvňujúcich fungovanie miest, dnes už možno povedať, že takmer na celom svete. Často je na dosiahnutie stanovených partikulárnych cieľov potrebná aj tzv. „politická vôľa“ a preto sa stále častejšie objavuje v rámci marketingového mixu miest aj plánovanie lobistických aktivít. Prebieha v dvoch rovinách: internej a externej. Interná (je podmienená existenciou minimálne samosprávnej úrovne miesta) predstavuje politiku vo vnútri miesta, teda napríklad ovplyvňovanie konkrétnych rozhodnutí mestského zastupiteľstva a pod. Externá rovina

zahŕňa ovplyvňovanie politických rozhodnutí mimo miesta, napríklad prostredníctvom lobingu v regionálnom zastupiteľstve, národnej rade alebo Európskom parlamente.

S politikou veľmi úzko súvisí aj verejná mienka. „*Public option*“ predstavuje jeden z veľmi účinných nástrojov na ovplyvňovanie politického smerovania, ale aj samotného cielenia marketingových aktivít. Vzťah miesto–verejná mienka, má však charakter obojsmernej implikácie. Tento fakt poskytuje miestu priestor na jej formovanie prostredníctvom celého spektra marketingových komunikačných nástrojov, a núti miesto neustále verifikovať správnosť marketingovej orientácie. Rovnako však dáva priestor potenciálnym klientom (alebo konkurentom) na jej formovanie, napríklad ovplyvnenie všeobecného postoja obyvateľov k obnove ťažby, či lokalizácii ťažkého priemyslu a pod. V podstate ide o proces formovania imidžu miesta, ktorému sme sa venovali viac v prvej časti b).

d) rozpočet a alternatívne stratégie

Výsledkom koncepcnej etapy marketingového procesu je ideálny súbor parciálnych cieľov a stratégií, ktoré je potrebné pretaviť do definitívnej podoby. Miesto ich často nemôže akceptovať v podobe, ktorá sa javí ako najlepšia. Limitujúcim faktorom je rozpočet. Po jeho zostavení je možné, že miesto bude nútené pristúpiť k vytvoreniu alternatívnych stratégií, takpovediac „lacnejších verzií ideálu“. Po ich optimalizácii je potrebné stanoviť aj harmonogram ich kontroly.

e) zostavenie marketingového plánu

Na základe podkladov a záverov predchádzajúcich častí marketingového procesu, stanovení harmonogramu kontroly a rozpočtu, môžeme pristúpiť k zostaveniu marketingového plánu. Pochopiteľne, že jeho charakter bude závisieť od charakteru (predovšetkým stupňa heterogenity) a rozsahu marketingových cieľov. Ku koncipovaniu marketingového plánu je potrebné pristúpiť ako k dokumentu pozostávajúceho z čiastkových plánov pre jednotlivé cieľové oblasti. Hlavné časti ktoré by mal marketingový plán obsahovať uvádzame v tabuľke 1.

Tabuľka1

Štruktúra marketingového plánu miesta

ÚVOD	- ÚČEL A STRUČNÉ ZHRNUTIE HLAVNÝCH CIEĽOV MARKETINGOVÉHO PLÁNU - OBSAH PLÁNU
AKTUÁLNA MARKETINGOVÁ SITUÁCIA	- PROFIL MIESTA - SITUAČNÁ ANALÝZA
SWOT ANALÝZA	- SILNÉ, SLABÉ STRÁNKY MIESTA, PRÍLEŽITOSTI A MOŽNÉ HROZBY - SEGMENTÁCIA TRHU
CIELE A ÚLOHY	- STANOVENIE HLAVNÝCH CIEĽOV, TARGETING - URČENIE HLAVNÝCH ÚLOH
MARKETINGOVÉ STRATÉGIE	- STANOVENIE MARKETINGOVEJ FILOZOFIE, POSITIONING - ČIASTKOVÉ STRATÉGIE, MARKETINGOVÝ MIX
IMPLEMENTAČNÝ PLÁN	- SPÔSOB REALIZÁCIE PLÁNU - URČENIE TERMÍNOV, ZODPOVEDNÝCH OSÔB
ROZPOČET	- PROJEKCIA VÝKAZU ZISKOV A STRÁT - OČAKÁVANÉ TRŽBY A NÁKLADY
HARMONOGRAM KONTROLY	- POSTUP MONITORINGU A EVALVÁCIE IMPLEMENTÁCIE PLÁNU - PRESNÉ DEFINOVANIE KONTROLNÝCH ČINNOSTÍ - URČENIE SPÔSOBU HODNOTENIA, VOĽBA MÍENIKOV - STANOVENIE SPÔSOBU REAKCIE NA NEPREDVÍDANÉ OKOLNOSTI
ZÁVER	- PRÍLOHY, DOPLŇUJÚCE MATERIÁLY - ODSÚHLASENIE, ZAANGAŽOVANOSŤ ZAJINTERESOVANÝCH

