

**umb**

UNIVERZITA  
MATEJA BELA

V BANSKEJ BYSTRICI

*Anna Vaňová*

# MARKETINGOVÉ STRATÉGIE ROZVOJA ÚZEMIA

2020

ELIANUM

**Ekonomická fakulta Univerzity Mateja Bela  
v Banskej Bystrici**



Anna Vaňová

**MARKETINGOVÉ STRATÉGIE  
ROZVOJA ÚZEMIA**

 **ELIANUM**

2020

Schválila redakčná rada Ekonomickej fakulty Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici ako vysokoškolskú učebnicu.

Editor

prof. Ing. Helena Kuvíková, PhD.

Recenzenti

prof. Ing. Ľudmila Nagyová, PhD.

doc. Ing. Katarína Vitálišová, PhD.

Jazyková korektúra

Mgr. Dagmar Škvareninová, PhD.

Autor © Anna Vaňová, 2020

Prvé vydanie.

Všetky práva vyhradené.

Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovat' bez súhlasu majiteľa práv.

Printed in Slovakia

ISBN 978-80-557-1783-8

DOI: <https://doi.org/10.24040/2020.9788055717838>

Vysokoškolská učebnica Marketingové stratégie rozvoja územia, ktorej autorkou je Anna Vaňová je šírená pod licenciou Creative Commons Uvedenie autora-Nekomerčné použitie 4.0 International Licence CC BY-NC.

# OBSAH

OBSAH .....	3
Content .....	4
ÚVOD .....	5
<b>1. ROZVOJ ÚZEMIA A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE .....</b>	<b>7</b>
1.1. Rozvoj územia .....	7
1.2. Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia .....	11
1.3. Tvorba marketingovej stratégie .....	14
1.4. Konkurenčné pozície .....	17
<b>2. STRATÉGIE NÁSTROJOV MARKETINGOVÉHO MIXU .....</b>	<b>24</b>
2.1. Produkt a produktové stratégie .....	25
2.2. Cena územia a cenové stratégie .....	36
2.3. Dostupnosť územia a stratégie dostupnosti .....	41
2.4. Ľudský činiteľ a stratégie zamerané na ľudského činiteľa, partnerstvo a participáciu .....	43
2.5. Marketingová komunikácia a stratégie marketingovej komunikácie .....	49
<b>3. MARKETINGOVÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE ROZVOJA ÚZEMIA....</b>	<b>68</b>
3.1. Konkurencia územia a konkurenčná výhoda .....	68
3.2. Budovanie konkurenčnej výhody územia a konkurenčné marketingové stratégie .....	83
3.2.1. Inovačné stratégie .....	86
3.2.2. Stratégia budovania značky územia .....	103
3.2.3. Stratégia spolupráce s konkurenciou a stratégie napodobovania konkurencie .....	116
3.2.4. Generické stratégie .....	118
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....	130
ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV .....	134
SUMMARY .....	135

# CONTENT

CONTENT .....	3
CONTENT .....	4
INTRODUCTION .....	5
<b>1. PLACE DEVELOPMENT AND STRATEGIC MARKETING PLANNING ...</b>	<b>7</b>
1.1. Place development .....	7
1.2. Strategic marketing planning of place development .....	11
1.3. Marketing strategy .....	14
1.4. Competitive positions .....	17
<b>2. STRATEGIES OF THE MARKETING MIX .....</b>	<b>24</b>
2.1. Product and product strategies .....	25
2.2. Price of place and pricing strategies .....	36
2.3. Accessibility of place and strategies of accessibility .....	41
2.4. Human factor and strategies aimed at human factor, cooperation and participation .....	43
2.5. Promotion and strategies .....	49
<b>3. MARKETING COMPETITIVE STRATEGIES OF PLACE DEVELOPMENT .....</b>	<b>68</b>
3.1. Place competition and competitive advantage .....	68
3.2. Building a competitive advantage of the place and competitive strategies ...	83
3.2.1. Innovative strategies .....	86
3.2.2. Place branding strategy .....	103
3.2.3. Strategy of cooperation with the competitors and imitation of competitors .....	116
3.2.4. Generic strategies .....	118
REFERENCES .....	130
LIST OF TABLES AND GRAPHS .....	134
SUMMARY .....	135

# ÚVOD

Vo svete 21. storočia prebiehajú zmeny rýchlejšie ako kedykoľvek doteraz. Sú to zmeny, ktoré ovplyvňujú budúcnosť nielen nás, ale generácie, ktoré prídu po nás. Svet sa stal globálnym a každý subjekt, ktorý sa v ňom chce presadiť, by mal byť konkurencieschopný. Táto skutočnosť platí aj pre územia. Nová situácia si vyžaduje intenzívnejšie formy vyhľadávania nových možností riešenia dlhodobých problémov územia, ako aj nových foriem rozvoja územia. V posledných desaťročiach sa stále viac uplatňuje marketingový prístup, ktorý je založený na potrebe pristupovať k subjektom na území i k potenciálnym záujemcom o územie ako k zákazníkom, a zároveň zohľadňuje nevyhnutnosť udržateľného rozvoja územia.

Cieľom tejto vysokoškolskej učebnice je reflektovať na aktuálne problémy rozvoja území pomocou využívania marketingových stratégií, ktoré sú založené na budovaní konkurencieschopnosti a udržateľnosti územia. Problematika konkurencieschopnosti je interdisciplinárna a dotýka sa viacerých ekonomických aj mimo ekonomických odvetví a disciplín. Konkurencieschopnosť založená na konkurenčnej výhode ovplyvňuje udržateľný rozvoj území cez ich ekonomickú, sociálnu, inovačnú, či demografickú štruktúru.

Vysokoškolská učebnica je rozdelená na tri kapitoly. Prvá kapitola sa zameriava na problematiku rozvoja územia a strategické marketingové plánovanie. V druhej kapitole sú popísané východiská pre tvorbu stratégií marketingového mixu a stratégie nástrojov marketingového mixu územia. Tretia kapitola predstavuje východiská pre tvorbu konkurenčných stratégií a jednotlivé konkurenčné stratégie, ktoré je možné uplatniť v podmienkach územia.

Tvorba učebnice vychádza z predpokladu, že parciálne a integrované stratégie spolu súvisia, vzájomne sa ovplyvňujú a dopĺňajú. Preto je nevyhnutné pochopiť ich jednotlivo, ako i vo vzájomných súvislostiach.

Jednotlivé témy sú spracované v logickej nadväznosti a interdisciplinárne z pohľadu niekoľkých spoločenských vied – ekonómie, regionalistiky, marketingu, psychológie a čiastočne aj etiky. Vďaka tomu môže študent nadobudnúť prierezové vedomosti a poznatky, ktoré môžu ovplyvniť jeho prenositeľné aj transverzálne kompetencie.

Metodicky je učebnica zostavená z poznatkov získaných z klasickej aj najnovšej vedeckej a odbornej domácej a zahraničnej literatúry, kníh, časopisov, ako aj zákonov. Časť poznatkov prezentovaných v učebnici je výsledkom osobných skúseností autorky získaných vlastným výskumom, pozorovaním, spoluprácou s praxou a konzultáciami s odborníkmi z akademickej pôdy a praxe.

Každá kapitola obsahuje okrem učebného textu i zhrnutie témy, odkaz na použitú literatúru, ktorá sa vzťahuje k danej problematike, kľúčové slová, kontrolné otázky súvisiace s obsahom odborného textu, ktoré preverujú porozumenie témy. Okrem týchto sú súčasťou kapitol aj úlohy na zamyslenie, ktoré sú buď skupinovými aktivitami alebo úlohami pre jednotlivca.

Verím, že vysokoškolská učebnica, ktorá je svojím zameraním jedinečná nielen v podmienkach Slovenska, poskytne študentom poznatky a vedomosti, ktoré im pomôžu v praxi realizovať moderné územné rozvojové stratégie a odbornými argumentmi si

obhájiť svoje profesionálne postoje a odborníkom ucelený prehľad problematiky a cenné informácie.

Vysokoškolská učebnica je parciálnym výstupom projektov VEGA 1/0380/20 Inovatívne prístupy k rozvoju malých a stredných miest a VEGA 1/0213/20 Smart Governance v miestnej samospráve.

Anna Vaňová

# 1. ROZVOJ ÚZEMIA A STRATEGICKÉ MARKETINGOVÉ PLÁNOVANIE

Rozvoj územia na začiatku 21. storočia charakterizuje globalizácia, rozvoj nových technológií, nárast konkurencie a problémy udržateľnosti a odolnosti hlavne z hľadiska životného prostredia. Ľudia zodpovední za rozvoj štátov, regiónov, miest a obcí, musia neustále hľadať nové spôsoby na zabezpečenie atraktivity územia, aby tieto boli schopné svojou kvalitou pritiahnúť ľudské a finančné zdroje, ktoré sú dôležité pre ich rozvoj. Nástrojom, ktorý sa v posledných desaťročiach javí ako veľmi účelný je marketingové riadenie rozvoja územia.

Ak chceme vytvárať marketingové stratégie zamerané na rozvoj územia, je potrebné v úvode vysvetliť pojem územie, možnosti jeho rozvoja, úlohu marketingového prístupu k riadeniu územia a vymedziť pojem strategické marketingové plánovanie. Súčasťou strategického marketingového plánovania je tvorba marketingových stratégií. Vymedzíme a popíšeme marketingovú stratégiu, proces jej tvorby a v závere kapitoly vysvetlíme význam a základné charakteristiky tvorby konkurenčných strategických pozícií územia na trhu.

## 1.1. Rozvoj územia

Pojem územie sa často spája s pojmami priestor, priestorová štruktúra, priestorová veličina, ohraničená časť zemskeho povrchu, spoločensko-ekonomická kategória, ktorá kvalitou svojich rôznych prvkov, spôsobom ich usporiadania (organizácie), či charakterom ich väzieb aktívne ovplyvňuje všeobecné podmienky reprodukčného procesu a jeho výsledky.

Pojem územie v sebe zahŕňa rôzne veľké územné jednotky – od nadštátnych útvarov až po katastrálne územia alebo obvody v sídlach. Územím rozumieme krajiny, regióny, mestá, obce, mestské časti, pozemky a pod.

Ekonomická teória za základné výrobné faktory považuje kapitál, pôdu a prírodné zdroje, prácu a ľudské zdroje, informácie a informačné systémy, technológie a know-how. Z toho vyplýva, že pôda, resp. pozemok je výrobným faktorom, a tak územie, ktoré pozostáva z navzájom súvisiacich pozemkov možno z pohľadu ekonomiky územného rozvoja označiť za ekonomický statok. Ekonomické statky existujú v obmedzenej miere, sú teda ekonomicky vzácne. Ľudia ich potrebujú, pretože sú užitočné. Územie tvoria statky rôzneho druhu - voľné, verejné (kolektívne) a súkromné statky (hmotné a nehmotné).

Ekonomickú užitočnosť územia ovplyvňujú vlastnosti územia, ktoré umožňujú rôzne spôsoby funkčného využitia územia, tzn. jeho hodnota/potenciál; poloha, ktorá určuje, aké budú náklady spojené s jeho dostupnosťou; čas a veľkosť územia.

Pre každé územie je charakteristický špecifický hmotný alebo nehmotný potenciál: prírodno-geografický, sociodemografický, socioekonomický, urbanistický, inovačný potenciál.

Územie možno definovať ako priestorovú štruktúru, ktorá je v určitom čase vymedzená polohou, veľkosťou, hodnotou/potenciálom a spôsobom ohraničenia, v ktorej vzájomné vzťahy medzi živou a neživou prírodou, obyvateľstvom, sídelnou štruktúrou, výrobným



a dopravným systémom, hmotnými a abstraktnými charakteristikami sa vzájomne tak podmieňujú, že tvoria vyšší systém, nadradený týmto nižším systémom.

Spôsob ohraničenia územia vnímame z hľadiska geografického (fyzicko-geografické vymedzenie územia); urbanistického (pozemok, mesto); funkčného (územie plní určitú špecifickú funkciu, má špecifický význam z hľadiska jeho využívania); spádového (časť obce, mesta, regiónu, štátu, priemyselná zóna, obytná zóna, historická mestská zóna, chránené územie, destinácia cestovného ruchu) a pod.; ekonomického (priemyselné regióny, vidiecke regióny a pod.); historického (špecifické územia, formované kultúrno-historickým vývojom, ktoré si zachovávajú tradičné prvky v životnom štýle, jazyku, gastronómii a pod.); politického (štáty, zoskupenia štátov, územia politického vplyvu, záujmu, politickej spolupráce a pod.); účelového (dobrovoľné spájanie sa území na základe rozhodnutia jednotlivých predstaviteľov území, s cieľom riešiť spoločné problémy, dosahovať spoločné ciele); administratívneho/územno-správneho (obec, mesto, okres, kraj, vyšší územný celok, štát).

S administratívnym vymedzením územia rôznej veľkosti sa spája pojem územný celok. Územnými celkami sú v Slovenskej republike podľa zákonov<sup>1</sup> obec a samosprávny kraj. Sú samostatnými územnými samosprávnymi a správnymi celkami Slovenskej republiky, tzv. samosprávnymi územiami.

Územie ako celok, ale aj jeho potenciál, hodnoty a charakteristiky (možnosti na bývanie, výrobu, podnikanie, rekreáciu, dopravu, verejné služby, atmosféra prostredia a pod.) sú predmetom kúpy, predaja a spotreby, môžeme ich preto označiť za produkt (územie ako celok), resp. produkty (jednotlivé zložky potenciálu). Väčšie šance presadiť sa na trhu území má územie atraktívne svojím potenciálom v danom čase, pretože priťahuje finančný a ľudský kapitál, ktorý môže následne zabezpečiť jeho ďalší rozvoj, prosperitu a rast blahobytu (obr. 1). Podstatou fungovania územia je produkčná činnosť v najširšom zmysle. Významnú úlohu zohráva fakt, že akákoľvek činnosť spojená s územím je viazaná na dané územie.



Obrázok 1 Rozvoj územia

Prameň: vlastné spracovanie

<sup>1</sup> Zákon č. 135/2001 Z. z. Úplné znenie Ústavy SR č. 460/1992 Zb., Zákon SNR č. 221/1996 Zb., o územnom a správnom usporiadaní SR, Zákon NR SR č. 369/90 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov, Zákon 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov.

Vo všeobecnosti je slovo rozvoj ťažko definovateľným pojmom. Rozvoj je hodnotovo orientovaný pojem, o ktorom síce existujú určité predstavy, ale jeho exaktný obsah si v princípe musí každý definovať sám. Rozvoj je dlhodobý vzostup endogénnych schopností na základe efektívneho využívania vnútorných zdrojov a vonkajších podmienok. S pojmom rozvoj sa spájajú rozličné prívlastky, ktoré charakterizujú uhol pohľadu naň, napr. ekonomický, sociálny, endogénny, regionálny, lokálny, miestny a pod.

**Rozvojom územia možno rozumieť ekonomický a zároveň spoločenský proces, ktorý smeruje k vytvoreniu životaschopného a produktívneho územia. Jedným z cieľov rozvoja územia je naštartovať proces dlhodobého budovania konkurencieschopnosti územia pomocou efektívneho využitia priestorového potenciálu a priestorových osobitostí (Vaňová, 2006).**

Z vývoja v jednotlivých územiach, ktorý má rôznu úroveň a kvalitu rozvoja, je zrejmé, že nie všade je zabezpečený trvalo udržateľný rozvoj. Najčastejšie dôvody takéhoto vývoja sú:

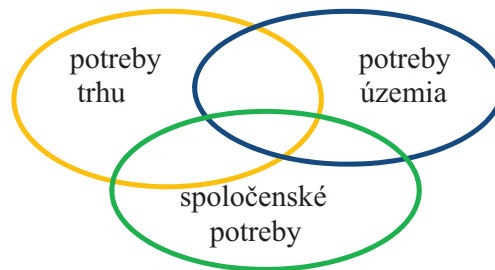
- nedostatok profesionálov na pozíciách, ktoré rozhodujú o diani na území. Volení predstavitelia územia často nerozhodujú profesionálne, pretože ich výkon môže ovplyvňovať jeden alebo niekoľko z nasledovných dôvodov - stranícka príslušnosť, presadzovanie subjektívnych záujmov, neodbornosť a neskúsenosť,
- očakávanie a spoliehanie sa na pomoc štátu, Európskej únie,
- nedostatočná komunikácia medzi predstaviteľmi územia a významnými subjektmi pôsobiacimi na území (veľkými podnikmi, záujmovými združeniami právnických a fyzických osôb, obyvateľmi),
- nedostatočná pripravenosť predstaviteľov územia na poznanie a zohľadnenie trendov vo vývoji, alternatívnych možností riešenia problémov a nedostatok vizionárov,
- opatrne konštruované plány rozvoja územia bez novej implementácie zmien,
- plánovacie prístupy nie vždy zodpovedajúce potrebám budúceho rozvoja a prosperite územia,
- chýbajúca snaha a schopnosť využívať postupy strategického plánovania, ktoré dnes patria k osvedčeným spôsobom zdokonaľovania plánovania výsledkov (Vaňová a kol., 2017).

Rozvoj územia sa zabezpečuje jeho riadením. Spôsoby, ako riadiť rozvoj územia sú rôzne – urbanistické riadenie, manažment územia a marketingový manažment územia a pod. Zmeny na trhoch, globalizácia a rast konkurencie území vyvolali potrebu definovať problémy v rozvoji území, hľadať možnosti a perspektívy územia, predvídať zmeny na trhoch, v konkurencii a predísť tak málo efektívnym aktivitám ad hoc. Z tohto dôvodu sa v praxi začal uplatňovať marketingový prístup k riadeniu územia. Dnes je navyše tento prístup podporený existenciou technológií, ktoré umožňujú zbierať a analyzovať tzv. big data. Rozvoj územia a tvorba inovácií je dnes horizontálna - trh poskytuje nápady a manažment území môže tieto myšlienky komercializovať. Môžeme hovoriť o „externom inovačnom ekosystéme“ (Kotler a kol., 2017, s. 33). Je to dôsledok možnosti a schopnosti zbierať a analyzovať veľké množstvá dát. Dnes Big data predstavujú predpoklad pre rozvoj územia a ich analýza a interpretácia môže byť hnacím motorom rozvoja územia, ako aj zdrojom inovácií.

**Marketingový prístup k riadeniu územia treba chápať ako súvislý spoločenský riadiaci proces, ktorý poskytuje možnosť účelnejšie vplyvať na trvalo udržateľný rozvoj územia budovaním udržateľnej konkurenčnej výhody, vytváraním súladu medzi dopytom na trhu a ponukou územia na základe využitia špecifických marketingových metód a nástrojov. Cieľom tohto procesu je minimalizovať riziká územia spojené so vstupom na trh a maximalizovať jeho spoločenský úžitok, pri akceptovaní jeho spoločenskej úlohy (Vaňová a kol. 2017).**

Spoločenský úžitok územia môžu vnímať subjekty individuálne – úžitok jednotlivca alebo určitej skupiny môže pre iných znamenať nevýhodu. Spoločenská úloha marketingu územia je v jeho schopnosti zosúladiť potreby územia s potrebami trhu, a to poskytnutím širokého spektra produktov zameraných na uspokojovanie individuálnych potrieb, pri zohľadnení a rešpektovaní spoločenských potrieb (obr. 2).

K etike marketingu územia musí patriť zásada, že spoločenské potreby a záujmy by sa mali uprednostňovať pred potrebami a záujmami jednotlivcov a skupín, ak tieto záujmy nie sú vo vzájomnom súlade.



Obrázok 2 Spoločenská úloha marketingu územia

Prameň: vlastné spracovanie

Aby rozvoj územia bolo možné ovplyvňovať, je potrebné určiť faktory, ktoré významne vplyvajú na vývoj územia. Ak zohľadníme rôzne prístupy k vymedzeniu faktorov rozvoja, charakter územia a marketingovú teóriu, za faktory ovplyvňujúce rozvoj územia v marketingu územia pokladáme:

- marketingové prostredie, ktoré predstavuje vnútorné prostredie a vonkajšie prostredie,
- dopyt na trhu,
- konkurenciu,
- kvalitu riadenia územia.

Faktory rozvoja územia možno rozdeliť na endogénne a exogénne. Medzi endogénne faktory patrí vnútorné prostredie, charakter miestneho dopytu, miestna/vnútorná konkurencia a manažment územia. Exogénnymi faktormi sú vonkajšie prostredie, charakter dopytu na vonkajšom trhu a vonkajšia konkurencia.

Z hľadiska vecného obsahu predstavuje **vnútorné marketingové prostredie** kvantitu a kvalitu potenciálu územia. Tieto ovplyvňujú využitie územia, uspokojovanie potrieb a požiadaviek subjektov na území a tých, ktorí na územie prichádzajú, čím vytvárajú možnosti rozvoja územia v záujme dosiahnutia ekonomického efektu a rastu

blahobytu územia. Ide o neopakovateľné charakteristiky a vlastnosti územia. Kvalita územia je pre rôzne subjekty viac alebo menej príťažlivá, pričom môže predstavovať tak hmotné, ako aj nehmotné charakteristiky.

Každé územie je obklopené ďalšími územiaми, ktoré vytvárajú bližšie, alebo vzdialenejšie okolie územia, čo znamená, že územie je súčasťou **vonkajšieho prostredia**, charakteristického dynamickým vývojom, ktorý spôsobujú vplyvy zmien politických, ekonomických, legislatívnych, sociálnych, ako aj ekologických. Procesy a vzťahy vo vonkajšom prostredí vyvolávajú rôzne zmeny a vplyvy, ktoré ovplyvňujú vnútorné prostredie a charakter ponuky územia, pričom subjekty na území môžu len čiastočne alebo vôbec dopad týchto zmien na územie ovplyvniť. Z marketingového hľadiska sú to zmeny ovplyvniteľné, čiastočne ovplyvniteľné alebo neovplyvniteľné.

**Dopyt na trhu** možno z pohľadu marketingu územia rozdeliť na vnútorný a vonkajší dopyt. Vnútorný dopyt predstavuje dopyt miestnych subjektov po produktoch územia, tzn. dopyt obyvateľov s trvalým a prechodným pobytom, miestnych podnikateľov, investorov. Vonkajší dopyt je dopytom subjektov, ktoré nie sú priamou súčasťou územia, ale sú z iných území. Môže ísť o dopyt lokálny, regionálny, národný, medzinárodný.

Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje rozvoj územia je **konkurencia**. Všeobecne sa konkurencia pokladá za akt obrany proti inej sile s cieľom dosiahnuť dominanciu alebo stanovené ciele. V marketingu územia sú konkurentmi jednotlivé územia, ktoré medzi sebou na trhu súperia o zákazníkov. Najvýraznejšie sa konkurencia prejavuje na národnej a medzinárodnej úrovni.

Tieto tri faktory majú na rozvoj územia podstatný vplyv. Neznamená to, že manažment, ktorý zodpovedá za riadenie územia (či už je to štátna správa, územná samospráva alebo manažment mikroregiónu), podnikatelia a obyvatelia by k vývoju príslušného územia mohli prispieť iba marginálne. Ak vychádzame zo skutočnosti, že územie je kombináciou neopakovateľných charakteristík a daností, môžeme konštatovať, že každé územie má porovnateľnú šancu, aby pritiahlo svoju skupinu ľudí a investícií. Vyžaduje to použiť len správne metódy a nástroje. Tie môže poskytnúť marketing územia ako nástroj riadenia územia. Konečný výsledok závisí od subjektov v území a mimo neho, ktoré svojím pôsobením rozvoj územia priamo alebo nepriamo ovplyvňujú, od ich schopnosti vytvoriť efektívne organizačno-inštitucionálne predpoklady pre rozvoj územia a využiť charakter a zdroje územia v existujúcej situácii makroprostredia a na trhu, v konkrétnom čase. Za ďalší faktor rozvoja územia preto pokladáme **kvalitu riadenia územia**.

Faktory rozvoja územia možno rozdeliť na endogénne a exogénne. Medzi endogénne faktory patrí vnútorné prostredie, charakter miestneho dopytu, a miestna/vnútorná konkurencia a manažment územia. Exogénnymi faktormi sú vonkajšie prostredie, charakter dopytu na vonkajšom trhu a vonkajšia konkurencia.

## 1.2. Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia

Rozvoj územia je možné zabezpečiť len cieľavedomou činnosťou, ktorá bude orientovaná na dosahovanie špecifických výhod územia na trhu v porovnaní s konkurenciou - strategickým marketingovým plánovaním. Strategické marketingové plánovanie v podmienkach územia vychádza z predpokladu, že budúcnosť územia je do značnej miery

neistá, ale územie by malo byť flexibilným systémom, ktorý dokáže absorbovať, rýchlo a efektívne sa adaptovať na potenciálne zmeny prostredia. To znamená, že územie musí vytvoriť informačné, plánovacie, implementačné a kontrolné systémy, ktoré sú schopné monitorovať meniace sa prostredie a konštruktívne využívať príležitosti (Kotler et al., 1999).

**Strategické marketingové plánovanie v podmienkach územia možno vymedziť ako proces hľadania a vytvárania súladu medzi cieľmi územia, trhovými príležitosťami a disponibilnými zdrojmi územia, pričom ide zásadne o orientáciu na dlhodobé ciele** (Vaňová, 2006).

Proces strategického marketingového plánovania tvorí päť fáz, ku ktorým sa radí koncepcná fáza, fáza analýzy, fáza stratégie, fáza realizácie, fáza kontroly a hodnotenia.

Jednotlivé fázy na seba nadväzujú, pričom každá osobitne je predmetom hodnotenia a kontroly, tzv. systému spätnej väzby (obrázok 3). Takto ponímané strategické marketingové plánovanie predstavuje prepojenie schopnosti vymedziť víziu a prostredníctvom efektívnych metód a nástrojov stanoviť predpoklady na vytvorenie rôznych variantov rozvoja územia v budúcnosti.

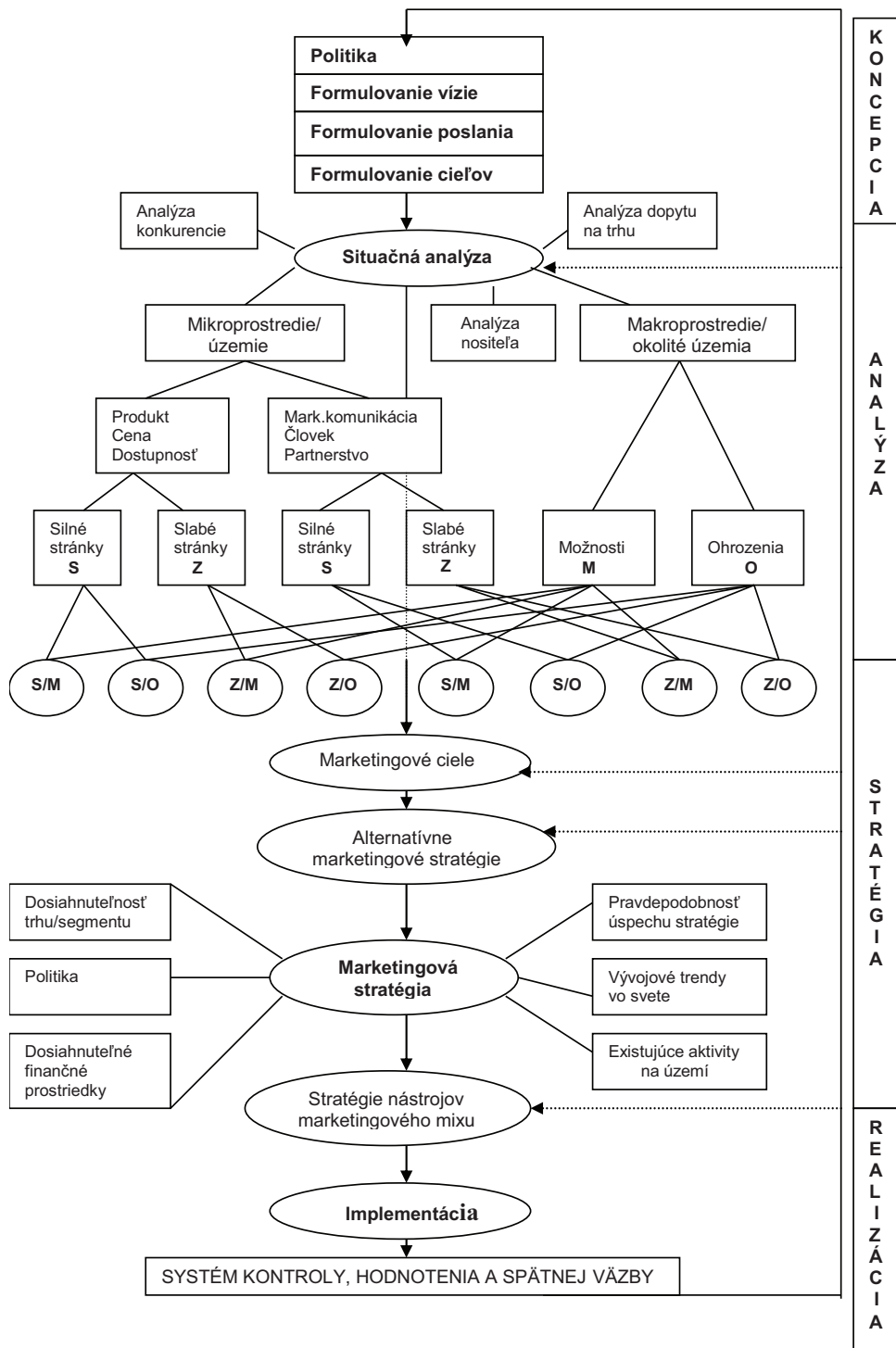
**V koncepcnej fáze**, na začiatku celého procesu, je formulovaná vízia, poslanie a ciele rozvoja územia. Tieto by mali byť vymedzené v spolupráci s relevantnou časťou verejnosti a odborníkov, prekonzultované a publikované. Je dôležité, aby sa tí, ktorých sa realizácia vízie a cieľov týka, boli informovaní a mali možnosť sa k plánom vyjadriť.

**Fáza marketingovej analýzy** zahŕňa analýzu faktorov rozvoja územia - marketingového prostredia, analýzu jedného alebo viacerých trhov, analýzu konkurencie a analýzu kvality riadenia územia. Výsledky analýzy marketingového prostredia je možné pretransformovať do silných a slabých stránok územia, ktoré sú ovplyvniteľné, a možností a ohrození vonkajšieho prostredia, ktoré nie je možné ovplyvniť, resp. sú len ťažko ovplyvniteľné, tzv. analýza SWOT.

**Fáze tvorby marketingovej stratégie** budeme v nasledujúcej kapitole venovať samostatnú pozornosť. Východiskom pre tvorbu marketingovej stratégie sú výsledky marketingovej analýzy. Na ich základe je potrebné prehodnotiť víziu, poslanie a ciele rozvoja územia a formulovať marketingové ciele vo vecnej a časovej rovine. Ďalším krokom je výber a tvorba marketingovej stratégie rozvoja územia cez stratégie marketingového mixu.

Z jednotlivých alternatív marketingových stratégií vyberieme tie, ktoré majú najlepší predpoklad na realizáciu v konkrétnom čase.

**Fáza realizácie** je fázou, v ktorej sa marketingové stratégie pretransformujú do konkrétnych marketingových aktivít. Postupnosť realizácie marketingovej stratégie a stratégií marketingového mixu sa plánuje v čase prostredníctvom akčných programov. V realizačnej fáze sú realizované konkrétne opatrenia vedúce k naplneniu jednotlivých cieľov až k vízii. Je potrebné zabezpečiť kontinuitu jednotlivých činností v priestore a čase a aktívnu spoluprácu všetkých zainteresovaných subjektov.



Obrázok 3 Proces strategického marketingového plánovania rozvoja územia  
 Prameň: vlastné spracovanie

V odbornej literatúre je proces strategického marketingového plánovania charakterizovaný ako dynamický, podliehajúci zmenám a vplyvom dynamiky vývoja v makroprostredí a mikroprostredí, na trhoch, v rámci konkurencie a pod. Neustály monitoring týchto zmien spĺňa **fáza kontroly a hodnotenia, tzv. systém spätnej väzby** – permanentnej kontroly funkčnosti jednotlivých prvkov a nástrojov marketingového procesu vo vzťahu k aktuálnej situácii na trhu. Vzhľadom na skutočnosť, že rozvoj územia prebieha vždy v nepretržitom transformačnom procese je na základe systému spätnej väzby možné včas identifikovať nesprávne alebo neefektívne kroky, zachytiť zmeny v správaní trhu a aktuálne na ne reagovať.

### 1.3. Tvorba marketingovej stratégie

Stratégia je nástrojom, ktorý sa používa na dosiahnutie stanovených cieľov. Kotler a Armstrong (2007, s. 47) definujú marketingovú stratégiu ako “plán hry” na dosiahnutie stanovených cieľov. Marketingová stratégia reprezentuje usporiadaný marketingový postup, o ktorom sa predpokladá, že jeho pomocou sa dosiahnu marketingové ciele zamerané na „dlhodobé prežitie a rast“ (Kotler a kol., 2007, s. 117). Zahŕňa špecifické stratégie pre cieľové trhy, marketingový mix a úroveň marketingových výdavkov. Marketingová stratégia by sa mala spresniť pre jednotlivé cieľové segmenty. Tvorba marketingových stratégií „musí vychádzať z trhu – musí byť určovaná vonkajším prostredím – namiesto sústredenia sa na vnútornú orientáciu“... Tento proces musí byť aktívny, úlohou je prostredie ovplyvňovať a nie pasívne reagovať na vplyvy z prostredia (Lesáková, et al., 2001, s. 28).

Stratégiou sa stanovujú ciele, postupy na ich dosiahnutie a alokujú sa zdroje na dosiahnutie cieľov realizáciou postupov. Podľa sociálno-ekonomického vývoja v území môže byť cieľom marketingovej stratégie zabezpečiť rozvoj územia formou rastu, stabilizácie situácie, útlmom niektorých aktivít, alebo kombináciou uvedených foriem. Základné marketingové stratégie rozvoja územia podľa segregácie území na základe sociálno-ekonomických kritérií uvádza obrázok 4.

Marketingová stratégia reprezentuje usporiadaný marketingový postup, o ktorom sa predpokladá, že jeho pomocou sa dosiahnu marketingové ciele. Zahŕňa špecifické stratégie pre cieľové trhy, marketingový mix a úroveň marketingových výdavkov prispôbením konkurenčnej pozície meniacim sa podmienkam. Marketingová stratégia rozvoja územia prezentuje smery budúceho rozvoja, ako aj nástroje a postupy na ich dosiahnutie. Pojem marketingová stratégia je úzko spojený s pojmom konkurenčná výhoda a výnimočné kompetencie/schopnosti.

Pri tvorbe stratégií rozvoja územia je potrebné uvedomiť si, že v trhovu orientovanom systéme zodpovedá za hospodársky rozvoj územia predovšetkým súkromný sektor. Manažment územia má kľúčovú úlohu pri jeho podpore na príslušnej úrovni, ani nie v zmysle priameho ekonomického riadenia, ale podporou partnerských vzťahov medzi verejným a súkromným sektorom, zaistením vhodnej infraštruktúry, ľudského potenciálu, využívaním dopytom ovplyvňovaných a trh usmerňujúcich mechanizmov a kontrolou využívania územia.

Základné marketingové stratégie rozvoja územia	Segregácia územia na základe sociálno-ekonomických kritérií
<ul style="list-style-type: none"> <li>• rastová</li> <li>• stabilizačná</li> <li>• útlmová</li> <li>• kombinovaná</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prekrvené územia</li> <li>• perspektívne sa rozvíjajúce územia</li> <li>• rozvinuté územia</li> <li>• stagnujúce/čiastočne stagnujúce</li> <li>• zaostávajúce /ekonomicky slabé upadajúce/deprimované</li> <li>• mimoriadne problémové</li> </ul>

Obrázok 4 Základné marketingové stratégie  
Prameň: vlastné spracovanie

Marketingová stratégia rozvoja územia je teda špecifická predovšetkým tým, že rešpektuje rôzne subjekty s rozličným vzťahom k územiu, s rôznymi záujmami v území a je výsledkom rokovania rôznych záujmových a politických subjektov, ktoré uprednostňujú rôzne spôsoby dosahovania cieľov. Aby sa predišlo riziku, že pri zmene politickej reprezentácie územia dôjde k radikálnym zmenám v cieľoch a spôsoboch realizácie marketingovej stratégie, mala by byť verejne schválená a prijatá ako oficiálny dokument, aj keď obsah marketingovej stratégie, ani povinnosť spracovať ju nie sú stanovené záväzným predpisom.

„Marketingová stratégia rozvoja územia predstavuje plán na dlhšie obdobie a preto pozostáva z niekoľkých medzistupňov investovania a transformácie“ (Vaňová, 2006, 84).

Konkurenčnú schopnosť územia je možné dosiahnuť rôznymi prístupmi. Prvý je založený na parciálnych stratégiách marketingového mixu. Parciálne stratégie je možné využiť pri tvorbe integrovaných stratégií, ktorými sú stratégie pozičné, marketingové konkurenčné stratégie rozvoja územia a stratégie pre cieľové trhy. V nasledujúcom texte popíšeme pozičné stratégie, stratégie nástrojov marketingového mixu a konkurenčné stratégie.

Ako sme už uviedli v predchádzajúcej subkapitole, prvým krokom tvorby marketingovej stratégie je prehodnotenie vízie, poslania a cieľov rozvoja územia na základe výsledkov marketingovej analýzy a následné formulovanie marketingových cieľov. Ďalším krokom je výber a tvorba marketingovej stratégie rozvoja územia a stratégií marketingového mixu.

Všeobecné ciele definované v koncepcnej fáze sú na začiatku fázy stratégie doplnené o marketingové strategické ciele a špecifické marketingové ciele, kvantitatívne a časovo ohraničené. Marketingové ciele by mali byť stanovené pre rôzne oblasti s vplyvom na prosperitu a rozvoj územia. Podľa Druckera (1996) tieto určujú predovšetkým postavenie na trhu, potrebu inovácií, materiálne a finančné zdroje, výkony a prístupy manažmentu, zamestnancov a ich vzdelávanie, verejnú zodpovednosť, ako i municipálny profit. Ďalší



autori delia marketingové ciele v závislosti od charakteru rozvoja územia na tri typy – „ciele vedúce k voľnému rozvoju/rastu územia, ciele vedúce k riadenému rastu, ciele zamerané na limitovaný rast alebo nulový rast územia“ (Kotler, a kol., 1993, s. 91).

Pri tvorbe marketingovej stratégie rozvoja územia vychádzame z faktu, že sa nezačína z ničoho, pretože každé územie má svoj charakter daný geomorfologickými, klimatickými podmienkami, hydrologickým potenciálom, flórou a faunou, na území je zvyčajne vybudovaná určitá infraštruktúra, má svoju históriu, imidž a pod. Tvorba stratégie si vyžaduje interdisciplinárny a tímový prístup.

V marketingu územia pod tvorbou marketingovej stratégie rozumieme aktivity, ku ktorým treba pristúpiť za predpokladu, že budúcnosť územia je do značnej miery nejasná, ťažko sa dá odhadnúť budúci vývoj, resp. pod vplyvom neočakávaných zmien vo svete, prípadne politických rozhodnutí. Ak má byť územie schopné absorbovať rôzne zmeny, efektívne a rýchlo adaptovať nové možnosti a rozvojové trendy, treba vytvoriť plán postupov a aktivít, ktorý bude rozhodnutím o tom, ktoré služby, výroba, aktivity budú podporované, ktoré udržiavané, a ktoré bude potrebné utlmiť alebo sa ich vzdať.

Každá stratégia je spojená s otázkami, ako sa bude riadiť rast a rozvoj územia ako celku v záujme dlhodobej maximálnej prosperity, ako získať konkurenčnú výhodu (Porter, 1998), ktoré silné stránky a možnosti treba využiť, a či existujú potrebné zdroje pre úspešnú realizáciu stratégie.

Marketingové stratégie rozvoja územia vychádzajú zo súčasného postavenia územia na trhu a líšia sa podľa toho, či je cieľom územia presadiť sa na novom trhu, získať alebo udržať si pozíciu na trhu, respektíve presadiť na trhu nový produkt a pod. Z jednotlivých alternatívnych modelov marketingových stratégií sa vyberú tie, ktoré majú najlepší predpoklad na realizáciu v konkrétnom čase. Podľa Boerema a Sondervana (1990, s. 40) je výber najefektívnejšej alternatívy podmienený „...prehodnotením dosiahnuteľnosti segmentov, politiky a politických priorít, existujúcich aktivít na danom území, dostupnosti finančných zdrojov, predpokladanej úspešnosti realizácie“ a prehodnotením vývojových trendov vo svete.