(zdroj: upravené podľa Kotler, Armstrong 2004, s.109-110)

Implementácia, riadenie a kontrola marketingovej stratégie

Často si ani neuvedomujeme rozdiel medzi implementáciou plánu a plánom implementácie. V praxi marketingové projekty mnoho krát narážajú na odpor ľudí a neochotu k zmenám. Vypracovanie plánu implementácie teda ešte nezaručuje jeho naplnenie. Jeho úspešnosť nutne predpokladá stotožnenie sa s ním. Možno len súhlasiť s tvrdením Mallyu (2007), že presadzovanie marketingovej stratégie si často vyžaduje viac energie a času, než jej koncipovanie. Kým pri jej tvorbe je potrebný skôr „kreatívny chaos“, pri jej presadzovaní je naopak dôležitá disciplína, schopnosť plánovať, stimulovať a kontrolovať.

Úspešná implementácia si vyžaduje súhrn viacerých prvkov, tvoriaci zložitý mechanizmus, v ktorom „zastavenie alebo spomalenie“ hoci len jedného môže ovplyvniť ďalšie fungovanie celého procesu (obrázok 8).

Obrázok 8

Proces implementácie stratégie



(zdroj: upravené podľa Mallya 2007, s. 137; Kotlera, Armstronga 2004, s. 113)

„Panta rhei“ alebo „všetko plynie“ a ako pripomína Mallya (2007) „nesmieme teda zabúdať na to, že jediná istota je tá, že žiadna istota neexistuje“. To nás núti neustále sledovať, analyzovať a prehodnocovať marketingové stratégie, resp. prispôbovať ciele a následne modifikovať marketingový plán aktuálnym trendom a požiadavkám trhu. Pohybujeme sa teda po nekonečnej špirále a krok po kroku opätovne prechádzame marketingovým procesom.

Záver

Predkladaná práca je príspevkom ku koncipovaniu teoretickej bázy procesu marketingu miesta. Marketingový proces, v jeho komplexnej podobe, inkorporuje komplex heterogénnych na seba nadväzujúcich činností, zhmotnených v podobe marketingového plánu. Jedinečnosť a neopakovateľnosť podstaty konkrétnych miest, priamo determinuje isté diferenciácie a mnohokrát neumožňuje ani presnú chronológiu jednotlivých fáz procesu marketingu miesta. Istou generalizáciou doposiaľ úspešne aplikovaných postupov by mohlo byť jeho rozdelenie do nasledujúcich fáz:

0. motivácia (vstupná motivácia, plán procesu),
1. analýza (situačná analýza),
2. koncepcia (koncipovanie cieľov a stanovenie marketingovej stratégie) a
3. implementácia (realizácia, riadenie a kontrola marketingovej stratégie).

V rámci týchto etáp prebieha celý rad parciálnych činností, ktoré sa prelínajú, prebiehajú simultánne a jednotlivé miesta ich môžu vykonávať v rôznom poradí a podľa potreby doplniť o ďalšie, či niektoré vynechať. Celý proces možno označiť za reiteratívny, spätnoväzbový, cyklický a prakticky nekončiaci. Moderný place-marketingový prístup vychádza z pochopenia všeobecných princípov fungovania miesta, aplikabilných na celý diapazón jeho špecifických podôb. Využíva pritom všetky dostupné informácie o mieste. Predstavuje teda v našich podmienkach nový a pri dôslednej aplikácii aj účinný nástroj rozvoja miest najrôznejších mierok.