Podstata marketingovej stratégie spočíva v tom, že určuje cesty a postupy dosahovania marketingových cieľov. Vzhľadom na to, že každý marketingový cieľ je možné dosiahnuť viacerými postupmi a vzhľadom na zmeny, ku ktorým dochádza na trhoch, je potrebné pripraviť a preskúmať viaceré alternatívy marketingovej stratégie. (Napríklad sa pripraví pesimistický, optimistický a očakávaný variant, tieto sa prehodnocujú a aplikuje sa tá stratégia, ktorá najlepšie zodpovedá aktuálnej situácii.) Súčasnú stratégiu musia však rešpektovať fakt, že potenciálni zákazníci majú k dispozícii veľké množstvo rôznych informácií, ale aj obmedzený čas na ich posúdenie a vyhodnotenie, preto vyhľadávajú dôveryhodné zdroje na získanie informácií, ktoré často predstavujú priatelia, obchodní partneri a pod. (Kotler a kol., 2017). Z tohto dôvodu treba venovať v rámci stratégií osobitnú pozornosť súčasným zákazníkom a marketingovej komunikácii. Niekedy sa práve v tejto súvislosti marketing územia označuje aj za budovanie značky územia.

Marketingové stratégie sú výsledkom rozhodnutí o voľbe a pokrytí trhu, správaní sa voči subjektom na trhu a výbere vhodných marketingových nástrojov, postupov a prístupov. Strategické koncepcie sú založené na parciálnych alebo integrovaných prístupoch. Parciálne prístupy zahŕňajú len určitý výsek strategického rozhodovania – napríklad

aspekt marketingovej stratégie orientovanej na konkurenciu alebo stratégie produkt - trh. Integrované prístupy sa pokúšajú pokryť celé rozhodovacie spektrum základných marketingových stratégií a systemizovať tie, ktoré vyplývajú z úloh marketingového plánovania. Parciálne prístupy tvoria základ väčšiny integrovaných prístupov. Predstavujú ich stratégie nástrojov marketingového mixu.

Globalizácia vytvára rovnaké podmienky pre všetkých. Konkurencieschopnosť územia bude stále viac závisieť od ich schopnosti reagovať na zmeny na trhu a v prostredí, ako aj ich schopnosti prispôsobiť sa týmto zmenám.

#### 1.4. Konkurenčné pozície

V ďalších častiach učebnice sa budeme venovať problematike marketingových stratégií pre rôzne veľké a rôzne významné územia. Každé územie, viac alebo menej významné, sa nachádza na nejakej konkurenčnej pozícii vo vzťahu ku svojej konkurencii. Súvisí to s charakterom potenciálu územia, s charakterom ľudí, ktorí v území žijú alebo ho riadia, od ich schopnosti využiť príležitosti, ktoré územie a trh ponúka. V priebehu jednotlivých etáp životného cyklu územia ako celku alebo jeho čiastkových produktov, poznanie konkurenčnej pozície napomáha nositeľom marketingu územia rozhodovať o prioritách jednotlivých krokov, ktoré vedú k zabezpečeniu marketingových cieľov a celkovému rozvoju územia. Základom systemizácie je pozícia územia na trhu, určená podielom na trhu. Podľa tohto modelu Kotler (1992) vymedzuje štyri typy konkurenčných pozícií:

- pozíciu vodcu na trhu,
- pozíciu trhového vyzývateľa,
- pozíciu súputníka na trhu,
- pozíciu trpaslíka.

Pomocou identifikácie pozície je možné zabezpečiť si úspech na konkurenčných trhoch aj v prípade, ak sú trhy presýtené, vytvoriť novú ponuku je náročné, dopyt stagnuje v dôsledku rôznych vplyvov a aj veľkí konkurenti majú problém sa presadiť.

Stratégie, ktoré vychádzajú z konkurenčnej pozície, sú založené na výbere produktovej, cenovej, komunikačnej stratégie, stratégie dostupnosti a stratégie ľudského činiteľa ako nástrojov marketingového mixu. Cieľom je vytvoriť integrovaný program založený na vyššie uvedených piatich nástrojoch marketingového mixu, ktorý podporí vytvorenie želanej konkurenčnej pozície, ktorá vychádza z podielu územia na príslušnom trhu.

Existujú tri alternatívy tvorby konkurenčnej pozície (Kotler, 1992):

- posilnenie súčasnej pozície,
- hľadanie novej neobsadenej pozície, ktorá má hodnotu pre zákazníkov,
- zosadenie alebo premiestnenie pozície konkurencie.

Územie by malo o svojej zvolenej pozícii intenzívne komunikovať pomocou nástrojov a kanálov marketingovej komunikácie, aby ju sprostredkovalo cieľovým segmentom.

Vybudovanie želanej pozície alebo jej zmena trvá zvyčajne dlho, pritom dlhé roky budovaná želaná pozícia sa môže rýchlo stratiť. Preto želanú pozíciu treba udržiavať a prispôbovať potrebám cieľového segmentu a stratégiám konkurencie. Uvádzané strategické prístupy (Kotler, 1992) nevymedzujú spôsoby správania, ale sú orientované na alternatívy cieľov.

## Stratégie vodcu na trhu

Vodcovi na trhu patrí najväčší podiel na trhu, v odbornej literatúre sa udáva 40% cieľového trhu. Znamená to, že ide o územia s výraznou jednou alebo niekoľkými konkurenčnými výhodami, o ktoré je na trhu záujem. Ak má územie na sledovanom cieľovom trhu najväčší podiel, snaží sa ho udržať. Aby ho udržal, musí poznať svojich zákazníkov, monitorovať ich správanie. Vodca zvyčajne využíva tri základné strategické prístupy:

- zväčšovanie celkového trhu,
  - udržanie/bránenie trhového podielu,
  - rozširovanie trhového podielu.
- Zväčšenie celkového trhu je možné dosiahnuť:
- získaním nových zákazníkov,
  - novou ponukou.

Zväčšením celkového trhu získaním nových skupín zákazníkov treba rozumieť aj získanie nových spotrebiteľov alebo nových cieľových trhov. V rámci tohto prístupu je potrebné sa zamerať na nové geografické, demografické alebo psychografické segmenty alebo segmenty podľa správania sa a životného štýlu.

Trhový podiel je možné zväčšiť ak územia hľadajú nové možnosti využitia súčasných produktov územia alebo rozšírením čiastkového produktu o nové služby, zariadenia, príp. diferenciáciou s využitím nástrojov marketingového mixu. Vo všetkých týchto snahách významnú úlohu zohráva marketingová komunikácia, ktorej úlohou je o zmenách cieľový segment informovať a motivovať. K hľadaniu nových foriem využitia ponuky územia často inšpirujú samotní zákazníci, preto je dôležité systematicky pracovať s informáciami o potrebách, správaní, príp. motívoch zákazníkov. Dôležité je, aby manažment územia úzko spolupracoval s relevantnými subjektmi, ktoré ponuku územia tvoria alebo ovplyvňujú.

Ďalšou stratégiou vodcu je udržanie, resp. bránenie trhového podielu pred konkurenciou. Táto stratégia predpokladá:

- inovovať,
- udržať lojalitu zákazníkov,
- rozšíriť spôsob použitia produktov územia,
- dôsledne budovať značku územia,
- mať stanovené priority rozvoja,
- sledovať trendy v rozvoji územia a flexibilne reagovať.

V prípade silných území je možné uplatniť aj stratégiu rozširovania trhového podielu. Jej realizácia je založená na:

- výrazných inováciách ponuky,
- zavádzaní úplne novej ponuky,
- výraznom zvyšovaní kvality súčasnej ponuky,
- dosiahnutí úspory pre zákazníkov prostredníctvom nižších cien,
- agresívnej marketingovej komunikácii,
- hľadani nových zákazníkov alebo trhov.

Pri realizácii tejto stratégie je veľmi dôležité zvážiť, aká je únosnosť územia, či už z hľadiska ochrany životného prostredia (pri náraste podnikateľských aktivít, počtu turistov),

bezpečnosti (v doprave, osobnej bezpečnosti, bezpečnosti majetku), ochrany kultúrneho a historického dedičstva (pri náraste turistov a návštevníkov pamiatok, umeleckých diel a pod.).

### **Stratégie trhového vyzývateľa**

Trhový vyzývateľ má na cieľovom trhu 30% trhového podielu. Zvyčajne ide o územia, ktoré sa snažia o zvýšenie trhového podielu na cieľovom trhu, a tomu podriaďujú aj svoje strategické prístupy.

Stratégie trhových vyzývateľov sú zamerané na ofenzívne zvýšenie trhového podielu niekoľkými spôsobmi. Prvým spôsobom je konkurovanie vodcovi na trhu, druhým je vytvorenie takej ponuky, ktorá bude konkurovať ponuke území ktoré sú svojou ponukou rovnako významné ako vyzývateľ alebo sú to územia menej významné a ponukou slabšie.

Vyzývateľom sú územia s menším trhovým podielom, ale s perspektívnou a udržateľnou konkurenčnou výhodou, ktorú vodca nie je schopný imitovať. Strategické postupy uplatňujú agresívny postup. Ich zámerom je zvýšiť podiel na trhu, prípadne stať sa vodcom na trhu. Vyzývateľ sa môže stať vodcom na trhu, ak sa napríklad zameria na trhové segmenty, ktoré vodca zanedbával alebo im neprikladal dostatočný význam. Dôležité je, aby územia v pozícii trhového vyzývateľa mali jasnú víziu rozvoja a jasne vymedzené strategické ciele. Zároveň je potrebné, aby bol v území dostatok finančných zdrojov, ktoré pomôžu pri realizácii stratégie. Môže ísť o vlastné finančné zdroje, častejšie sa však územia snažia získať zdroje z grantov, fondov, či získaním silného investora a pod.

Strategické prístupy sú zvyčajne založené na politike:

- nižších cien a očakávanej kvality,
- vysokej kvality ponuky,
- inovácie produktov,
- inovácie dostupnosti,
- intenzívnej inovatívnej marketingovej komunikačnej stratégie,
- tvorby ponuky pre segmenty na trhu, o ktoré nie je veľký záujem zo strany území v pozíciu vodcu, buď z hľadiska ich veľkosti alebo špecifických potrieb,
- diverzifikácie na nové trhy.

### **Stratégie súputníka na trhu**

Súputníkom označujeme územia, ktoré majú na trhu asi 20% trhový podiel. Tieto územia s menším trhovým podielom využívajú strategické prístupy, pomocou ktorých si chcú na trhu udržať svoju pozíciu. Zvyčajne sú to územia, o ktoré rastie záujem na cieľovom trhu, a tento stav je potrebné v plnej miere využiť.

Stratégie súputníka na trhu sú založené na:

- udržaní rovnováhy uznaním pravidiel hry konkurencie,
- prispôbením sa trhovému vodcovi,
- dôslednej segmentácii trhu.

Pri tomto type stratégií územie kopíruje všetko alebo aspoň niečo, čo ponúka trhový vodca, resp. iné úspešné územia na trhu. Územia sa takto snažia udržať si svojich zákazníkov alebo získať nových, hlavne prostredníctvom tvorby ponuky pre novovznikajúce trhy. Dôležitou podmienkou úspechu je vysoká kvalita ponuky za primerané ceny.

Pre trhových spolupútnikov prichádzajú do úvahy stratégie:

- napodobovania ponuky konkurencie (imituje ponuku konkurencie, ale s odlišnosťami v niektorých nástrojoch, prispôbením sa možnostiam územia),
- imitácie stratégie konkurencie (napodobňuje produkty, marketingovú komunikáciu a pod.),
- vylepšenia, inovácie ponuky (preberá produkty od vodcu, upravuje a často zdokonaľuje; môže si vybrať aj iné trhy, aby sa vyhol priamej konfrontácii s vodcom na trhu),
- špecializácie.

Úspešnosť celej stratégie je založená na dôslednej segmentácii, pričom cieľom je rentabilita, a nie rast trhového podielu. V súčasnosti je tiež dôležité uvedomiť si, že inovácie nemusia pochádzať z vnútra, pretože miera vnútorných inovácií nikdy nie je dost' rýchla na to, aby sa dosiahla konkurencieschopnosť na neustále sa meniacom trhu (Kotler a kol., 2017).

### **Stratégie trpaslíka**

Zvyšok cieľového trhu, čo predstavuje 10%, je v rukách trhového trpaslíka. Zvyčajne ide o menšie, resp. kvalitatívne slabšie územia, ktorých ponuka uspokojuje malé trhové segmenty, ktoré inak nie sú zaujímavé pre väčšie a silnejšie územia. Ich potenciál im neumožňuje konfrontáciu s inými územiaми, resp. kvalita ich potenciálu nemá schopnosť osloviť väčšie trhové segmenty.

V takomto prípade je efektívne orientovať sa na medzeru na trhu, tzn. časť trhu, ktorej potreby nie sú uspokojené, resp. si táto časť trhu vyžaduje špecializáciu, špeciálne schopnosti, keďže pre iné územia sú tieto trhy málo atraktívne. Ideálne je, ak ide o časť trhu alebo segmenty, ktoré sa vyznačujú niektorou z nasledujúcich vlastností:

- dostatočnou veľkosťou a kúpyschopnosťou,
- rastúcim trhovým potenciálom,
- nezaujímavosťou pre hlavných konkurentov.

Dôležité je, aby územie malo požadované zdroje a schopnosti pre efektívnu obsluhu trhovej medzery a bolo schopné ubrániť sa pred útočiacimi konkurentmi.

Špecializácia má byť orientovaná tak, aby bolo možné vybudovať konkurenčnú výhodu:

- na trhu,
- v skupine zákazníkov (špecifickej, veľkej alebo malej, koncového užívateľa, geograficky ohraničených a pod.),
- v rámci čiastkového/vých produktov (jedného, so špecifickými vlastnosťami, v závislosti od špecifickej požiadavky segmentu, s vysokou kvalitou a pod.).

Výhodou týchto území je, že vzhľadom na malý podiel na trhu, majú možnosť svojich cieľových zákazníkov veľmi dobre poznať a svoju ponuku jasne vyšpecifikovať tak, aby zodpovedala ich predstavám a potrebám. Nevýhodou môže byť, že konkurencia môže úspešnú stratégiu imitovať.

## Zhrnutie

V tejto kapitole sme stručne vysvetlili základné pojmy ako územie, rozvoj územia, či strategické marketingové plánovanie. Strategický marketingový prístup k riadeniu rozvoja územia sme charakterizovali ako súvislý spoločenský, riadiaci a na zmeny sa orientujúci proces, ktorý poskytuje možnosť účelnejšie vplyvať na udržateľný a odolný rozvoj územia, tým že sa orientuje na budovanie udržateľnej konkurenčnej výhody, pomocou vytvárania súladu medzi dopytom na trhu a ponukou územia na základe využitia špecifických marketingových metód a nástrojov. Cieľom tohto prístupu je minimalizovať riziká územia, ktoré súvisia so vstupom na trh a maximalizovať jeho spoločenský úžitok, pri akceptovaní jeho spoločenskej úlohy. Účelnejším spôsobom rozvoja územia rozumieme zhodnotenie potenciálu územia tak, aby korešpondoval s potrebami cieľových segmentov a zabezpečil udržateľný, odolný, kontinuálny rozvoj a prosperitu územia. Na dosiahnutie tohto cieľa sa využíva marketingový plán.

Východisko pre rozvoj územia treba hľadať v charaktere územia a cieľového trhu a v aplikácii marketingu územia prostredníctvom strategického marketingového plánovania v podmienkach územia. Proces strategického marketingového plánovania predstavuje mechanizmus, ktorý transformuje potreby zákazníkov územia do rozhodnutí manažmentu spravujúceho územie. Proces strategického marketingového plánovania má päť fáz - fázu koncepcie, fázu analýzy, fázu stratégie, fázu realizácie a fázu kontroly a hodnotenia. Osobitnú pozornosť sme venovali fáze tvorby marketingovej stratégie.

Základom formovania marketingovej stratégie rozvoja územia je vymedzenie vízie, poslania a cieľov rozvoja územia. Tie by mali byť v území prijaté ako záväzný dokument, na tvorbe ktorého by sa mali vzhľadom na spoločenskú úlohu marketingu podieľať všetky významné subjekty žijúce a pôsobiace na danom území. Ďalším významným krokom je analýza. V rámci analýzy je dôraz kladený na identifikovanie konkurenčnej výhody alebo výhod územia pomocou realizácie analýzy marketingového prostredia, trhu a konkurencie. Následne je potrebné hľadať možnosti využitia konkurenčnej výhody alebo niekoľkých konkurenčných výhod pri zladení ponuky územia s potrebami a predstavami súčasných a potenciálnych zákazníkov v procese tvorby a realizácie marketingovej stratégie rozvoja územia a stratégií nástrojov marketingového mixu. Najvhodnejším prístupom k tvorbe a výberu marketingových stratégií je tvorba a výber alternatívnych marketingových stratégií rozvoja územia a stratégií marketingového mixu, jednak z pohľadu vecného, ako aj časového, a v závislosti od konkrétnej situácie. V súčasnosti, kedy je možné len s ťažkosťami predvídať zmeny vonkajšieho okolia, či zmeny na trhoch a vývoj konkurencie, nie je možné hovoriť o jedinom správnom variante rozvoja územia. Tvorbou rôznych alternatív marketingových stratégií je možné lepšie profilovať konkurenčné vzťahy. Jednotlivé alternatívy strategických prístupov treba v území prehodnotiť z hľadiska súladu marketingovej stratégie s víziou, poslaním a cieľmi územia, výsledkami analýzy, z hľadiska potenciálneho rizika, súladu stratégie s ďalšími rozvojovými zámermi územia, životného cyklu územia, zraniteľnosti stratégie, dostupnosti cieľových segmentov, dostupnosti finančných prostriedkov, politiky na miestnej a národnej úrovni, politických priorit, existujúcich aktivít na území, ako aj predpokladaných vývojových trendov vo svete.

Každé územie sa nachádza v istej konkurenčnej pozícii vo vzťahu ku svojej konkurencii. Poznanie konkurenčnej pozície pomáha strategickým rozhodnutiam o prioritách. Základom systemizácie je pozícia územia na trhu, určená podielom na trhu, ktorá vymedzuje stratégie pre vodcu na trhu, trhového vyzývateľa, súputníka na trhu, ako aj stratégie pre trpaslíka. Stratégie tvorby konkurenčnej pozície sú založené na výbere produktovej, cenovej, komunikačnej stratégie, stratégie dostupnosti a stratégie človeka.

Každé zo spomínaných území má svoje špecifiká, ktoré treba zohľadniť pri výbere a tvorbe stratégií. Pri stratégiách trhového vodcu a súputníka je dôraz kladený na konkurenciu, kým pri stratégiách trpaslíka sa dôraz kladie na zákazníka. Vo vzťahu k opatreniam sa niektoré stratégie prekrývajú, napríklad v snahe udržať trh prevládajú rovnaké opatrenia pre stratégiu trhového vodcu a vyzývateľa.

## Literatúra

1. BOEREMA, E. M. - SONDERVAN, H. J. 1988. *Ondernemersgerichte citymarketing. In Tijdschrift voor Marketing.* č. 1.
2. DRUCKER, P.F. 1994. Řízení neziskových organizací. Praha : Management Press. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
3. KOTLER, P. 1992. *Management.* Praha : Victoria Publishing. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
4. KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing.* Praha : Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
5. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2007. *Marketing.* Praha : Grada. 856 s. ISBN 8024705133.
6. KOTLER, P., ASPLUND, CH., REIN, I., HAIDER, D. H. 1999. *Marketing Places Europe.* Harlow : Prentice Hall. 338 s. ISBN 0 273 64442 4.
7. KOTLER, P., HAIDER, D.H, REIN, I. 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to cities, States, and Nations.* New York : Macmillan. ISBN 0-02-917596-8.
8. KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. 2017. *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital.* New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 208 s. ISBN 978-1-119-34106-2 (ePDF)
9. LESÁKOVÁ, D. a kol. 2001. *Strategický marketingový manažment.* Bratislava : Sprint. 337 s.. ISBN 80-88848-90-3.
10. PORTER, M.E. 1998. *The Competitive Advantage of Nations.* New York : The Free Press. 896 s. ISBN 0-684-84147-9.
11. REINISTO, S. K. 2003/4. *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States.* Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations 2003/4. 271 s. ISSN 1457-6929 ISBN 951-22-6685-7.
12. VAŇOVÁ, A. 2006. *Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia.* 1. vyd. - Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. 138 s. ISBN 80-8083-301-X.
13. VAŇOVÁ, A., VITÁLIŠOVÁ, K., BORSEKOVÁ, K. 2017. *Marketing územia.* Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum. 98 s. ISBN 978-80-557-1296-3.
14. Zákon č. 135/2001 Z. z. Úplné znenie Ústavy SR č. 460/1992 Zb.

15. Zákon SNR č. 221/1996 Zb., o územnom a správnom usporiadaní SR
16. Zákon NR SR č. 369/90 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov
17. Zákon 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov

### **Kľúčové slová**

Územie. Potenciál územia. Rozvoj územia. Faktory rozvoja územia. Strategické marketingové plánovanie. Marketingová stratégia. Konkurenčná pozícia.

### **Otázky na overenie vedomostí**

1. Vymedzte vlastnými slovami pojem územie.
2. Kedy sa územie, z marketingového hľadiska, stáva produktom?
3. Ktoré faktory ovplyvňujú rozvoj územia?
4. Ktoré konkrétne faktory ovplyvňujú rozvoj územia v 21. storočí?
5. Prečo je dôležité najprv stanoviť predbežné ciele a až potom robiť analýzu?
6. Popíšte fázy strategického marketingového plánovania.
7. Charakterizujte vlastnými slovami marketingovú stratégiu.
8. Čo určuje konkurenčnú pozíciu územia?
9. Ktoré strategické prístupy môže využiť územie označené ako vodca?
10. Ktoré strategické prístupy môže využiť územie označené ako vyzývateľ?
11. Ktoré strategické prístupy môže využiť územie označené ako súputník?
12. Ktoré strategické prístupy môže využiť územie označené ako trpaslík?

### **Úlohy na zamyslenie**

*Keď dvaja robia to isté, nie je to vždy to isté.*

Nájdite dve podobné územia (obec, mesto, región) na internete a porovnajte úroveň ich rozvoja.

- a) Identifikujte rozvojový potenciál oboch území.
- b) Majú územia spracovanú stratégiu rozvoja?
- c) Bola stratégia spracovaná podľa princípov marketingu? (Ak áno – čo o tom svedčí?  
Ak nie – čo chýba?)
- d) Porovnajte rozvojový potenciál území.
- e) Preskúmajte, čo rozhoduje v prípade týchto území o rozvoji – potenciál, plánovanie, ľudia, spolupráca, resp. čo iné?
- f) Dá sa zo strategických dokumentov určiť, aký strategický prístup tieto územia uplatňujú?



## 2. STRATÉGIE NÁSTROJOV MARKETINGOVÉHO MIXU

Neoddeliteľnou súčasťou marketingu územia je sústava špecifických nástrojov, tzv. marketingový mix. Súčasťou marketingovej stratégie sú preto stratégie nástrojov marketingového mixu.

V nasledujúcom texte vysvetlíme podstatu jednotlivých nástrojov marketingového mixu územia a popíšeme stratégie týchto nástrojov.

Marketingový mix je vymedzený ako súbor kontrolovateľných, navzájom prepojených marketingových nástrojov, ktoré pomáhajú úspešne realizovať marketingovú stratégiu a presadiť územie na cieľových trhoch.

Vzhľadom na špecifiká územia sa marketingový mix územia líši od klasického marketingového mixu. Podľa niektorých autorov marketingový mix v marketingu územia tvoria okrem základných nástrojov marketingového mixu, ktorými sú produkt, cena, dostupnosť, marketingová komunikácia, aj ďalšie nástroje, a to politická situácia, verejná mienka, ľudia, identita, materiálne prostredie, ľudia, procesy, partnerstvo.

V tejto kapitole sa zameriame na nástroje marketingového mixu, ktoré sú najčastejšie využívané v praxi marketingu územia, a to na nástroje ktorými sú:

- produkt,
- cena,
- dostupnosť,
- marketingová komunikácia,
- ľudský činiteľ, partnerstvo a participácia.

Nástroje marketingového mixu vnímame ako významný nástroj realizácie ponuky územia a tvorby konkurenčnej výhody územia. Pomocou stratégií nástrojov marketingového mixu zameraných na konkrétne cieľové trhy je možné dosiahnuť rozvoj územia a vytvorenie konkurenčnej pozície územia na trhu. Integrácia prvkov marketingového mixu je zárukou konzistencie marketingovej stratégie ako celku. Cieľom je odlíšiť ponuku územia od konkurenčných ponúk iných území a vytvoriť strategickú výhodu na príslušnom cieľovom trhu alebo trhoch. Výber nástrojov marketingového mixu a ich kombinácie je výsledkom rozhodnutia o konkurenčnej stratégii.

Treba mať na zreteli, že univerzálny recept na marketingový mix pre konkrétne situácie na trhu neexistuje, a ani iné jasne definované zákonitosti, ktoré by pomohli zostaviť najvhodnejší marketingový mix. Dôležitosť a použitie jednotlivých nástrojov marketingového mixu sa mení podľa konkrétnej situácie. Nástroje marketingového mixu sú efektívne len vo vzájomnej optimálnej kombinácii. Vedecké techniky napomáhajú pri identifikácii trhu, výbere cieľových segmentov, meraní dosiahnutých výsledkov, ale výber marketingového mixu je založený na skúsenostiach, intuícii, či kreativite manažmentu. Preto sa marketing často označuje za umenie. Stratégie nástrojov marketingového mixu by mali byť vzájomne prepojené, mali by sa vzájomne rešpektovať, dopĺňať a aktivity jednotlivých stratégií by mali byť vzájomne koordinované. Do úvahy treba brať aj skutočnosť, že jednotlivé nástroje marketingového mixu ovplyvňujú, prípadne dotvárajú

vplyvy/externality z území ležiacich v okolí skúmaného územia, a to pozitívne alebo negatívne (kvalita ovzdušia, významná atrakcia, dopravné trasy v okolitých územiach môžu ovplyvniť celkový produkt a čiastkové produkty daného územia).

Stratégie jednotlivých nástrojov marketingového mixu územia sú stratégiami parciálnymi. Ich vzájomné kombinácie v rôznych variantoch sa využívajú v integrovaných stratégiach.

## 2.1. Produkt a produktové stratégie

*Je potrebné rozlišovať medzi územím ako priestorom  
a územím ako produktom.*

V marketingu je produkt vymedzený ako niečo, čo sa môže na trhu ponúkať do pozornosti, na získanie alebo spotrebu a má schopnosť uspokojiť želanie alebo potrebu. Z tejto definície je zrejmé, že územie je produktom. Je potrebné však rozlišovať medzi územím ako priestorom a územím ako produktom. Územie ako produkt má špecifiká, ktoré ovplyvňujú dopyt na trhu a následne i tvorbu marketingových stratégií.

Špecifiká územia ako produktu:

1. Pri tvorbe produktu v marketingu územia by sa mohlo zdať, že ide o hotový produkt ponúkaný na trh, a to s marketingom nemá nič spoločné. Územie je do určitej miery skutočne hotovým produktom, ale zároveň je to variabilný produkt, pozostávajúci z čiastkových produktov a postupne sa meniaci v čase a priestore. Aj keď je tento proces pomalší ako napríklad v komerčnej sfére, treba mu venovať dostatočnú pozornosť.

2. Územie tvoria hmotné a nehmotné statky. Všetky tieto statky, pozemky, stavby, aktivity na ňom sú jeho bezprostrednou súčasťou. Fyzicky je možné ich jasne vymedziť, ale zároveň sú vzťahy medzi nimi veľmi úzke. *Územie preto vnímame ako celok, produkt* ale zároveň je potrebné vnímať aj jeho jednotlivé súčasti, čiastkové produkty, ktoré ho tvoria.

Celkový produkt predstavuje územie ako jeden celok, to znamená potenciál územia, ktorý je formovaný materiálnymi a nemateriálnymi hodnotami, vzťahmi, štruktúrami, kvalitou, či kvantitou. Čiastkový produkt predstavuje tú časť celkového produktu, ktorá sa ponúka na jednom alebo viacerých trhoch ako samostatný produkt, ale zároveň je súčasťou celkového produktu. Celkový produkt môže tvoriť množstvo čiastkových produktov (príroda, budovy, služby, podujatia, rôzne aktivity, rekreačné možnosti, atrakcie, výrobný potenciál, investičné príležitosti a pod. ). Celkový produkt a čiastkové produkty územia ovplyvňujú charakter riadenia územia, vplyvy vonkajšieho prostredia, ako aj konkurencie a dopytu.

3. Územie je produkt, ktorý neustále pretvárajú individuálne subjekty alebo skupiny subjektov, ktoré sa vzájomne ovplyvňujú.

4. Väčšina prvkov tvoriacich *produkt územie* sa vyznačuje určitou zotrvačnosťou, stálosťou a nedostatočnou schopnosťou flexibility (napríklad pevná lokalizácia významných častí fyzickej štruktúry územia neumožňuje rýchle prispôbenie sa vonkajším vplyvom, podobne ako multifunkčnosť čiastkových produktov a ich odlišné vnímanie rôznymi skupinami zákazníkov). Práve z hľadiska týchto faktorov je pôsobenie územia na trhu komplikované.

Produkt územie môžeme klasifikovať ako homogénny alebo heterogénny produkt. V skutočnosti žiadne územie nie je čisto homogénnym produktom, skôr ide o istú formu abstrakcie od čiastkových produktov, ktoré ponúka každé územie.

Územie, v ktorom je väčšia časť čiastkových produktov orientovaná na to isté odvetvie, resp. aktivity na tomto území sú podriadené dominujúcemu potenciálu (kúpeľné mestá, strediská cestovného ruchu a pod.), možno označiť za homogénny produkt. Homogénny produkt vytvára predpoklady pre nediverzifikovanú ponuku. Výhodou je, že uspokojením jednej konkrétnej potreby konkrétneho segmentu sa územie môže výrazne diferencovať od konkurenčných území, takže si vybuduje zreteľnejší imidž. Nevýhodou je, že pri zmene na trhoch alebo v makro prostredí sa takéto územie vystavuje zvýšenému riziku kolapsu.

Heterogénne územie sa nevyznačuje dominanciou istého odvetvia alebo potenciálu, skôr predstavuje vyrovnané zastúpenie rôznych odvetví alebo potenciálu. Heterogénny charakter územia vytvára predpoklady pre diverzifikovanú ponuku. Čím je ponuka diverzifikovanejšia, tým menšie je riziko úpadku územia a rastie predpoklad predĺženia životného cyklu z hľadiska atraktívnosti územia.

6. Heterogénny charakter územia ako produktu má vplyv na heterogénnosť povahy potrieb spotrebiteľov toho istého produktu, preto môže medzi jednotlivými skupinami dôjsť ku konfliktu. V súvislosti s heterogénnym charakterom je územie multifunkčným produktom. Počet prvkov územia ako produktu, rovnako ako počet potenciálnych spotrebiteľov tohto produktu, závisí od veľkosti územia a jeho dominantných funkcií, významu územia, resp. území, ktoré ho obklopujú a ktoré samy osebe tvoria určitý produkt, pričom môžu vystupovať samostatne alebo v rámci prirodzených väzieb v tomto celku.

7. Heterogénny charakter územia ako produktu má vplyv aj na predaj, a tak možno územie ako produkt predaj viackrát súčasne rôznym segmentom trhu.

8. Predaj územia ako celku chápeme v reálnom a prenesenom zmysle. Územie môže ako čiastkové produkty územia ponúkať na predaj napríklad:

- nehnuteľnosti,
- pracovnú silu,
- služby a pod.

Úspešnosť predaja týchto čiastkových produktov ovplyvňuje „predaj“ územia ako celku prostredníctvom nemateriálnych prvkov územia, ktoré sú často označované ako mäkké faktory -atmosféry, imidžu, zážitkov, značky územia.

9. Predaj územia ako produktu neznamená vždy zníženie jeho zásob a jediným limitujúcim faktorom je existujúca využiteľná kapacita.

10. Územie ako produkt je komplementárne na makroúrovni (medzi územiami) aj na mikroúrovni (medzi jednotlivými prvkami produktu). Preto je veľmi dôležité, aby jeho ponuka cieľovému segmentu, resp. cieľovým segmentom bola veľmi konkrétna.

11. Ďalším špecifikom je, že teoreticky majú všetky čiastkové produkty územia zákazníka alebo spotrebiteľa, a to bez ohľadu na skutočnosť, či ide o produkty priamo oceňované, riadené verejnými inštitúciami alebo vytvárané na iný účel ako je priamy finančný zisk. Územné trhy komerčných kapitálových investícií, bývania, rekreácie a ďalších služieb sú reálnymi trhmi. Ich efektívne fungovanie má rovnaký význam pre ekonomickú prosperitu územia ako celku, ako aj pre miestne subjekty.

12. Územie vystupuje na trhu pod vlastným názvom (mesto, obec, okres, kraj, štát) alebo účelovo vytvoreným názvom (regióny, združenia obcí a pod.), ktoré z komerčného hľadiska predstavujú jeho značku (Kotler, Gertner, 2002; Vaňová, 2006).

### **Životný cyklus územia ako produktu**

Pri tvorbe produktovej stratégie je potrebné zohľadniť niektoré špecifiká územia ako produktu a fázu životného cyklu. Štádium životného cyklu produktu územia treba akceptovať hlavne pri územiach s jasne definovanou a dominujúcou funkciou. Meranie životného cyklu územia je náročné. Z tohto dôvodu v nasledujúcom texte vysvetlíme niektoré tézy a problémy s tým súvisiace.

Životný cyklus produktu, ktorý je založený na vývoji dopytu po produkte počas života produktu môže byť aplikovaný na marketing územia a môže tiež slúžiť ako doplnok k definovaniu trhov.

Životný cyklus územia je charakterizovaný piatimi fázami, a to:

- vzniku,
- uvedenia na trh,
- rastu,
- zrelosti/stagnácie,
- poklesu.

Dĺžka jednotlivých fáz je pre jednotlivé čiastkové produkty územia i pre územie ako celkový produkt rôzna. Pre územie ako celkový produkt je veľmi náročné jednoznačne definovať fázy rastu, zrelosti a poklesu. Sledovanie životného cyklu územia je náročné, a v zásade je možné len spätne formou komparácie, čo ovplyvňuje jeho meranie.

Problematikou merania životného cyklu územia sa v odbornej literatúre zaoberalo niekoľko autorov, avšak dodnes neexistuje metóda, ktorá by bola všeobecne akceptovaná. Problémom je určenie premenných a získanie ich hodnôt.

**Životný cyklus územia ako celkového produktu** - vo všeobecnosti odráža jeho *predaj a realizáciu zisku v čase*. Pre územie však takéto jednoznačné konštatovanie nie je možné:

- základnou premennou je čas, keďže produkt sa vyvíja a realizuje v čase,
- ako druhá premenná sa udáva predaj alebo zisk. Už sme naznačili, že hovoriť o predaji územia ako celku sa dá len s istými obmedzeniami, pričom predaj môže vyjadrovať záujem o územie ako celok, spotrebu čiastkových produktov alebo kúpu čiastkových produktov. Ziskom sa tiež vždy necháme len finančný zisk vyjadrený príjmami (napríklad rozpočtu), ale aj prosperita územia a rast blahobytu obyvateľov.

Pri sledovaní životného cyklu územia treba tieto premenné nahradiť. Dôraz je pritom potrebné klásť na charakter premenných – mali by byť kvantifikovateľné, údaje by mali byť dostupné a porovnateľné aspoň z pohľadu sledovania vývoja v kratšom časovom úseku. Problém môže nastať pri meraní životného cyklu z dlhodobého hľadiska – od minulosti k prítomnosti, keď treba zvoliť premenné, ktoré sú porovnateľné.

Ako najjednoduchší spôsob sledovania sa javí:

- **vývoj počtu obyvateľov** ako premennej, ktorá odráža jednotlivé fázy životného cyklu územia. Vzhľadom na to, že počet obyvateľov vo svete neustále stúpa, ale absolútny prírastok je nízky, treba rast alebo pokles sledovať pomocou absolútnych údajov aj relatívnych porovnaní. Vypovedacia schopnosť tohto ukazovateľa v súčasnosti hlavne

z krátkodobého hľadiska klesá, lebo prirodzený prírastok je veľmi nízky (celoeurópsky trend), a ani pri ekonomickom raste alebo úpadku nemusí dôjsť k prudkej zmene počtu obyvateľov. Skôr sa tento trend prejaví pri dlhodobom sledovaní;

- ukazovateľ **hrubého domáceho produktu**. Nie vždy sa však meria na nižších úrovniach ako je národná, príp. regionálna. Na nižších úrovniach by bolo možné ako premenné využiť zamestnanosť, investície do územia, objem produkcie a pod. Ich vypovedacia schopnosť však vo vzťahu k životnému cyklu nebola overovaná, a preto by si táto problematika vyžadovala samostatné skúmanie.

O niečo jednoduchšia situácia sa javí pri **meraní životného cyklu čiastkových produktov územia**. Územie zamerané na rozvoj cestovného ruchu by mohlo sledovať napríklad vývoj počtu návštevníkov; územie rozvíjajúce sa ako mesto vzdelávania alebo moderných technológií môže sledovať napríklad nárast počtu **študentov**, vysokoškolsky vzdelaných obyvateľov; územie, ktorého hlavným cieľom je pritiahnúť nových obyvateľov môže sledovať napr. nárast počtu obyvateľov a pod.

Napriek tomu, že pri sledovaní životného cyklu územia je situácia sťažená vyššie uvedenými okolnosťami, má svoj význam. Zmeny vo vývoji územia zvyčajne prichádzajú postupne, a tak je možné sa na ne pripraviť. Pri náhlych zmenách (živelná pohroma a pod.) býva zvyčajne intervencia zo strany verejnej správy oneskorená, ale pomocou marketingových nástrojov je možné rýchlejšie preklenúť fázu od úpadku k revitalizácii.

**Faktory ovplyvňujúce životný cyklus územia zahŕňajú (Vaňová, 2006):**

- charakter produktu,
- zmeny v makroprostredí,
- zmeny v spotrebiteľských preferenciách,
- konkurenciu.

Vznik nových lokalít, resp. čiastkových produktov územia v súčasnosti ovplyvňujú predovšetkým:

- moderná technika,
- technológie,
- kvalita životného prostredia,
- vzdelanostná úroveň obyvateľov.

Na úpadok území majú vplyv predovšetkým:

- ekonomické faktory,
- politika,
- legislatíva,
- náhodné zmeny ohrozujúce bezpečnosť ľudí a investícií (vojny, pandémie, živelné pohromy).

Životný cyklus niektorých území alebo ich čiastkových produktov končí fázou poklesu (zmena potrieb, vyčerpanie zdrojov, tragédia). Niektoré produkty z trhu odchádzajú, iné sa vracajú z tejto fázy do fázy rastu. Vo fáze poklesu je preto potrebné predchádzať zániku niektorých čiastkových produktov alebo zabezpečiť predĺženie ich životnosti a efektívnosti. V marketingu územia je to možné docieľiť napríklad motivovaním trhu k nákupu, efektívnym využitím nástrojov marketingového mixu, inováciou celkového produktu alebo čiastkových produktov (revitalizácia mestských centier, vidieka a pod.).

Poznanie a uvedenie si vzájomných súvislostí dáva manažmentu územia väčšie šance pripraviť takú marketingovú stratégiu rozvoja územia, ktorá územiu zabezpečí dlhý a pokojný životný cyklus.

### Východiská pre tvorbu produktových stratégií

Pri tvorbe produktových stratégií v marketingu územia by sa mohlo zdať, že pri území ide o hotový produkt ponúkaný na trh, a to s marketingom nemá nič spoločné. Územie je skutočne do určitej miery hotovým produktom, ale zároveň je to produkt špecifický (viď špecifiká územia ako produktu), variabilný, pozostávajúci z čiastkových produktov a postupne sa meniaci v čase a priestore. Aj keď je tento proces pomalší, ako napríklad v komerčnej sfére, produktovej stratégií a jej aplikácií treba venovať dostatočnú pozornosť.

Vzhľadom na špecifiká územia ako produktu a predovšetkým skutočnosť, že ide o produkt „dvojjediný“, tzn. taký, ktorý predstavuje zároveň celok i jednotlivé časti celku, je z pohľadu marketingu potrebné územie ako produkt hlbšie analyzovať. Toto je možné realizovať štyrmi rôznymi spôsobmi, ktoré sú vzájomne kombinovateľné a dajú sa dopĺňať. Ide o analýzu územia ako produktu z hľadiska:

- a/ úrovni,
- b/ funkcií,
- c/ charakteru,
- d/ portfóliu strategických jednotiek.

a/ V marketingu územia rozlišujeme päť úrovní produktu.

1. **Jadro produktu** - predstavuje hlavný úžitok, účel produktu, ktorými spotrebiteľ uspokojí svoju potrebu (napr. úžitok - bývanie, práca). Jadro produktu určuje funkciu územia.
2. **Reálny/vlastný produkt** – predstavuje zhmotnenie jadra produktu pomocou materiálnych a nemateriálnych foriem (kvalita, vzhľad, varianty). Tu niekde začína segmentácia trhu (rodinný dom, veľkoplošný byt, panelák a pod.).
3. **Očakávaný produkt** – predstavuje štandard, tzn. čo spotrebiteľ bežne očakáva od produktu (pozemok s vybudovanou infraštruktúrou, rodinný dom v tichej štvrti, byt v centre mesta, na sídlisku a pod.).
4. **Nadprodukt, rozšírený produkt** – dodatočné faktory, ktoré predstavujú pre zákazníka rôzne výhody, niečo malé navyše, čo znamená vylepšenie produktu a urobí zo štandardného produktu konkurencieschopný produkt, ktorý ponúkne viac ako očakáva zákazník. Nadprodukt priamo netvorí produkt a nemusí byť trvalou súčasťou produktu. Na tejto úrovni produktu sa tvorí konkurencieschopnosť, pričom treba počítať s tým, že časom sa z nadproduktu stáva očakávaný produkt (doplňkové výhody, služby, nemateriálne aspekty ponúkané spolu s hmotným produktom).
5. **Potenciálny produkt** – potreby zákazníkov sa neustále vyvíjajú, prechádzajú zmenami, preto je potrebné neustále pracovať na rozvoji produktu a byť s ponukou o krok vpredu (územný plán v lokalite rodinných domov by mal počítať s vybudovaním detského ihriska, športovísk, obchodov; moderné bytové domy by mali byť vybavené novými technológiami, ktoré šetria energiu a pod.).

Jednotlivé úrovne produktu môžu byť odlišné v závislosti od cieľového segmentu a času. V závislosti od toho, ako sa v čase menia potreby na trhu, menia sa aj úrovne produktu pre rôzne segmenty. Tak môže byť v tom istom čase pre rôzne segmenty nadprodukt očakávaným produktom a potenciálny produkt nadproduktom, ale aj opačne.

Dobrá analýza jednotlivých úrovní produktu v spotrebiteľských preferenciách (v kontexte charakteru, funkcií a charakteristík územia ako produktu) je základom pre tvorbu produktovej stratégie územia.

#### b/ Funkcie územia ako produktu

Tvorba marketingovej stratégie rozvoja územia je založená na výsledkoch analýzy marketingového prostredia, cieľových trhov alebo segmentov a konkurencie. Analýza poukáže na silné stránky a možnosti územia. Ich prehodnotením, vo vzťahu k slabým stránkam a ohrozeniam územia je možné určiť, v čom spočíva jedinečnosť a atraktivita územia, v čom je potenciál ďalšieho rozvoja a jeho konkurenčná výhoda. Analýza trhov pomáha charakterizovať súčasný dopyt a vymedziť cieľové segmenty, ktoré možno ponukou osloviť. Výsledkom takéhoto hodnotenia je konštatovanie perspektívneho potenciálu pre rozvoj územia. Podľa výsledkov prieskumu trhu je možné určiť hlavnú funkciu alebo aj niekoľko funkcií územia, ktoré tvoria základ jeho rozvoja.

Každé územie má niekoľko funkcií, ktoré samostatne alebo vo vzájomných kombináciách oslovujú a uspokojujú potreby rôznych segmentov. Pri homogénnych územiach dominuje jedna funkcia, ktorá ovplyvňuje význam ostatných. Jednotlivé funkcie územia predstavujú ekonomické a sociálne činnosti, ktoré sa odohrávajú na území a ktoré súvisia s činnosťou človeka. Funkcia územia ako celkového produktu (región, mesto, mestská časť) určuje typ čiastkových produktov (tabuľka 1). Vymedziť, popísať a charakterizovať jednotlivé funkcie územia je dôležité pre definovanie vízie a poslania územia pre rôzne segmenty, pre prieskum významu jednotlivých funkcií, ich imidž a následné budovanie značky územia, ako aj pre ich analýzu a následnú tvorbu marketingovej stratégie rozvoja územia (tabuľka 2). Niekedy analýza v segmente užívateľov územia môže preukázať, že územie aj inú funkciu ako sa pôvodne predpokladalo, prípadne, že plní viac funkcií.

c/ Územie ako celkový produkt a čiastkové produkty územia majú rôzny **charakter**, ktorý sa dá vymedziť z rôznych hľadísk. Charakter územia ako produktu môžeme posudzovať z hľadiska:

#### 1. hmotnej podstaty

- hmotné – tvrdé faktory,
- nehmotné - mäkké faktory (Rumpel, Slach, Koutský, 2007, Reinisto, 2003) - výsledok predstáv, obrazu územia vo verejnosti (imidž, značka), duševnej a kreatívnej činnosti (služby), ovzdušie, hluk a pod.,

#### 2. životnosti

- produkty krátkodobého charakteru (podujatia),
- produkty dlhodobého charakteru (príroda, rieka, budovy, infraštruktúra),

#### 3. charakteru dopytu

- spotrebné produkty základného dopytu (bytové domy, oddychové zóny, obchody a pod.),

Tabuľka 1 Funkcie územia

<i>Funkcia územia</i>		<i>Vlastný produkt</i>
Hospodárska	primárna produkcia	poľnohospodárstvo rybolov baníctvo ťažba (drevo, nerasty, plyn, ropa)
	priemysel	firmy klastre logistické centrá
	obchod	veľtrhy, výstavy zastúpenia firiem obchody burzy a pod.
	služby	osobné, komerčné, nekomerčné
	doprava	prístavy – námorné, riečne železničné uzly cestné dopravné uzly letiská
	finančné služby	banky poisťovne zmenárne maklérske firmy poradenské finančné služby
Politická		inštitúcie, organizácie úrady súdy
Vzdelávacia		školy, univerzity, vzdelávacie zariadenia vedecké sídla kongresové zariadenia
Kultúrna		archeologické lokality, historické lokality kultúrne zariadenia pútnické a pamätné miesta médiá, film, móda
Vojenská		lesy vojenské priestory kasárne
Rekreačná		kúpele rekreačné lokality turistické lokality zábavné lokality športové lokality
Obytná		sídliská rodinná zástavba vidiecka zástavba sociálne ubytovanie záhradné domčeky, chatky
Zmiešané funkcie		priemyselná, rekreačná, obytná,...

Prameň: vlastné spracovanie na základe Votrubeč, C. 1980.



- spotrebné produkty príležitostného dopytu (požičovne, lyžiarske vleky a pod.),
- produkty určené na podnikateľské a investičné účely (pôda, nehnuteľnosti, nerastné suroviny, energetické suroviny a pod.),

Tabuľka 2 Príklad dezagregácie produktu historické mesto

Produkt	Úroveň produktu	Funkcia	Segment	Čiastkový produkt
<b>Historické mesto</b>	rekreácia oddych	rekreačná	obyvatelia mesta, obyvatelia z okolia, turisti	ubytovacie možnosti stravovacie možnosti atrakcie kultúrno-spoločenské vyžitie požičovne športové vyžitie doprava, sprievodcovské služby
	kultúra	kultúrna vzdelávacia	obyvatelia mesta a okolia, turisti, študenti	kultúrne pamiatky, podujatia, kultúrne inštitúcie
	bývanie	obytná	miestni obyvatelia, turisti, študenti	rodinné domy hotely penzióny
	podnikanie	hospodárska	miestni obyvatelia, obyvatelia z okolia, podnikatelia, investori, odberatelia a dodávatelia, obchodníci, finančné inštitúcie, dopravné spoločnosti	ubytovacie možnosti stravovacie možnosti atrakcie kultúrno-spoločenské vyžitie požičovne športové vyžitie doprava

Prameň: vlastné spracovanie

#### d/ Portfólio strategických jednotiek

Hlavným prostriedkom strategického plánovania je analýza portfólia, pri ktorej je potrebné vyhodnotiť všetky produkty v území, ktoré prispievajú k rozvoju územia.

V záujme budúceho rozvoja a prosperity územia, ako aj v záujme jeho obyvateľov a ich budúcej životnej úrovne je vkladat' viac zdrojov do najziskovejších a najperspektívnejších produktov územia a postupne utlmať tie, ktoré oslabujú alebo spomaľujú celkový rozvoj, resp. ich revitalizovať.

### *Cieľ analýzy existujúceho portfólia produktov*

1. identifikácia hlavných produktov územia, ktoré tvoria základ rozvoja územia – tzv. strategických jednotiek,
2. odhad atraktívnosti jednotlivých strategických jednotiek,
3. rozhodnutie o podpore jednotlivých strategických jednotiek,
4. vymedzenie moderných a perspektívnych produktov,
5. následné zabezpečenie ich posilnenia alebo rozšírenia.

Väčšina štandardných analýz portfólia sa zameriava na zhodnotenie strategických jednotiek v dvoch hlavných dimenziách, ktorými sú atraktívnosť trhu tejto jednotky alebo relevantného odvetvia, ako aj sila jej podielu na trhu, či v odvetví.

Najznámejšiu metódu analýzy portfólia, a pre produkty v území aj najvhodnejšiu, vypracovala konzultačná firma Boston Consulting Group a podľa nej sa nazýva BCG matica rastu a podielu (obrázok 5). Touto metódou je možné hodnotiť jednotlivé územia ako celky (napríklad regióny v štáte), ale náročnejšie je hodnotiť jednotlivé čiastkové produkty konkrétneho územia.

Rast trhu	V	<i>Hviezdy</i>	<i>Problémové deti</i>
	N	<i>Dojné kravy</i>	<i>Psy</i>
		Vysoký / V	Nízky / N
Relatívny podiel na trhu			

Obrázok 5 BCG matica

Prameň: Griffin, R. W. 1987.

Vertikálna os znázorňuje mieru rastu na trhu, tzn. trhovú príťažlivosť. Na horizontálnej osi sa uvádza podiel na trhu, ktorým je ukazovateľ postavenia územia ako produktu alebo jeho čiastkových produktov na trhu. Rozdelením matice na tieto časti je možné rozlíšiť štyri typy jednotiek: hviezdy, dojné kravy, problémové deti a psy. Tieto jednotky zároveň odrážajú štádium životného cyklu produktu a na základe toho si následne vyžadujú strategické alebo taktické opatrenia na úrovni nástrojov marketingového mixu.

Hviezdy sú produkty s vysokou mierou rastu na trhu a vysokým podielom na trhu. Často si vyžadujú rozsiahle investície na zabezpečenie financovania rýchleho rastu. Znížením tempa rastu sa z hviezd stávajú zvyčajne dojné kravy.

Dojné kravy sú produkty s pomalým tempom rastu na trhu a vysokým podielom na trhu. Vzhľadom na skutočnosť, že ide o úspešné produkty, vyžadujú menej investícií na udržanie svojho postavenia na trhu. Pre územie sú zdrojom príjmov (priamych alebo nepriamych).

Ako problémové deti označujeme produkty s nízkym trhovým podielom na rýchlo sa rozvíjajúcom trhu. Vyžadujú mnoho prostriedkov na udržanie svojej pozície. Manažment

územia by mal v ich prípade rozhodnúť o tom, ktoré z nich treba podporovať, lebo môžu prerásť na úroveň hviezd.

Produkty označované ako psy sú produkty s nízkou mierou rastu a s malým podielom na trhu. Niektoré dokážu vyprodukovať dostatok tržieb na udržanie svojej pozície, ale v skutočnosti nie sú príslubom väčšej prítlačivosti a prosperity územia.

V území sa vždy nachádza každý typ strategickú jednotku v podobe čiastkových produktov. Výsledky analýzy BCG matice pomáhajú rozhodnutiu o produktových stratégiách. Pre územie je výhodou, ak napríklad dokáže zabezpečiť rozvoj územia vďaka produktom z kvadrantu dojnych kráv. S ohľadom na životný cyklus čiastkových produktov územia je ale potrebné mať v portfóliu čiastkových produktov potenciál v podobe hviezd a otáznikov, ktoré môžu prerásť do dojnych kráv. Preto je dôležité sledovať trendy a vývoj v dopyte po produktoch územia aj konkurencie.

## Produktové stratégie

Pri každom type stratégie je podstatné vybrať vhodné kombinácie produkt – trh, efektívnu stratégiu umiestnenia produktov na jednom alebo viacerých trhoch, ako aj určiť prioritu jednotlivých aktivít, ktoré sa majú zrealizovať (napr. za pomoci analýzy BCG).

Na trhu sa územie realizuje ako celkový produkt alebo prostredníctvom jednotlivých čiastkových produktov, ktoré predstavujú produktový mix. Súčasťou produktovej stratégie je tvorba produktového mixu, súboru všetkých produktových radov a zložiek, ktoré tvoria ponuku územia. Produktový rad je skupina produktov, ktoré sú si príbuzné buď svojou funkciou, alebo sa ponúkajú rovnakým skupinám zákazníkov. Každý produktový rad potrebuje marketingovú stratégiu. Tvorba ponuky nového produktového radu vychádza z výsledkov analýzy možností územia, potrieb a požiadaviek segmentov, či nákladovosti zavedenia produktového radu. Vyžaduje si posúdenie nového produktového radu v rámci produktového mixu z hľadiska:

- ekonomickej (náklady a ich krytie) a personálnej náročnosti,
- sociálnej kompatibility (počet novovytvorených pracovných miest, vplyv na súčasnú štruktúru aktivít),
- atraktívnosti (konkurencieschopnosť),
- komplementarity (vo vzťahu k existujúcej infraštruktúre),
- predajnosti (vzhľadom na spotrebiteľské trendy).

Rozvoj územia je možné zabezpečiť integrovaným alebo diverzifikovaným prístupom. Integrovaný prístup využíva integráciu s existujúcimi súčasťami marketingového systému. Diverzifikovaný prístup je založený na hľadaní nových možností rozvoja mimo doterajšieho marketingového systému. Tieto dva strategické prístupy zhrnul I. Ansoff a vytvoril maticu produkt – trh. Matica zachytáva vzťah produkt – trh a prezentuje možnosti strategického zamerania územia (obrázok 6).

	Súčasný produkt	Nový produkt
Súčasný trh	<b>trhová penetrácia</b>	<b>rozvoj produktu</b>
Nový trh	<b>rozvoj trhu</b>	<b>diverzifikácia</b>

Obrázok 6 Stratégie produkt – trh

Prameň: Kotler a kol., 2007, s. 106.

Vzhľadom na množstvo čiastkových produktov v území je možné realizovať všetky stratégie súčasne, postupne alebo nezávisle - od stratégie prenikania trhu, cez stratégiu rozvoja trhu, stratégiu rozvoja produktu, po stratégiu diverzifikácie. Dôležité je zachovať princíp dlhodobého a kontinuálneho rozvoja so zohľadnením prebiehajúcich a očakávaných zmien na trhoch.

**Poslaním stratégie penetrácie/prenikania na trh** je zabrániť stratám doterajších trhov, stabilizovať a posilniť pozíciu súčasných čiastkových produktov na existujúcich trhoch. Stratégia penetrácie je porovnateľná so stabilizačnou stratégiou. Využíva sa v prípadoch, keď územie má šancu udržať pozornosť existujúceho trhu, len musí venovať zvýšenú pozornosť produktu. Nebezpečenstvom môže byť nedostatočný rastový potenciál trhu alebo skutočnosť, že produkty sú používané dlhodobo, sú zastarané a pod. Táto stratégia je založená na troch hlavných východiskách, ktoré je možné kombinovať pomocou:

- zvýšenia intenzity využitia produktu súčasnými zákazníkmi (napr. hľadaním nových možností ako využiť existujúci produkt),
- získaním zákazníkov od konkurencie,
- získaním skupiny „nezákazníkov“, teda tých, ktorí doteraz produkt nepoužívali.

Cieľom stratégie rozvoja trhu je nájsť pre existujúce produkty nové trhy expanziou na regionálnej, národnej alebo medzinárodnej úrovni a/alebo získať nové segmenty trhu špeciálnou ponukou. Realizácia tejto stratégie si vyžaduje posilniť marketingové aktivity na úrovni verejného a súkromného sektoru. Rizikom tejto stratégie môže byť nedostatok informácií o novom prostredí. Východiskom pre odhalenie nových trhových príležitostí pre existujúce produkty je:

- získanie nových trhov pomocou miestneho, regionálneho, národného alebo medzinárodného rozšírenia,
- získanie nových segmentov trhu (napr. pomocou špeciálnych verzií produktu určených pre konkrétne cieľové skupiny, psychologická diferenciácia produktu pomocou propagácie a pod.).

**Stratégia rozvoja produktu** je založená na zvyšovaní kvality a výraznej inovácii existujúcich čiastkových produktov a na tvorbe ponuky nových produktov pre súčasné cieľové skupiny. Uvedená stratégia si vyžaduje značné finančné prostriedky. Zvyčajne sa realizuje v prípade vstupu investora, získania finančných prostriedkov z fondov alebo grantov, ale býva tiež prejavom inovatívnosti územia, ktorej cieľom je predbehnúť konkurenciu, resp. môže byť dôsledkom oneskorenej reakcie na zmeny vo vonkajšom prostredí, v lepšom prípade snahou udržať krok s konkurenciou. Aby táto stratégia bola efektívna, perspektívna a vytvorila podmienky pre konkurencieschopnosť čiastkových produktov, mala by vychádzať z analýz trendov rozvoja a analýz potrieb zákazníkov. Stratégia rozvoja produktu je založená na predpoklade, že pre existujúce trhy budú vytvorené nové produkty:

- výrazným zvyšovaním kvality alebo výraznou inováciou existujúcich čiastkových produktov,
- v zmysle skutočnej novinky na trhu,
- ponukou nových produktov, resp. nových variantov existujúcich produktov pre súčasné cieľové trhy alebo skupiny.

**Stratégia diverzifikácie** predstavuje pre územie náročný a rizikový prístup, ktorého cieľom je zásadným spôsobom zmeniť konkurenčnú pozíciu územia. Túto stratégiu je možné na území realizovať za predpokladu:

- dostatku disponibilných finančných prostriedkov,
- kvalitného a odhodlaného ľudského potenciálu v riadiacich pozíciách územia a na úrovni významných subjektov na území,
- získania vhodného silného investora, developera alebo finančného grantu.

Realizácia tejto stratégie predpokladá ponuku nového celkového produktu alebo čiastkových produktov novým cieľovým skupinám. Vytvorenie nového produktu si vyžaduje čas, poznanie potrieb novej cieľovej skupiny, značné investície zo strany miestnych podnikateľov, územnej samosprávy, štátu a aktivity na pritiaženie nových podnikateľov a investorov. Uvedenie nového produktu na trh alebo trhy predpokladá ďalšie náklady na marketingovú komunikáciu, personálne a organizačné zabezpečenie. Tak, ako môže realizácia tejto stratégie znamenať pre územie mimoriadne trhové úspechy, môže pri neúčelnom vynakladaní prostriedkov alebo pri orientácii na silne saturované trhy znamenať riziko vedúce až k stagnácii, príp. úpadku územia.

**Pri tvorbe produktových stratégií treba zohľadniť:**

- preferencie a potreby cieľových skupín, čo v praxi znamená konkrétny produkt alebo jeho špecifickú prednosť adresne ponúkať tým cieľovým skupinám, pri ktorých je predpoklad jeho úspešného predaja,
- princíp komplementarity, vzájomnej previazanosti a nadväznosti čiastkových produktov, pri tvorbe celkového produktu,
- rozvoj konkurenčných území a rozvojové trendy.

## 2.2. Cena územia a cenové stratégie

*Neexistuje cena vysoká alebo nízka.*

*Existuje len cena dobrá alebo zlá.*

Cena ako nástroj marketingového mixu sa priamo týka čiastkových produktov, lebo niektoré čiastkové produkty územia možno predávať. To analogicky predpokladá existenciu ceny za tieto čiastkové produkty. Cena ako nástroj marketingového mixu je relatívna hodnota, ktorou sú ocenené atribúty územia. Na základe cien čiastkových produktov sa robia reitiny území, ktoré hodnotia celkovú cenu územia.

Cena územia je odrazom kvality územia ako celku, čiastkových produktov územia, jeho polohy, funkcií, podmienok v území, imidžu, atraktivity, ako aj významu územia a pod.

Cenu územia v marketingu územia tvoria:

- ceny nehnuteľností (pôdy, pozemkov, budov, zariadení, bytových a nebytových priestorov a pod.),
- ceny nájmov (náklady na bývanie, podnikanie a pod.),
- ceny služieb a tovarov ponúkaných na území (životné náklady – na stravu, rôzne služby a pod.),

- finančné nástroje v kompetencii verejnej správy (fiškálne iniciatívy – dane, poplatky, úľavy, finančné iniciatívy – pôžičky, dotácie, subvencie, úvery, školiace a vzdelávacie aktivity),
  - ceny pracovnej sily (základné vzdelanie, SŠ, VŠ, profesionálne kapacity),
  - ceny energií a pod.
- Faktory ovplyvňujúce cenu územia môžeme rozdeliť na vnútorné a vonkajšie (tab. 3).

Tabuľka 3 Faktory ovplyvňujúce cenu územia

Interné		Externé
konkurencia	- ceny - kvalita	konkurencia pozícia územia na trhu
vnútorný dopyt		externý dopyt
	- spotrebiteľské vnímanie ceny - psychologické vnímanie ceny - cena/hodnota - dôležitosť potreby	
ciele stratégie		technika, technológie
ceny čiastkových produktov		legislatíva
náklady fixné, variabilné, celkové		ekonomika
nástroje marketingového mixu		verejná správa štát
charakter produktu		sprostredkovatelia

Prameň: Vaňová, A. a kol., 2017, s. 31.

Významným faktorom, ktorý ovplyvňuje ceny čiastkových produktov je charakter územia. Ide hlavne o charakteristiky ako:

- atraktivita územia (návštevnosť územia, záujem investorov a podnikateľov, jedinečnosť územia z hľadiska historickej alebo prírodnej hodnoty),
- funkčné využitie územia,
- vybavenosť územia infraštruktúrou (rozvody inžinierskych sietí, kvalita zdrojov, možnosť pripojenia na jestvujúcu sieť ako plyn, zásobovanie pitnou vodou, kanalizáciu, vykurovanie, ČOV),
- vybavenosť územia kapacitami z hľadiska kvality, účelovosti, dostupnosti (výroby, obchodu, služieb, cestovného ruchu, zdravotníctva, kultúry a pod.),
- prírodné vlastnosti územia (celkové zastúpenie prírodných prvkov, stav účinnej zelene, jej kvalita a kvantita),
- kvalita životného prostredia (zaťaženie územia hlukom, exhalátmi, prašnosťou, zápachmi, stresovými prvkami, sťažené užívanie, hygienické a stavebné ochranné pásma, miera ekologickej stability územia).

## Cenové stratégie v marketingu územia

Komplexná cenotvorba v sebe zahŕňa využívanie **strategických a taktických** cien.

Strategická cena produktu je cena prezentovaná v oficiálnych materiáloch. Je stanovená na základe strategických rozhodnutí, v súlade s pozíciou na trhu, kvalitou územia, imidžom územia, predstavou zákazníka o hodnote produktu, v závislosti od štádia životného cyklu, návratnosti vložených investícií, od podielu územia na trhu, či stupňa očakávaného rastu a pod.

Taktická cena sa mení v závislosti od zmien na trhu, bez ohľadu na kvalitu produktu, s cieľom aktivizovať okrajový dopyt a získať prevahu nad konkurenciou. Podmienkou získania očakávaného efektu je aktívna marketingová komunikácia tejto ceny.

Metódy využívané pri tvorbe cien čiastkových produktov územia sú:

- nákladovo orientovaná tvorba cien,
- ceny orientované na zákazníkov,
- ceny založené na porovnaní s konkurenciou,
- ceny upravené legislatívou/verejne regulované ceny.

Vplyv verejnej správy na tvorbu cien územia môže byť priamy alebo nepriamy. Verejná správa môže ceny v území, ale aj cenu územia ovplyvňovať priamo cez fiškálne iniciatívy (dane, poplatky, dotácie, subvencie a pod.) a finančné iniciatívy (pôžičky, dotácie, subvencie, úvery a pod.). Za nepriamy vplyv môžeme označiť aktivity, ktoré ovplyvňujú výšku cien v území pre zákazníka, napr. budovaním modernej infraštruktúry, nástrojmi marketingového komunikačného mixu, ovplyvňovaním kvality životného prostredia, vzdelávaním zamestnancov a pod.

Pri tvorbe cenových stratégií je dôležité zohľadniť potrebu individuálneho prístupu k tvorbe cien pre jednotlivé produkty a segmenty na trhu. V procese tvorby cenovej stratégie je potrebné:

- vymedzenie cieľového trhu,
- výskum jeho spotrebiteľského správania,
- analýza cien konkurencie,
- vymedzenie nákladov a spoločenského významu produktu vo vzťahu k dopytu,
- význam ceny v marketingovom mixe,
- určenie cenovej stratégie a ceny čiastkových produktov.

Pri rozhodovaní o verejnej regulácii cien majú prednosť sociálne, ekonomické a politické hľadiská. Ceny je možné aktívne využívať ako nástroj sociálnej politiky.

### **Pri tvorbe cenových stratégií je potrebné zohľadniť nasledovné špecifiká:**

a/ Cena pozemkov a nehnuteľností je determinovaná požiadavkami vlastníka a kúpnu silou trhu.

b/ V prípade pozemkov a nehnuteľností vo vlastníctve verejnej správy sú zásady tvorby ceny určované legislatívou alebo cenovými mapami. Cenové mapy môžu byť prínosom pri tvorbe cenových stratégií v tom, že slúžia ako informačný dokument štatistického rázu, sú určitou formou monitoringu trhu, zhromažďujú vyhodnotené informácie o cenách nehnuteľností a informujú o nich odbornú i laickú verejnosť.

Cenové mapy môžu plniť funkciu regulačnú a stimulačnú. Zjednodušujú orientáciu v cenových reláciách na trhu pre zákazníka i pre zhotoviteľa, ktorí ich prostredníctvom

získajú lepšiu predstavu o skutočnej hodnote nehnuteľností, čo prispieva k objektívnejšiemu rozhodovaniu o prenájme alebo predaji/kúpe. Cenové mapy skvalitňujú realitnú politiku samosprávy, podporujú rozvoj trhu s nehnuteľnosťami a prispievajú k zmenšeniu rizika špekulácií s nimi. Môžu slúžiť ako podklad pre stanovenie dane z nehnuteľnosti, vďaka poznaniu trhovej hodnoty nehnuteľnosti. Cenové mapy by mali odrážať celkovú daňovú a poplatkovú stratégiu a rozvojový potenciál územia, pričom môžu priamo ovplyvňovať výšku dane z nehnuteľností, výšku nájomov za bytové, nebytové priestory a pozemky.

c/ Pri tvorbe cenových stratégií treba zohľadniť existenciu finančných a fiškálnych nástrojov v kompetencii verejnej správy, resp. rôznych grantových agentúr – grantov, ktoré môžu finančne podporiť rozvoj územia, rôznych zliav, daňových prázdnin, úľav, prirážok, zrážok k základnej cene nehnuteľností, nájomov, poplatkov a pod.

d/ Cena pracovnej sily by mala odrážať jej kvalitu (vzdelanostnú úroveň, praktické zručnosti, kompetencie a pod.). V skutočnosti však túto cenu ovplyvňujú vplyvy vonkajšieho prostredia, situácia v dopyte a ponuke, ako i interné podmienky územia, vrátane polohy územia. Tieto skutočnosti by cenová stratégia územia mala odrážať. Manažment územia môže cenu pracovnej sily ovplyvňovať predovšetkým jej vzdelávaním, rekvalifikáciou, zvyšovaním kompetencií a zručností.

e/ Ceny tovarov a služieb ovplyvňuje hlavne situácia na trhu, rozhodnutia centrálnej vlády a verejná správa aj keď len čiastočne nepriamo, za pomoci finančných nástrojov v jej kompetencii (poplatky, dane).

f/ Ceny verejných služieb predstavujú osobitnú a rozsiahlu problematiku, ktorej sa samostatne venuje marketing verejných služieb (preto v tejto časti upozorníme len na základné poznatky a špecifiká). Verejné služby sú poskytované bezplatne, prípadne za príspevok od spotrebiteľa, ktorý však nepredstavuje celú hodnotu poskytnutej služby, ale len jej časť. Mnohé produkty územia (obce, mesta, regiónu) v oblasti ceny podliehajú úplnej alebo čiastočnej regulácii štátu, a pri niektorých produktoch určuje územie cenu samo. Preto je priestor pre vlastnú cenovú politiku obmedzený. Územie sa pri stanovení cien rozhoduje podľa toho, či dokáže identifikovať spotrebiteľa služby; aký cieľ sleduje zavedením služby; aká je schopnosť spotrebiteľov platiť; či je nevyhnutné, aby spotrebiteľ platil za službu; aké sú náklady na výber poplatkov za určité služby; aké sú celkové náklady na realizáciu služby; aká časť celkových nákladov na službu by mala byť dotovaná; či by mal byť poplatok určovaný na základe majetkových pomerov klienta; aké sú priority v poskytovaní dotácií v rámci všetkých služieb a či má určitá cenová politika ďalšie dôsledky (Janečková, L., Vašítková, M., 1999). Pri verejných službách sa cena služby spravidla rovná nákladom, preto si musí územie zvoliť čo najhospodárnejší spôsob zabezpečenia služby, či už cez súkromný, verejný, neziskový sektor alebo ich kombináciou. Keďže cena nevzniká slobodným pôsobením ponuky a dopytu na trhu, zo strany územia (štátu, obce,..) dochádza k intervenciám.

**Z pohľadu zákazníka** je cena produktu dobrá alebo zlá, podľa toho, koľko je ochotný zaplatiť. To, koľko je zákazník ochotný zaplatiť, ovplyvňuje:

- výška jeho finančných zdrojov,
- psychika,
- námaha vynaložená na získanie produktu.



Cena je v istom zmysle signálom kvality, a to v prípade, keď územie je porovnateľné s inými územiaми alebo ak ide o zákazníka, ktorý chce kúpou, návštevou územia, životom v území prezentovať napríklad svoje spoločenské postavenie.

Tvorbu cenových stratégií významne ovplyvňujú predovšetkým ciele rozvoja územia, charakter produktu, štádium životného cyklu produktu a konkurencia. Pri výbere cenovej stratégie treba zohľadniť fakt, že motivácia prostredníctvom ceny závisí najmä od:

- povahy trhu,
- pozície územia na trhu,
- cieľov rozvoja územia.

#### **Cieľom cenovej stratégie územia môže byť:**

- prežitie,
- maximalizácia využitia potenciálu územia,
- maximalizácia využitia trhu,
- vedúce postavenie v kvalite,
- zabezpečenie stability na trhu vernosťou zákazníkov,
- maximalizácia finančných zdrojov a pod.

Podobne ako v komerčnom marketingu, aj v marketingu územia je možné uplatňovať pri ponuke čiastkových produktov stratégiu zbierania smotany alebo stratégiu prienikových cien.

V prípade jedinečného, mimoriadne atraktívneho územia, resp. čiastkového produktu územia alebo výraznej konkurenčnej výhody je možné uplatniť **stratégiu zbierania smotany**. Pokiaľ je snahou územia dominovať na trhu ako exkluzívny produkt, územie má dobrý imidž, značku a vytvorené predpoklady pre takúto pozíciu, možno uplatniť stratégiu „zbierania smotany“. Podmienkou úspešnosti tejto stratégie je existencia segmentu, ktorý je ochotný túto cenu zaplatiť a ktorého dopyt nie je elastický. Pravdepodobnosť vstupu konkurencie na trh by mala byť malá.

Ak je cieľom územia prilákať čo najviac investorov, návštevníkov, obyvateľov, či získať na cieľových trhoch čo najväčší podiel, mali by sa ceny čiastkových produktov oceňovať relatívne nízkymi cenami. Hovoríme o **stratégii prienikových cien**. Podmienkou úspechu tejto stratégie je citlivosť trhu na zmeny cien (rast trhu pri nízkych cenách) a neschopnosť konkurencie udržať podobné ceny. Táto stratégia úzko súvisí s politikou nadradeného územného celku územia na úrovni štátu a Európskej únie. Uplatňovanie tejto stratégie predpokladá nízke náklady v území.

Ak ponuku územia tvorí produkt alebo čiastkové produkty, ktoré sú napríklad imitáciou produktov konkurencie, treba rozhodnúť, akú pozíciu má územie zaujať na trhu z hľadiska kvality a ceny, pričom je možných niekoľko rôznych typov stratégií zohľadňujúcich kvalitu vo vzťahu k cene (Kotler, 1999). Vzhľadom na to, že názov územia je jeho značkou, z hľadiska udržateľnosti je možné uplatniť len stratégie, kedy kvalita zodpovedá cene, resp. kvalita je vyššia ako očakávaná cena.

Ďalšie cenové strategické prístupy môžu byť zamerané napríklad na postupné znižovanie cien, pravidelné využívanie elastickej/flexibilnej ceny, resp. sezónnych cien. Stratégie tiež môžu imitovať ceny konkurencie, hovoríme o stratégii prijímanej ceny, alebo využívať prístupy segmentovanej ceny, nulovej ceny, dvojzložkovej ceny a ceny komplementárnych produktov.

Stratégia postupného znižovania cien je stratégiou, ktorá odráža životný cyklus čiastkových produktov územia a zohľadňuje proces starnutia produktu, resp. jeho napodobovania konkurenciou.

Za strategický možno označiť aj prístup, ak územie pravidelne uplatňuje alebo podporuje sezónnu úpravu cien. Táto stratégia je stratégiou opakovania elastickej/flexibilnej ceny, resp. sezónnych cien.

Územia, ktoré nemajú výraznú konkurenčnú výhodu (tzv. súputníci) imitujú cenovú stratégiu vodcu na trhu, tzn. realizujú stratégiu prijímajúcej ceny na základe cenovej stratégie vodcu na trhu.

Ak územie vo svojich rozhodnutiach pravidelne zohľadňuje vzťah ceny (napr. výška dane, poplatku) vo vzťahu k segmentu, realizuje tzv. stratégiu segmentovanej ceny.

Stratégia nulovej ceny sa uplatňuje na základe legislatívy a verejného záujmu.

Pri niektorých čiastkových produktoch územia je možné vytvárať stratégie zamerané na tvorbu dvojzložkových cien alebo ceny komplementárnych produktov.

Osobitným príkladom využívania cenových stratégií je napríklad tvorba participatívneho rozpočtu, zavádzanie VIP pasov/kariet, mestských alebo regionálnych kariet, poukážok a pod.

Tvorba cenových stratégií by mala zohľadňovať:

- tvorbu zdrojov financovania,
- spracovanie cenovej mapy pozemkov a lokalít na území,
- spracovanie normy alebo všeobecne záväzného nariadenia na poskytovanie finančných výhod a daňových úľav s tým, že sa musia premietnuť v cene produktov,
- zvýhodnenie domáceho obyvateľstva pri spotrebe niektorých produktov súvisiacich s rozvojom produktu,
- zohľadnenie sezónnosti ponuky,
- povahu trhu (je potrebný individuálny prístup k tvorbe cien pre jednotlivé čiastkové produkty a segmenty).

### 2.3. Dostupnosť územia a stratégie dostupnosti

*Tovar, ktorý nie je dostupný, nekúpime.  
Ženu, ktorá nie je dostupná, nezvedieme.  
Územie, ktoré nie je dostupné, nenavštívime.  
Kto by pochyboval o význame dostupnosti?*

Dostupnosť územia je strategicky významným nástrojom. Územie, ktoré je zle dostupné má menšie šance na rozvoj. Dostupnosťou územia rozumieme:

- polohu a geografické umiestnenie územia,
- charakter prístupu do územia,
- súbor činností komercializujúcich celkový produkt a čiastkové produkty územia.

Dostupnosť územia z hľadiska polohy a geografického umiestnenia predstavuje relatívne stabilnú charakteristiku tohto nástroja. Z hľadiska času je možné ovplyvňovať kvalitu polohy územia.

Charakterom prístupu na územie rozumieme:

- dostupnosť územia z iných území a prístup k územia do iných území,
- orientačné značenie na území,
- charakter dopravného prístupu (cesty, železnica, letecká a vodná doprava),
- početnosť, rýchlosť a kvalitu dopravnej infraštruktúry v zmysle času a vzdialenosti (tzn. že z hľadiska dostupnosti územia je dôležité, ako rýchlo je možné prekonať vzdialenosti, alebo ako rýchlo je možné dostať sa na územie z iných, významom dôležitých území, pričom treba zdôrazniť, že práve vzdialenosť a čas, za ktorý je možné ju prekonať, sú jedným z faktorov, ktoré ovplyvňujú atraktivitu územia).

Významnou zložkou dostupnosti územia sú vzhľadom na osobitý charakter územia ako produktu aj činnosti komercializujúce územie ako produkt. Rozumieme tým predovšetkým organizačné hľadisko „predaja“ celkového produktu a čiastkových produktov územia potenciálnym záujemcom priamo alebo cez sprostredkovateľov.

### Stratégia dostupnosti územia

Stratégie dostupnosti sú zamerané na zlepšenie geografickej, fyzickej a informačnej dostupnosti územia.

Cieľom stratégie dostupnosti je:

- dopraviť zákazníka do územia tak, aby to spĺňalo jeho potreby a predstavy,
- doručiť takú informáciu správne mu človeku, v správnom čase, na správne miesto, ktorá mu umožní urobiť „kúpne“ rozhodnutie a zabezpečiť prostriedky tam, kde je zákazník ochotný urobiť rezerváciu, prejavíť záujem alebo zaplatiť za ponúkaný produkt územia.

Stratégia dostupnosti je zameraná na budovanie a rekonštrukciu ciest, diaľnic, železníc, letísk, lodnej dopravy, parkovísk, tematických ciest, integrovaných trás, telekomunikačných služieb, IKT, digitalizáciu územia a informácií o ňom.

**Polohu územia a jeho geografické umiestnenie** nie je možné ovplyvniť priamo. Ak je nevýhodná, dá sa konkurenčná výhoda získať len kvalitnou a rýchlou dopravou do územia, pomocou systému **integrovannej dopravy**. Pre úspešnosť stratégie je nevyhnutné budovať:

- zodpovedajúcu dopravnú infraštruktúru,
- komplex orientačných a informačných tabúl, značení ciest,
- alternatívne formy dopravy, ekologické formy dopravy a ich vzájomnú kombináciu.

V rámci **orientačného značenia** by mala byť stratégia zameraná na:

- orientáciu (smer, vzdialenosť, trasa),
- informáciu (oznámenie o území alebo jeho súčastiach. Dáva odpoveď na otázky: Čo to je? Aké to je? a pod. Základné informácie poskytujú rôzne tabule, opisy, napr. Chopok 2221m n. m.; Ubytovanie 500 m; V tomto dome sa narodil...),
- interpretáciu (príbehy, zaujímavosti, ukazuje informácie z inej stránky, umožňuje lepšie pochopenie súvislostí, histórie, či súčasnosti územia. Interpretácia môže byť vyjadrená slovom, písmom, obrazom, pohybom, médiami. Interpretácia udalosti, miesta môže byť práve tým zážitkom, ktorý si obyvateľ alebo návštevník územia natrvalo uchová v pamäti).

Dôležité je rozhodnutie o umiestnení orientačných a informačných tabúl, ich veľkosti, využívaní piktogramov, názornosti, farebnosti a pod., aby splnili svoju úlohu.

Dostupnosťou územia rozumieme aj súbor činností komercializujúcich produkt územie. Úlohou distribučného systému je doručiť informácie zákazníkom kanálmi, na

ktorých ich očakávajú, ideálne 365 dní v roku, 24 hodín denne, so zabezpečením možnosti vzájomnej komunikácie, nákupu, rezervácie a pod. (v tomto smere sa dostupnosť informácií do istej miery prelína s marketingovou komunikáciou územia) a zabezpečiť prostriedky tam, kde je zákazník ochotný niečo si objednať alebo rezervovať a zaplatiť za ponúkaný produkt. Treba však mať k dispozícii aktuálne informácie, moderné komunikačné technológie a poznať možnosti a potreby zákazníkov. Konkurenčnú výhodu v tomto smere môže územie získať kvalitou a rýchlosťou dostupnosti informácií o území a možnosťou priamej rezervácie alebo platby za produkty. Stratégia informačnej dostupnosti by mala byť zameraná na nové miesta/www stránky, kde budú dostupné informácie o území; komunikačné a sprostredkovateľské kanály; sprostredkovateľov – inštitúcie, agentúry, cez ktoré sa dostanú informácie o území k cieľovému segmentu. Osobitnú úlohu v súčasnosti zohráva e-government, hlavne z hľadiska elektronizácie služieb verejnej správy.

## **2.4. Ľudský činiteľ a stratégie zamerané na ľudského činiteľa, partnerstvo, participáciu**

*Keď dvaja ľudia robia to isté,  
nie je to vždy to isté...*

Snaha o aplikovanie požiadavky determinizmu na človeka v dôsledku rozmachu spoločenskovedných disciplín viedla k formovaniu sociálneho determinizmu, ktorý vníma človeka nielen ako objekt pôsobenia prírodných zákonov, ale aj ako tvorca dejín. Z tohto postulátu vychádzame i my pri vymedzení piateho nástroja marketingového mixu, ktorým je ľudský činiteľ.