Literatúra

- AAKER, D., A. (2003).** *Brand building. Budování obchodní značky.* Computer Press, Brno, 312 p.
- ASHWORTH, G. J., VOOGD, H. (1990).** *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning.* Belhaven Press, London
- BERNÁTOVÁ, M., VAŇOVÁ A. (2000).** Marketing pre samosprávy I., Marketing území, príručka pre samosprávy, UMB Banská Bystrica, Ekonomická fakulta, Inštitút rozvoja miest, obcí a regiónov, British Know – How Fund.
- BLAŽKOVÁ, M. (2005).** *Jak využít internet v marketingu.* Krok za krokem k vyšší konkurencieschopnosti. Grada Publishing, a.s. Praha, 156 p.
- BUČEK, J. (?).** *Komunálna ekonómia a komunálna politika*, citované: 22.1.2006, dostupné na: <http://www.fns.uniba.sk/~khg/Bucek.htm>
- 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. <http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/forum2002/docs/clark-paper.pdf>, 26.12.2006.
- CLEMENTE, M. N. (2004).** *Slovník marketingu.* Computer Press, Brno, p.378.
- ČICHOVSKÝ, L. (2001).** *Marketing na rozhraní dvou tisíciletí.* Nakladatelství RADIX s.r.o., Praha
- DZIEKOŃSKI, M., KOZIELSKI, R. (2006).** *Jak szybko napisać profesjonalny plan marketingowy,* Wolters Kluwer Polska Sp. Y o.o., Warszawa, 303 p.
- ĎAĎO, J., PETROVIČOVÁ, J., KOSTKOVÁ, M. (2006).** *Marketing služieb.* Ing. Miroslav Mračko, EPOS, Bratislava.
- FANDEL, P. (2006).** *Globálne miery efektívnosti.* Global Efficiency Measures. Dostupné na : http://www.slpk.sk/dizertacie/agrarni_perspektivy/fandel.pdf; citované 4.2.2007
- FLOREK, M. (2006).** *Podstawy marketingu terytorialnego.* Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.
- 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.
- FORET, M. STÁVKOVÁ J. (2003).** *Marketingový výskum. Jak poznávat své zákazníky.* Grada Publishing a.s., Praha, 159 p..
- FORET, M. (2006).** *Marketingová komunikace.* Computer Press, a.s., Brno, 443 p.
- HETTNER, A. (1932).** Das länderkundliche Schema. *Geographischer Anzeiger*, 33, 1-6.
- HORVATH, M. (2006).** Nation Branding – komplexný prístup k prezentácii Slovenska. Úvahy o špecifických znakoch Slovenska sa neraz skončili len pri Jánošíkovi, oštiepku, bryndzových haluškách a folklóre. *Týždenník Trend*, 30.6., Bratislava, pp. 86-87
- HUGHES, M. (2006).** *Buzzmarketing. Přijměte lidi, aby o vás mluvili.* Management Press, Praha, 215 p.
- IŠTVÁN, M. (ED.) (2006).** *Public-private partnership a Slovensko.* Municipalia Žilina, 198 p.
- JANEČKOVÁ, L., VAŠTÍKOVÁ M. (1999).** *Marketing měst a obcí.* Grada Publishing s.r.o., Praha
- KERMALLY, S. (2006).** *Největší představitelé marketingu, jejich hlavní myšlenky, názory a díla.* Computer Press, a.s, Brno, 104 p.