Ľudský činiteľ ako marketingový nástroj a nástroj konkurencieschopnosti má viacdimeziálny charakter. Obsahuje ekonomickú, sociologickú a andragogickú zložku a je determinovaný prvkami ako je genetická predispozícia a sociálny pôvod jedinca, vplyv pohlavia, starostlivosť o zdravie, investícia do udržania a zlepšenia zdravotného stavu a ďalšie. Významnou zložkou je intelektuálny kapitál. Podstatou intelektuálneho kapitálu je, že hodnotu vytvára kombinácia technológie, ľudského kapitálu a organizácie procesov tak, aby sa zvýšila tvorba vedomostí, ich zdieľanie a využitie. Jedinečný mix týchto faktorov sa stáva niečím, čo navzájom odlišuje územia – obce, mestá, regióny a štáty, vytvára ich rozhodujúce kompetencie a udržuje inovácie a rozvoj. Intelektuálny kapitál možno charakterizovať ako kapitál územia, ktorý je vlastný, založený na vedomostiach, aplikovaných skúsenostiach, schopnostiach a odborných zručnostiach (ľudský kapitál) a vzťahoch k zákazníkovi.

Na území zastáva ľudský činiteľ kľúčovú úlohu ako:

- subjekt vyvolávajúci a realizujúci zmeny prebiehajúce na území,
- objekt zmien, čo úzko súvisí s charakterom územia ako produktu, s charakterom činností súvisiacich s rozvojom územia a pri marketingovom prístupe i s orientáciou na zákazníka.

Skutočnosť, či bude územie prosperovať, rozvíjať sa alebo nie, v konečnom dôsledku závisí od ľudí, ktorí v ňom žijú, pracujú, podnikajú, nakupujú, oddychujú a tých, ktorí ho spravujú, od ich schopnosti využívať všetky existujúce zdroje územia a vytvoriť tak ponuku,

ktorá osloví trh. Kvalita ľudských zdrojov na území sa prejavuje v ich schopnosti podieľať sa na veciach verejných priamou účasťou na dani.

Ľudský činiteľ vystupuje v území ako predstaviteľ dopytu, súčasť produktu (sociodemografický potenciál územia) a ako samostatný marketingový nástroj.

#### **Človek ako samostatný nástroj marketingového mixu územia predstavuje:**

- „nosiťa rozvoja územia (výkonný potenciál územia – človek ako nositeľ marketingu územia, správca územia, realizátor inštitucionálnych organizačných štruktúr podporujúcich rozvoj územia),
- spolutvorcu celkového produktu a čiastkových produktov územia (volič, obyvateľ, pracovná sila, poskytovateľ služieb, významná osobnosť, realizátor podpory predaja a šíriteľ informácií o území),
- aktéra organizovaného v určitých štruktúrach (regionálne poradenské a informačné centrá, rozvojové agentúry, verejno-súkromné partnerstvá, mimovládne organizácie, profesijné združenia a pod.)“ (Vaňová, 2006, s. 53).

#### **Stratégie zamerané na ľudský činiteľ**

Efektívny rozvoj územia si vyžaduje, aby pre tento marketingový nástroj boli spracované samostatné stratégie, aj keď ovplyvňovanie tohto nástroja zo strany manažmentu územia môže byť vo veľkej miere len nepriame.

Stratégie tohto nástroja tvoria dve skupiny stratégií:

- **stratégie zamerané na ľudí,**
- **stratégie zamerané na partnerstvo, spoluprácu a participáciu.**

Ľudia sú pre územie významným zdrojom konkurenčnej výhody (Pfeffer, 1994). Samotný proces tvorby konkurenčnej výhody územia na úrovni ostatných nástrojov marketingového mixu v rozhodovacom a riadiacom procese závisí od kvality **Ľudí v manažmente územia**, výkonného potenciálu, jeho schopnosti akceptovať a používať strategický marketingový prístup pri práci, ale aj od charakteru organizácie, ktorá marketing územia uplatňuje a od jej kultúry.

Konkurenčnú výhodu založenú na riadení územia je možné do istej miery získať dobrým interným marketingom organizácie/úradu, ktorý bude založený na:

- výbere profesionálov na riadiace miesta,
- vhodnej motivácii,
- zabezpečení vzdelávania, výchovy, podpory osobností a kreatívnosti,
- vzdelávaní poslancov.

Prostredníctvom nástroja ľudský činiteľ môže územie získať konkurenčnú výhodu, pokiaľ je stratégia zameraná na subjekty ovplyvňujúce kvalitu rozvoja územia. Súvisí to predovšetkým so skutočnosťou, že rozvoj územia významnou mierou ovplyvňujú činnosti **volených predstaviteľov** a **zamestnancov** úradu. Ide predovšetkým o administratívne, plánovacie, organizačné, personálne a ďalšie činnosti.

Dôležité je aj vedomie vlastnej zodpovednosti, postavenie v spoločnosti, vytváranie vhodných pracovných podmienok, kultúry inštitúcie, optimálnej organizačnej štruktúry (ktorá zabezpečí na jednej strane kvalitný presun informácií medzi jednotlivými úrovňami pracovníkov a na druhej strane vymedzí jasné kompetencie, ktoré efektívne pokrývajú celú

problematiku správy územia). Takto je možné vytvárať predpoklady na pozitívny vzťah k práci, k zamestnávateľovi, či územiu, čo sa prejaví aj na vzťahu k zákazníkovi, ku kvalite služieb, ako aj k celkovým výsledkom práce. Je to spôsob, ako dosiahnuť kvalitné riadenie územia, jeho rozvoj a prosperitu.

Okrem vzdelávania zamestnancov je dôležité aj vzdelávanie **poslancov**, pretože len málokto z nich sú profesionálmi v otázkach riadenia rozvoja územia.

Pri strategických rozhodnutiach sa často zabúda, že bez podpory **obyvateľov**, ich dostatočnej informovanosti a lojality, nie je možné efektívne realizovať niektoré zámery. Z tohto dôvodu treba kontinuálne zabezpečovať výchovu obyvateľstva v nadväznosti na rozvojové zámery územia, ochranu a zachovanie kvalitného životného prostredia. Výchova obyvateľov je súčasťou externého marketingu organizácie.

Vytvorenie funkčnej inštitucionálnej alebo organizačnej štruktúry môže byť predpokladom efektívneho riadenia a koordinovania aktivít na území, pri presadzovaní potrieb územia vo vyšších územných štruktúrach. To môže ovplyvniť dosiahnutie synergického efektu pri získavaní a použití finančných prostriedkov. Z hľadiska tvorby konkurenčnej výhody územia a rozvoja územia treba pre takéto snahy vytvárať podmienky, priestor, podporovať a koordinovať ich.

Stratégia tohto marketingového nástroja sa má orientovať predovšetkým na:

- riadenie ľudských zdrojov,
- zavádzanie nových organizačných foriem,
- odstraňovanie administratívnych a byrokratických prekážok,
- zavádzanie nových procesov, postupov a procedúr do riadenia územia,
- vzdelávanie, motivovanie a podporu kreativity, aktivity, profesionality.

Proces zavádzania princípu partnerstva, spolupráce a participácie do praxe v rozvoji územia je postupný - evolučný proces, ktorý musí byť postavený na vzájomnom učení, vyhodnocovaní a priebežnom zapracovávaní dobrých aj zlých skúseností z praxe do ďalších procesov zapájania verejnosti do tvorby politik. Významnou súčasťou stratégie človeka sú preto stratégie zamerané na tvorbu verejno-súkromných partnerstiev, rôzne formy spolupráce a participácie.

Vychádzame z toho, že na rozvoj územia vplyva množstvo subjektov, ktoré svojimi aktivitami priamo alebo nepriamo ovplyvňujú vývoj v území, či už individuálne alebo spoločnými aktivitami. Nie všetky subjekty ovplyvňujúce rozvoj územia majú rovnaké ciele, postavenie a možnosti ovplyvňovať dianie na území. Podľa spôsobu, akým sa angažujú v procese rozvoja územia, je možné medzi účastníkmi rozvoja územia rozlišovať rôzne skupiny nositeľov/subjektov/aktérov rozvoja. Aby sme mohli vymedziť postavenie a význam jednotlivých subjektov rozvoja územia, treba ich bližšie špecifikovať.

Z pohľadu marketingu územia rozvoj územia úzko súvisí s uspokojovaním špecifických potrieb spotrebiteľov, pričom potreby týchto spotrebiteľov sú uspokojované produktmi rôznych subjektov lokalizovaných na území. Skutočnosť, že územie ponúkajú na trhu ako produkt pozostávajúci z rozličných produktových radov producenti, ktorými sú rôzne

- súkromné,
- verejné,
- neziskové/neštátne subjekty,

má vplyv na riadenie a následný rozvoj územia.

Z hľadiska ponuky, ktorú tvoria tieto subjekty, je potrebné aplikovať marketingový prístup k verejným a súkromným statkom, ktoré sú niekedy oddelené, inokedy vo vzájomnej kombinácii prepojené.

Za rozvoj územia zodpovedajú podľa typu územia jeho vlastníci alebo správcovia. Za rozvoj obcí, miest a regiónov zodpovedá predovšetkým územná samospráva. Územná samospráva (miestna alebo regionálna) je buď subjektom regulácie a riadenia ekonomiky vo vlastnom území, alebo vystupuje ako subjekt, ktorému boli zverené právomoci a zodpovednosť za určité verejné statky. Za rozvoj krajiny/štátu zodpovedá štátna správa. Je dôležité, aké metódy a nástroje používa verejná správa pri riadení územia, ako komunikujú a spolupracujú subjekty štátnej správy a samosprávy nielen medzi sebou, ale aj so všetkými rozhodujúcimi subjektmi, ktoré sa podieľajú na rozvoji územia a aké možnosti im vytvárajú pre participáciu.

Z pohľadu marketingového prístupu k rozvoju územia je kľúčovým nositeľom rozvoja manažment územia. Tento, v závislosti od kompetencií, by mal:

- spravovať územie ako celok,
- čo najefektívnejšie koordinovať aktivity na území a využívať zdroje územia,
- dosiahnuť prosperitu územia ako celku, ale i jeho jednotlivých súčastí,
- zabezpečiť rast blahobytu obyvateľov a podnikateľov,
- vytvárať konkurencieschopné prostredie.

Marketingový prístup môže k naplneniu tohto cieľa prispieť, pretože ponúka metódy a nástroje na zabezpečenie rozvoja územia vymedzením perspektívnych smerov rozvoja, produktov územia a zladením ponuky územia s potrebami dopytu, aby územie dosiahlo konkurenčnú výhodu a následne úžitok. Schopnosť ovplyvňovať dianie na území sa mení so stupňom územnej samosprávy, v závislosti od:

- kompetencií,
- finančných možností,
- kvality personálu,
- veľkosti a charakteru spravovaného územia.

Na vývoj v území významne vplývajú subjekty verejného, súkromného a neziskového sektora (tab. 4). Aktérmi sú predovšetkým jednotlivci, obyvatelia, zástupcovia, zamestnanci firiem, organizácií a inštitúcií, ktoré pôsobia na miestnej, regionálnej, národnej alebo nadnárodnej úrovni. Rozdiel medzi nimi a napríklad územnou samosprávou v podiele na rozvoji územia je v tom, že kým územná samospráva zodpovedá za územie, ktoré spravuje ako za celok, ostatné uvedené subjekty vplývajú na rozvoj územia sprostredkovane – sledovaním vlastných, individuálnych cieľov a jeho vývoj ovplyvňujú parciálne.

Ciele a záujmy rôznych subjektov ovplyvňujúcich rozvoj územia môžu byť rozdielne, protichodné, vzájomne si odporujúce. Jednou z foriem partnerstva je prepojenie medzi verejným a súkromným sektorom, pretože tieto sektory nie sú schopné efektívne fungovať jeden bez druhého. Ak sa vzájomne podporujú, prispievajú k obnove existujúcej a tvorbe novej ponuky a konceptov. Bez vzájomnej spolupráce súkromných a verejných subjektov nie je možné zabezpečiť efektívny rozvoj územia, ani marketing územia. Partnerstvo medzi verejným sektorom, súkromným sektorom, mimovládnyimi a neziskovými organizáciami, napríklad vo forme **verejno-súkromného partnerstva**, spája záujmy a ciele verejných a súkromných subjektov pri realizácii kolektívnych cieľov.

Tabuľka 4 Aktéri partnerstva a spolupráce

Komunikácia —————> Spolupráca —————> Partnerstvo		
<b>Miestni aktéri</b>		
Verejný sektor	Neziskový sektor	Súkromný sektor
primátor, starosta, prednosta	komunitné centrá	obyvatelia ako jednotlivci
oddelenie strategického rozvoja	NGO	významné podnikateľské subjekty
ekonomické oddelenie	občianske združenia	realitné kancelárie
oddelenie územného plánovania	formálne a neformálne združenia	finančné inštitúcie (poisťovne, banky, dôchodkové fondy)
manažéri pre infraštruktúru (technickú, sociálnu, personálnu)		obchodná a priemyselná komora, iné obchodné organizácie
kancelária cestovného ruchu / OOCR		ubytovacie, stravovacie zariadenia, predajne
informačná kancelária		touroperátori a cestovné kancelárie
		odbory
		architekti, IT sektor, a pod.
		médiá
<b>Regionálni aktéri</b>		
úradníci samosprávy a štátnej správy	rozvojové agentúry	kancelárie CR
<b>Národní aktéri</b>		
vládnuce politické strany		národné odbory
ministerstvá		firmy
agentúry zamerané na priťahovanie investorov		finančné inštitúcie
agentúry zamerané na priťahovanie turistov		médiá
<b>Medzinárodní aktéri</b>		
ambasády a konzuláty		medzinárodné obchodné komory
		agentúry zamerané na priťahovanie investorov
		rozvojové agentúry so špecifickým vzťahom k územiu
		medzinárodné spoločnosti

Prameň: vlastné spracovanie podľa Kotler, P., Asplund, Ch, Rein, I., Haider, D.H., 1999, s. 66 – 73.



Vzhľadom na charakter územia ako produktu, ktorý tvoria súkromné a verejné statky a ich kombinácia, ako aj skutočnosť, že ľudia žijúci a pracujúci na území by mali byť zainteresovaní a participovať na jeho rozvoji a správe, sa verejno-súkromné partnerstvo javí ako nástroj najefektívnejšie a najúčelnejšie ovplyvňujúci rozvoj územia (Vaňová a kol., 2010). Kvalita a dynamika rozvoja územia závisia od spôsobu interakcií a kvality sociálnej komunikácie medzi týmito subjektmi.

O úspešnosti rozvoja územia nie vždy rozhodujú faktory ako poloha územia, klimatické podmienky, prírodné atrakcie, peniaze, ale často sa rozhodujúcim stáva ľudské úsilie, vôľa, zručnosti, skúsenosti, energia, ľudské hodnoty, kultúra a systém organizácie. Z tohto dôvodu je dôležité, aby manažment územia integrujúcu úlohu marketingu územia akceptoval a aby jednotlivé výkonné zložky spolupracovali v rámci marketingových aktivít navzájom.

Významnú úlohu pri tvorbe stratégií rozvoja územia a ich realizácií zohráva aj **participácia** – aktívna účasť jednotlivcov a relevantných subjektov na riešení problémov územia a spravovaní verejných záležitostí.

Základným princípom využívania marketingu územia je dobrovoľná kooperácia/ spolupráca rôznych aktérov „zdola“, minimalizácia byrokratických procesov a rast flexibility pri riadení územného rozvoja, čo umožňuje rýchlejšiu adaptáciu na zmeny. Vzťahy medzi aktérmi v území nie sú dopredu regulované. Dôraz je kladený na vytváranie kooperačných sietí medzi aktérmi verejného, súkromného a neziskového sektora a na možnosť zapojenia občanov do riadenia rozvoja územia. Spolupráca a sieťovanie zainteresovaných subjektov sú základnou súčasťou prístupu public governance.

**Úspešnosť akejkol'vek marketingovej stratégie rozvoja si vyžaduje názorovú jednotnosť tých, ktorí stratégiu rozvoja koncipujú, a tých, ktorí ju môžu realizovať.** Dynamiku rozvoja územia do značnej miery ovplyvňuje na jednej strane istá závislosť podnikateľských subjektov od rozhodnutí manažmentu územia (napríklad o použití pôdy, územnom plánovaní, rozvoji infraštruktúry, rekonštrukciách, daniach, poplatkoch) a na druhej strane závislosť územia od ochoty súkromnej sféry spolupracovať. Dôvodov, prečo treba v území spolupracovať je veľa. Niektoré sme naznačili v predchádzajúcich kapitolách. Stratégia zameraná na partnerstvo by mala pomôcť riešiť napríklad nedostatok finančných prostriedkov na realizáciu rozvojových projektov na strane verejného sektora, ale môže byť uplatnená aj pri realizácii veľkých investičných zámerov súkromným sektorom, kedy je participácia verejného sektora nevyhnutná (dobudovanie napr. dopravnej infraštruktúry, verejného osvetlenia, nájomných bytov). V rámci tejto stratégie je dôležité podporovať občiansku angažovanosť vytvorením platformy pre zapojenie občanov na riadení územia, ktorá zvýši pocit identifikácie s územím.

Územia, v ktorých sa snahy všetkých zainteresovaných subjektov vzájomne rešpektujú, konsolidujú, ekonomicky prehodnocujú, môžu v tomto smere získať udržateľnú konkurenčnú výhodu.

**Vzdelanie** je významným faktorom ovplyvňujúcim rozvoj územia. S vyšším vzdelaním obyvateľov sa zvyšujú ich nároky na kvalitu života. Obyvatelia sú náročnejší, kritickejší, ale aj angažovanejší. Kvalita ľudských zdrojov na území sa prejavuje v ich schopnosti podieľať sa na verejných veciach jednak ich priamou účasťou na dani, alebo sprostredkovane cez rôzne formálne a neformálne združenia, partnerstvá, organizácie.

Táto stratégia by mala byť zameraná na vytváranie podmienok pre **sieťovanie, spoluprácu, partnerstvo a participáciu**. Rozvoj územia ako výsledok spolupráce verejného sektora, súkromného sektora a mimovládnych organizácií je optimálnym spôsobom, ku ktorému treba dospieť.

Súčasťou tejto stratégie by malo byť organizovanie a koordinácia pravidelných stretnutí a diskusií s verejnosťou, hlavne s relevantnými subjektmi. Dôležité je napríklad, aby sa prezentácia strategických zámerov a rozhodnutí uskutočňovala za účasti čo najväčšieho počtu zainteresovaných subjektov. Cieľom by malo byť zainteresovanie verejnosti a rozhodujúcich subjektov, ktoré môžu ovplyvniť úspešnosť realizácie stratégie, do procesu strategického marketingového plánovania. Účasťou v tomto procese subjekty do istej miery preberajú zodpovednosť za budúcnosť rozvoja príslušného územia, stáva sa ich osobnou záležitosťou. Akákoľvek stratégia predložená na verejnú diskusiu by po úpravách mala byť, ako záväzný dokument, schválená v orgánoch verejnej správy. Zvyšuje to dôveryhodnosť a ochotu participovať na veciach verejných.

Ľuďom, ktorí chcú niečo dokázať, podieľať sa na veciach verejných je potrebné tiež vytvárať priestor na stretávanie, či už vo forme komunitných, networkingových alebo coworkingových centier.

Samostatným typom marketingu, ktorý je možné v rámci tejto stratégie využiť je marketing vzťahov. Marketing vzťahov predstavuje strategickú orientáciu zameranú na udržiavanie a zlepšovanie vzťahov so súčasnými a potenciálnymi aktérmi, tzv. stakeholdermi.

## 2.5. Marketingová komunikácia a stratégia marketingovej komunikácie

*Ako sa ľudia dozvedia o tom, že ste dobrí?  
Len tak, že im to poviete!*

Nevyhnutnosť komunikácie v marketingu územia vyplýva z marketingovej filozofie a z princípov demokracie. Podstatu demokracie tvorí príprava diskusií, zhromažďovanie faktov, údajov, informácií, konfrontácia odlišných prístupov, záujmov, potrieb, riešenie konfliktov, dosahovanie kompromisov. V tomto smere môže byť marketingová komunikácia nápomocná nástrojmi, formami a technikami.

Súčasná spoločnosť sa vyznačuje nadmernou komunikáciou, ktorá prekračuje klasické ponímanie komunikácie. V dobe digitalizácie je komunikácia jedným z najdôležitejších nástrojov pre úspech na trhu. Preto budeme tomuto nástroju venovať väčšiu pozornosť.

Marketing územia je založený na sociálnej komunikácii so zákazníkom – od zisťovania jeho potrieb a želaní formou marketingového výskumu až po fázu predaja produktu a po nákupnú komunikáciu. Osobitnú úlohu v rámci tejto komunikácie zohráva nástroj marketingového mixu – marketingová komunikácia. Pri vymedzení marketingovej komunikácie v marketingu územia vychádzame z klasicky ponímaného komunikačného mixu, zohľadňujeme však zvláštnosti územia ako produktu, špecifiká trhu tohto produktu a rozvoj informačno-komunikačných technológií (IKT). Keďže zákazníci využívajú na získavanie informácií hlavne on-line priestor, je dôležité sledovať ich správanie on-line, ale aj komunikovať s nimi on-line. Ak sa však chce územie odlíšiť, malo byť získať pozornosť

diferencovaným spôsobom, to znamená, že netreba zabúdať na off-line formy komunikácie a obe formy vzájomne integrovať. Filozofia marketingovej komunikácie v marketingu územia je postavená na poznaní cieľového trhu alebo segmentu.

Podstatou marketingovej komunikácie je na jednej strane informovať, vysvetľovať, motivovať, pripomínať a na druhej strane počúvať, prijímať informácie, podnety, názory a následne reagovať na potreby trhu. Znamená to, že marketingová komunikácia je na jednej strane založená na počúvaní, zisťovaní a poznaní potrieb, zvykov, motívov a predstáv potenciálnych zákazníkov a na druhej strane na informovaní, vysvetľovaní, motivácii, presvedčaní, získavaní dôvery, sympatií, ovplyvňovaní správania, názorov, postojov, na vytváraní a udržaní verejnej mienky.

Vývoj technológií v oblasti informačných technológií - telekomunikácií, výpočtovej techniky, mikroelektroniky atď., umožňuje prijímať a odosielať informácie, ktoré môže pri správnej marketingovej stratégii zachytiť široká verejnosť v rámci celého sveta. Cieľové publikum sa dostáva do pozície objektu marketingovej komunikácie, ale zároveň sa stáva jej subjektom. Na druhej strane pretlak informácií vyvoláva silný konkurenčný boj a vyžaduje vysokú mieru kreativity, aby si informácie našli svoje cieľové publikum. Tieto skutočnosti kladú na marketingovú komunikáciu vysoké nároky.

Zákazníci očakávajú, že nielen ponuka produktov, ale aj marketingová komunikácia sa prispôbia ich životnému štýlu. Ide o istý typ personifikácie. V takomto prostredí sa výrazne mení úloha a účinnosť jednotlivých nástroj marketingovej komunikácie. Vzhľadom ku zvyšujúcej sa selektívnosti komunikácie, fragmentácii médií a narastajúcej imúnosti spotrebiteľov voči klasickým formám marketingovej komunikácie, ktorá je stále menej považovaná za dôveryhodný zdroj informácií, hľadajú subjekty nové komunikačné spôsoby a koncepty, ktoré by mohli lepšie osloviť cieľové skupiny. Schopnosť prispôbiť sa požiadavkám, očakávaniam a potrebám spotrebiteľov sa stala rozhodujúcim faktorom konkurencieschopnosti tak v domácom, ako aj v globálnom prostredí.

Marketingová komunikácia je v súčasnosti nevyhnutnosťou a jej rozvoj si vyžaduje nie malé finančné prostriedky. Marketingová komunikácia prispieva k tomu, aby sa územia stávali známejšími pre verejnosť, budovali si určité miesto v povedomí ľudí a pritiahovali nové podnikateľské subjekty, investorov, turistov a obyvateľov, a zároveň si udržiavali súčasných.

Marketingová komunikácia sa uskutočňuje v dvoch smeroch:

- odosielateľom informácie/správy je územie a prijímateľom je verejnosť,
- odosielateľom informácie/správy je verejnosť a prijímateľom je územie.

Niekedy pomáha pri komunikácii medzi týmito dvoma subjektmi sprostredkovateľ. Dôležité je uvedomiť si rovnocenné postavenie týchto subjektov v procese komunikácie. Nevyhnutnosťou je zabezpečiť obojsmernosť marketingovej komunikácie, čo pri komunikácii slúži zároveň ako systém spätnej väzby.

Marketingová komunikácia ako forma rozširovania informácií je rozhodujúcim predpokladom na zlepšenie súhry poskytovaných produktov a prezentovanie atraktívnej ponuky územia, a tak predchádza izolácii a ignorancii.

V zásade môžeme hovoriť o troch formách marketingovej komunikácie:

- komunikácii v organizácii, tzn. komunikácii volených zástupcov a zamestnancov úradu,

- komunikácii na danom území,
- komunikácii s dosahom za hranice spravovaného územia.

**Cieľom komunikácie s vnútornou verejnosťou**, to znamená so subjektami žijúcimi alebo podnikajúcimi v území je napríklad:

- informovanosťou zjednodušiť styk s úradmi či informačnými centrami ,
- vytvoriť taký systém komunikácie, aby tieto subjekty mali možnosť problémy s ktorými sa stretávajú vyriešiť čo najrýchlejšie a čo najpohodlnejšie,
- vytvoriť komunikačný priestor pre tieto subjekty, aby sa stali spoluzodpovednými za vývoj v území,
- informovať ich o všetkých pozitívnych a negatívnych zmenách, ktoré sa ich môžu dotknúť, alebo by ich mohli zaujímať.

**Cieľom komunikácie s vonkajšou verejnosťou** je napríklad:

- informovať, prezentovať, pripomínať územie, formovať jeho imidž,
- motivovať k návšteve územia a „kúpe“ produktov územia.

Územia využívajú rôzne formy marketingovej komunikácie, v závislosti finančných možností a od kreativity ľudí, ktorí sú za jej realizáciu zodpovední.

**Nástroje komunikačného mixu** môžeme rozdeliť na klasické a nové (Vaňová a kol., 2017). Medzi klasické patria:

- vzťahy s verejnosťou,
- propagácia,
- podpora predaja,
- osobná komunikácia,
- organizované podujatia,
- umiestňovanie produktu (product placement).

Ako nástroje marketingovej komunikácie vymedzujú niektorí autori (napr. Příkrylová, 2019) osobitne tiež sponzoring (súčasť PR), či výstavy a veľtrhy (súčasť podpory predaja). Medzi novšie patria predovšetkým komunikačné nástroje, ktoré sa používajú vďaka rozvoju internetu a digitalizácii, a to:

- internetová komunikácia, resp. on-line komunikácia (Karlíček, 2016),
- mobilná komunikácia,
- direct mail,
- guerilla,
- virálna komunikácia,
- word-of-mouth (WOM),
- buzz komunikácia.

Moderným nástrojom marketingovej komunikácie sa budeme venovať v subkapitole Inovácie na úrovni marketingovej komunikácie.

#### **a) Vzťahy s verejnosťou (Public Relations/PR)**

Za jeden z najefektívnejších nástrojov komunikačného mixu sa považuje komunikácia s verejnosťou. PR dokážu pri relatívne nízkych nákladoch osloviť širokú verejnosť.

Vzťahy s verejnosťou predstavujú plánovitú a systematickú činnosť, ktorej cieľom je:

- vytváranie, upevňovanie dôvery, porozumenia a dobrých vzťahov s dôležitými skupinami verejnosti,
- dosiahnutie zmeny postojov a správania rozhodujúcich subjektov v území,
- získanie týchto subjektov a skupín s cieľom efektívne realizovať vytýčenú stratégiu,
- budovanie pozitívneho imidžu a značky územia. V záujme prezentácie sa na trhu, vytvorenia pozitívneho imidžu a zapísania sa do povedomia súčasných a potenciálnych záujemcov o územie je potrebné, aby územie využívalo pri prezentácii jednotný grafický štýl, tzv. systém jednotnej identity pre všetky aktivity.

PR delíme podľa toho, ktorej časti verejnosti sú určené na interné/vnútorne a vonkajšie/externé.

Interné PR sú zamerané na vlastných zamestnancov, volených zástupcov, obyvateľov. Cieľom interných PR je identifikovať tieto segmenty s poslaním organizácie cielenou, plánovanou a pravidelnou komunikáciou o cieľoch, poslaní, smerovaní a budúcnosti organizácie, budovať a udržiavať formalizované vzťahy vnútri organizácie, zabrániť vzniku krízových situácií, resp. ich riešiť komunikáciou cez médiá.

Externé PR sú zamerané na vonkajšiu verejnosť. Cieľom externých PR je účelné oslovenie cieľových skupín s cieľom presvedčiť, pochopiť situáciu, získať dôveru, porozumenie, zabrániť vzniku krízových situácií, budovaním a udržiavaním formalizovaných vzťahov na miestnej, národnej a medzinárodnej úrovni.

Medzi nástroje PR, ktoré oslovujú cieľové skupiny priamo patria:

- interpersonálna komunikácia,
- porady,
- neformálne stretnutia (pracovný obed, večera, a pod.),
- komunikácia cez špecializované publikácie a periodiká, ktoré sú nedostupné širšej verejnosti.

Nástrojmi PR, ktoré oslovujú cieľové skupiny nepriamo sú:

- médiá (tlačené, elektronické, agentúry),
- rôzne podujatia,
- výročné správy,
- finančný alebo vecný sponzoring,
- lobbying,
- informačné služby,
- služby kancelárie pre verejnosť,
- nástenky,
- informačné tabule a pod.

## **b) Propagácia**

Propagácia je platenou nepersonálnou formou prezentácie a podpory produktu alebo produktov územia prostredníctvom rôznych médií, ktorú vykonáva identifikovateľný sponzor. Propagácia územia by sa mala vždy dotýkať toho, čo je v ňom jedinečné, špecifické. Žiaden investor ani turista nepríde do propagovaného územia preto, aby tam našiel, kúpil alebo videl to, čo poskytujú aj iné územia. Propagácia územia musí obsahovať prvky, ktoré sa prijímateľovi vryjú hlboko do pamäti.

Výhodou propagácie je, že dokáže osloviť široké publikum geograficky rozptýlené pri relatívne nízkych nákladoch.

V rámci marketingu územia sa propagácia využíva predovšetkým z dlhodobého hľadiska pri prezentovaní územia ako produktu alebo jeho čiastkových produktov, pri tvorbe a prezentovaní imidžu územia. Z krátkodobého hľadiska sa využíva najmä pri prezentácii špeciálnej ponuky (časovo, kvantitatívne alebo inak limitovanej). Obsah a forma propagácie je individuálna a závisí od cieľa propagácie. Môže mať formu všeobecnej propagácie územia alebo špeciálnej propagácie. Pri oboch formách je dôležité zvýrazniť charakter, jedinečnosť, osobitosť a atraktívnosť územia, prípadne špecializáciu na určitý segment.

Špecializované propagačné materiály by tematicky mali osloviť konkrétny cieľový segment alebo trh.

Propagačné materiály by mali byť dostupné v jazykoch cieľových segmentov a mali by byť dostupné on-line aj off-line.

Propagáciu možno realizovať prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov ako sú internet, tlačéné materiály, multimedialne nosiče a pod. Najčastejšie využívanými propagačnými materiálmi sú: letáky, brožúry, knihy, publikácie, mapy, štúdie, výročné správy, kalendáre, pohľadnice, plagáty, turistický sprievodcovia, videonahrávky, bannery v off-line a on-line verzii.

Pri propagácii územia orientovanej na segmenty z iných území je najefektívnejšie kombinovať pútavé fotografie, obrazy územia a konkrétne informácie o možnostiach potenciálu územia a jeho dostupnosti. Treba sa vyhnúť témam, ktoré oslovia len zasväteného príjemcu. Potenciálny turista, obyvateľ alebo investor skôr zareaguje na naučené predstavy.

Podľa toho, kto je cieľovým príjemcom propagácie treba orientovať aj propagačnú správu. Na potenciálnych turistov alebo obyvateľov pôsobí predovšetkým historický, kultúrny, rekreačno-športový, oddychovo-relaxačný charakter krajiny, možnosti nákupov, zábavy, poznávania, regenerácie ducha i tela. Na potenciálnych podnikateľov a investorov zapôsobí propagácia orientovaná na modernosť, dynamiku, vzdelanostnú úroveň, flexibilitu a politickú a ekonomickú bezpečnosť územia.

Propagačné materiály by mali byť koncipované tak, aby jasne poukázali na strategické zámery územia, jeho atraktivitu, jedinečnosť, možnosti pre podnikanie a investovanie (priestorové, finančné, ľudské a pod.).

Propagácia orientovaná na segmenty, ktoré na území žijú, pôsobia alebo na územie pravidelne prichádzajú, má za cieľ informovať o všetkých aktivitách, ktoré týmto subjektom môžu spríjemniť a uľahčiť na území život alebo pobyt. Cieľom propagácie vo vzťahu k domácej verejnosti je predovšetkým informovať o nových službách, zariadeniach, možnostiach, akciách, aktivitách alebo projektoch.

### **c) Podpora predaja**

Podpora predaja je nástrojom komunikačného mixu, ktorý predstavuje krátkodobé podnety zamerané na aktivizáciu nákupu alebo predaja. Často sa kombinuje s propagáciou alebo osobnou komunikáciou s cieľom podporiť ciele komunikačného programu. Nástroje, ktoré ju predstavujú, stimulujú záujem a ponúkajú silné podnety na „nákup“ tým, že používajú istú formu nátlaku vo forme výhody, pridaného úžitku, ktoré pre spotrebiteľa

znamenajú dodatočnú hodnotu. Ak je napr. cieľom územia prilákanie podnikateľského sektora a investorov, môže využiť cenové zvýhodnenia na niektoré typy nehnuteľností, vlastných pozemkov, podporou rekvalifikácie, alebo môže zvýšiť svoju konkurenčnú výhodu v porovnaní s inými účasťou na špecializovaných výstavách a veľtrhoch, prezentáciou na obchodných zastupiteľstvách, pred novinármi a odbornou verejnosťou, odstraňovaním byrokratických bariér. Tento nástroj zahŕňa aj ponuku suvenírov a reklamných predmetov.

Pri medializovaných aktivitách podpory predaja je dôležité zamerať sa na tzv. základný balík informácií, ktorý spotrebiteľovi sprostredkuje jasnú predstavu o tom, o akú akciu ide, kto ju organizuje, ako dlho potrvá, kde sa uskutoční a aké sú podmienky napr. účasti, výhry a pod.

Podporou predaja je možné vytvoriť krátkodobú, ale i udržateľnú konkurenčnú výhodu.

Medzi nástroje podpory predaja môžeme zaradiť organizovanú formu návštevy zástupcov médií, diplomatického zboru a pod. Cieľom prezentácie atraktivity územia formou „press trip“ alebo „field trip“ sleduje organizátor, zvyčajne zodpovedajúca štátna organizácia alebo ministerstvo, prilákanie investorov a turistov na územie. Tento nástroj sa často následne spája s PR a propagáciou.

#### **d) Osobná komunikácia**

Osobná komunikácia predstavuje verbálnu prezentáciu v konverzácii s jedným alebo viacerými potenciálnymi „kupujúcimi“ s cieľom ponúknuť územie potenciálnym návštevníkom, obyvateľom, podnikateľom, investorom a pod.

Osobná komunikácia môže mať formu formálnej alebo neformálnej prezentácie. Ľudia komunikujú inak na oficiálnej úrovni a inú formu i priebeh má komunikácia na neoficiálnej úrovni, tzv. neformálna komunikácia. Dobrou osobnou komunikáciou môže vzniknúť dlhodobý vzťah pracovný alebo dokonca priateľský, ktorý bude založený na vzájomnej dôvere. Takýto vzťah môže predstavovať dobré východisko pri budovaní konkurenčnej výhody.

Výhodou osobnej komunikácie je osobná interakcia a priama spätná väzba, kde jedna strana môže skúmať potrebu druhej strany a následne flexibilne prispôbiť obsah správy. Účinná je predovšetkým pri utváraní preferencií.

Riadenie osobnej komunikácie si vyžaduje vhodný výber personálu, manažérov a ich neustále vzdelávanie, výcvik, motivovanie a hodnotenie. Dôležité je zamerať sa na faktory ako starostlivosť o súčasných a potenciálnych cieľových zákazníkov a efektívne využívanie času počas komunikácie, to znamená osobitnú pozornosť venovať riadeniu vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom nástrojov sociálnej aj marketingovej komunikácie.

#### **e) Podujatia**

Podujatia v území zvyšujú záujem zákazníkov a médií o produkt a miesto, kde sa podujatie uskutočňuje. Podujatia, ktoré firmy, organizácie, inštitúcie alebo územia organizujú pre svojich zákazníkov predstavujú bohatý a inovatívny kreatívny prístup pri budovaní imidžu, dôveryhodnosti a priateľskosti vo vzťahu k zákazníkom ale aj širšej verejnosti. Samosprávy často v záujme budovania lokálpatriotizmu, lojality, zvyšovania kvality života,

organizujú pre obyvateľov a návštevníkov rôzne výnimočné udalosti, ktoré im spríjemňujú život a územiu dávajú priestor na uplatnenie vlastnej jedinečnosti.

Podujatia sú nepersonálnym komunikačným kanálom, pomocou ktorého organizátor vysiela určitú vopred dohodnutú správu k cieľovému publiku. Podujatia predstavujú zastrešujúci nástroj využívajúci ostatné komunikačné nástroje na zinscenovanie zážitkov. Nie je to len akési organizovanie akýchkoľvek podujatí, ale plánovaný postup a nástroj, ktorý napomáha plniť ciele daného územia.

Podujatia ako marketingové aktivity môžeme deliť podľa rôznych hľadísk. Podľa *obsahu* delíme podujatia na (Šindler, 2003):

- **pracovne orientované** – sú zamerané predovšetkým na interné cieľové skupiny (zamestnanci, partneri, investori). Majú charakter:

- obchodný (výstavy, veľtrhy a pod.)
- vzdelávací (veľké kongresy, konferencie a pod.),

- **informatívne** - ich cieľom je poskytnúť, sprostredkovať informácie netradičným spôsobom (dni otvorených dverí a pod.),

- **zábavné podujatia** - majú za cieľ zabávať a generovať pri tom emocionálny náboj, slúžia ako nástroj budovania pozitívneho imidžu územia). Zábavné podujatia majú charakter:

- spoločenský (ples, majáles a pod.),
- kultúrny (hudobné, folklórne, divadelné, filmové podujatia, festivaly a pod.),
- športový (turnaje, zápasy a pod.),
- gastronomický (príprava netradičných alebo tradičných jedál),
- historický (vystúpenia skupín historického šermu, folklórne slávnosti),
- tematický (Silvester, MDD a pod.).

Podľa *cieľových skupín* hovoríme o:

- **verejných podujatiach** – určených pre externé cieľové skupiny,

- **firemných podujatiach** – organizované pre partnerské organizácie, vlastných zamestnancov a príp. pre ich rodinných príslušníkov.

Iným hľadiskom klasifikácie podujatí je *miesto ich konania*. Môže ísť o podujatia:

- **vonkajšie/outdoorové** – konajú sa na vonkajších (otvorených) priestranstvách a sú určené pre veľký počet návštevníkov,

- **konané pod „strechou“** – organizujú sa vo vnútri budov, hotelov, konferenčných miestností a iných priestorov na území mesta.

**Cieľom riadených podujatí** ako formy marketingovej komunikácie je:

- vyvolať emócie,
- aktivizovať cieľovú skupinu k aktívnej participácii, angažovanosti a tým jej sprostredkovať intenzívny emocionálny prežitok,
- zvýšiť a pritiahnúť pozornosť spotrebiteľov, potenciálnych zákazníkov a médií.

Emócie a spomienky spojené s podujatím si ľudia často spoja aj s miestom, kde sa podujatie odohrávalo. Pozitívne zážitky vyvolávajú potrebu o podujatí komunikovať na sociálnych sieťach, čo zvyšuje záujem o podujatie v budúcnosti, prezentuje čiastkové produkty územia, čo ovplyvňuje známosť a následne návštevnosť územia.



## f) Umiestnenie produktu

Zámerné a platené umiestnenie územia (mesta, obce, regiónu alebo jeho lokality, kultúrnej pamiatky, monumentu, názvu a pod.) do audiovizuálneho diela s cieľom jeho propagácie sa nazýva umiestnenie produktu, z anglického výrazu product placement. Cieľom je zobraziť územie alebo jeho čiastkové produkty v pozitívnom alebo atraktívnom kontexte, ktorý vyvolá emóciu a potrebu územie navštíviť. Na rozdiel od klasickej propagácie ide o metódu veľmi nenásilnú, ktorú síce divák vníma, ale nepokladá ju za rušivú. Problémom pri produkt placemente je meranie jeho účinnosti. Používaným ukazovateľom býva napr. nárast návštevnosti. Využitie názvu územia, resp. jeho čiastkových produktov v knihách, filmoch, videách, piesňach a pod. napomáha budovaniu imidžu územia a tým aj jeho značke.

## Stratégia marketingovej komunikácie

Pre trvalo udržateľný rozvoj územia a jeho úspech na trhu je dôležité vytvoriť **komplexný marketingový komunikačný program**, založený na **marketingovej komunikačnej stratégii**.

Marketingová komunikačná stratégia je návod, postup, ako dosiahnuť víziu a vytýčené komunikačné ciele. Predstavuje výber komunikačného správania voči súčasným a potenciálnym zákazníkom, aby títo svoje kúpne správanie zmenili v prospech dosiahnutia komunikačných cieľov územia.

Starý systém tvorby a realizácie marketingovej stratégie je nahrádzaný novým. Dôvodov je niekoľko. Neustále rastúce ceny mediálneho priestoru, klesajúca účinnosť nadlinkovej a nárast podlinkovej komunikácie<sup>2</sup> (Kotler, 2005) v dôsledku meniacej sa úlohy a pozície médií, vysoká nasýtenosť trhu produktmi, substitútmi, rastúci trhový segment, vyžadujúci komunikačné nástroje, ktoré cielene prenášajú komunikačné správy na malé cieľové skupiny zákazníkov, a snaha udržať existujúcich zákazníkov pevnými väzbami vytlačujú systém klasickej marketingovej komerčnej komunikácie. Dnešní spotrebitelia ju stále viac ignorujú a jedinou možnosťou, ako získať konkurenčnú výhodu prostredníctvom marketingovej komunikácie a zaujať cieľový trh alebo segmenty, je využívať pri tvorbe marketingových komunikačných stratégií moderné prístupy a technické, technologické a netechnické inovácie.

V súčasnosti sa v územiach využívajú rôzne prístupy, formy a typy marketingových komunikačných stratégií. V zásade však možno hovoriť o štyroch kľúčových, perspektívnych typoch marketingovej komunikačnej stratégie územia:

- kreatívnej,
- emocionálnej,
- inovatívnej,
- integrovanej.

**Kreatívna marketingová komunikačná stratégia** je založená na schopnosti spracovateľa odlišiť územie od konkurentov prostredníctvom zvolenej kreatívnej

---

<sup>2</sup>Nadlinková komunikácia, tzv. ATL komunikácia (Above The Line Communication), podlinková komunikácia, tzv. BTL komunikácia (Below The Line Communication).

myšlienky a zaujať zodpovedajúcim spôsobom súčasných i potenciálnych zákazníkov územia.

**Emocionálna marketingová komunikačná stratégia** je založená na skutočnosti, že účinnosť komunikácie rastie so schopnosťou vsunúť do nej určitý emocionálny podtext, pričom jej výhodou je, že je veľmi ťažko kopírovateľná.

Bezprostrednou reakciou na rozvoj techniky, predovšetkým informačných a telekomunikačných technológií je **inovatívna marketingová komunikačná stratégia**. Moderné technické prostriedky umožňujú zaviesť nové marketingové komunikačné techniky. Spočiatku predstavujú zvýšenie nákladov, majú však dobré predpoklady pritiahnúť pozornosť širokej verejnosti, rovnako ako pôsobiť na bližšie špecifikované skupiny podľa ich individuálnych potrieb. V súčasnosti je trendom obojsmerná komunikácia a pri využití tejto formy stratégie sa obmedzuje jednosmerná komunikácia, čo prináša svoje výhody pre celé územie. Najvýznamnejšie inovácie v marketingovej komunikácii územia sa týkajú on-line komunikácie - využívania internetu, digitálnych technológií, 3D a 4D systémov, GPS (global position system), multimediálnych terminálov, mobilných sietí a telefónov a pod. Dnes je reprodukovateľné čokoľvek (až na chute a vône). Satelitné služby umožňujú napríklad lokalizáciu konkrétneho miesta s reálnym pohľadom, čo možno využiť pri priťahovaní investorov, obyvateľov, turistov do územia, pre vodičov a pod. Internet umožňuje nadviazať kontakt s miliónmi ľudí takmer pri nulových nákladoch.

**Integrovaná marketingová komunikačná stratégia** je založená na integrácii komunikačných aktivít. Vhodná kombinácia komunikačných prostriedkov pomáha efektívne a účinne sprostredkovať ponuku územia a demonštruje vyspelosť kultúry, správcu územia a subjektov na území. V súvislosti s rastúcimi nákladmi na komunikáciu je cieľom integrovanej marketingovej komunikačnej stratégie intenzívnejšie prepojiť všetky nástroje marketingovej komunikácie. Pomáha to zvýšiť ich účinnosť na účely vnútornej a vonkajšej komunikácie, čo v konečnom dôsledku vedie k udržaniu, príp. zníženiu celkových nákladov na marketingovú komunikáciu.

**Postupnosť krokov pri tvorbe marketingovej komunikačnej stratégie územia je nasledovná:**

1. formulovanie vízie a cieľov komunikácie,
2. identifikácia predmetu komunikácie,
3. identifikácia cieľových prijímateľov a ich súčasného „naladenia“ vo vzťahu k predmetu komunikácie, t.j. ako väčšina cieľového publika vníma predmet komunikácie, do akej hĺbky ho pozná, aký postoj k nemu má, akú dôležitosť hrá v jeho potrebách, záujmoch.
4. výber správy (obsah, štruktúra, formát),
5. výber kanálov (personálnych alebo nepersonálnych komunikačných kanálov),
6. výber zdroja správy (mal by byť dôveryhodný, spoľahlivý, spôsobilý, populárny),
7. výber nástrojov komunikačného mixu,
8. rozhodnutie o čase, dĺžke a frekvencii komunikácie,
9. zostavenie rozpočtu.

Jednotlivé kroky stratégie marketingovej komunikácie popíšeme podrobnejšie.

## 1. Formulovanie cieľov marketingovej komunikácie

Ciele marketingovej komunikácie sú zvyčajne orientované na rozpoznateľnosť značky, tvorbu imidžu územia ako celku alebo čiastkových produktov, príp. produktu, lojalnosť zákazníkov, zlepšenie informovanosti a pod.. Vo všeobecnosti platí, čím presnejšie sú ciele stanovené, tým lepšie sa dosahujú. Komunikačný cieľ vypovedá o dôvode komunikácie. Komunikačný cieľ by mal podnietiť zákazníkov k očakávanému typu správania.

Cieľom marketingovej komunikácie v marketingu územia je prostredníctvom nástrojov komunikačného mixu presadiť/predať územie na trhu území. Jej úlohou je :

- informovať o území a jeho čiastkových produktoch,
- presvedčiť o výhodách územia,
- motivovať cieľový trh alebo trhy, aby „nakupovali“ produkty územia,
- vybudovať značku územia,
- vzbudiť záujem a pochopenie verejnosti pri riešení problémov územia,
- získať verejnú podporu, docieľiť vzájomnú dohodu medzi subjektmi, ktoré ovplyvňujú vývoj územia.

## 2. Stanovenie predmetu komunikácie

Vymedzenie predmetu komunikácie znamená určenie toho, o čom, resp. o kom bude marketingová komunikácia. Predmetom môže byť územie ako celok, jeho ponuka alebo ponuka čiastkových produktov územia, resp. niektorý z nástrojov marketingového mixu v súvislosti s konkrétnym produktom. Predmetom marketingovej komunikácie môže byť v zásade čokoľvek, čo súvisí s územím , príp. s jeho okolím.

## 3. Definovanie segmentov komunikácie a vymedzenie cieľového publika

Marketingová komunikačná stratégia vychádza z poznania, koho konkrétne chceme osloviť, t.j. človeka v konkrétnom veku, s konkrétnymi potrebami, predstavami, motívmi konaním, želaniami alebo podnikateľské subjekty, investorov, turistov a pod. Všeobecne platí, čím dôkladnejšia segmentácia tým efektívnejšia a účinnejšia komunikácia. Výber cieľového publika závisí nielen od konkrétnych sledovaných cieľov, ale aj od vízie územia v zmysle jeho budúceho rozvoja.

Cieľovú skupinu/publikum marketingovej komunikácie predstavujú súčasní a potenciálni zákazníci, ktorých chce územie svojou ponukou osloviť. Ich charakteristiky ovplyvňujú marketingovú komunikáciu v tom - čo, ako, kedy, kde a kým bude odkomunikované. Cieľovú skupinu si územie volí podľa jej atraktívnosti. Atraktívne územia sa často zameriavajú na veľa segmentov naraz a pokrývajú tak rozhodujúci trh, pričom cieľových skupín majú viac a každej z nich ponúkajú špecifickú ponuku vhodnou formou marketingovej komunikácie. Špecifiká tejto komunikácie sú tak súčasťou tvorby komunikačnej stratégie. Menej atraktívne územia obvykle majú menej špecifických cieľových skupín, ktoré dokážu uspokojiť najlepšie. V marketingu všeobecne, a pri marketingovej komunikácii zvlášť, je dôležité prehodnotiť komunikáciu z pohľadu zákazníka.

Správne identifikovanie cieľového trhu/segmentu, tzn. cieľového publika umožňuje lepšie prispôbiť obsah správy, komunikačné kanály, nástroje marketingovej komunikácie, atď. potrebám a predstavám cieľového publika, čo prináša nielen úsporu času, ale aj finančných prostriedkov a lepšie zacielenie komunikácie.

Subjekty, s ktorými treba komunikovať, môžeme rozdeliť do troch skupín:

- **subjekty, ktoré na území žijú a pôsobia** (obyvatelia, podnikatelia, nezamestnaní, mládež, sociálne slabšie skupiny, subjekty lokalizované na území - politické strany a zoskupenia, profesijne spojené skupiny, finančné inštitúcie, firmy, podnikatelia, organizácie neziskového sektora, úrady, organizácie, média, školy a pod. Samostatnou súčasťou tejto skupiny sú špecifické segmenty – zamestnanci úradu spravujúceho územie, volení zástupcovia, politici, osoby s multiplikačnou funkciou),
- **subjekty, ktoré na územie prichádzajú** (špecifické skupiny obyvateľov z iných území, podnikatelia, investori, organizácie, bankové inštitúcie, úrady a inštitúcie verejnej správy, masmédiá, pracovní partneri, medzinárodní partneri, záujemcovia o prácu, záujemcovia o spoluprácu, konkurenti, univerzity a školy, odbory a zamestnanecké zväzy, návštevníci územia – turisti, pracovne cestujúci, nakupujúci a pod.),
- **potenciálne subjekty, ktoré by na územie mohli prísť.**

S každým trhovým segmentom treba komunikovať na základe toho, aké sú jeho potreby a očakávania.

#### 4. Výber správy

Správa má získať pozornosť, udržať záujem, vzbudiť túžbu a vyvolať činnosť, vedúcu ku kúpe produktu, návšteve územia a pod. Výber správy znamená urobiť rozhodnutie o obsahu, štruktúre a formáte správy. Obsah musí vychádzať z cieľa a môže mať charakter apelu, myšlienky alebo unikátneho tvrdenia. Vytvoriť takú správu, ktorá zaujme cieľové publikum a vyvolá reakciu smerujúcu ku kúpe produktu je veľmi náročné, ale nevyhnutné.

Dôležitá je štruktúra správy a formát, ktorý má za úlohu podporiť účinok správy. Súvisí s voľbou titulkov, námetov, ilustrácií a farieb, slov, zvukových prejavov, verbálnej a neverbálnej komunikácie. Vzhľadom na to, že náklady na marketingovú komunikáciu nie sú zanedbateľné, na základe skúseností sa odporúča otestovať vplyv zvolenej komunikácie na cieľovú skupinu - ako vníma a ako reaguje na komunikovanú správu, či je jasná, zrozumiteľná, či prijateľná.

#### 5. Výber komunikačných kanálov na prenos správ a dostupnosť informácií

Rozhodnutie o výbere kanálov na prenos správ k cieľovému publiku je rozhodnutím, ktoré ovplyvňuje efektívnosť a úspešnosť marketingovej komunikácie. Je nevyhnutné, aby zvolené kanály vyhovovali cieľu komunikácie, typu správy ale i vybraným cieľovým segmentom. Každý z nástrojov marketingovej komunikácie využíva špecifické kanály na prenos a pretlmočenie komunikácie. Výber komunikačného kanálu závisí od mnohých faktorov: či chce územie vyvolať diskusiu alebo len poskytnúť informácie, či má správa byť krátka a jednoduchá alebo dlhá a komplexná, kto je prijímateľom správy, atď. Podľa toho sa volí vhodný komunikačný mix, tzn. nástroje marketingovej komunikácie.

Komunikačné kanály rozdeľujeme na:

- personálne,
- nepersonálne.

Personálne komunikačné kanály sú veľmi efektívne, lebo zabezpečujú priamu spätnú väzbu. Ide tu o priamu komunikáciu dvoch a viac osôb navzájom, teda o osobný styk „face to face“ priamo alebo cez elektronické média (e- mail, skype, viber a pod.),

komunikáciu cez telefón, prostredníctvom poštových zásielok. Kanály reprezentujú odborníci, konzultanti, nezávislí experti, členovia rodiny, susedia, priatelia, rôzne združenia, známe a vplyvné osobnosti a pod.

Nepersonálne komunikačné kanály sprostredkujú správu bez osobného kontaktu medzi odosielateľom správy a príjemcom, ale bez ich vzájomného ovplyvňovania. Zaradujeme sem:

1. médiá:

- tlačové (noviny, časopisy, poštové zásielky),
- audiovizuálne (rozhlas, televízia),
- elektronické (zvukové nahrávky, videokazety, CD, internet),
- obrazové (billboardy, svetelné reklamy, plagáty);

2. atmosféru: ide o celkové prostredie, ktoré povzbudí alebo posilní vzťah zákazníkov k územiu.

Nepersonálna komunikácia môže byť menej účinná ako personálna, pokiaľ ide o dosah na jednotlivca, avšak médiá majú schopnosť osloviť väčší počet ľudí. Masovokomunikačné prostriedky, napr. prostredníctvom uznávaných vodcov, dokážu významne ovplyvniť osobné postoje a správanie ľudí.

V poslednom období rastie predovšetkým význam internetu ako jedného z najefektívnejších komunikačných kanálov a mobilných sietí. Veľkým prínosom oboch kanálov je možnosť interaktívnej komunikácie. Vzhľadom na to, že prostredníctvom nich môže manažment územia zisťovať názory a stanoviská ostatných zákazníkov k určitým problémom, má možnosť získať veľmi hodnotnú informáciu aj nepriamo – z rozhovoru iných účastníkov bez vlastnej účasti. Možnosť vyhľadať informácie a okamžite získať výsledky má tiež podstatný význam vo všetkých oblastiach ľudskej činnosti. V tomto kontexte sa využívanie internetu a mobilných sietí v marketingovej komunikácii stáva významným zdrojom budovania konkurenčnej výhody územia. Multikanálové interakcie môžu byť v súčasnosti kľúčom k úspechu, treba však rešpektovať špecifiká každého kanálu. V nasledujúcej tabuľke 5 uvádzame prehľad marketingových komunikačných kanálov.

Tabuľka 5 Marketingové komunikačné kanály

<b>Nepersonálne kanály</b>	<b>Personálne kanály</b>
internet	telefóny, videotelefóny, záznamníky
terminály	recepcia úradu
informačné kiosky s dotykovou obrazovkou	informačné stredisko
pošta	kancelária prvého kontaktu
rozhlas	e-mail/osobná poštová zásielka
televízia	osobné videonahrávky
tlačené médiá	osobné kontá -sociálne siete
informačné tabule, nástenky, skrinky	jednotlivci, skupiny

Prameň: vlastné spracovanie

## 6. Výber zdroja správy

Nevyhnutnú súčasť procesu tvorby marketingovej komunikačnej stratégie tvorí výber zdroja správy, t.j. toho, kto správu odovzdá cieľovému publiku. Pri výbere zdroja správy je podľa typu cieľového publika potrebné klásť dôraz na vierohodnosť zdroja správy. Tú zvyčajne podporuje odbornosť, spôsobilosť, obľúbenosť, známosť alebo spoľahlivosť zdroja. Zdrojom správy môže byť konkrétne médium, napríklad časopis, noviny, TV, osoba, skupina osôb, organizácia a pod.

## 7. Rozhodnutie o čase, dĺžke, dosahu, frekvencii a dopade komunikácie

Cieľom tohto kroku je dosiahnuť povedomie cieľovej skupiny o produkte, službe či značke prostredníctvom:

- konkrétneho času, kedy bude marketingová komunikácia spustená (pred zavedením do predaja, počas sezóny predaja a pod.),
- dĺžky – ako dlho, od kedy do kedy bude prezentovaná (od - do, deň, mesiac, rok),
- dosahu – tzn. počtu osôb ktoré jej budú v priebehu špecifikovaného časového úseku aspoň raz vystavené,
- frekvencie – tzn. koľkokrát bude priemerná osoba v špecifickom časovom úseku vystavená správe, ako často sa bude komunikácia na rovnakú tému opakovať (počas dňa, týždňa, mesiaca, roku, sezóny a pod.),
- dopadu – tzn. kvalitatívnej hodnote expozície (zobrazenia) v danom médiu.

## 8. Výber komunikačného mixu

Ďalšou dôležitou časťou tvorby marketingovej stratégie je výber nástrojov marketingového komunikačného mixu, ktoré musia tvoriť integrovaný systém (Kotler a kol. 2007). Jednotlivé nástroje by sa mali vzájomne dopĺňať a koordinovať s ostatnými nástrojmi marketingového mixu. V tejto fáze procesu tvorby komunikačnej stratégie ide predovšetkým o výber najvhodnejších nástrojov marketingovej komunikácie, určenie ich podielu na strategickej aktivite a stanovenie spôsobu ich vzájomného dopĺňania a nadväznosti. Výber nástrojov komunikačného mixu nevychádza len z poznania cieľových skupín a ich preferencií, ale závisí aj od stanovených cieľov, naplánovanej správy, dostupnosti komunikačných kanálov, štádia životného cyklu produktu, objemu financií, ktoré sú k tomuto účelu vyčlenené, a rýchlosti, akou sa má vysielaná informácia dostať k svojmu príjemcovi. V tomto kroku sa robia rozhodnutia o poradí dôležitosti komunikačných premenných a ich vzájomnej koordinácii. Na tvorbu komunikačného mixu vplýva viacero faktorov, ktorým je potrebné venovať pozornosť (typ trhu, pripravenosť spotrebiteľov k nákupu, štádiu životného cyklu produktu, pozícia na trhu a pod.).

## 9. Zostavenie rozpočtu

Zostavenie rozpočtu je jednou z najzložitejších úloh, nakoľko je veľmi náročné spätne číselne odvodiť, aké množstvo finančných prostriedkov je potrebné vynaložiť na to, aby bola komunikácia úspešná. Existuje niekoľko metód, ktoré pomáhajú približne určiť prostriedky potrebné na zabezpečenie marketingovej komunikácie (Nagyová, 2014).

Rozhodovanie o výške výdavkov na komunikáciu je jedným z najťažších a v územiach aj najviac podceňovaných rozhodovaním. Rozpočet na jednej strane predstavuje limit, ktorý

obmedzuje možnosti využitia všetkých dostupných nástrojov komunikačného mixu, na strane druhej pripomína realitu, ktorá ovplyvňuje rozhodovanie o kanáloch, nástrojoch, frekvenciách a pod. Pri tvorbe rozpočtu na marketingovú komunikáciu sa v praxi používajú rôzne metódy, ale treba povedať, že zároveň neexistuje jedno univerzálne riešenie. Uvádzame niektoré metódy, ktoré sa môžu, resp. sa najčastejšie využívajú v územiach:

Metóda prijateľného rozpočtu/ metóda možností - jedna z najjednoduchších metód. Marketingová komunikácia je vnímaná ako náklad, nie ako investícia. Ide o zostavenie rozpočtu v rámci finančných možností územia.

Metóda konkurenčnej parity - v snahe konkurencieschopnosti rozpočet imituje rozpočet konkurencie.

Metóda cieľa a úlohy - túto metódu Kotler (1992) považuje za najvhodnejšiu, pretože vyžaduje zostavenie rozpočtu podľa cieľov marketingovej komunikácie. Je metódou, ktorá je na realizáciu najzložitejšia. Definujú sa špecifické ciele, k nim sa priradia úlohy potrebné na dosiahnutie cieľov a odhadnú sa náklady. Takýto postup si vyžaduje uskutočnenie analýz, preto je táto metóda nadradená ostatným ale je veľmi náročná a málo používaná.

## Zhrnutie

Neoddeliteľnou súčasťou tvorby marketingovej stratégie sú stratégie nástrojov marketingového mixu. Pomocou stratégií nástrojov marketingového mixu zameraných na konkrétne cieľové trhy je možné dosiahnuť rozvoj územia a vytvorenie konkurenčnej pozície územia na trhu. Marketingový mix územia tvoria nástroje produkt, cena, dostupnosť, marketingová komunikácia, človek, partnerstvo a participácia.

V marketingu je produkt vymedzený ako niečo, čo sa môže na trhu ponúkať do pozornosti, na získanie alebo spotrebu a má schopnosť uspokojiť želanie alebo potrebu. Pri tvorbe produktových stratégií v marketingu územia treba brať do úvahy, že územie je produkt špecifický (viď špecifiká územia ako produktu), variabilný, pozostávajúci z čiastkových produktov a postupne sa meniaci v čase a priestore, prechádzajúci fázami životného cyklu. Z uvedených dôvodov je potrebné ho hlbšie analyzovať cez jednotlivé úrovne pomocou funkcií, charakteru a analýzy strategických jednotiek. Dobrá analýza jednotlivých úrovní produktu v spotrebiteľských preferenciách v kontexte funkcií a charakteristík územia ako produktu, aj pomocou analýzy BCG je základom pre tvorbu produktovej stratégie územia.

Rozvoj územia je možné zabezpečiť integrovaným alebo diverzifikovaným prístupom. Integrovaný prístup využíva integráciu s existujúcimi súčasťami marketingového systému. Diverzifikovaný prístup je založený na hľadaní nových možností rozvoja mimo doterajšieho marketingového systému. Pri každom type stratégie je podstatné vybrať vhodné kombinácie produkt - trh a určiť prioritu jednotlivých aktivít, ktoré sa majú zrealizovať (napr. za pomoci analýzy BCG). Vzhľadom na množstvo čiastkových produktov v území je možné realizovať všetky stratégie súčasne, postupne alebo nezávisle - od stratégie prenikania trhu, cez stratégiu rozvoja trhu, stratégiu rozvoja produktu, aj stratégiu diverzifikácie. Pri tvorbe produktových stratégií treba zohľadniť preferencie a potreby cieľových segmentov, princíp komplementarity a rozvojové trendy.

Cena ako nástroj marketingového mixu je relatívna hodnota, ktorou sú ocenené atribúty územia. Cenu územia tvoria ceny nehnuteľností, ceny nájmov, ceny služieb

a tovarov, finančné nástroje v kompetencii verejnej správy, ceny pracovnej sily, ceny energií a pod. Komplexná cenotvorba v sebe zahŕňa využívanie strategických a taktických cien. Strategická cena je stanovená na základe strategických rozhodnutí, zatiaľ čo taktická cena sa mení v závislosti od zmien na trhu s cieľom aktivizovať okrajový dopyt a získať prevahu nad konkurenciou. Pri tvorbe cenovej stratégie je potrebné vymedziť cieľový trh a analyzovať jeho správanie, následne ceny konkurencie, vlastné náklady, dôležitosť ceny, zohľadniť špecifiká územia a až potom pristúpiť k tvorbe cenovej stratégie. Cenové stratégie v marketingu územia sú stratégia zbierania smotany, prienikových cien, kvalita vs cena, stratégia postupného znižovania cien, opakovania flexibilnej ceny, sezónnych cien, prijímanej ceny, segmentovanej ceny, ceny základného produktu, nulovej ceny, dvojzložkovej ceny, ako aj stratégia ceny komplementárnych produktov.

Dostupnosť územia je strategicky významným nástrojom. Dostupnosťou územia rozumieme polohu a geografické umiestnenie územia, charakter prístupu do územia, súbor činností komercializujúcich celkový produkt a čiastkové produkty územia. Stratégie dostupnosti sú zamerané na zlepšenie geografickej, fyzickej a informačnej dostupnosti územia. Cieľom stratégie dostupnosti je dopraviť zákazníka do územia tak, aby to spĺňalo jeho potreby a predstavy a doručiť takú informáciu správne mu človeku, v správnom čase, na správne miesto, ktorá mu umožní urobiť „kúpne“ rozhodnutie a zabezpečiť prostriedky tam, kde je zákazník ochotný urobiť rezerváciu, prejavíť záujem alebo zaplatiť za ponúkaný produkt územia.

Človek je pre územie významným zdrojom konkurenčnej výhody. Ako samostatný nástroj marketingového mixu územia predstavuje nositeľa rozvoja územia, spolutvorcu celkového a čiastkových produktov územia a aktéra organizovaného v určitých formálnych alebo neformálnych štruktúrach. Stratégie tohto nástroja tvoria dve skupiny stratégií a to stratégie zamerané na ľudí a stratégie zamerané na partnerstvo a spoluprácu. Tieto stratégie sa orientujú predovšetkým sa na riadenie ľudských zdrojov, zavádzanie nových organizačných foriem, odstraňovanie administratívnych a byrokratických prekážok, zavádzanie nových procesov, postupov a procedúr do riadenia územia, vzdelávanie, motivovanie a podporu kreativity, aktivity, profesionality, tvorbu verejno-súkromných partnerstiev, podporu sieťovania a spolupráce.

Nevyhnutnosť komunikácie v marketingu územia vyplýva z marketingovej filozofie a z princípov demokracie. Podstatou marketingovej komunikácie je na jednej strane informovať, vysvetľovať, motivovať, pripomínať a na druhej strane počúvať, prijímať informácie, podnety, názory a následne reagovať na potreby trhu. Vývoj technológií v oblasti informačných technológií umožňuje prijímať a odosielať informácie pre cieľové segmenty bez ohľadu na čas a ich lokalizáciu. Pretlak informácií však vyvoláva silný konkurenčný boj a vyžaduje vysokú mieru kreativity, čo kladie na marketingovú komunikáciu vysoké nároky.

Nástroje komunikačného mixu môžeme rozdeliť na klasické a nové. Patria sem vzťahy s verejnosťou, propagácia, podpora predaja, osobná komunikácia, organizované podujatia, umiestňovanie produktu, internetová komunikácia, mobilná komunikácia, direct mail, guerilla virálna komunikácia, word-of-mouth (WOM), buzz komunikácia. Pre trvalo udržateľný rozvoj územia a jeho úspech na trhu je dôležité prostredníctvom týchto nástrojov vytvoriť komplexný marketingový komunikačný program, ktorý je založený na



marketingovej komunikačnej stratégii. Marketingová komunikačná stratégia predstavuje výber komunikačného správania voči súčasným a potenciálnym zákazníkom takým spôsobom, aby títo svoje kúpne správanie zmenili v prospech dosiahnutia komunikačných cieľov územia. Kľúčové sú štyri typy marketingovej komunikačnej stratégie, a to kreatívna, emocionálna, inovatívna alebo integrovaná.

## Literatúra

1. ASHWORTH, G.J.; VOOGD, H. 1990. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London; New York : Belhaven Press. 178 s. ISBN 0 471 94470 X.
2. BRAUN, E. 2008. *City Marketing, Towards and integrated approach*. Rotterdam : Erasmus University. 263 s. ISBN 978-905892-180-2.
3. FORET, M. et al. 2013. *Marketing in regional development*. Brno : MZLU. 148 s. ISBN 978-80-7375-812.
4. GETZ, D. 2002. Why Festivals Fail. In *Event Management*, Vol. 7, No 4, s. 209-219 (11), ISSN 1525-9951.
5. JANÍČKOVÁ, L. - VAŠTÍKOVÁ, M. 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha : Grada. ISBN 80-7169-750-8.
6. KARLÍČEK, M. 2016. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada. 224 s. ISBN 9788024757698.
7. KOTLER, P. 1992. *Management*. Praha : Victoria Publishing. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
8. KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. KOTLER, P., ASPLUND, CH., REIN, I., HAIDER, D.H. 1999. *Marketing Places Europe*. Harlow : Prentice Hall. 338 s. ISBN 0 273 64442 4.
10. KOTLER, P., GERTNER, D. 2002. Country as Brand, Product and Beyond – A Place Marketing and Brand Management Perspective. In *Journal of Brand Management*, vol. 9, č. 4 – 5 [online] Springer Palgrave, s. 249 – 261. [cit. 2020 – 05-08] Dostupné na internete: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.bm.2540076.pdf>
11. KOTLER, P., HAIDER, D.H, REIN, I. 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to cities, States, and Nations*. New York : Macmillan. ISBN 0-02-917596-8.
12. LEVINSON J.C. 2009. *Guerilla marketing*. Brno: Computer Press. 336 s. ISBN 9788025124727.
13. NAGYOVÁ, Ľ. a kol. 2014. *Marketingová komunikácia*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita. 392 s. ISBN 978-80-552-1270-8.
14. PFAFFENBERGER, B. 2000. *Internet: adresář a slovník pojmů*. Praha: Naklad. Lidové noviny, 2000. 176 s. ISBN 80-7169-359-7.
15. PFEFFER, J. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press. 281 s. ISBN 0-87584-413-0.
16. PŘIKRYLOVÁ, J. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

17. REINISTO, S. K. 2003/4. *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations 2003/4. 271 s. ISSN 1457-6929 ISBN 951-22-6685-7.
18. RUMPEL, P. SLACH, O. KOUTSKÝ, J. 2007. *Měkké faktory regionálního rozvoje*. Ostrava : Repronis. 186 s. ISBN 978-80-7368-435-8.
19. SAMBYAL, E., TARANPREET, K. 2017. Online Marketing Communication. In *Biz and Bytes*, Vol. 8, Issue: 1. ISSN 2320 897X.
20. ŠEBESTA, O. 2001. *Hledáme na internetu*. Praha : GRADA. 88 s. ISBN 80-247-0011-5.
21. ŠINDLER, P. 2003. *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.
22. VAŇOVÁ, A. 2006. *Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia*. 1. vyd. - Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. 138 s. ISBN 80-8083-301-X
23. VAŇOVÁ, A. a kol. 2010. Importance of Partnership and Cooperation for Territorial Development. In *Theoretical and Applied Economics*, roč. XVII (2010), č. 10 (551), s. 73-82. ISSN 1841-8678.
24. VAŇOVÁ, A., VITÁLIŠOVÁ, K., BORSEKOVÁ, K. 2017. *Marketing územia*. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum. 98 s. ISBN 978-80-557-1296-3. ISBN 978-80-557-1312-0.
25. VORLÍČEK, P. 1993. Odezva na příspěvek. Proč cenové mapy? In *Územní plánování a urbanizmus*. roč. XX, č. 5. s. 12.
26. VOTRUBEC, C. 1980. *Lidská sídla, jejich typy a rozmístění ve světě*. Praha : Academia, 396 s.

### **Kľúčové slová**

Marketingový mix územia. Stratégie nástrojov marketingového mixu. Produkt. Cena. Dostupnosť. Človek a partnerstvo. Marketingová komunikácia.

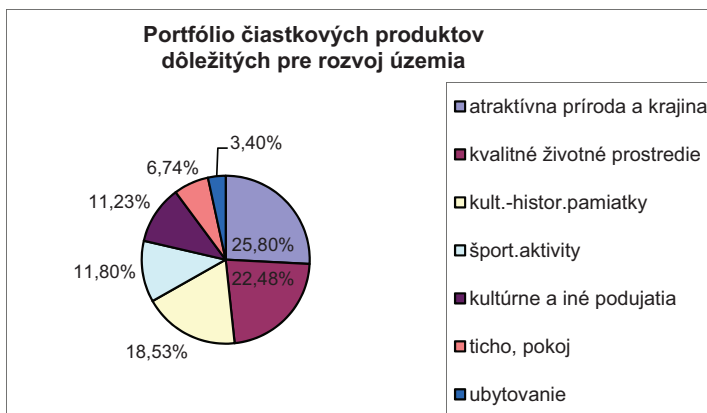
### **Otázky na overenie vedomostí**

1. Na základe dezagregácie územia priradíte jednotlivé súčasti potenciálu územia k nástrojom marketingového mixu.
2. Na základe akých poznatkov môžete vytvárať dobré produktové stratégie?
3. Ktoré produktové stratégie poznáte?
4. Čo ovplyvňuje tvorbu cenových stratégií?
5. Ktoré cenové stratégie poznáte?
6. Na čo sa treba zamerať pri tvorbe stratégií dostupnosti?
7. Aké stratégie sa realizujú pri nástroji človek?
8. Aké formy partnerstiev a participácie v území poznáte?
9. Ktoré nástroje marketingovej komunikácie je možné označiť za moderné?
10. Popíšte jednotlivé kroky tvorby komunikačnej stratégie.
11. Aké sú možnosti využitia mobilnej komunikácie v samospráve? Využite poznatky aj o ostatných nástrojoch marketingového mixu.

## Úlohy na zamyslenie

1. Na základe prieskumu dôvodov návštevnosti územia mesta sme zostavili portfólio strategických jednotiek (graf 1).

*Ako by ste tieto poznatky využili pri tvorbe stratégií nástrojov marketingového mixu?*



Graf 1 Portfólio čiastkových produktov významných pre rozvoj územia

Prameň: vlastný výskum

2. Na základe prieskumu v archívoch, ktorý sme uskutočnili v 60 mestách a obciach Slovenska možno konštatovať, že vplyv jednotlivých faktorov na životný cyklus sa v priebehu storočí mení. Ako potvrdil prieskum, každé územie prejde niekoľkými životnými cyklami, čo súvisí so špecifikami územia ako produktu a s dĺžkou života územia, ktorá sa podstatne líši od iných produktov. V minulosti ovplyvňovali vznik sídel predovšetkým voda a dopravné trasy, vznik miest udelenie kráľovských výsad a privilégií, zdroje nerastných surovín, atď. Zánik, resp. úpadok území v minulosti spôsobovali vojny, živelné pohromy, choroby, vyčerpanie zdrojov.

Rozhrania medzi jednotlivými cyklami spôsobili v minulosti predovšetkým kráľovské privilégiá, vojny, hladomor, choroby, živelné pohromy (hlavne požiare), rozvoj trhu, remesiel, obchodu, urbanizácia, neskôr industrializácia a pod.

*Ktoré faktory významne ovplyvnili rozvoj území v 21. storočí? Svoje tvrdenia podložte štatistickými údajmi, oficiálnymi dokumentmi, analýzami.*

S pomocou internetu:

3. *Vyhľadajte ratingy, ktoré hovoria o cene územia. Aké faktory pri hodnotení využívajú ratingové agentúry?*
4. *Vyhľadajte mestá, ktoré majú cenové mapy v SR a ČR. Porovnajte ich obsah a štruktúru.*
5. *Nájdite vhodný príklad kreatívnej/emocionálnej/inovatívnej/integrovannej komunikačnej stratégie územia a využitia vybraného nástroja marketingovej komunikácie pri prezentácii územia.*
6. *Ktoré sociálne siete využívajú mestá na marketingovú komunikáciu najčastejšie a ako?*
7. *Nájdite vhodné príklady území pre jednotlivé produktové stratégie.*

8. *Nájdite vhodné príklady území pre cenové stratégie.*
9. *Nájdite vhodné príklady pre stratégie dostupnosti územia.*
10. *Nájdite vhodné príklady pre stratégie zamerané na človeka.*
11. *Odfotoťte alebo nájdite na internete príklad dobrej a zlej/nehodnej alebo netradičnej orientácie a interpretácie.*

### 3. MARKETINGOVÉ KONKURENČNÉ STRATÉGIE ROZVOJA ÚZEMIA

Odborná a akademická verejnosť dlhodobo študuje a pozoruje pozitívne účinky konkurencie medzi firmami na trhoch. V posledných rokoch sa pozornosť upriamuje na tieto aspekty aj v súvislosti s politickými stranami a územiaми. Územia v prostredí globálnej konkurencie na jednej strane súťažia o podnikateľov, investorov, obyvateľov, turistov a na strane druhej súťažia s ostatnými územiaми. Konkurencia je hlavnou hnacou silou nového modelu riadenia území. V súčasnosti si marketingový prístup k rozvoju územia vyžaduje orientáciu na skúmanie faktorov a nástrojov zvyšovania konkurencieschopnosti územia, s cieľom zabezpečiť udržateľný rozvoj územia a rast kvality života v území.

Kapitola sa venuje problematike konkurencie území, konkurenčnej výhody, konkurencieschopnosti a konkurenčných stratégií v podmienkach území. Vymedzíme a popíšeme jednotlivé typy konkurenčných stratégií využívaných v územiach - stratégie spolupráce s konkurenciou, napodobovania konkurencie, budovania značky územia, udržiavania najnižších nákladov, resp. najnižších nákladov pre zákazníka, diferenciacie od konkurencie, špecializácie pomocou orientácie na úzky segment trhu a vysokú kvalitu ponuky, stratégiu dopĺňovania, ako aj stratégie zamerané na inovácie.

#### 3.1. Konkurencia území a konkurenčná výhoda

Piliermi moderného marketingu sú predovšetkým všestranná orientácia na zákazníka, presadzovanie a podpora etických, morálnych a environmentálnych požiadaviek spoločnosti a úsilie takýmto správaním a ponukou získať výhody pred konkurenciou. Konkurencia je jedným z marketingových faktorov rozvoja územia. Spájajú sa s ňou pojmy ako trh území a konkurenčná výhoda.

V ekonomickej teórii je trh vymedzený ako miesto, na ktorom sa stretáva dopyt a ponuka. Ak dôjde k dohode, uskutoční sa akt kúpy a predaja. Špecifikom územného rozvoja, vzhľadom na charakter územia je skutočnosť, že samotný trh nie je schopný (viac ako inde) prijateľne vyriešiť celý rad problémov spojených s využívaním územia, preto je potrebný zásah manažmentu územia. V marketingu územia hovoríme o trhu území, ktorým rozumieme miesto, kde sa stretáva ponuka rôznych území s dopytom po nich. Trh území je špecifický z hľadiska fyzickej a sociálnej podstaty územia ako produktu. Konkurencia je často vymedzená ako proces, v ktorom sa stretávajú rozličné trhové subjekty s ich diferencovanými záujmami a cieľmi, resp. ako priestor pre pôsobenie konkurentov. Každý z konkurujúcich si subjektov sa usiluje dosiahnuť nejakú výhodu. Existencia konkurenčných vzťahov medzi subjektmi trhu je podmienkou toho, aby trhový mechanizmus vystupoval ako efektívne fungujúci systém. Formy konkurencie, rozvíjajúce sa prostredníctvom trhového mechanizmu sa týkajú veľkosti dopytu po produktoch územia, podielu na trhu, získavania nových trhov a pod.

##### **Konkurencia predstavuje súperenie na trhu:**

- a) medzi kupujúcimi a predávajúcimi o podmienkach nákupu a predaja produktov,
- b) medzi jednotlivými subjektmi v skupine predávajúcich,
- c) medzi jednotlivými subjektmi v skupine kupujúcich.

Na základe správania subjektov, medzi ktorými sa realizujú konkurenčné vzťahy, identifikujeme tri formy konkurencie: konkurenciu medzi dopytom a ponukou, konkurenciu na strane ponuky, konkurenciu na strane dopytu.

a) Konkurencia medzi dopytom a ponukou – subjekty na strane ponuky majú záujem predat' svoje produkty čo najvýhodnejšie, kým spotrebitelia sa ich usilujú kúpiť čo najlacnejšie, aby mohli čo najlepšie uspokojiť svoje potreby. Rovnovážna cena vytvorená na základe spolupôsobenia dopytu a ponuky je cenou kompromisu, vyrovnáva ponúkané množstvo s požadovaným.

b) Konkurencia na strane ponuky – subjekty na strane ponuky sa snažia dosiahnuť čo najvyššie benefity, zisk aj na úkor ostatných, preto sa pokúšajú vytvoriť si v konkurenčnom prostredí čo najlepšiu pozíciu, oslabiť pozíciu ostatných, a usilujú sa ovládnuť trh.

c) Konkurencia na strane dopytu - každý spotrebiteľ má záujem nakúpiť čo najlacnejšie, aby maximalizoval svoj úžitok. Konkurencia medzi spotrebiteľmi sa najzreteľnejšie prejavuje, keď je na trhu dopyt vyšší ako ponuka.

Na trhu území pôsobí konkurencia rovnako intenzívne ako na iných trhoch. Konkurencia je dôležitým faktorom, ktorý často a najviac ovplyvňuje stratégiu rozvoja územia a určuje šance územia na trhu území. Je len málo území, ktoré zákazníci akceptujú ako univerzálne. Ponuka, ktorá viac zodpovedá potrebám zákazníkov má na trhu väčší úspech.

V marketingu územia sú konkurentmi jednotlivé územia, ktoré medzi sebou na trhu súperia o zákazníkov. Podľa niektorých autorov sa konkurencia najvýraznejšie prejavuje na národnej a medzinárodnej úrovni, treba však brať do úvahy aj konkurenciu v území – na lokálnej a regionálnej úrovni.

Konkurencia stimuluje rozvoj formou inovácií podporujúcich efektívnosť a účinnosť alebo poklesom cien, čo prináša úžitok.

Významným poznatkom pre marketing územia, ktorý vychádza z praxe a treba ho akceptovať je skutočnosť, že konkurenciu netreba ani preceňovať (silné územia), ani podceňovať („bezvýznamné“ územia). Marketing územia využíva metódy a nástroje, ktoré môžu významne prispieť k efektívnejšiemu postupu predovšetkým v rámci necenovej konkurencie.