- KOTLER, P., ASPLUND, C., REIN, I., HAIDER, D. (1999).** *Marketing Places Europe*. Pearson Education Ltd, London, 388 p.
- KOTLER, P. (2001).** *Marketing management*. 10. rozšířené vydání, Grada Publishing, Praha, 720 p.
- KOTLER, P., HAMLIN, M. A., REIN, I., HAIDER D. H. (2002).** *Marketing Asian Places*. John Wiley & Sons (Asia), Singapore, 443 p.
- KOTLER, P., ARMSTRONG, G. (2004).** *Marketing*. Grada Publishing, Praha, 855 p.
- KOTLER, P. (2004).** *Marketing podle Kotlera. Jak vytvářet a ovládnout nové trhy*. Management Press, Praha, 258 p.
- KOTLER, P., KELLER, K. L., 2007,** *Marketing management*. Grada Publishing, 12. vydanie, Praha 2007, 788 p.
- KOUDELKA, J. (2005).** *Segmentujeme spotřební trhy*. Kamil Mařík - Profesional publishing, 145 p.
- LEWIS, M. (1991).** *Understanding Brands*, Kogan Page, D. Cowley (ed), London in Smith P., (2000). *Moderní marketing*, Computer Press, Praha
- MALLYA, T. (2007).** *Základy strategického řízení a rozhodování*. Grada Publishing, a.s., Praha, 246 p.
- MATLOVIČ, R., MATLOVIČOVÁ, K. (2006).** *Koncept místa v geografii*. Příspěvek na zjazde ČGS, České Budejovice 2005. V tlači.
- MISIURA, S. (2006).** *Heritage marketing*. Butterworth-Heinemann, an imprint of Elsevier Ltd. Oxford, 280 p.
- MORRISON, A. M. (1995).** *Marketing pohostinství a cestovního ruchu*. Victoria Publishing, Praha in Plátková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Grada, Praha, 341p.
- PLATKOVÁ, M. (2006).** *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu*. Jak získat více příjmů z cestovního ruchu. Grada, Praha, 341p.
- PAULIČKOVÁ, R. (2005).** *Regionální a městský marketing*. Eurounion s.r.o., Bratislava
- RAINISTO, S. K. (2003).** *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Espoo 2003.
- RUMPEL, P. (2002).** *Teritoriální marketing jako koncept územního rozvoje*. Spisy Přírodovědecké fakulty Ostravské univerzity, sv. č. 145/2002, Ostravská univerzita.
- RUMPEL, P. (ED.) (2006).** *Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek*. Sborník příspěvků z mezinárodního pracovního semináře. Ostrava. Inovace, inovativní koncepty a přístupy v územním rozvoji. Úvod do diskuse., 7-23 pp.
- SEATON, A. V., BENNETT M. M. (1996).** *The Marketing of Tourism Products: Concepts, Issues and Cases*. International Thomson Business Press, London.
- SMITH, P. (2000).** *Moderní marketing*. Computer Press, Praha, 518 p.
- SUN-C', SUN PIN (2005).** *Umění války*. Helion s.a., Gliwice, Polsko, p. 296
- SZROMNIK, A. (2006).** *Marketing terytorialny – koncepcia ogólny i doświadczenia praktyczne*. In Markowski, T. ed., *Marketing terytorialny*. Studia, Tom CXVI., Komitet Przestrzennego Zagospodarowania Kraju PAN, Warszawa, pp. 33-88.
- ŠTEFKO, R., (2003).** *Akademické marketingové inštrumentárium v marketingu vysokej školy*. R.S. Royal Service Bratislava, 262 p.

ŠTEFKO, R., (ED.) (2003). Dimenzie a faktory regionálneho rozvoja. *Acta Facultatis Philosophicae Universitatis Prešovensis*. Prešov, 217 p.

TRUEMAN, M. M., KLEMM, M., GIROUD, A., LINDLEY, T. (2001). Bradford in the Premier League? A Multidisciplinary approach to branding and repositioning a city. Paper submitted to European Journal of Marketing. Working Paper No 01/04 Bradford University School of Management, Bradford, in Seppo K. Rainisto, *Success Factor of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe And the United States*, Espoo 2003.

PROCES MARKETINGU MIESTA – TEORETICKÉ ASPEKTY REALIZÁCIE

Zhrnutie

Predkladaná práca je príspevkom ku koncipovaniu teoretickej bázy procesu marketingu miesta. Marketingový proces, v jeho komplexnej podobe, inkorporuje komplex heterogénnych na seba nadväzujúcich činností, zhmotnených v podobe marketingového plánu. Jedinečnosť a neopakovateľnosť podstaty konkrétnych miest, priamo determinuje isté diferenciacie a mnohokrát neumožňuje ani presnú chronológiu jednotlivých fáz procesu marketingu miesta. Istou generalizáciou doposiaľ úspešne aplikovaných postupov by mohlo byť jeho rozdelenie do nasledujúcich fáz: 0. motivácia (vstupná motivácia, plán procesu), 1. analýza (situačná analýza), 2. koncepcia(koncipovanie cieľov a stanovenie marketingovej stratégie) a 3. implementácia (realizácia, riadenie a kontrola marketingovej stratégie). V rámci týchto etáp prebieha celý rad parciálnych činností, ktoré sa prelínajú, prebiehajú simultánne a jednotlivé miesta ich môžu vykonávať v rôznom poradí a podľa potreby doplniť o ďalšie, či niektoré vynechať. Celý proces však možno označiť za reiteratívny, spätnoväzbový, cyklický a prakticky nekončiaci. Predmetný článok postupne charakterizuje zmienené fázy ako aj jednotlivé parciálne procesy v nich obsiahnuté.