Konkurenciu v marketingu územia možno deliť z rôznych hľadísk – času, geografického, z hľadiska trhového a produktového, resp. odvetvového.

P. Kotler (2007) vymedzuje konkurenciu ako bežnú a latentnú. Bežnú konkurenciu poznáme, latentná je skrytá, nepoznaná, reálne neexistuje, ale vplyvom vývoja (technika, technológie, potreby zákazníkov a pod.) sa objaví na trhu. Z hľadiska času by sme ju mohli vnímať ako konkurenciu súčasnú a potenciálnu. Súčasná konkurencia je známa. Potenciálna konkurencia je neznáma. Sú to územia, ktoré môžu na trh vstúpiť z rôznej východiskovej pozície, pričom doteraz pre predmetné územie konkurenciu nepredstavovali. Môže ísť o územia:

- okolité - územia v regióne, štáte, susedných krajinách, vo svete. Z tohto dôvodu treba konkurenciu vnímať z hľadiska geografického a vzdialenosti,
- konkurujúce si ponukou, tzn. že expandujú v ponuke a popri svojich tradičných produktoch, začnú ponúkať aj produkty, ktoré znamenajú konkurenciu pre územia na trhu etablované,

- konkurujúce si uspokojovaním potrieb, ktoré doteraz uspokojovali územia na trhu etablované,
- využívajúce dobrý imidž značky územia, ktoré s nimi susedí.

Konkurenciu je možné bližšie špecifikovať z hľadiska geografického ako konkurenciu vnútornú a vonkajšiu. Vnútornou konkurenciou rozumieme konkurenciu vnútri územia medzi jeho jednotlivými čiastkovými produktmi. Vonkajšiu konkurenciu ponímame ako konkurenciu medzi konkrétnym územím ako produktom, tvoreným čiastkovými produktmi územia a inými územiami na trhu území. Vonkajšiu konkurenciu predstavuje konkurencia domáca (regionálna, národná) a medzinárodná, pričom môže ísť o konkurenciu v mikro vzdialenosti, mezo alebo makro vzdialenosti.

V marketingovej odbornej literatúre (Porter, 1998) sú podľa nahraditeľnosti produktu popísané štyri úrovne konkurencie – priama, nepriama, širšia a najširšie chápaná.

Priama konkurencia ponúka cieľovému trhu podobné celkové alebo čiastkové produkty. Nepriama konkurencia má iné produktové kategórie, ale uspokojuje nimi tie isté potreby. Širšia konkurencia predstavuje všetky územia, ktoré ponúkajú produkty (celkové/ čiastkové), s cieľom uspokojiť tú istú potrebu, požiadavku, motív zákazníka. Najširšie chápaná konkurencia predstavuje všetky územia, ktoré medzi sebou súťažia o získanie kúpnej sily spotrebiteľa, ktorý sa rozhoduje o uspokojení rôznych potrieb v závislosti od finančných možností. V marketingu územia za základné dva typy konkurencie považujeme konkurenciu:

- produktovú, resp. odvetvovú,
- trhovú.

Produktové chápanie konkurencie vychádza z toho, že za konkurenciu považujeme územie alebo územia, ktoré, ak sú ponúkané ako celkový produkt alebo ako čiastkové produkty, sú schopné vzájomnej substitúcie (ekonomická teória definuje vzájomne zastupiteľné produkty/substitučné produkty ako produkty s vysokou vzájomnou elasticitou dopytu). Niekedy je možné čiastkové produkty v území zahrnúť pod istý typ odvetvia, vtedy hovoríme o odvetvovej konkurencii.

V marketingu územia je trhový prístup k ponímaniu konkurencie založený na tom, že za konkurenciu pokladáme tie územia, ktoré uspokojujú rovnaké potreby zákazníkov alebo tie isté zákaznícke skupiny. Podstatou trhového chápania konkurencie je širšie vymedzenie okruhu súčasných a potenciálnych konkurenčných ponúk, čo stimuluje vytváranie dlhodobějších strategických marketingových plánov. Poznáme konkurenciu v potrebách (podľa toho, ktorú z rôznych potrieb zákazníka v území uspokojí prioritne); konkurenciu v spôsobe uspokojenia potrieb (tzn. konkurenciu v základných spôsoboch, ako uspokojiť rovnakú potrebu); konkurenciu nepriamu (uspokojovanie tých istých potrieb rôznymi produktmi); konkurenciu priamu (konkurencia rovnakých alebo podobných produktových kategórií); konkurenciu názvu územia (zákazník sa rozhoduje na základe konkrétneho názvu územia, ktorý evokuje imidž územia); konkurenciu kooperačnú (konkurenčné územia, ktoré sa môžu stať potenciálnymi partnermi. Každé územie potrebuje identifikovať svoju konkurenciu aj z hľadiska kvality. Dobrý konkurent dodržiava pravidlá, vyhýba sa agresívnym stratégiám, akceptuje celkový status quo, dokáže realisticky posúdiť perspektívy rastu. Zlý konkurent narušuje nepísané pravidlá, uprednostňuje agresívne a často neférové útoky, masívne zvyšuje kapacitu, často podstupuje veľké riziká.

Ak vychádzame z uvedených prístupov k vymedzeniu konkurencie, v praxi sa stáva, že sa manažment územia zameriava hlavne na priamu konkurenciu a konkurenciu názvu územia. Dôležité je uvedomiť si, že dôraz treba klásť predovšetkým na rozširovanie existujúcich trhov, nielen bojovať o zväčšenie svojho podielu na trhu konštantnej veľkosti. V praxi to znamená orientovať sa na vývojové trendy a inovácie ponuky.

### **Konkurenčná výhoda územia**

Nevyhnutným základom úspešnosti územia na trhu území, vo vzťahu k súčasnej i potenciálnej konkurencii, je dlhodobou udržateľná konkurenčná výhoda.

Konkurenčná výhoda predstavuje základné východisko moderných rozvojových stratégií (Porter, 1994, 1998; Lesáková a kol., 2001; Barney, 2002; West, Ford, Ibrahim, 2010; Borseková, Vaňová, 2012), ktorého základom je hodnotenie schopností územia a trhovej pozície v závislosti od toho, či ich využijú ako výhodu vo vzťahu ku konkurencii. Teória konkurenčnej výhody naznačuje, že absolútne hodnotenie silných a slabých stránok je nezmyslom. Silná stránka zostáva konkurenčnou výhodou iba vtedy, ak je pozícia konkurentov slabšia. Silné stránky a aktíva majú iba takú hodnotu, ako im prisudzuje trh. Konkurenčná výhoda je kľúčom na dosahovanie nadpriemernej úspešnosti na trhu. Schopnosť alebo pružnosť vytvárať pre zákazníkov ponuku, ktorá bude uspokojovať ich potreby lepšie než ponuka konkurencie otvára cestu k rozvoju územia.

Konkurenčná výhoda ako výhoda vyššej schopnosti konkurencie je jadrom výkonnosti ekonomických a rozvojových aktivít na trhoch, kde konkurencia existuje. Veľmi dynamická konkurenčná výhoda územia sa môže časom vytvoriť aj z konkurenčnej nevýhody. Tento jav platí aj v opačnom smere.

**Konkurenčnou výhodou v marketingu územia rozumieme významnú, výhodu, špecifickú prednosť, výnimočnú schopnosť v kvalite alebo kvantite alebo spôsobe využitia potenciálu územia, ktorú má územie oproti svojim konkurentom a ktorá mu umožňuje realizovať väčšiu hodnotu než dosahuje konkurencia na rovnakom trhu. Poznanie a využitie konkurenčnej výhody je predpokladom úspechu územia na trhu. Konkurenčná výhoda je výsledkom strategického riadenia** (Borseková, Petříková, Vaňová, 2012.).

Konkurenčná výhoda územia vyplýva zo špecifickejšej, výnimočnej vlastnosti územia, z výberu trhov a zo spôsobu využívania potenciálu územia.

Špecifickú, výnimočnú vlastnosť územia chápeme ako jedinečnú prednosť územia, ktorá mu umožňuje dosahovať lepšie výsledky ako konkurencia. Konkurenčná výhoda sa spája s charakteristikami:

- zvláštnosť (niečo, čím sa územie podľa zákazníkov odlišuje od iných území),
- jedinečnosť (niečo ťažko napodobiteľné, dosiahnuteľné),
- užitočnosť (niečo, čo z pohľadu zákazníkov znamená pre nich úžitok).

**Zdrojom výnimočných vlastností územia sú predovšetkým:**

- ľudský potenciál (kvalita ľudského potenciálu v území je nenapodobiteľnou charakteristikou územia),
- vnútorný potenciál územia (je pre každé územie špecifický),
- finančné zdroje v území (vlastné, cudzie),
- schopnosť a pružnosť územia prispôbiť sa zmenám v marketingovom vonkajšom prostredí,



- schopnosť a pružnosť územia reagovať na konkurenciu,
- schopnosť a pružnosť územia reagovať na potreby zákazníkov.

Výberu trhov by mala predchádzať dôsledná analýza potenciálnych cieľových trhov a analýza pozície územia na príslušnom trhu, pretože každý trh je špecifický svojimi vlastnosťami (veľkosť, schopnosť preniesť zisk, dosiahnuteľnosť, jedinečnosť, stabilita, akcieschopnosť, výhodnosť, kúpyschopnosť).

Spôsob využívania zdrojov územia môže vytvoriť dočasnú konkurenčnú výhodu územia alebo udržateľnú konkurenčnú výhodu. V marketingu územia je dôležité zdôrazniť, že pre udržateľný rozvoj územia treba vytvoriť podmienky pre dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody, na základe toho, že územie disponuje výnimočnou schopnosťou, ktorá je ťažko napodobiteľná a udržateľná istý čas.

### **Vlastnosti, zdroje a typy konkurenčnej výhody územia**

Výhodu územia môžeme označiť za konkurenčnú, ak má nasledujúce vlastnosti:

- výnimočnosť (neopakovateľnosť, jedinečnosť a pod.),
- udržateľnosť (dlhšie časové obdobie),
- existencia nedokonalkej konkurencie (konkurenčnú výhodu nie je možné dosiahnuť na trhoch s dokonalou konkurenciou, ale len na trhoch s nedokonalou konkurenciou, čo spôsobuje, že konkurent nemôže na trhu získať konkurenčnú výhodu len na základe vlastnej predstavy),
- ziskovosť (konkurenčná výhoda smeruje k vytvoreniu ziskovej a udržateľnej pozície),
- súlad s potrebami trhu (konkurenčná výhoda je výhodou, len ak ju akceptuje trh),
- súlad s externým prostredím (externé prostredie vytvára pre všetkých konkurentov rovnaké možnosti a ohrozenia).

Konkurenčná výhoda územia je dôležitým východiskom pre zaujatie pozície na trhu, pretože robí územie atraktívnejším a často je východiskom pri vymedzení marketingových cieľov rozvoja územia.

Potreba budovať konkurenčnú výhodu súvisí predovšetkým s kvalitou vnútorného prostredia a životným cyklom územia, so zmenami vo vonkajšom prostredí (zmeny v technike a technológiách, politike, legislatíve a pod.), so zmenami na trhoch a s konkurenciou (globalizácia konkurencie, nárast konkurencie a pod.).

Konkurenčná výhoda vyrastá z dvoch základných zdrojov - **z lepšieho uspokojovania zákazníkov a z prekonania konkurentov.**

**Nadobudnutie prevahy nad konkurenciou** sa stalo základom marketingových stratégií, ktoré sa neorientujú len na spokojnosť zákazníkov. Zvyčajne sú zdrojom takto tvorenej konkurenčnej výhody rôzne bariéry obmedzujúce konkurenciu.

**Lepšie uspokojenie zákazníkov** sa v posledných rokoch stalo významným zdrojom konkurenčnej výhody. Získavanie nových zákazníkov, ako aj udržanie starých a nových zákazníkov nadobudlo formu vytvárania dlhodobých strategických vzťahov. Príkladom je riadenie vzťahov so zákazníkmi (customer relation management), ktoré si našlo cestu i v marketingovom riadení územia vo forme marketingu vzťahov so zákazníkmi (customer relationship marketingu). Lepšie uspokojovanie zákazníkov môže znamenať, že zákazníci uspokojia svoje potreby lacnejšie, kvalitnejšie, modernejšie a pod.

Podobný pohľad má aj M. E. Porter (1998), ktorý definoval dva zdroje konkurenčnej výhody - **nízke náklady a diferenciáciu ponuky**.

Udržateľnosť konkurenčnej **výhody nízkych nákladov** sa posudzuje v závislosti od veľkosti a rastu nákladov na tvorbu ponuky, odlišnosti konkurentov s tou istou alebo podobnou ponukou. Konkurenčná výhoda nízkych nákladov sa zameriava na riadenie nákladov a aktív územia, možné úspory dané koncentráciou a integráciou činností, štruktúrou využitia potenciálu územia a pod. Významnú úlohu zohrávajú vzájomné vzťahy významných subjektov v území, geografická poloha územia a jeho dostupnosť, voľba rozhodnutí a miestna politika a v posledných rokoch aj ekologická situácia v území a jeho bezpečnosť.

Konkurenčná výhoda založená na **diferenciácii** predstavuje pre územie náročnú cestu, pretože diferenciácia je založená na jedinečnosti a hodnote pre zákazníka. Úspech diferenciácie je podmienený zistením nasledovných skutočností – kto je skutočný spotrebiteľ, identifikáciou hodnotového reťazca, určením kritérií výberu ponuky územia, existujúcich a potenciálnych zdrojov jedinečnosti územia, výberom tých charakteristík ponuky, ktoré zákazník vníma ako diferenciáciu, preverením dlhodobej konkurenčnej výhody založenej na stratégii diferenciácie a znížení nákladov v tých aktivitách, ktoré nemajú vplyv na zvolené formy diferenciácie. Kvalitná konkurenčná výhoda je kombináciou všetkých spomínaných zdrojov. Napríklad ponuka vysokej kvality buduje vzťahy so zákazníkmi a zároveň môže brzdiť ambície konkurentov získať väčší podiel na trhu.

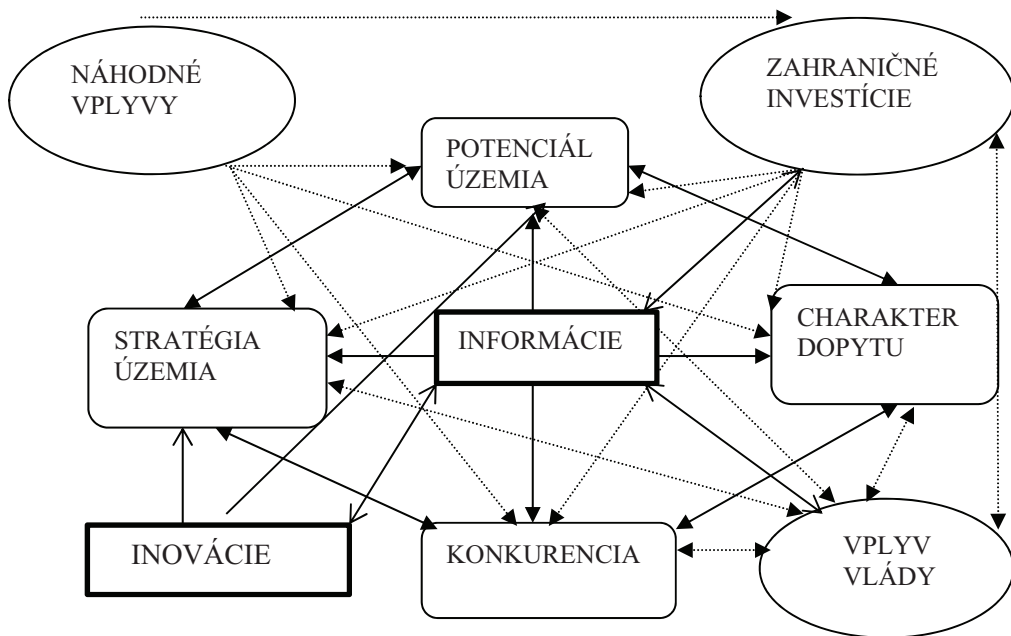
Pri vymedzení jednotlivých typov konkurenčných výhod môžeme čiastočne vychádzať z typov konkurencie. Rovnako ako pri konkurencii, možno aj konkurenčnú výhodu z hľadiska času vnímať ako súčasnú a potenciálnu. Súčasná konkurenčná výhoda je známa, potenciálna konkurenčná výhoda môže vzniknúť na základe trendov vo svete, zmien v makroprostredí, zmien v mikroprostredí, zmien na trhu a zmien v správaní konkurentov. Podobne možno konkurenčnú výhodu vymedziť z hľadiska trhu ako miestnu, regionálnu, národnú a medzinárodnú. Z hľadiska udržateľnosti môžeme hovoriť o konkurenčnej výhode krátkodobej, udržateľnej a trvalo udržateľnej. Z vecného hľadiska môže ísť o konkurenčnú výhodu vyplývajúcu z celkového produktu, čiastkového produktu alebo produktov územia, ceny územia, dostupnosti územia, marketingovej komunikácie, ľudského činiteľa.

## **Faktory konkurenčnej výhody územia**

Jeden z najvýznamnejších autorov, ktorí sa venujú problematike konkurencie M. E. Porter (1998) uvádza, že niektoré územia dosahujú vyššiu ekonomickú prosperitu ako ostatné (napr. chudobný sever Veľkej Británie a Nemecka, bohatý juh, kým v Taliansku je situácia opačná). Dôvody týchto rozdielov možno vysvetliť existenciou faktorov ovplyvňujúcich konkurenčnú výhodu územia (tak národnú, ako aj regionálnu) a následne stupeň konkurenčného rozvoja územia. Vymedzil faktory, ktoré ovplyvňujú formovanie trhového prostredia krajiny, pričom toto prostredie buď podporuje alebo zabraňuje vytvoreniu konkurenčnej výhody. Tieto faktory sú v odbornej literatúre často označované ako „Porterov diamant“. Ide o nasledovné faktory: podmienky produkcie, podmienky dopytu, príbuzné a podporujúce ekonomické činnosti, prítomnosť alebo neprítomnosť subdodávateľských a príbuzných činností, stratégia, konkurencia, náhodné vplyvy, či aj vplyv vlády.

Faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť územia ďalej delíme na externé faktory, tzn. faktory prostredia, ktoré nie je možné priamo ovplyvniť a interné faktory, ktoré sú pod kontrolou relevantných subjektov na území. Tieto faktory na úrovni územia predstavujú (obrázok 7):

- informácie,
- potenciál územia,
- charakter dopytu,
- stratégia rozvoja územia,
- konkurencia,
- technológie,
- vplyv vlády,
- priame zahraničné investície,
- náhodné udalosti.



Obrázok 7 Faktory konkurenčnej výhody územia  
Prameň: vlastné spracovanie podľa Porter, M. E., 1998.

### Informácie

Význam informácií pre rozvoj územia a jeho konkurencieschopnosť v posledných desaťročiach neustále narastá. Dnes sa považujú informácie za jeden z najvýznamnejších faktorov konkurencieschopnosti. Na jednej strane je dôležité, aby manažment územia, tvorcovia ponuky a participujúce subjekty na rozvoji územia mali potrebné informácie, na strane druhej je potrebné, aby zákazníci mali o ponuke územia dostupné informácie.

V súčasnosti je vďaka moderným technológiám a digitalizácii možné zbierať rôzne druhy dát. Zhromažďovanie dát samo o sebe nestačí, dáta treba analyzovať a vyhodnocovať, aby z nich bolo možné získať informácie širokého spektra. Veľmi dôležité je následné zdieľanie

informácií. Zdieľané informácie pomáhajú územiám tvoriť efektívnejšie stratégie, rozpočty, spolupracovať s relevantnými subjektmi, ale vedú aj k vzniku inovácií. Všetky tieto aktivity majú významný vplyv na konkurencieschopnosť územia a jeho rozvoj.

### **Potenciál územia**

Potenciál územia tvorí prírodno-geografický, sociodemografický, socio-ekonomický, urbanistický a inovačný potenciál, vrátane moderných technológií. Každé územie disponuje rozličným množstvom a kvalitou tohto potenciálu. Kvantita a kvalita potenciálu územia jednoznačne zohrávajú úlohu v konkurenčných výhodách územia.

Najdôležitejší potenciál, na základe ktorého sa vytvárajú konkurenčné výhody nie je „zdedený“, ale bol na danom území vytvorený. Práve tento potenciál patrí pri dosahovaní významných a trvalo udržateľných konkurenčných výhod územia k rozhodujúcim. Jeho množstvo v určitom čase je menej dôležité ako ukazovateľ jeho kvality, modernizácie, špecifik a špecializácie. K dosiahnutiu konkurenčného úspechu môže prispieť tiež prehľad konkurenčných nevýhod potenciálu, ktoré ovplyvňujú stratégiu a inovácie.

Konkurenčné výhody plynúce z kvality potenciálu závisia hlavne od efektívnosti a účinnosti jeho využívania a alokácie zdrojov. Samotná dostupnosť zdrojov tvoriacich potenciál územia nie je postačujúca na dosiahnutie konkurenčného úspechu.

Ľudské zdroje sú neoddeliteľnou súčasťou potenciálu územia. Vzhľadom na ich význam pre rozvoj územia je potrebné im, ako predpokladu tvorby konkurenčnej výhody, venovať samostatnú pozornosť. Významné sú predovšetkým kvalita, zručnosti a schopnosti ľudského potenciálu, pracovný čas, pracovná etika, zatriedenie podľa pracovného zaradenia, dôležitá je úroveň migrácie vzdelaných pracovných síl a pod.

Pri tvorbe konkurenčnej výhody územia zohráva nezastupiteľnú úlohu aj inovačný potenciál - vedomosti a znalosti, vedecký, technologický a technický potenciál a pod. Tento potenciál je sústredený predovšetkým na univerzitách, vo vládných výskumných inštitúciách, súkromných výskumných zariadeniach, vládných štatistických agentúrach, vedeckej a obchodnej literatúre, obchodných združeniach, start-upoch, technologických a kreatívnych firmách, centrách, laboch a pod.

Okrem kvality potenciálu územia významnú úlohu pri tvorbe konkurenčnej výhody územia zohráva poloha územia a dostupnosť potenciálu územia. Časové pásmo, v ktorom sa územie nachádza, má v súčasnej dobe bleskovej globálnej komunikácie tiež svoj význam. Zdrojom konkurenčnej výhody môžu byť klimatické podmienky územia, a to nielen ako súčasť potenciálu územia, ale aj v nadväznosti na lokalizáciu územia, geografickú šírku a dĺžku.

Kvalitu potenciálu územia odrážajú ceny v území a kapitálové zdroje územia, ktoré sú ďalším predpokladom jeho rozvoja a konkurencieschopnosti. Predstavujú ich predovšetkým druh a kvalita užívateľských poplatkov, ceny nehnuteľností, pracovnej sily, tovarov a služieb, platobné transfery, finančný manažment, množstvo a cena dostupného kapitálu a pod.

Prítomnosť príbuzných a podporujúcich činností alebo odvetví na určitom území často vedie k vzniku konkurenčných výhod. Bližšie sa tejto problematike venuje teória klastrov (Porter, 1998). Do príbuzných činností a odvetví zaraďujeme tie aktivity, ktoré medzi sebou vzájomne spolupracujú, majú rozdelené úlohy alebo zahŕňajú vzájomne

nahradiateľné produkty. Existencia takýchto aktivít a odvetví na území dovoľuje vytvárať ponuku na kvalitatívne vyššej úrovni.

### **Charakter dopytu**

Druhým faktorom ovplyvňujúcim konkurenčnú výhodu územia je charakter dopytu. Tento faktor závisí predovšetkým od zloženia miestneho dopytu, tzn. povahy zákazníckych potrieb, pretože najvýznamnejší vplyv na konkurenčné výhody územia majú kombinácie a charakter potrieb miestnych zákazníkov, veľkosť a model rastu miestneho dopytu, internacionalizácia dopytu (v prípade, že poskytovatelia čiastkových produktov územia a/alebo zákazníci územia ako produktu, resp. jeho čiastkových produktov sú národné, medzinárodné spoločnosti, domáci alebo zahraniční zákazníci, prejaví sa konkurenčná výhoda v tom, že sa stávajú miestnymi zákazníkmi).

Pri problematike určovania konkurenčných výhod môžeme povedať, že kvalita miestneho dopytu môže mať za istých okolností väčší význam ako jeho kvantita. Pri charaktere dopytu treba zohľadniť aj dopyt zákazníkov z iných území a zákazníkov konkurencie.

### **Charakter stratégie rozvoja územia**

Ďalším faktorom, ktorý ovplyvňuje konkurenčnú výhodu územia je charakter stratégie rozvoja územia. Spôsob jej tvorby, realizácie a kontroly ovplyvňuje rozvoj územia. Kontext, v ktorom sú aktivity v území budované, organizované a riadené, rovnako ako charakter správania územia vo vzťahu ku konkurencii ovplyvňujú rozvoj územia.

Stratégia rozvoja územia úzko súvisí s kvalitou riadenia územia, schopnosťou manažmentu územia spolupracovať s relevantnými subjektmi a schopnosťou relevantných subjektov participovať na riadení územia. V prípade kvalitného riadenia územia, ktoré sa prejaví v kvalitnej stratégii, môže ísť o významný zdroj konkurenčnej výhody územia, ktorý môže mať charakter udržateľnej výhody (ciele stratégie, spôsoby jej realizácie, organizácie aktivít v území sú v jednotlivých územiach podstatne rozdielne).

Významným zdrojom konkurenčnej výhody v rámci tvorby stratégie je sledovanie a odhad trendov.

### **Konkurencia**

Konkurenciu sme podrobne vymedzili v predchádzajúcom texte. Konkurencia má dôležitú úlohu v procese inovovania ponuky územia, rovnako ako vo výslednej perspektíve pre medzinárodný úspech územia na trhu. Existencia konkurencie medzi územiami podporuje intenzitu ich rozvoja, stimuluje k zavádzaniu inovácií a pod. Súperenie s konkurenciou je tak jedným z predpokladov budovania konkurenčnej výhody územia.

### **Inovácie**

S rastúcim tlakom konkurenčného prostredia je potrebné sa orientovať na interné faktory, ktoré budú mať dlhodobý vplyv na posilnenie konkurenčnej pozície územia. Do popredia sa dostáva najmä udržateľnosť konkurenčnej výhody. Konkurenčná výhoda sa stáva udržateľnou, ak sa nedá, resp. sa ťažšie napodobňuje. Túto úlohu plnia inovácie - technologické a netechnologické. V súčasnosti prebieha vo svete štvrtá priemyselná

revolúcia, ktorá predstavuje prechod od jednoduchej digitalizácie k inováciám, ktoré sú založené na kombináciách materiálových, digitálnych a biologických technológií. Nositeľom zmien sú inovácie, predovšetkým digitalizácia a rozvoj nových, inovatívnych technológií. Digitálne technológie napríklad môžu prispievať k znižovaniu vstupných zdrojov, zlepšeniu kvality života obyvateľov a trvalo udržateľnému zvyšovaniu konkurencieschopnosti ekonomiky. Inovácie technológií, procesov a stratégií vo verejnom sektore smerujú k inteligentnejšiemu vládnutiu, efektívnejšej, lepšej komunikácii, rýchlejšej reakcii a bližšiemu prístupu k občanom, čo podporuje konkurencieschopnosť územia. Pre udržateľnosť konkurencieschopnosti územia je dôležité zabezpečiť kontinuitu inovačných procesov.

### **Vplyv vlády**

Často diskutovaným problémom vo vzťahu ku konkurencii je vplyv vlády. Vplyvom vlády rozumieme vplyv orgánov územnej samosprávy a vlády na národnej úrovni. Reálnou úlohou vlády je ovplyvňovanie konkrétnych faktorov konkurenčnej výhody, pričom na druhej strane môže byť zároveň politika vlády ovplyvňovaná jednotlivými faktormi. Vláda môže napríklad na úrovni potenciálu územia významne ovplyvňovať kvalitu a rozsah vzdelávania, vedy, výskumu a infraštruktúry. Na úrovni dopytu môže vláda zákonmi na ochranu spotrebiteľov a otvorenosťou k dovozu ovplyvňovať charakter domáceho dopytu. Vládne rozhodnutia ovplyvňujú stratégie rozvoja územných samospráv, podnikateľského prostredia a pod.. Charakter domácej a zahraničnej politiky ovplyvňuje konkurenčné prostredie a zohráva významnú úlohu pri vytváraní a rozširovaní konkurencieschopnosti krajiny a jej jednotlivých územných celkov, napr. politikou zameranou na priame zahraničné investície.

### **Priame zahraničné investície**

Za ďalší faktor konkurenčnej výhody územia považujeme priame zahraničné investície. Priame zahraničné investície môžu zohrať významnú úlohu pri tvorbe a rozvoji konkurenčnej schopnosti. Osobitný význam môžu mať pre krajiny menej vyspelé, s podkapitalizovanou ekonomikou.

### **Náhodné udalosti**

Náhodné udalosti zohrávajú dôležitú úlohu pri budovaní konkurenčnej výhody územia. Náhodnými udalosťami rozumieme napríklad politické rozhodnutia zahraničných vlád, nárast svetového alebo národného dopytu, neočakávané zásadné technologické zmeny významné zmeny na domácich a svetových finančných trhoch alebo vo výmenných kurzoch, vojny, živelné pohromy a pod. „Tieto udalosti môžu narušiť štruktúru územia a poskytujú príležitosti pre iné konkurenčné aktivity“ (Porter, 1998, s. 124). Následky týchto náhodných vplyvov môžu narušiť kontinuitu vývoja, spôsobujú zmeny v konkurenčných pozíciách jednotlivých území a môžu mať asymetrický dopad na jednotlivé územia.

Všetky spomínané faktory, či už osobitne alebo spolu ako systém, vytvárajú prostredie, v ktorom aktivity jednotlivých území vznikajú a vzájomne si konkurujú. Úspešnosť území je viac pravdepodobná, ak uvedené faktory sú čo najpriaznivejšie. Účinok jedného z faktorov je závislý na stave ostatných. Napríklad faktor podmienok dopytu nebude

viest' ku konkurenčnej výhode, ak stav konkurencieschopnosti potenciálu územia je nedostatočný. Na druhej strane výhody jedného z faktorov môžu posilniť a vylepšiť výhody ostatných faktorov. Ak je jedným z cieľov rozvoja územia dosiahnutie konkurenčnej výhody, je nevyhnutné tieto faktory analyzovať a následne porovnať s konkurenciou.

### Faktory konkurenčnej výhody územia na základe segmentácie trhu

Kľúčovým prvkom konkurencieschopnosti územia sú faktory konkurenčnej výhody územia, tak ako sme ich prezentovali v predchádzajúcom texte. Často sú prehodnocované formou tzv. benchmarkingových štúdií, ktorých cieľom je identifikovať podmienky pre investovanie, alokovanie zdrojov podnikateľských aktivít, bývanie, dovolenku a pod. Menia sa v čase, v závislosti od ekonomiky a transformácie produkčného systému.

Z pohľadu marketingu územia je dôležité analyzovať faktory konkurenčnej výhody územia predovšetkým z pohľadu nástrojov marketingového mixu vo vzťahu k cieľovému trhu alebo segmentu a následne ich porovnať s konkurenciou.

Ak sa turista rozhodne ísť na dovolenku alebo ak sa investor rozhodne vybudovať novú prevádzku, resp. obyvateľ sa chce presťahovať, proces výberu medzi konkurenčnými územiami má tri fázy.

V závislosti od toho, či ide o zákazníka zahraničného alebo domáceho prvá fáza zahŕňa výber kontinentu, krajiny alebo regiónu, ktorý ponúka požadované výhody.

V druhej fáze rozhodovania o výbere územia sa uskutočňuje výber konkrétneho miesta, letoviska, mesta alebo obce v rámci zvoleného regiónu. Proces výberu v tejto fáze sa upriamuje na špecifické prednosti územia.

V tretej fáze sa realizuje výber konkrétnej lokality, pozemku v rámci obce alebo mesta na základe konkrétnych charakteristík a subjektívnych požiadaviek.

V každej etape rozhodovania je výber konkrétneho územia výsledkom konzultácií s dôveryhodnými zdrojmi, spolupráce s poradenskými a konzultačnými spoločnosťami, realitnými alebo cestovnými kancelárkami. Výber sa zvyčajne zúži na dve alebo tri územia, ktoré sa porovnávajú. Rozhodujúci význam na konečný výber územia majú okrem ekonomických faktorov hlavne neekonomické faktory, rôzne stimuly, ale aj subjektívne faktory (Reinisto, 2003). Význam jednotlivých faktorov sa s vývojom a zmenami v spoločnosti mení.

Investor alebo podnikateľ výber krajiny alebo regiónu zakladá na všeobecných **ekonomických kritériách** spojených s výrobnými faktormi ako pracovná sila, doprava, trhy a materiály. Čoraz dôležitejšími sa však pri rozhodnutiach o umiestnení alebo expanzii podnikateľských subjektov a investičných zámerov stávajú **neekonomické faktory**, ako napríklad kvalita všeobecného vzdelania, odbornosť a profesionalita pracovnej sily, politická a ekonomická stabilita, moderné IKT, technická infraštruktúra, rekreačné aktivity, nákupné možnosti, kultúrne inštitúcie a všeobecné faktory kvality života. Rastie tiež význam environmentálnych faktorov (kvalita vody, čistý vzduch), ale tiež faktorov, ktoré ovplyvňujú budúcnosť investície alebo podnikania z hľadiska legislatívy upravujúcej predpisy v oblasti čistoty vzduchu, vody, nakladania s chemikáliami a odpadom a pod.

Relatívna dôležitosť faktorov závisí od typu odvetvia a špecifických potrieb podnikateľského subjektu alebo investora. Niektoré faktory sú významné viac, iné menej.

Medzi základné kritéria porovnávania patria napríklad:

- politické a sociálne prostredie (politická stabilita, sociálne faktory, osobná bezpečnosť,
- kriminalita, právne prostredie),
- ekonomické prostredie (bankové služby, regulácia devízových kurzov),
- sociálno-kultúrne prostredie (limity osobnej slobody, cenzúra),
- zdravotníctvo a lekárska starostlivosť (kvalita zdravotnej starostlivosti, nebezpečenstvo
- infekčnej nákazy, stav životného prostredia ako odpady, skládky),
- školstvo a vzdelávanie (štandardy a možnosti školského systému),
- verejné služby a doprava (elektrina, voda, verejná doprava, preťaženie v doprave),
- voľný čas, rekreácia (dostupnosť kvalitných reštaurácií, divadlá, kiná, šport, voľný čas,
- spoločenské vyžitie, kultúra),
- spotrebné tovary (dostupnosť hodnotných potravín, priemerná denná spotreba potravín,
- autá, možnosť nákupov),
- bývanie (bývanie, bytové zariadenie, nábytok, služby údržby, servis),
- prírodné prostredie (klimatické podmienky, opakované prírodné pohromy) a ďalšie.

Podľa rôznych štúdií a výskumov zvažuje napr. **trh podnikateľov a investorov** pri výbere vhodného územia predovšetkým:

- miestny pracovný trh,
- politickú stabilitu,
- možnosti obchodovania,
- možnosti pre investovanie,
- dostupnosť kapitálu,
- dane,
- legislatívu,
- kvalitu vzájomnej spolupráce,
- schopnosť efektívnej komunikácie s predstaviteľmi územia,
- význam a charakter podpory zo strany vlády alebo správcov územia,
- ekonomické podmienky v území,
- charakter a kvalitu infraštruktúry,
- dostupnosť územia,
- životnú úroveň v území,
- miestnu kultúru, tradície,
- možnosti vzdelávania,
- jazyk,
- atraktívnosť prostredia,
- kvalitu života,
- schopnosť lokality poskytnúť špecifické výhody, stimuly,
- postoj komunity k rozvoju podnikania,
- bezpečnosť a pod.

V nasledujúcej tabuľke 6 sú uvedené faktory konkurenčnej výhody územia na trhu podnikateľov a investorov podľa typu územia, v závislosti od toho, či ide o hodnotenie krajiny až po konkrétny priestor, podľa ich zaradenia do sústavy nástrojov marketingového mixu.

Na trhoch obyvateľov, turistov, pracujúcich možno za rozhodujúce faktory konkurenčnej výhody územia považovať napríklad:



Tabuľka 6 Faktory konkurenčnej výhody územia na trhu podnikateľov a investorov z hľadiska nástrojov marketingového mixu

Priestorová rovina	Krajina	Región	Mesto/obec	Pozemok
<b>Produkt</b>	* politická stabilita * stálosť legislatívneho prostredia * legislatíva * potenciálna exportná základňa * možnosti telekomunikácií * kvalita systému vzdelávania * kvalita života * hospodárska stabilita	* hospodárska štruktúra * inovačný potenciál * dodávatelia * služby * školstvo, VŠ * výskumný potenciál * rekreačné aktivity	* inovačný potenciál * životný štandard * VŠ * rekreačné aktivity * nákupné možnosti * kultúrne inštitúcie * kvalita ŽP * miestna hospod. politika	* vybavenie IŠ * kvalita ŽP
<b>Cena</b>	* finančná stabilita * potenciálna ziskovosť * náklady * menová konvertibilita * dopravná sieť a infraštruktúra * inflácia * štátna podpora na úrovni regiónov * daňový systém	* mzdy * kapitálové náklady * regionálna podpora	* miestne formy podpory * mzdy	* cena
<b>Dostupnosť</b>	* geografická poloha * dostupnosť trhov * napojenie na medzinárodný dopravný koridor	* prístup na trhy * rozloha	* kvalita dopravnej infraštruktúry	* poloha * rozloha
<b>Marketingová komunikácia</b>	* dostupnosť informácií * kvalita informácií * imidž	* dostupnosť informácií * kvalita informácií * imidž	* dostupnosť, kvalita informácií	* dostupnosť a kvalita informácií
<b>Človek</b>	* význam domáceho trhu * kvalifikovaná pracovná sila * odbory	* charakter pracovných síl * odbory * dynamika trhu * spolupráca s VŠ	* kvalita a kvantita pracovných síl * profesionalita predstaviteľov územia	

Prameň: vlastné spracovanie

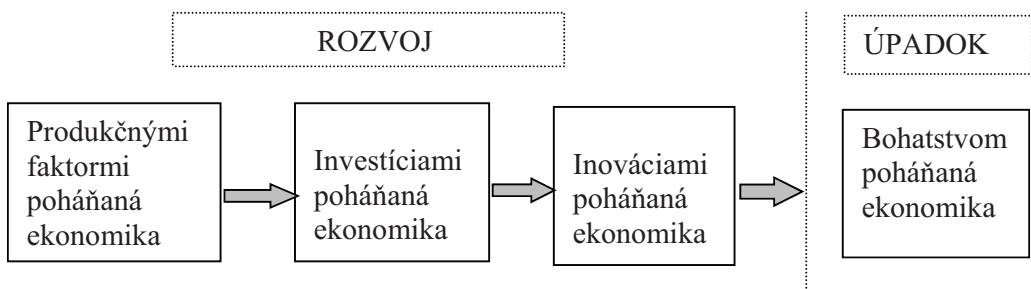
- atraktivitu územia - prírodný, kultúrno-historický potenciál, atraktivitu okolia, značku územia, podnebie, kvalita životného prostredia, podujatia,
- vybavenosť IKT,
- zmyslové dojmy z územia - hlučnosť alebo ticho, čistotu, modernú, historickú architektúru, dnes dokonca architektúru označovanú za umenie, dynamiku života alebo pokoj,

- psychicko-sociologické aspekty, akými sú pocit osobnej bezpečnosti, rodinné zázemie, priatelia, spolupracovníci, kriminalita, ochota a správanie okolia, priateľskosť a ústretovosť obyvateľov, možnosti dohovoriť sa,
- časový aspekt, resp. aspekt dostupnosti územia, tzn. čas potrebný na cestovanie na dané územie alebo z neho do rôznych území, dostupnosť diaľnice a iných dopravných možností, čas potrebný na vybavovanie administratívy, povolení, získanie informácií,
- životné náklady - náklady na bývanie, služby, dopravu, možnosti získania rôznych finančných výhod - úľav na daniach a poplatkoch,
- pracovné možnosti,
- možnosti bývania, vzdelávania, nákupov, zdravotnej starostlivosti, kultúrneho, športového a spoločenského vyžitia, rekreačné možnosti,
- bezpečnosť,
- kvalitu životného prostredia a pod.

Uvedené kritéria výberu územia predstavujú zdroje konkurenčnej výhody. V prípade ich nízkej kvality, resp. ich absencia môžu byť zdrojom konkurenčnej nevýhody územia. Niekedy sa „konkurenčná nevýhoda“ môže stať v správnom čase významnou konkurenčnou výhodou. Je potrebné zdôrazniť, že potreby každého trhu sa menia v čase, čo znamená, že faktory konkurenčnej výhody územia sa menia tiež.

Na základe faktorov konkurenčnej výhody územia poznáme štyri etapy **konkurenčného rozvoja územia**:

- konkurenčný rozvoj územia založený na produkčných faktoroch,
- konkurenčný rozvoj územia založený na investíciách,
- konkurenčný rozvoj územia založený na inováciách,
- konkurenčný rozvoj územia založený na bohatstve (obrázok 8).



Obrázok 8 Etapy konkurenčného rozvoja

Prameň: Porter, M. E., 1998.

### **Ekonomika poháňaná produkčnými faktormi**

Územia, ktorých konkurenčný rozvoj je založený na produkčných faktoroch získavajú konkurenčný úspech zo základných produkčných faktorov. Za produkčné faktory sa pokladajú napr. prírodné zdroje, dostatok stredne vzdelanej pracovnej sily. V rámci rozvoja územia sa presadzujú predovšetkým podnikateľské a investorské aktivity, ktoré si navzájom konkurujú na základe cien, lacných a ľahko dostupných produktov, procesov. Tieto sú

získavané a/alebo imitované, nevytvárajú sa vlastné, resp. vytvárajú ale v zanedbateľnej kvantite. Pokrokovjšie aktivity sa objavujú v území len prostredníctvom vstupu cudzích subjektov vo forme zahraničných investícií.

### **Ekonomika poháňaná investíciami**

Konkurenčné výhody rozvoja územia založené na investíciách sú založené na ochote a schopnosti subjektov v území agresívne investovať. Investície smerujú predovšetkým do modernejšieho, efektívnejšieho a často aj škálovo rozsiahlejšieho vybavenia územia. Cieľom investovania je získanie komplexnejších zahraničných metód, nástrojov a procesov cez licencie, podniky so zahraničnou majetkovou účasťou a iné možnosti, ktoré dovoľujú konkurovanie v sofistikovanejších odvetviach a segmentoch. Schopnosť absorbovať a zdokonaľovať cudzie metódy, nástroje a procesy je nevyhnutnou podmienkou na dosiahnutie takejto úrovne. Táto schopnosť je hlavným rozdielom medzi prvou a druhou úrovňou stupňa konkurenčného rozvoja.

### **Inováciami poháňaná ekonomika**

Konkurenčný rozvoj územia založený na inováciách predstavuje tretí stupeň konkurenčného rozvoja. Územia na tomto stupni získavajú konkurenčný úspech z inovácií. Pre tieto územia je charakteristické oveľa rozvinutejšie odvetvie služieb, ako pre územia na nižších stupňoch konkurenčného rozvoja.

Schumpeter (1989) pokladal inovátorov za dynamické činitele rozvoja kapitalizmu, lebo vďaka nim je možné dosiahnuť na krátku dobu, ale k prospechu veci zisky, do okamihu, kým konkurencia nenapodobní inováciu. Podľa neho, by zisky bez inovácií celkom odumreli. Inováciami rozumie zavádzanie nových, výrazne odlišných produktov na trh, zavádzanie nových techník, postupov, procesov, ale aj otváranie nových trhov

### **Bohatstvom poháňaná ekonomika**

Štvrtý stupeň konkurenčného rozvoja je založený na bohatstve, ktoré územie už dosiahlo. Predchádzajúce tri stupne konkurenčného rozvoja sú založené na udržiavaní a dynamizovaní procesu rastúcich konkurenčných výhod. Konkurenčný rozvoja územia založený na bohatstve si vyžaduje prechod k sofistikovanejším konkurenčným výhodám a prehĺbenie škály ponuky územia. Paradoxne, ak si územie nevie udržať už dosiahnuté bohatstvo, vedie to k úpadku územia. Úpadok môže byť spôsobený tým, že vyspelosť a bohatstvo územia vytvorí bariéry pre vstup konkurentov do konkurenčného boja, čo zníži počet konkurentov. V riadení územia to môže znamenať tvorbu stratégií zameraných predovšetkým na udržiavanie konkurenčnej pozície, nie na jej zvýšenie, čo môže viesť k utlmeniu progresívneho rozvoja.

Z uvedeného vyplýva, že každé územie musí zhodnotiť svoju situáciu, porovnať ju so situáciou v iných územiach a na základe výsledkov hľadať najefektívnejšie možnosti a zdroje pre **budovanie vlastnej konkurenčnej výhody**.

Jednotlivé európske komunity, aj napriek všetkým regionálnym a miestnym programom a fondom EÚ, musia venovať pozornosť najmä nasledujúcim trendom vedúcim k zvýšeniu konkurenčnej výhody:

- rozvinúť a zdynamizovať miestne podmienky,
- zohľadňovať vplyv rastúcej globalizácie,

- znižovať zadlženosť a vytvárať nové možnosti zabezpečovania a financovania verejných služieb,
- viac sa zameriavať na environmentálne oblasti a regulácie plánovania do budúcnosti,
- zohľadniť silnejúce konkurenčné boje v oblasti informačných technológií (napr. s využitím zdrojov z EÚ),
- sledovať zmeny životného štýlu, decentralizáciu verejnej správy a európsku integráciu,
- zohľadniť dôležité trendy rozvoja ovplyvňujúce obchodné prostredie v špecifickom hospodárskom sektore.

Tieto trendy dopĺňajú ďalšie princípy, ktoré je však potrebné uplatňovať prioritne na národnej úrovni, aby sa následne stali prirodzenou súčasťou regionálnej a miestnej politiky:

- dodržiavanie transparentnosti a kvality vlády a administratívy,
- vytváranie stabilného a predvídateľného legislatívneho prostredia,
- vytváranie pružných a adaptabilných ekonomických štruktúr,
- investovanie do technickej infraštruktúry a technológií **v zmysle posledných trendov**,
- podporovanie súkromných úspor a domácich investícií,
- investovanie do vzdelávania, vedy a výskumu,
- udržiavanie vzťahu medzi úrovňou miezd, produktivitou a zdanením,
- udržiavanie sociálnej siete znižovaním disparít v mzdách a posilňovanie strednej triedy, sociálna inklúzia,
- podpora exportu a sebestačnosti,
- zvyšovanie atraktivity územia pre priame zahraničné investície,
- ochrana životného prostredia.

**Pre trvalo udržateľný rozvoj územia je potrebné vytvoriť podmienky pre dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody.**

### **3.2. Budovanie konkurenčnej výhody územia a konkurenčné marketingové stratégie**

Dôvody, prečo si územia konkurujú a prečo je potrebné budovať konkurenčnú výhodu môžeme zhrnúť nasledovne:

- pretože podnikateľské subjekty a firmy súťažia, a v prípade, že hľadajú vhodné miesto pre investície alebo pri zmene lokalizácie budú pre nich zaujímavejšie územia, ktoré im zabezpečia priaznivú rovnováhu medzi nákladmi (napr. daňová záťaž) a výhodami (napr. kvalitná infraštruktúra) pri ich teoreticky slobodnej voľbe miesta (premiestnenie, investície);
- globalizácia, štrukturálny posun v ekonomike smerom k službám a pokrok v technológiách IKT drasticky rozšírili možnosti umiestnenia spoločností a výrazne zintenzívnili konkurenciu;
- pretože počet obyvateľov a daňový systém spája verejné príjmy s lokálnou ekonomickou silou na miestnej alebo regionálnej úrovni (napr. v samosprávy príjmov závisia najmä od tzv. podielových daní, ktoré im podľa určitých kritérií prerozdeľuje štát. Miestne dane, vrátane dane z nehnuteľností, sú pre mestá a obce len marginálnym, doplnkovým zdrojom);

- kúpna sila v území posilňuje obchodné a profesionálne služby; viac obyvateľov a návštevníkov znamená väčší dopyt, väčší dopyt sa prejaví v raste cien, čo znamená výhody pre etablované obyvateľstvo a podnikateľské subjekty;
- rast počtu obyvateľov a turistov môže byť atraktívnym pre podnikateľské subjekty a investorov, že nájdu zamestnancov a kúpnu silu;
- rast počtu obyvateľov, návštevníkov, obchodných a výrobných spoločností čiastočne ovplyvňuje imidž územia, ako miesta atraktívneho na život a podnikanie.

Uvedené dôvody vedú k rastu konkurencie medzi územiaми. Táto konkurencia má tak svoje pozitíva ako aj negatíva, a tie súvisia s koncentráciou veľkého počtu ľudí často na malom priestore.

Väčšina postupov zostavenia marketingovej stratégie má spoločné jadro – hľadanie konkurenčnej výhody. Prepojenie medzi marketingovou stratégiou a konkurenčnou výhodou je také silné a bezprostredné, že stratégia je často definovaná ako hľadanie konkurenčnej výhody. Každé územie bude dosahovať konkurenčnú výhodu iným spôsobom, v závislosti od toho:

- akým potenciálom disponuje,
- v akom prostredí sa nachádza,
- na akom trhu pôsobí,
- kto je jeho konkurenciou.

Územia, ktorých konkurenčný rozvoj je založený na bohatstve sa budú na trhu správať inak ako tie, ktorých vývoj je na nižších stupňoch konkurenčného rozvoja.

Územia na nižšom stupni konkurenčného rozvoja - stratégie treba zamerať na nepretržité vyhladávanie a dosahovanie špecifických výhod inovačnými procesmi, ktoré im umožnia istú prevahu nad konkurenciou, pričom nemusí ísť o dosahovanie veľkých jednorazových výhod, ale skôr o dosahovanie veľkého množstva malých diferenciácií.

Územia na najnižšom stupni konkurenčného rozvoja - sú viac odkázané na hľadanie malých, ľahko napodobiteľných konkurenčných výhod.

Ako sme už uviedli v predchádzajúcom texte, pri budovaní konkurenčnej výhody územia treba vychádzať z faktorov ovplyvňujúcich konkurenčnú výhodu územia a zdrojov konkurenčnej výhody, tzn. prekonania konkurentov a/alebo lepšie uspokojovanie zákazníkov.

**Prekonanie konkurencie** znamená dosahovanie lepšieho štandardu v niektorých zložkách ponuky územia (v produkte, cene, dostupnosti, marketingovej komunikácii alebo v ľudskom činiteľovi).

**Lepšie uspokojovanie** zákazníkov znamená

- diferenciáciu ponuky od konkurencie,
- lacnejšie uspokojovanie potrieb zákazníkov,
- špecializáciu na konkrétny cieľový segment.

Aby územie dosiahlo konkurenčnú výhodu na trhu, treba vytvoriť jednu alebo niekoľko **konkurenčných stratégií**, na základe ktorých tento cieľ môže dosiahnuť.

S tvorbou konkurenčných stratégií súvisí rozhodnutie, ktorá konkurenčná výhoda, resp. koľko konkurenčných výhod bude tvoriť východisko pre konkurenčné stratégie a tvorbu trhovej pozície územia. Z uvedeného vyplýva, že konkurenčnú výhodu územia

môžu predstavovať čiastkové produkty územia alebo ich zdrojom môžu byť nástroje marketingového mixu, pričom tieto možnosti sa vzájomne nevylučujú.

Pri rozhodovaní, ktorá konkurenčná výhoda, resp. koľko konkurenčných výhod bude východiskom pre tvorbu konkurenčných stratégií územia existujú v zásade dve možnosti. Buď to bude jedna konkurenčná výhoda alebo viac ako jedna konkurenčná výhoda.

**Budovať trhovú pozíciu na jednej konkurenčnej výhode** je možné, ak ide o územie, ktoré disponuje skutočne niečím nenapodobiteľným, ak ide o najvýznamnejšiu vlastnosť v cieľovej skupine. Konkurenčnou výhodou môže byť napr. najlepšia kvalita, vysoká atraktivita, najlepšia cena, dostupnosť, vynikajúci imidž spojený s atraktivitou územia ako produktu, resp. niektorého alebo niekoľkých čiastkových produktov (potenciál, služby, aktivity odohrávajúce sa na území a pod.).

**Budovanie trhovej pozície na viac ako jednej konkurenčnej výhode** je často nevyhnutnosťou z dôvodu relatívnej podobnosti ponuky jednotlivých území. V takomto prípade sa treba zamerať na to, aby diferenciácia od konkurencie bola výrazná a dôležitá predovšetkým z pohľadu zákazníkov.

Cieľom každej marketingovej stratégie by podľa Portera (1983) malo byť nájsť takú pozíciu na trhu, ktorá umožní udržanie alebo vylepšenie profitu oproti konkurencii, resp. vytvorenie nového zdroja profitu.

**Marketingovú konkurenčnú stratégiu územia možno vymedziť ako spôsob hľadania priaznivého konkurenčného postavenia územia na trhu území, s cieľom vybudovať udržateľnú trhovú pozíciu voči vplyvom, ktoré rozhodujú o schopnostiach konkurencie.**

Pri tvorbe konkurenčných stratégií zameraných na dosiahnutie konkurenčnej výhody územia je potrebné:

- nájsť takú trhovú pozíciu, ktorá vzhľadom na existujúce zdroje umožní brániť sa proti konkurencii,
- pomocou strategických opatrení ovplyvňovať rovnováhu konkurenčných síl tak, aby sa pozícia územia voči konkurencii zlepšila,
- predvídať zmeny faktorov, ktoré ovplyvňujú konkurenciu a reagovať na ne zmenou stratégie, tzn. novou stratégiou, skôr ako konkurencia.

Rešpektovaním uvedených prístupov je možné dosiahnuť nad konkurenciou prevahu pomocou nasledovných stratégií (tab.7):

- inovačnou stratégiou,
- stratégiou spolupráce s konkurenciou,
- stratégiou napodobovania konkurencie a stratégiou dopĺňovania,
- stratégiou budovania značky územia,
- stratégiou udržiavania najnižšej ceny, resp. najnižších nákladov pre zákazníka,
- stratégiou diferenciácie/odlíšenia sa od konkurencie,
- stratégiou špecializácie orientáciou na úzky segment trhu a vysokú kvalitu ponuky.

Stratégie sa od seba odlišujú podľa toho, čo je zdrojom ich konkurenčnej výhody, resp. čo predstavuje ich konkurenčnú výhodu a či sa môžu realizovať na celom trhu alebo len v určitom segmente, resp. niekoľkých segmentoch trhu, tzn. podľa toho, čo predstavuje ich konkurenčný priestor.

V nasledujúcom texte jednotlivé konkurenčné stratégie popíšeme a vysvetlíme podrobnejšie. Jednotlivé stratégie je možné realizovať samostatne alebo vo vzájomnej kombinácii.

### 3.2.1. Inovačné stratégie

V súčasnosti sa v teórii a praxi kladie zvýšený dôraz na význam inovácií pri tvorbe konkurenčnej výhody územia. Súčasné trhové prostredie je významne ovplyvnené digitalizáciou a intenzívnym konkurenčným bojom. V takomto prostredí je schopnosť flexibilnej reakcie na zmeny

Tabuľka 7 Konkurenčné stratégie

Konkurenčná výhoda	Konkurenčný priestor	
	<i>celý trh</i>	<i>určitý segment/segmenty</i>
<i>inovácie</i>	ponuka	ponuka alebo jej časť
<i>značka</i>	národná značka	lokálna značka
<i>spolupráca</i>	trhová, odvetvová	segment, segmenty trhu
<i>napodobovanie konkurencie</i>	upravovanie a zdokonaľovanie ponuky konkurencie	imitácia a čiastočné napodobovanie konkurencie, dopĺňovanie
<i>náklady - cena</i>	nákladové vodcovstvo	cenová/nákladová špecializácia
<i>jedinečnosť vnímaná zákazníkom</i>	diferenciácia	špecializácia na základe diferenciácie

Prameň: vlastné spracovanie

dôležitým faktorom konkurencieschopnosti. Základným predpokladom flexibility je okrem iného aj akceptácia inovačného prístupu potrebného pre zavádzanie inovácií do každodenného života v rámci riadenia a procesov prebiehajúcich v území, ale aj pri tvorbe ponuky a hľadani zákazníkov. Konkurencia a inovácie sú spojené nádoby a základné piliere prosperity územia. Projekty zamerané na inovačné stratégie rozvoja územia patria od roku 2000 (Lisabonská dohoda) v rámci Európskej únie k priekopníkom v koncepcii rozvoja systémov regionálnej podpory inovácií a sú súčasťou tvorby regionálnej politiky.

**Cieľom inovačných stratégií je podporiť udržateľný rozvoj na území a zabezpečiť rast životnej úrovne prostredníctvom vytvárania udržateľnej konkurenčnej výhody.**

Pojem inovácia pochádza z latinčiny a znamená obnovenie. V širšom slova zmysle pojem **inovácia predstavuje nový fenomén, jav, novú myšlienku, produkt, proces, štruktúru. Inováciu tiež možno vymedziť ako zavádzanie nových, výrazne odlišných produktov na trh, zavádzanie nových techník a otváranie nových trhov.** Lundvall (2016) napríklad vníma inovácie ako výsledok stretu, resp. kolízie medzi technologickými možnosťami a zákazníkymi potrebami.

Komplexnú inováciu možno vymedziť ako systém elementárnych inovácií, ktoré vznikajú reťazením v horizontálnom, resp. vertikálnom smere.

Z pohľadu rozvoja územia možno inovácie vo všeobecnosti rozdeliť na:

- technické,
- technologické,
- netechnické.

Inovácia nie je len technickou a technologickou záležitosťou. Predstavuje tiež zavádzanie nových prístupov do organizácie, riadenia, plánovania, do komerčných aktivít, vzdelávania, ktoré zlepšujú konkurenčnú schopnosť územia. Netechnické inovácie možno považovať za primárne zdroje rozvoja územia.

Inovácie môžeme posudzovať z troch hľadísk:

- z hľadiska predstaviteľov samosprávy (nové je to, čo za nové považujú, ignoruje sa hľadisko trhu),
- z hľadiska ponuky územia (zmena ponuky a vplyv na zmeny nákupných zvykov),
- z hľadiska zákazníkov (ich vnímanie inovácie).

Inovativnosť možno vymedziť ako zavádzanie nových javov do praxe s cieľom zlepšiť, optimalizovať alebo zefektívniť súčasný stav.

Inovátorom je dynamický činiteľ rozvoja, vďaka ktorému je možné dosiahnuť na krátku dobu, ale k prospechu veci zisky do **času**, kým konkurencia inováciu neimituje.

Na základe uvedeného pod pojmom **inovatívna územná jednotka** rozumieme územie, ktoré hľadá a implementuje nové zmysluplné prístupy.

Impulzom k inovácii je obyčajne vplyv trhu, skupiny zákazníkov alebo výsledky výskumu. Hlavnými pólmi inovácií v území sú trh a silné a slabé stránky územia.

Za kľúčových aktérov inovácií na úrovni obcí, miest, regiónov možno považovať expertov, politikov - starostov, primátorov, poslancov, podporné inštitúcie, agentúry a súkromné subjekty.

Inovácie sú finančne náročné, rizikové, ale nevyhnutné. Úspešnosť inovácie závisí od charakteru zmeny, difúznom procese a prijatí inovácie zákazníkmi.

Inovácie sa podľa Rogersa (1983) presadzujú v praxi buď kolektívnymi rozhodnutiami alebo rozhodnutiami na základe autorít s veľkým vplyvom.

Pri tvorbe a uvádzaní inovácií na trh treba vedieť, kto sú naši zákazníci a aký je ich postoj k inováciám. Na základe prijatia inovácie rozoznávame nasledujúce kategórie zákazníkov – inovátori, rani/včasní adaptéri, včasná väčšina, oneskorená väčšina, oneskorenci (Rogers, 1983, s. 247).

Inovátori predstavujú približne 2% populácie. Sú reprezentovaní skupinou obyvateľov, ktorí najviac prijímajú „inovácie“. Ako zákazníci, inovátori viac riskujú, stavajú na osobnej skúsenosti, majú viac rizikového kapitálu, vyhľadávajú nové skúsenosti, informácie získavajú predovšetkým zo zdrojov špecializovaných (ľudia, médiá, web stránky), ich lojalita k územiu je nízka, lebo radi hľadajú vždy niečo nové, orientujú sa na celý svet. Najčastejšie ide o ľudí mladých, vzdelaných, sociabilnejších, komunikatívnejších, ktorí majú vysoké sebavedomie a spoliehajú sa sami na seba, sú otvorení voči vonkajším vplyvom, s dostatkom informácií, v strednej a vyššej príjmovej kategórii.

Včasní adoptéri sú v populácii zastúpení viac ako 10%. Sú viac spätí s územím, sú ochotní riskovať, ale len do určitej miery, majú rešpekt k sociálnym normám a hodnotám, vyššiu dôveru voči médiám a rôznym informačným zdrojom, inovátori sú pre nich vzorom. V tejto skupine je najvyššie zastúpenie mienkotvorcov/ influencerov. Ich komunikačným



kanálom sú predovšetkým sociálne médiá (Instagram, Fb, Twiter a pod.), preto je táto skupina pre šírenie informácií o inovácii najvýznamnejšia.

Včasnú väčšinu tvorí viac ako tretina populácie. Včasná väčšina (majorita) predstavuje skupinu zákazníkov, u ktorej adopcia prebieha pomalšie. Ide o subjekty sociálne aktívne, ale nie vodcov, obozretné, opatrné, ktoré sa rozhodujú až potom, keď je inovácia sociálne a funkčne potvrdená (má pre iných zákazníkov hodnotu). Majú väčšiu dôveru k neformálnym zdrojom informácií, intenzívne styky s včasnými adoptérmi, spolupracujú so sprostredkovateľmi.

Oneskorená väčšina predstavuje tiež viac ako tretinu populácie. Skeptici, ako je táto časť populácie nazývaná, sú zdržanliví voči mediálnym informáciám a inováciám, inovácie si osvojujú iba pod ekonomickým a sociálnym tlakom.

Oneskorenci predstavujú asi 15 % populácie. Ide najčastejšie o subjekty staršie, s nižším vzdelaním, príjmom, sociálnym postavením, slabých konzumentov médií. K inováciám pociťujú vysokú nedôveru, sú silne konzervatívni, jednotlivcov možno označiť za dogmatikov, fatalistov.

V snahe dosiahnuť konkurenčnú výhodu je úlohou manažmentu územia výrazne sa orientovať na zavádzanie rôznych typov inovácií na území a podporovať inovátorov, predovšetkým vytváraním **vhodného prostredia na ich spoluprácu a zdieľanie informácií.**

Inovácie v marketingu územia je možné realizovať na úrovni:

- nástrojov marketingového mixu,
- trhu.

Z tohto pohľadu inovačné stratégie významným spôsobom transformujú ponuku tým, že sú založené na hľadaní nových produktov, prístupov k tvorbe cien, spôsobov dostupnosti územia, marketingovej komunikácie, rozvoja ľudského potenciálu, resp. novom využití už existujúcej ponuky, hlavne produktov, uspokojovaní nových potrieb, využití ponuky na nový účel, v nových situáciách. Týmto spôsobom je možné osloviť trh, ktorý môže byť relatívne veľký a teda zaujímavejší ako mikrosegmenty, alebo nové cieľové skupiny zákazníkov, ktoré by sme bez príslušných zmien osloviť nedokázali.

Inovačné stratégie reprezentujú nový prístup k **tvorbe marketingových stratégií**, ktorý je založený na kreatívnom, hravom, asociatívnom a provokatívnom myslení, tzv. laterálnom myslení (Kotler, 2005), ktoré umožňuje vytvárať celkom nové ponuky, radikálne **inovácie a tým získavať nové trhy**, novými riešeniami pre zvýšenie konkurencieschopnosti územia.

## **Inovácie na úrovni nástrojov marketingového mixu**

Aby územie získalo udržateľnú konkurenčnú výhodu musí disponovať niečím jedinečným a neopakovateľným alebo zvoliť účinnú orientáciu na trh. Pre územie je možné dosiahnuť konkurenčnú výhodu hlavne odlišením ponuky od konkurencie, vytváraním súboru takých významných vlastností, ktoré podstatným spôsobom odlišia ponuku územia od ponuky konkurencie.

Ako vyplýva z charakteru územia, niektoré jeho výhody môžu byť:

- trvalé (poloha, klimatické podmienky, geomorfológia, fauna, vodné zdroje a pod.),
- iné výhody môžu byť prechodné, pretože ich konkurencia môže imitovať.

Pre manažment územia to znamená hľadať vždy nové potenciálne výhody, neustále sledovať vývoj na trhu, správať sa profesionálne, kreatívne, podnikavo a na tomto základe aktuálne rozvíjať ponuku. Medzi novšie a stále viac uplatňované prístupy pri tvorbe inovatívnej ponuky patrí zaangažovanie zákazníkov do tvorby ponuky. Spolupodieľanie sa zákazníkov a spotrebiteľov na tvorbe produktov prispieva k zvyšovaniu ich hodnoty pre zákazníka (Lusch, Webster, 2011). Realizuje sa v rámci komunitného rozvoja, partnerstva, spolupráce s obyvateľmi, podnikateľmi alebo napr. návštevníkmi územia v rámci vytvárania podmienok pre tvorbu ponukových balíkov z alternatívnych ponúk v cestovnom ruchu. Tento prístup sa v literatúre označuje ako spolu vytváranie, resp. spolupráca, kooperácia zákazníkov na tvorbe nového produktu (z anglického co-creation, resp. co-production) (Voorberg, Bekkers, Tummers, 2014).

Súčasťou inovačných konkurenčných stratégií sú predovšetkým stratégie nástrojov marketingového mixu (Kotler, 2005), ktoré treba aktivizovať v záujme uspokojenia potrieb cieľového segmentu. Marketingový mix umožňuje odlišiť ponuku územia od ponuky konkurencie spôsobom, ktorý najlepšie vyhovuje cieľovému segmentu, resp. segmentom. Jednotlivé nástroje marketingového mixu ovplyvňujú, prípadne dotvárajú vplyvy z území ležiacich v okolí predmetného územia a to pozitívne alebo negatívne (význam územia, kvalita ovzdušia, významná atrakcia, dopravné trasy v okolitých územiach môžu ovplyvniť celkový produkt a čiastkové produkty predmetného územia).

## **Inovácie na úrovni produktu**

Inovatívny marketing územia predpokladá, že inovácia prinesie nový produkt, resp. nové využitie už existujúcich produktov, uspokojovanie nových potrieb, využitie produktov na nový účel, v nových situáciách.

Ak je cieľom územia budovať udržateľnú konkurenčnú výhodu, potom pri stratégiách penetrácie, rozvoja produktu a diverzifikácie je potrebné orientovať sa na odlišenie produktu od konkurencie. Pri stratégii rozvoja trhu sa treba orientovať na hľadanie nových trhov pre súčasné produkty. Inovácie produktové alebo trhové sú riešením, ktoré môže priniesť benefity celému územiu.

V posledných rokoch možno na úrovni územia ako multifunkčného produktu hovoriť o rôznych typoch produktových inovácií, ktoré pre mnohé územia znamenajú konkurenčnú výhodu. Pod produktovými inováciami rozumieme inovácie čiastkových produktov územia, v súčasnosti predovšetkým urbanistickej štruktúry, kultúrneho a prírodného potenciálu, podnikateľskej a technickej infraštruktúry. Inovovanie produktu sa môže realizovať prostredníctvom vlastnej inovácie alebo imitáciou úspešnej inovácie konkurencie. Výsledkom inovácie môže byť vznik produktov:

- unikátnych technicky, architektonicky, kultúrne, prírodné (stratégia penetrácie),
- predstavujúcich úplne novú kategóriu produktov alebo nové využitie už existujúcich produktov (stratégie rozvoja produktu a diverzifikácie),
- uspokojujúcich nové potreby (stratégia rozvoja trhu),
- určených na nový účel, v nových situáciách (stratégie rozvoja produktu a diverzifikácie).

## Inovácie urbanistickej štruktúry území

Inovácie sa rodia tam, kde sa ľudia cítia fyzicky a mentálne dobre, kde dôvod pre život sa najlepšie kombinuje s pozitívnym životným štýlom. Možno teda povedať, že životné prostredie v širšom slova zmysle je pre rozvoj a prosperitu územia dôležitým faktorom.

Potenciál územia s dlhodobým charakterom tvoria budovy, verejné priestranstvá, parky, prírodné prostredie. Predstavujú priestor pre podnikanie, kultúrne, spoločenské, športové podujatia, miesto pre bývanie, obchod, vzdelávanie a pod. Môžu slúžiť ako priestor pre reštaurácie a bary, kde sa ľudia stretávajú, ako objekt obdivu, obchodu, práce alebo relaxu. Sú potenciálom, ktorý vytvára charakter územia, a taktiež môžu byť výrazným prvkom územia, ktorý tvorí imidž územia a priťahuje národnú alebo medzinárodnú pozornosť.

Sú územia, ktorých potenciál tvoria svetoznáme dominanty, napr. v Paríži je to Eiffelova veža a Víťazný oblúk, v Londýne hodinová veža Big Ben a kráľovský palác. Odborníci na marketing nazývajú takéto atrakcie „guinnessovskými atrakciami“. Musia byť najväčšie, najvyššie, najdlhšie, tzn. najlepšie v nejakej triede alebo parametroch. Tieto produkty nepotrebujú byť radikálne inovované, keďže samy v istom čase predstavovali inováciu, a v istom zmysle sú inováciou až dodnes. Iné územia musia využiť aspoň regionálne alebo lokálne známe dominanty. Ak ich však chcú urobiť atraktívnymi pre širší okruh zákazníkov ako len pre miestnych obyvateľov je potrebné, aby investovali do zvyšovania ich atraktívnosti. Aj z týchto dôvodov v posledných rokoch rastie význam architektúry pretransformovanej na umenie. Územné samosprávy podporujú projekty tvorby tzv. „vľajkových lodí“ v území, kedy medzinárodne renomovaní architekti projektujú nové budovy a verejné priestory. Umelecké, prestížne alebo avantgardné architektonické stvárnenie polyfunkčných a administratívnych budov, múzeí, opery, divadiel, konferenčných a kongresových centier, štadiónov, mostov, veží a pod., pomáha pritiahnúť celosvetovú pozornosť na územie.

Inovácie v urbanistickej štruktúre je možné dosiahnuť inováciou základných znakov alebo funkcií produktu formou substitúcie, kedy sa parkovacie plochy menia na parkovacie domy, budovy na inteligentné budovy alebo preháňaním, výsledkom ktorého je napr. mesto v dome.

Medzi ďalšie typy inovácií urbanistickej infraštruktúry patrí prebudovanie obchodných štvrtí na pešie a relaxačné zóny. Množstvo miest získalo prestíž investovaním do hlavných obchodných ulíc a do ich transformácie na pešie a relaxačné zóny. Hlavné obchodné ulice sú dôležitými elementmi podporujúcimi celkový obraz mesta ako mekky nákupov, bohatstva a prosperity. K inováciám na tejto úrovni patrí prepojenie priestoru pre nákupy a realizáciu vo voľnom čase do jedného priestoru.

Významné zmeny a inovácie sú charakteristické pre čiastkové produkty územia, ktorých využitie súvisí s rekreáciou (cestovný ruch) a voľným časom (kultúra, šport, spoločenské aktivity a pod.). Súvisí to s trendmi v životnom štýle, ktoré sú charakteristické orientáciou spoločnosti na využívanie voľného času, aktívne prežívanie a wellness. Na územiach vznikajú integrované celosezónne rekreačné zóny - bio hotely, internetové kaviarne, agroturistické a wellness farmy, hrady – hotely, vidiecke „rodinné“ penzióny, nákupné centrá s reštauráciami, hotelmi, wellness zariadeniami, detskými zónami, multiplexovými kinami, športoviskami a pod.

Ďalšie inovácie urbanistickej štruktúry predstavujú moderné viacúčelové pasáže, estetizácia verejných priestorov a priestranstiev umeleckými dielami alebo modernizáciou dizajnu. Inováciami získavajú verejné priestranstvá nové funkcie. Napríklad letiskové haly, vlakové a autobusové stanice sa menia na nákupné, oddychové a reštauračné zóny, ktoré spríjemnia čas cestujúcim, ale môžu sa stať aj vyhľadávaným miestom pre domácich obyvateľov. Podobne sa stále viac menia reštaurácie na záhradky „na chodníku“, vyhradená časť hlavnej triedy môže slúžiť aj ako inline skatingová dráha, park v centre ako volejbalové ihrisko a pod.

## **Inovácie kultúrneho potenciálu**

Medzi najvýznamnejšie inovácie v odvetví kultúry patria inovácie zamerané na múzeá a galérie. Vo svete významne rastie skupina ľudí, ktorí cestujú po svete, aby spoznávali život, históriu a kultúru iných národov. Prenajímajú si dlhodobé bývanie, navštevujú predovšetkým múzeá a galérie, od ktorých očakávajú nielen kultúrny, vzdelávací, ale aj spoločenský zážitok. Z celkového počtu návštevníkov územia až 50% ľudí navštívi múzeum alebo galériu, čím sa tieto zariadenia stávajú významným faktorom lokálnej ekonomiky. Preto je v záujme štátu aj územných samospráv venovať ich rozvoju a využitiu väčšiu pozornosť. Okrem toho, že múzeá a galérie pomáhajú budovať kvalitu imidžu územia, zohrávajú významnú úlohu pri regenerácii a revitalizácii centier miest a obcí.

Inovácie týkajúce sa múzeí a galérií môžu byť zamerané na vybudovanie klastrov (Museumplein v Amsterdame, Guggenheim múzeum v Bilbao, New Tate v Londýne) alebo na zlepšenie vybavenia a využitia týchto zariadení, napríklad dobudovaním reštaurácií a barov, kín, predajní kníh, suvenírov, vytvorením priestoru na vzdelávanie alebo hobby aktivity súvisiace s expozíciou a pod.

Inováciou je aj proces revitalizácie priemyselných zón, napr. revitalizácia priemyselných hál na konferenčné centrá, diskotéky, priestory pre umelecké činnosti, galérie, módné prehliadky.

Potenciál s krátkodobým charakterom predstavujú na území podujatia - festivaly, športové, kultúrne, spoločenské, vzdelávacie akcie, výstavy, veľtrhy, konferencie, podujatia pre médiá a pod. Územná samospráva v podmienkach konkurencie by mala podporovať ich organizovanie, pretože trend „festivalizácie života“ celosvetovo rastie a aj menšie mestá alebo vidiecke sídla sú schopné si týmto spôsobom budovať svoju identitu. Rozrástá sa štruktúra a počet riadených udalostí a podujatí, neustále na trhu pribúdajú nové, ale aj „tradičné“ športové, spoločenské a kultúrne slávnosti, netradičné festivaly, „open air“ koncerty, vzdelávacie akcie, kurzy, tematické trhy, rôzne zamerané maratóny, triatlony, gastronomické dni, dni zdravia, dni Európy a pod.

## **Inovácie prírodného potenciálu**

Prírodné podmienky ako jazerá, rieky, pláže, more, hory, lesy, lúky predstavujú potenciál, ktorého význam pre územia narastá, zvlášť ak sa podarí ochrániť ich ekologicky. Na zvýšenie príťažlivosti územia s atraktívnym prírodným potenciálom je potrebné, aby

územné samosprávy v spolupráci so súkromným sektorom investovali do špecifických atrakcií, ako je rozvoj cykloturistiky, skatingu, joggingu, lezeckva, turistických trás a pod.

Osobitý význam zohráva voda, ktorá okrem toho, že predstavuje atrakciu, môže byť významným zdrojom – ako voda pitná, liečivá, alebo ako zdroj energie. V škandinávskych krajinách sa snažia ochraňovať čistotu vody a vracat' použitú vodu do kolobehu. Voda je súčasťou moderných štvrtí, či už v rámci čistiaceho kolobehu alebo vo forme prírodných, či umelých nádrží, ale aj ako rieka alebo more. Preto je bežné, že všade kde je to možné, vznikajú pri vode oddychové zóny. Napr. v meste Štokholm sa podarilo udržať čistú vodu, takže v lete je kúpanie alebo chytanie rýb priamo v centre mesta jednou z hlavných atrakcií. Toto povedomie posilňuje aj každoročný „štokholmský festival vody“, ktorý je týždeň dlhou oslavou typického štokholmského vodného života. Na nábreží Dunaja v Bratislave bola ako atrakcia vybudovaná sezónna piesková pláž s plážovými barmi, ihriskom na plážový volejbal, ktorá sa počas letnej sezóny teší veľkej obľube ako priestor pre rekreáciu.

### **Inovácie v podnikateľskom prostredí**

Na úrovni podnikateľského prostredia začali v mnohých oblastiach Európy vyrastať inovačné parky, vedecko-technologické parky, kreatívne centrá, Tech Hub, inkubátory, coworkingové centrá a pod. Sú výsledkom radikálnych inovácií založených na eliminácii jednej alebo viacerých vlastností produktu. (Napríklad na trhoch b2b viedla snaha o skrátenie logistických reťazcov a eliminovanie nákladnej prepravy k myšlienke budovania priemyselných zón, kde zákazníci a dodávatelia sídlia na jednom mieste, tzv. klastrov). Poskytujú prirodzené spojenia medzi podnikateľskou a výskumnou sférou. Mnohé z týchto zariadení sa úzko špecializujú, alebo naopak spájajú rôzne profesie a odvetvia, čím sa stávajú konkurencieschopnými. V niektorých prípadoch sa z pôvodných vedecko-technických parkov stali veľké konglomeráty nesúce mnoho charakteristických znakov územia, v ktorom sa nachádzajú. Inováciu predstavujú inovačné parky, klastre (Skokan, 2004). Z pôvodne vedeckých parkov vznikli štvrte, ktorých súčasťou sú medzi iným vzorkové predajne, sídliská, rekreačné zariadenia a mnohé iné prvky, ktoré poznáme z klasických miest.

### **Inovácie infraštruktúry**

Základom rozvoja územia je kvalitná technická infraštruktúra a tak rastie význam a rozsah investícií do elektrární, teplární, rozvodní tepla, vodární, ČOV a pod., ako aj ich podpora zo strany Európskej únie. Pri tomto type investícií je dôležité zamerať sa na technické inovácie, predovšetkým IoT, lebo sprostredkovane prispievajú k znižovaniu nákladov a ochrane životného prostredia, čo má vplyv na rozvoj územia.

Významnú inováciu na úrovni infraštruktúry predstavuje zavádzanie moderných informačných technológií na územie a následne do riadenia územia. Konkurencieschopnosť územia však nie je založená len na informačných technológiách, ale predovšetkým na ich účelnosti.

Každoročne rastie význam inovácií súvisiacich s využívaním alternatívnych zdrojov energie a nových energetických konceptov zameraných na využívanie inteligentných energetických riešení, inteligentného zberu odpadu, jeho triedenia a následného využitia.

Bezpečnosť územia patrí medzi významné faktory konkurenčnej výhody. Inováciu v tomto smere predstavujú napr. kamerové systémy umiestnené v mestách, ktorých cieľom je minimalizovať kriminalitu na uliciach (krádeže, fyzické útoky a pod.).

Pri tvorbe produktových inovačných stratégií zameraných na tvorbu konkurenčnej výhody územia treba zohľadniť preferencie a potreby cieľových skupín, čo v praxi znamená konkrétny produkt alebo jeho špecifickú prednosť adresne ponúkať tým cieľovým skupinám, u ktorých je predpoklad jeho úspešného využitia. Potrebne je zachovať princípy komplementarity, vzájomnej previazanosti a nadväznosti čiastkových produktov, pri tvorbe komplexnej ponuky územia a neustále monitorovať významné trendy vo svete. Dôležité je tiež akceptovať štádium životného cyklu územia, hlavne v územiach s jasne definovanou a dominujúcou funkciou.

### **Inovácie na úrovni ceny**

Zmeny vo finančnom riadení územia môžu ovplyvniť niektoré ceny čiastkových produktov, čo môže mať vplyv na celkovú cenu územia. Výraznou inováciou v tomto zmysle je využívanie metód a nástrojov (nielen) finančného riadenia z komerčnej sféry, s cieľom dosiahnuť úspory v rozpočtoch verejnej správy, formou zvýšenia efektivity vynakladania rozpočtových prostriedkov. Vznikajú nové inováčne metódy a modely riadenia, ktoré sa zameriavajú na externú alebo internú súťaživosť na báze meraní výkonnosti s cieľom dosiahnuť vyššiu efektívnosť. K týmto metódam patrí napr. benchmarking, outsourcing, balance score card, hodnota za peniaze a pod. Za inovácie na úrovni marketingového nástroja cena možno považovať progresívne zmeny v daňovej politike pri priťahovaní investorov, úľavy na daniach v závislosti od vývoja investície na území, prístupu investora k ďalšiemu rozvoju územia a pod.

V snahe súťažiť o podnikateľské subjekty je napríklad častým cieľom územných samospráv popri tvorbe nových pracovných príležitostí rozšíriť daňovú základňu, zvýšiť hodnotu nehnuteľností a presunúť bremeno dane z nehnuteľností z majiteľov privátnych nehnuteľností na obchodný a priemyselný sektor. Miestne trhy nehnuteľností sú kľúčovým barometrom ekonomickej aktivity územia, podobne ako cena práce. Ak rastú ceny bytov, domov a prenájmov, môže to spôsobiť vážne problémy v získavaní profesionálov a kvalifikovanej pracovnej sily. Cena nehnuteľností môže byť podnetom na presídľovanie podnikov a ich expanziu (napr. podhodnotený trh s nehnuteľnosťami môže prispieť k premiestňovaniu podnikov a vytváraniu nových pracovných miest). Úlohou územnej samosprávy je progresívne vplývať na vývoj dane z nehnuteľnosti a inováciou v podmienkach Slovenska môžu byť napr. kvalitné cenové mapy.

Za významný faktor konkurenčnej schopnosti územia sa považujú aj rôzne finančné stimuly. Príklady z praxe u nás a vo svete však dokumentujú ich časté zlyhanie z dôvodu nenáročnej imitácie inými územiami alebo zanedbateľných prínosov. Inováciou na úrovni rôznych finančných stimulov sú opatrenia, ktoré presahujú použitie klasických finančných stimulov. Ide predovšetkým o kombináciu finančných stimulov s fiškálnou stabilitou,

rozvojom ľudského potenciálu, rozširovaním možností vzdelávania, tréningov a školení, modernizáciou technickej infraštruktúry a pod. Takto ponúkané stimuly majú omnoho väčší vplyv na rozvoj územia a ich konkurencieschopnosť.

Za inovácie na úrovni ceny ako nástroja marketingového mixu možno pokladať taktiež zavádzanie bezhotovostných platieb priamo z účtu klientov, platby kreditnými kartami alebo cez mobilný telefón. Dnes už je vo väčšine slovenských miest bežné platiť parkovanie v meste, podobne sa dajú uskutočniť platby diaľničných poplatkov, priamo z bankového účtu vodiča a pod.

Za inováciu možno považovať aj rôzne formy e-kariet a VIP kariet. E-karty môžu mať formu mestskej karty s funkciou platobnej karty. Zavedením systému elektronických kariet je možné tiež zlepšiť participáciu občanov na výkone verejnej správy, uplatňovať princípy demokracie a čiastočne kompenzovať výber daní a podporiť lojalitu občanov. Prostredníctvom analýzy využívania e-kariet je možné monitorovať záujem občanov o jednotlivé druhy služieb a tak potreby občanov uspokojovať kvalitnejšie a flexibilnejšie. VIP karty (napr. gopass) umožňujú lojálnym zákazníkom územia využívať rôzne výhody a zároveň umožňujú zapojeným podnikateľským subjektom prezentovať svoju ponuku zákazníkovi, príp. vytvárať stimuly pre lojalitu zákazníkov.

## **Inovácie na úrovni dostupnosti územia**

Medzi najvýznamnejšie investície v rámci nástroja dostupnosť územia môžeme zaradiť budovanie a rekonštrukciu ciest, diaľnic, železníc, letísk, ako aj telekomunikačných služieb. Výraznú konkurenčnú výhodu môžu územiu priniesť inovácie na úrovni dopravnej infraštruktúry. Môže ísť napríklad o inovácie v dopravnej infraštruktúre, zamerané predovšetkým na integráciu, rýchlosť, plynulosť, bezpečnosť a udržateľnosť dopravy. Dôležité je, aby si územia uvedomili, že základná investícia do dopravnej infraštruktúry prináša ďalšie investície presadzujúce lokalitu na trhu územia.

Svoju európsku renesanciu zažívajú železnice. V súvislosti s momentálnymi plánmi Európskej únie bude Európa pokrytá sieťou vysokorýchlostných železníc s možnou rýchlosťou vlakových súprav od 300 po 350 kilometrov za hodinu. Podobné investičné plány dokážu spraviť z európskych miest atraktívne destinácie s vysokorýchlostným železničným spojením európskeho významu.

Inovácie súvisiace s polohou územia sú úzko prepojené so súčasným európskym trendom, ktorý predstavuje inklináciu skôr ku kratším, ale zato frekventovanejším dovolenkám, resp. k rodinným a zážitkovým dovolenkám, pracovným stretnutiam vo forme kongresov, konferencií a pod. Pre mnohé územia, ktoré sú dosiahnuteľné z hlavných metropolitných oblastí do dvoch hodín cesty vzniká nová príležitosť spojená so vstupom na tento trh. Opätovný nárast trhu rodinných dovoleniek tiež zapríčinil pretvorenie niektorých území na miesta s rodinným imidžom (európske tematické parky) osobitne v prípadoch, keď sú ľahko dostupné v rámci metropolitných oblastí. Územia tak môžu využiť svoju strategickú polohu a inovovať ponuku.

V súčasnosti je trendom vytvárať tematicky a dopravne integrované trasy, cyklotrasy, integrované trasy pre cyklistov, korčuliarov, mamičky s kočíkmi. Oblíbenou formou smerovania rozvoja územia ako destinácie cestovného ruchu sú tematické cesty, napr.

vínne trasy – Malokarpatská vínna cesta, historické trasy – Jantárová cesta, Barborina cesta, Gotická cesta a pod., ktoré sa dajú absolvovať rôznymi formami dopravy – osobným autom, autobusom, mikrobusedmi, na bicykli alebo pešo. Atraktívnou formou je aj využívanie vodnej dopravy a splavovanie riek, ktorých popularita z roka na rok rastie, aj keď zatiaľ chýba kvalitné zázemie na súši. Atrakciou a zároveň inováciou, ktorá znamená ochranu kvality ovzdušia, predstavuje zavádzanie zdieľania nových ekologických dopravných prostriedkov – elektromobilov, bicyklov a elektro kolobežiek, ktoré slúžia na vyhladávkové jazdy po území alebo ako taxi služba.

Súčasťou nástroja marketingového mixu dostupnosť je aj orientácia v území. Mnohé mestá a obce majú vybudované statické orientačné systémy. V súčasnosti predovšetkým mestá začínajú zavádzať mobilné aplikácie. Mobilné aplikácie ako inovácia napomáhajú nielen orientácii v území, ale zatriktívňujú pohyb na území, pomáhajú eliminovať dopravné zápchy, umožňujú získať informácie o dopravných spojoch verejnej dopravy a pod. Sú tiež schopné poskytnúť rozsiahle informácie o území, udalostiach a podujatiach podľa potrieb zákazníkov - od všeobecných faktov až po špeciálne odborné otázky a zjednodušujú tak dostupnosť informácií o dianí a ponuke územia. Často majú aj ďalšie funkcionality alebo sú realizované zábavnou formou (napr. ako hra).

Inováciou by bolo zavedenie jednotného grafického štýlu do tohto systému, využívanie piktogramov a jazykové mutácie informácií.

Významnou zložkou dostupnosti územia sú, vzhľadom na osobitý charakter územia ako produktu, aj činnosti komercializujúce územie ako produkt. Rozumieme tým predovšetkým organizačné hľadisko „predaja“ celkového produktu a čiastkových produktov územia potenciálnym záujemcom priamo alebo cez sprostredkovateľov. Úlohou distribučného systému je doručiť takú informáciu správne mu človeku, v správnom čase, na správne miesto, ktorá by mu umožnila urobiť kúpne rozhodnutie a zabezpečiť prostriedky tam, kde je zákazník ochotný urobiť rezerváciu alebo zaplatiť za ponúkaný produkt. Predpokladom je mať k dispozícii aktuálne informácie, moderné komunikačné technológie, aplikácie a efektívne nástroje marketingovej komunikácie, ktoré sú výsledkom komunikačnej stratégie. Konkurenčnú výhodu v tomto smere môže územie získať kvalitou a rýchlosťou dostupnosti informácií o území.

Inovácie týkajúce sa dostupnosti územia v zmysle činností komercializujúcich územie ako produkt spočívajú aj v zjednodušení rezervácie alebo kúpy čiastkových produktov v území. Pomocou internetových platforiem a aplikácií je dnes možné rezervovať ubytovanie, kúpiť nehnuteľnosť, vstupenky, rezervovať si auto a pod. Pre stálych užívateľov čiastkových produktov územia je možné zabezpečiť vyžiadané direct mailové aktivity.

Inovácie sa týkajú tiež foriem a spôsobov hľadania nových miest, kanálov, sprostredkovateľov, inštitúcií, agentúr, cez ktoré sa dostanú informácie o území k cieľovému segmentu. Vznikajú napríklad semiprivátne agentúry pre podporu rozvoja a projektové riadenie, centrá na podporu inovačného rozvoja a pod. tak na on-line platforme ako aj fyzicky.

Významnou inováciou na úrovni správcov územia sú kancelárie prvého kontaktu, klientske centrá, informačné kancelárie, infokiosky a pod., ktorých úlohou je zjednodušiť



obyvateľom a podnikateľom na území vybavovanie administratívnych záležitostí a získavanie potrebných informácií.

V poslednom období k najvýraznejším inováciám na úrovni dostupnosti informácií o území patrí zavádzanie nových systémov ako sú napr. e-government, e-democracy, založených na využití predností internetu vo verejnej správe.

### **Inovácie zamerané na ľudský činiteľ**

Inovačné stratégie tohto marketingového nástroja je potrebné orientovať predovšetkým na riadenie ľudských zdrojov, zavádzanie nových organizačných foriem, zavádzanie nových procesov, postupov, procedúr do riadenia územia a odstraňovanie administratívnych a byrokratických prekážok.

Inovácie na úrovni nástroja ľudský činiteľ sa orientujú predovšetkým na riadenie ľudských zdrojov. Prostredníctvom nástroja ľudský činiteľ môže územie získať konkurenčnú výhodu, pokiaľ je stratégia zameraná na subjekty ovplyvňujúce kvalitu rozvoja územia. Súvisí to predovšetkým so skutočnosťou, že konkurenčnú stratégiu rozvoja územia ovplyvňujú významnou mierou ľudia žijúci na území, či už ako jej tvorcovia, realizátori alebo zainteresované subjekty. Ide predovšetkým o administratívne, plánovacie, organizačné, personálne a ďalšie činnosti volených predstaviteľov a zamestnancov, správanie obyvateľov a ďalších významných subjektov lokalizovaných na území.

Konkurenčnú výhodu založenú na riadení územia je možné do istej miery získať dobrým interným marketingom, ktorý bude založený na:

- výbere profesionálov na riadiace miesta, ich vhodnej motivácii, zabezpečení vzdelávania, výchovy, tréningov, školení, podpory osobností, kreatívnosti, vedomia vlastnej zodpovednosti, postavenia v spoločnosti,
- vytváraní vhodných pracovných podmienok,
- budovaní kultúry inštitúcie,
- tvorbe optimálnej organizačnej štruktúry (ktorá zabezpečí na jednej strane kvalitný presun informácií medzi jednotlivými úrovňami pracovníkov a na strane druhej, vymedzí jasné kompetencie, ktoré efektívne pokryjú celú problematiku správy územia).

Dobrý interný marketing pomáha dosiahnuť profesionalitu a odbornosť a vytvárať predpokady pre pozitívny vzťah k práci, zamestnávateľovi, územiu, čo sa prejaví aj na vzťahu k zákazníkom, na kvalite služieb, celkových výsledkov práce, výsledkom čoho bude kvalitné riadenie územia, jeho rozvoj a prosperita.

Vedomosti alebo intelektuálny kapitál sú najväčším zdrojom hodnoty a konkurenčnej výhody každého územia. Ľudia zamestnaní vo verejnej správe, manažment území, poslanci a obyvatelia územia sú najvýznamnejším a unikátnym zdrojom bohatstva územia, aj keď merať jeho kvalitu objektívne je náročné.

Znalostný manažment a konkurencieschopnosť územia sú pojmy, ktoré medzi sebou úzko súvisia. Pre udržanie konkurencieschopnosti je v meniacom sa prostredí nevyhnutné neustále nachádzať spôsoby ako každodennou činnosťou a riadením zlepšovať využitie všetkých zdrojov územia tak, aby bolo dlhodobou konkurencieschopné. Toto je jadrom

činnosti manažmentu a volených predstaviteľov územia, ktorí svojimi kvalifikovanými rozhodnutiami môžu prispieť k rozvoju územia. Pre správne rozhodnutia je potrebné disponovať potrebnými informáciami a znalosťami. Tie je možné získať prostredníctvom organizačných procesov, ktoré integrujú údaje, informácie a poznatky pomocou informačných technológií a spájajú ich s inovatívnosťou a kreativitou ľudského činiteľa. V závislosti od neustálych zmien, ktoré súčasná doba prináša, je potrebné vedomosti a zručnosti prispôbovať aktuálnym požiadavkám. Znalostný manažment pomáha prostredníctvom celoživotného vzdelávania reagovať na procesy odohrávajúce sa v prítomnosti a rozhodovať o budúcnosti na základe poznania minulosti a schopnosti analyzovať budúci vývoj. Vyššia úroveň výchovy a vzdelávania zvyšuje životné príležitosti, sociálne začlenenie, lepšiu prácu a aktívne občianstvo.

Ovzdušie zmien sa zvyčajne nerozhýbe samo o sebe. Vodcovstvo, talent a chuť pracovať na dlhodobých stratégiách sú nevyhnutnými charakteristikami efektívnych pracovníkov. Predstavitelia verejnej správy, výkonní pracovníci a poslanci sú dôležitým katalyzátorom pre vytváranie novej podnikateľskej klímy na miestnej, regionálnej aj národnej úrovni, preto je dôležité, aby boli schopní prijímať nové podnety, využívať moderné nástroje a metódy plánovania, organizácie a riadenia územia.

Pri strategických rozhodnutiach sa často zabúda, že bez podpory obyvateľov, ich dostatočnej informovanosti a lojality, nie je možné efektívne realizovať niektoré zámery rozvoja územia. Úspech alebo zlyhanie nezávislého štátu závisí na charaktere jeho obyvateľov a ich občianskej angažovanosti. Aj preto sa budovanie konkurenčnej výhody územia založenej na charaktere obyvateľov stáva dôležitou súčasťou konkurenčných marketingových stratégií. Na území je potrebné kontinuálne zabezpečovať výchovu, vzdelávanie obyvateľstva v nadväznosti na rozvojové zámery územia, ochranu a zachovanie kvalitného životného prostredia. Tieto aktivity je potrebné pozitívne prezentovať a vytvárať imidž územia, kde žijú kvalitní, vzdelaní, angažovaní obyvatelia.

Konkurenčnou výhodou územia je aj dobrá povest' založená na šikovných podnikateľoch a schopných miestnych politických autoritách, ktorých jasne prezentovaným cieľom je rozvoj územia. Podnikateľský profil územia je možné dosiahnuť len prostredníctvom schopných podnikateľských subjektov, pričom nemusí ísť o veľké a významné subjekty, ale o značný počet malých a stredne veľkých podnikateľských subjektov. V rámci nástroja ľudský činiteľ je potrebné sa zamerať na vytváranie fyzického aj on-line priestoru pre spoluprácu, zdieľanie a sponzorovanie špeciálnych vzdelávacích programov pre podnikateľov, stimuláciu nových podnikateľských sietí aktívnym prístupom marketingu územia k územnému podnikateľskému profilu. Takýto spôsob dokáže posilniť vlastnú identitu územia, jeho imidž, značku a súčasne doň prilákať aj podnikateľské subjekty.

Kvalita ľudských zdrojov na území sa prejavuje v ich schopnosti podieľať sa na veciach verejných, jednak ich priamou účasťou na dianí alebo sprostredkované cez rôzne formálne a neformálne združenia, partnerstvá, organizácie. Významnou inováciou v podmienkach Slovenska je nové ponímanie politického syntetického riadenia spoločnosti a jej rozvoja. Riadenie a rozhodovanie na území treba uskutočňovať v rámci komplexnej štruktúry siete aktérov (laikov aj profesionálov), ktorá je založená na vzájomnej dôvere, partnerstve, spolupráci a spoločných cieľoch. Do tvorby politických rozhodnutí týkajúcich sa rozvoja

územia je potrebné zapájať nevládne organizácie, nátlakové skupiny, súkromné firmy, obyvateľov a ďalšie významné subjekty pôsobiace na území.

Za inovácie na úrovni riadenia je možné ešte vždy považovať kodifikáciu a zdieľanie najlepších, najúspešnejších ale aj nevydarených praktík a metód, ktoré územie v tej ktorej oblasti aplikuje. Veľká časť užitočných informácií a poznatkov na úrovni územných samospráv sa nevyužíva, nie sú kodifikované a kategorizované. Vytváranie databáz týchto znalostí je ďalšou možnosťou ako inovovať riadenie rozvoja územia (ide o tzv. mapovanie interných znalostí a expertíz), zvlášť v podmienkach rýchlych zmien v spoločnosti a pri zavádzaní nových inteligentných riešení. Z pohľadu využitia progresívnych technológií je dôležité zdieľanie, vyhodnotenie poznatkov a skúseností expertmi a odborníkmi cez on-line fóra, blogy, diskusie.

Využitím moderných technológií, a taktiež aj výchovou a vzdelávaním zamestnancov je možné vytvárať podmienky pre odstraňovanie administratívnych a byrokratických prekážok, napríklad skrátením lehoty pre vybavovanie akýchkoľvek rozhodnutí, ktoré podpora rozvoj územia, zavádzaním služieb cez internet, sprehľadnením rozhodnutí a pod.

## **Inovácie na úrovni marketingovej komunikácie**

Marketingovou komunikáciou dnes rozumieme predovšetkým riadené informovanie a presvedčanie cieľového publika, s cieľom realizácie marketingových cieľov. Na súčasných hyperkonkurenčných trhoch sa žiaden subjekt bez marketingovej komunikácie nezaobíde (Karlíček, 2016). V marketingovej komunikácii sa dnes využíva on-line aj off-line forma komunikácie, často vo vzájomnej kombinácii, kedy jedna forma podporuje druhú. Hoci je dnes internet neoddeliteľnou súčasťou bežného života, stále je tu generácia, ktorá nevyužíva všetky možnosti internetu, resp. nie je jeho užívateľom vôbec. Z tohto dôvodu je potrebné do marketingovej komunikácie zavádzať inovácie v oboch formách on-line aj off-line komunikácie. Medzi inovatívne formy marketingovej komunikácie patria rôzne formy marketingovej komunikácie cez internet, virálna komunikácia, mobilná komunikácia, direct mail, guerilla, virálna komunikácia, word-of-mouth (WOM), buzz komunikácia (Vaňová, in Foret, 2013).

### **a) Komunikácia cez internet**

Vďaka internetu rozhodujúcu úlohu stále viac zohráva hlavne on-line komunikácia.

Internet možno charakterizovať ako médium, ktoré v sebe spája informačné, komunikačné, propagačné a obchodné funkcie. Menej technicky by teda mohol byť internet definovaný ako (Pfaffenberger, 2000, Šebesta, 2000):

- **informačné médium**, podobné ako noviny, časopisy, knihy, televízia, kde sa nachádzajú každodenne najaktuálnejšie informácie a množstvo rôznych služieb, pričom stále viac informácií je v multimedialnej forme,
- **komunikačné médium** umožňujúce miliónom ľudí na celom svete byť v neustálom kontakte v reálnom čase, ktoré vytvára nové pracovné príležitosti, odstraňuje geografické bariéry a nie je len zdrojom informácií, ale aj zábavy a oddychu,
- **propagačné médium**, ktoré postupne svojim globálnym dosahom a možnosťou spätnej väzby stále viac konkuruje televízii, rozhlasu a tlačeným médiám,

- **obchodné médium**, ktoré vytvára nové možnosti obchodu a spolupráce pre firmy a jednotlivcov v globálnom meradle.

Internet sa od klasických médií odlišuje najmä globálnym pokrytím, nízkymi distribučnými nákladmi a interaktivitou, vďaka ktorej majú spotrebitelia možnosť spätne reagovať na podnety organizácie. Aj napriek tomu, že v oblasti prezentácií územia bude mať papier vždy svoje miesto možno predpokladať, že čoraz častejšie budú klasické tlačené prospekty výrazom luxusu. Prezentácia na internete vo forme www stránky je oproti nim relatívne lacná, ľahko aktualizovateľná a všeobecne prístupná. Oproti klasickým prezentáciám je tiež odlišný spôsob, akým ľudia k www stránkam prístupujú. Do popredia sa dostáva informácia, nie jej nosič.

K výhodám komunikácie prostredníctvom internetu patrí možnosť:

- presného zacielenia,
- ľahkého merania reakcie užívateľov,
- nepretržitosti zobrazenia propagačného zdieľania 24/7/365,
- aktualizovania informácie podľa potreby,
- aktuálneho informovania vďaka rýchlosti prenosu dát,
- informácie ľahko meniť, posielat', archivovať, prelinkovať,
- budovať databázy užívateľov, pri relatívnom zachovaní ich anonymity,
- pri nízkych nákladoch osloviť široké publikum bez ohľadu na jeho polohu a aktuálny čas.

Medzi najčastejšie používané formy marketingovej komunikácie na webových stránkach patria:

- internetová stránka územia,
- blog,
- banner,
- textový odkaz,
- elektronická pošta,
- chat,
- audiovizuálna komunikácia,
- sociálne siete.

### **Internetová/www. stránka územia**

Správne vytvorená internetová stránka územného celku by mala spĺňať informačnú, prezentačnú, obchodnú, komunikačnú a kontrolnú funkciu. Internetová stránka územia predstavuje integrovanú audiovizuálnu komunikáciu. Podstatou je kombinácia médií – textu, grafiky, videa, zvukových efektov a trojrozmerných objektov. Z hľadiska marketingu sa tým dajú dosiahnuť nové možnosti komunikácie, ak správca stránky dokáže tieto prvky účinne skombinovať.

Ďalšou základnou vlastnosťou je interaktivita – schopnosť reagovať na pokyny užívateľa. To prináša viacero výhod, ako napríklad dlhšie udržanie záujmu adresáta, možnosť osloviť adresátov masovo a zároveň individuálne, možnosť sprostredkovať individuálne prispôbenú informáciu a nakoniec získanie spätnej väzby. Tvorba komunikácie sa tým ale na druhej strane tiež komplikuje. Je potrebné dodať primerane prít'azlivé a pochopiteľné užívateľské rozhranie.

Pri tvorbe www stránok území treba zohľadňovať aj niektoré ďalšie kritériá, ako napríklad zamerať sa na univerzálnosť stránky a pokrytie informácií pre cieľové skupiny. Veľmi dôležité je tiež výtvarné riešenie stránky, resp. dizajn stránky, sledovanie návštevnosti a vyhľadávaných pojmov. Je potrebné zohľadniť aj technické možnosti užívateľov a zabezpečiť „bezbariérovú“ prístupnosť stránky. Nevyhnutnosťou je prelinkovanie stránky s relevantnými stránkami, vhodná miera obrazu a informácií a možnosť spätnej väzby, ktorá by mala byť pravidelne monitorovaná a vyhodnocovaná, aby sa poznatky z nej využili pre zlepšenie stránky. Dôležité je, aby dizajn stránky korešpondoval s dizajnom ostatných materiálov a stránok územia.

### **Blog**

Tradičné médiá ako sú napríklad televízia, noviny, rádio, časopisy a magazíny sú jednosmerné, statické technológie pre komunikáciu. Blog ako forma komunikácie cez internet umožňuje uverejňovanie nezávislých, odborných ale aj laických názorov, propagačných textov, pripájanie audio súborov, ktoré sú prístupné pre väčší počet spotrebiteľov – môžeme hovoriť o miliónoch ľudí - prakticky zadarmo. Blogy sú populárnym zdrojom informácií pre laikov aj odborníkov.

### **Bannery**

Reklamné pútače na internete, tzv. bannery odkazujú na niečo výnimočné na hlavnej stránke. Bannery môžu byť statické, animované či interaktívne. Špecifickou formou banneru, ktorý je obvykle umiestnený v hornej časti webovej stránky a slúži k propagácii iných webových serverov, sú tzv. tlačítka. Aby bol banner úspešný, mal by mať pútavý titulok a jednoduchý a rýchly prístup k odkazu.

### **Textový odkaz**

K ďalším komunikačným nástrojom patria textové odkazy (text links) a umiestnenie loga zadávateľa, ktorý sa stáva tzv. sponzorom príslušnej webovej stránky. Textové odkazy sú často využívaným nástrojom, s dobrou odozvou.

### **Elektronická pošta**

E-mail je dominantnou službou pre užívateľov internetu. Ide o správy zasielané v elektronickej podobe na e-mailovú adresu. Môžu mať charakter vyžiadanej alebo nevyžiadanej pošty, tzv. spamu.

### **Chat**

Hlavnú nevýhodu e-mailu - absenciu rýchlej bezprostrednej reakcie odstránili chatovacie systémy. Chat umožňuje elektronickú komunikáciu medzi užívateľmi internetu v reálnom čase, on-line diskusiu spravidla s niekoľkými užívateľmi naraz.

### **Audiovizuálna komunikácia**

Internet sa využíva k vizuálnej a hlasovej komunikácii. Umožňuje tak usporiadanie videokonferencií, diskusných fór, IP telefonovania, instant messagingu, atď. Všetky tieto možnosti technológií, zrychlujú komunikáciu a umožňujú lepšiu spoluprácu medzi rôznymi subjektmi.

### **Sociálne siete**

Sociálnu sieť tvorí komunita užívateľov, ľudí ale aj organizácií, ktoré majú niečo spoločného. Môže to byť napríklad reálne priateľstvo ľudí, príbuzenstvo, zamestnanie, koníček, záujmy, alebo konkrétny spoločenský problém. Takíto užívatelia sú medzi sebou navzájom prepojení a odovzdávajú si informácie. Komunikácia prebieha v rámci

internetu s prístupom z počítača, či mobilu. Medzi najpopulárnejšie medzinárodné siete v súčasnosti patria:

- Facebook,
- Twitter,
- YouTube,
- Instagram,
- Chat,
- Liknet a ďalšie.

Sociálne siete vytvárajú rad príležitostí pre interakciu so zákazníkmi, a to aj prostredníctvom plug-in aplikácií, skupín a fun-stránok. Každá sociálna sieť poskytuje rôzne možnosti a má svojich užívateľov. Sociálne médiá poskytujú užívateľom možnosť zdieľať myšlienky, obsahy a vzťahy online. Užívateľ môže vytvoriť, komentovať, pridávať svoj vlastný obsah a spoločne ho zdieľať s ostatnými. Príspevky užívateľa môžu mať podobu textu, videa, animácie, obrázkov, fotiek apod. Sociálne siete svojím konceptom vytvárajú obrovské možnosti pre prezentáciu.

Kreatívna a interaktívna komunikácia dostáva do pozornosti produkt, územie, značku. Na druhej strane, zákazníci môžu na svoje profily prikladať rôzne videá, fotky, postrehy, viesť diskusie, na ktoré môže reagovať administrátor tejto skupiny, ale týmto spôsobom sa šíria informácie medzi ľuďmi, ktorým by sa možno inak nedostali.

### **b) Virálna komunikácia**

Virálna komunikácia predstavuje marketingovú komunikáciu, ktorej cieľom je dosiahnuť exponenciálny rast povedomia o značke, resp. produkte a to formou neriadeneho šírenia informácií medzi ľuďmi prostredníctvom internetu. Takéto riešenie je možné prirovnáť k šíreniu vírusu – odtiaľ pochádza aj jej názov. Virálna komunikácia je založená na schopnosti odosielateľa získať takú pozornosť spotrebiteľov, aby si sami medzi sebou posúvali informácie o produkte alebo o webovej stránke, kde sú bližšie informácie. V praxi je možné rozlíšiť pasívnu a aktívnu formu virálnej komunikácie. Pasívna sa spolieha len na pozitívne vyjadrenia spotrebiteľa a nijakým spôsobom sa nesnaží jeho správanie ovplyvniť. Snaha vyvolať pozitívnu reakciu tak zostáva na vytvorení kvalitnej ponuky. Aktívna forma spočíva v tom, že odosielateľ sa pomocou virálnej správy snaží ovplyvniť správanie zákazníka. Za takúto správu možno považovať posolstvo s propagačným obsahom, ktoré je pre zachytené cieľové publikum natoľko zaujímavé, že ho samovoľne vlastnými komunikačnými kanálmi a nástrojmi šíri ďalej. Z uvedeného vyplýva, že je potrebné vymyslieť zaujímavé kreatívne riešenie, ktoré príjemcov nielen osloví, ale bude im pripadať natoľko zábavné a zaujímavé, že správu pošle svojim známym. Účelom je vytvoriť obrázok, animáciu, video a pod., ktoré by si užívatelia rozosielali sami pre jeho kreatívny charakter. Najväčším nepriateľom legálnej virálnej komunikácie je SPAM, teda nevyžiadaná elektronická pošta.

### **c) Mobilná komunikácia**

S rozvojom sietí mobilných operátorov a taktiež túžbou čo najatraktívnejšie a najrýchlejšie komunikovať so svojimi zákazníkmi sa veľmi rýchlo rozvíja mobilná

marketingová komunikácia. Existuje množstvo formátov a princípov využívania mobilnej marketingovej komunikácie prostredníctvom SMS alebo aplikácií. Výhodou mobilnej marketingovej komunikácie je možnosť presného zacielenia kampane (znalosť identity spotrebiteľa, správanie, osobné preferencie a geografická poloha), schopnosť sprostredkovať priamu interakciu medzi zadávateľom a príjemcom, vysoká operatívnom v reálnom čase, ľahká a rýchla aktualizácia, vysoký komfort pre užívateľa, nízke náklady, možnosť širokého využitia a v neposlednom rade tiež jednoduchá merateľnosť.

#### **d) Direct mail**

Direct mail je ako nástroj marketingového komunikačného mixu efektívny v prípade potreby osloviť presne vymedzený cieľový segment alebo individuálne subjekty. Ako prostriedky sa využívajú telefón, pošta, internet, e-mail alebo teleshopping (hlavne pri turistických destináciách), predmety na jedno použitie (3D predmety) a pod. Zahrňuje tiež posielanie ponúk, oznámení, pripomienok alebo iných zdieľaní spotrebiteľovi. Každá z týchto foriem by mala obsahovať možnosť ako odpovedať, reagovať na ponuku - telefónne číslo, adresu webových stránok, kontaktný mail. Direct mail je populárnym médiom, pretože umožňuje selektívne vyberať a personalizovať trh, je flexibilný, môže byť vopred otestovaný a jeho účinok je merateľný. Postupne význam tohto nástroja rastie, ale len v jeho internetovej podobe.

#### **e) Guerilová komunikácia**

Guerilovou komunikáciou alebo kampanou sa označuje nekonvenčná komunikačná kampaň spojená s nízkymi nákladmi, vďaka čomu sú tieto v posledných rokoch veľmi populárne (Levinson J.C. 2009). Dokážu nielen vzbudiť pozornosť, ale zároveň udržať nízky rozpočet. Netradičný prístup guerilovej komunikácie má cieľovú skupinu prekvapiť a zaujať svojim originálnym riešením. V podmienkach územia býva dobrá guerilová kampaň často výsledkom spolupráce medzi súkromným alebo neziskovým sektorom a správcom územia.

#### **f) Word-of-mouth**

Jedným z najznámejších spôsobov ako propagovať územie a šíriť informácie medzi občanmi je word-of-mouth – v literatúre sa prekladá ako šepkanie alebo slovo z úst, so skratkou WOM. Word-of-mouth je forma osobnej komunikácie, ktorá predstavuje výmenu informácie o produkte alebo službe medzi cieľovými zákazníkmi, susedmi, priateľmi, príbuznými alebo kolegami. Produkty, značky, služby, podujatia, destinácie predstavujú jednu z významných konverzačných tém. Ľudia si vymieňajú informácie, ktoré majú viac či menej priamu väzbu na produkty územia alebo územie ako celok.

### **g) Buzz komunikácia**

Jednou z techník WOM a súčasťou buzz marketingu je forma buzz komunikácie. Je to koncept založený na vyvolaní rozruchu. Ide o spôsob, ako „prinútiť“ spotrebiteľa, aby o produkte hovoril a médiá, aby o týchto témach písali. Je to relatívne lacná technika, ale o to náročnejšia na obsah. Vytvoriť kvalitný koncept kampane je pomerne komplikované, pretože treba nájsť natoľko zaujímavé, neobvyklé, často i kontroverzné témy, ktoré by predstavovali potenciál k vyvolaniu potrebného rozruchu ako u spotrebiteľov tak aj u médií. Téma, o ktorej by sa dalo hovoriť a písať, musí byť zábavná, fascinujúca, a tiež by mala zadávať podnety na rozhovor.

Buzz model komunikácie je založený na priamej účasti cieľového publika na marketingovej komunikácii – príjemca správy posolstvo predá svojim priateľom a tí to povedia ďalším ľuďom, ktorí vytvoria sieť toku informácií. Tak vzniká buzz – rozruch, ktorý vytvára tlak na médiá, aby sa téme venovali.

### **Inovácie na úrovni trhu**

Trh pozostáva z niekoľkých prvkov – potreba, cieľová skupina, príležitosť v zmysle miesta, času, skúsenosti a situácie. V rámci takto chápaného trhu je produkt vystavený konkurencii. Najefektívnejšie trhové inovácie sú založené na substitúcii niektorého z uvedených prvkov trhu, čo následne môže viesť k zvýšeniu konkurenčnej schopnosti územia.

Pri budovaní konkurenčnej výhody územia sú trhové inovácie založené predovšetkým na:

a) hľadanií novej skupiny zákazníkov pre daný produkt, čo predstavuje :

- geograficky nové trhy,
- demograficky nové cieľové skupiny,
- psychologicky nové trhy,

b) zmene potreby vymedzením novej možnosti využitia produktu,

c) zmene v čase, kedy sa produkt používa,

d) zmene príležitosti, pri ktorej sa produkt používa,

e) zmene aktivít a zážitkov spojených s produktom,

Potreby zákazníkov sú hnacou silou inovácií ponuky. S rastom globalizácie a zároveň individualizmu v potrebách a možnosťami, ktoré poskytujú informačné technológie, jedným z najdôležitejších faktorov úspechu na trhu sa stáva zapojenie zákazníka do celkového procesu tvorby ponuky. Podmienkou je, že zákazník územia, či už súčasný alebo , musí mať možnosť ovplyvniť charakter ponuky – produkt, cenu, dostupnosť a pod. Možností, kde je možné tento prístup uplatniť je veľké množstvo a mnohé čakajú len na svoju príležitosť. Už dnes je však možné, aby si napríklad turisti kreovali svoje pobytové balíčky, obyvatelia verejné služby a pod.

### **3.2.2. Stratégia budovania značky územia**

Globalizácia vo svete prináša so sebou uniformitu. Na druhej strane je trendom silnejúci individualizmus. Ak sa chcú územia na trhu presadiť je potrebné, aby sa prezentovali na trhu niečím špecifickým. Budovať konkurenčnú výhodu len na tvrdých lokalizačných



faktoroch je dnes nemožné, dôležité je orientovať sa aj na mäkké lokalizačné faktory. Medzi mäkké lokalizačné faktory, ktoré v posledných rokoch zohrávajú významnú úlohu, patrí imidž a značka územia. Aj napriek tomu, že ide o kvalitatívne, nehmotné a viac menej subjektívne atribúty územia, ponúkajú priestor pre diferenciaciu. V narastajúcej konkurencii už budovanie značky území nie je voľbou, ale nevyhnutným a kľúčovým predpokladom pre úspech územia na trhu území (Vaňová, 2000). Problematike budovania značky sa v súčasnosti venuje zvýšená pozornosť nielen v praxi, ale aj v odbornej a vedeckej literatúre (Vaňová, 2000; Aaker, 2003; Anholt, 2007; Moilanen, Rainisto, 2009; Dinnie, 2008; Baker, 2009; Matlovičová, 2015; Zenker, Jacobsen, 2015 a ďalší).

Územia by mali budovať svoju značku z niekoľkých dôvodov. Značka umožňuje územiám:

- odlíšiť sa od konkurencie,
- prepojiť sa a komunikovať s vonkajším prostredím jasným, výrazným, koordinovaným spôsobom s cieľom dosiahnuť, aby sa všeobecná predstava o území u cieľových skupín zhodovala s predstavou, územia o sebe,
- rozvoj a úspech na trhu v prípadoch, keď sa potenciálny zákazník rozhoduje medzi objektívne rovnakými ponukami, a ani cena neposkytuje dostatočnú pomoc pri ich diferencovaní, alebo v prípadoch typických pri výbere územia, kedy ponuku je možné racionálne len ťažko preskúmať vopred, a tak vstupujú do rozhodovania subjektívne faktory, ktoré môžu byť v rozpore s objektívnou skutočnosťou (Anholt, 2007; Futureband, 2009; Hakala, Lemmetyinen, 2011).

Ak manažment území nevenuje budovaniu značky dostatočnú pozornosť, môže sa to odraziť na tvorbe stereotypov o území, ktorých prekonanie, v prípade, že sú negatívne, je často náročným, nákladným a dlhotrvajúcim procesom.

### **Značka územia**

Ponuka území predstavuje príležitosti na investovanie, podnikanie, návštevu, trávenie voľného času, bývanie, nákupy, spoločenský, kultúrny život, športovanie, vzdelávanie a pod. Subjekty, ktoré sa podieľajú na riadení, zveľaďovaní a prezentácii územia by sa mali snažiť o dosiahnutie všeobecnej známosti územia zvyšovaním jeho atraktivity a **prezentovať ponuku územia tak, aby si zákazníci boli vedomí výhod, ktoré územie poskytuje.**

Značka je nástrojom, ktorý pomáha odlíšiť sa ponukou od iných území. Problematika budovania značky územia vychádza zo všeobecne platných východísk a nerozlišuje medzi značkou a budovaním značky v podmienkach krajiny, regiónu, mesta, miesta (Kotler et al., 1993; Ahworth, Goodall, 1994). Z pohľadu zákazníka, podľa Moilanena a Rainista (2009), krajina, región, miesto a mesto predstavujú to isté, aj keď v praxi má každý tento typ územia svoje špecifiká.

Zásadný rozdiel medzi značkou územia a komerčnou značkou je vo využívaní loga, sloganu a komunikačných kampaní. Využívanie viditeľných atribútov, akými sú dizajn, symbol, či slogan zavádza k povrchnému vnímaniu značky, pretože v prípade územia nie sú pre vybudovanie úspešnej a silnej značky rozhodujúce. Aj keď môžu hrať dôležitú úlohu pri komerčnej značke, prax ukazuje, že pre územia majú veľmi obmedzené využitie. Využívanie pojmu „značka“ na územie je zložité a vyžaduje si dôkladné zváženie a prehodnotenie dôležitosti identity, kultúry, angažovanosti, spolupráce a (sociálnych) médií.

Veľká časť autorov, ktorí sa venujú problematike budovania značky územia, rozumejú pod **značkou územia** dynamickú sieť vzájomne prepojených asociácií spojených s územím, ktoré sú výsledkom vizuálneho, verbálneho a behaviorálneho obrazu územia. Ten tvorí potenciál územia, jeho rozvojové ciele, charakter marketingovej komunikácia, hodnoty a kultúra miestnych aktérov. V tejto súvislosti je potrebné vysvetliť niekoľko ďalších pojmov súvisiacich so značkou územia.

### **Prvky tvoriace značku územia**

Značkou územia rozumieme súbor prvkov, ktorými sú:

- názov územia,
- identita,
- imidž,
- reputácia,
- vizuálne prvky - symbol, dizajn.

**Názov** je v prípade územia názvom krajiny, regiónu, mesta, obce, tzn. názvom značky. Názov územia vyvoláva kľúčové predstavy o území.

V súvislosti s pojmom identita možno v odbornej literatúre nájsť rôzne prístupy. **Identita** sa spája s pojmami konkurenčná a národná, lokálna (miestna, regionálna a pod.) identita. Konkurenčná identita je súborom asociácií k územiu, ktoré vznikajú ako dôsledok cieľavedomého ovplyvňovania predstáv o území so zameraním na konkurencieschopnosť v politickej a ekonomickej oblasti (Anholt, 2007a). Podľa Fossuma (2001) predstavuje národná alebo lokálna identita koncept kolektívneho vedomia, ktoré vychádza z kultúrneho zázemia. Tento druh identity zohráva dôležitú úlohu v kontexte vnímania územia subjektmi z iných území. Identita je výsledkom plánovaných aktivít v rámci marketingových projektov v území a možno ju považovať za objektívny stav vnímania územia, ktorý vzniká na základe predstáv a asociácií v súvislosti s územím. Tvorba značky územia je založená na realizácii projekcie prostredníctvom komunikácie zvolených prvkov identity územia. **Identitu územia** predstavujú jedinečné a špecifické charakteristiky a prvky potenciálu územia, ako sú napr. história, dôležité udalosti, slávni rodáci, kultúra, architektúra, podujatia, populárne štvrte alebo ulice, školy, kvalita života a pod. Úspešnosť budovania značky územia je podľa viacerých autorov (Anholt, 2007; Fan, 2010) podmienená podporou zo strany predstaviteľov územia a organizácií verejného sektora, politickými rozhodnutiami, verejnou diplomaciou ako súčasťou verejného sektora a spôsobom vládnutia v území, národnou a sektorovou politikou, lebo tieto ovplyvňujú charakter identity územia. Prezentované sú tie časti potenciálu územia, ktoré ho odlišujú od iných území a prijímateľ si podľa nich vytvára predstavu o území, tzv. imidž územia.

**Imidž územia** ako celkový obraz o určitom mieste je súborom názorov, predstáv, myšlienok, dojmov a emócií spojených s daným miestom, ktoré si o ňom utvára externé a interné prostredie (Vaňová, 2006). (Imidžu územia budeme v nasledovnej subkapitole venovať osobitnú pozornosť, lebo pri budovaní značky územia zohráva osobitnú úlohu.)

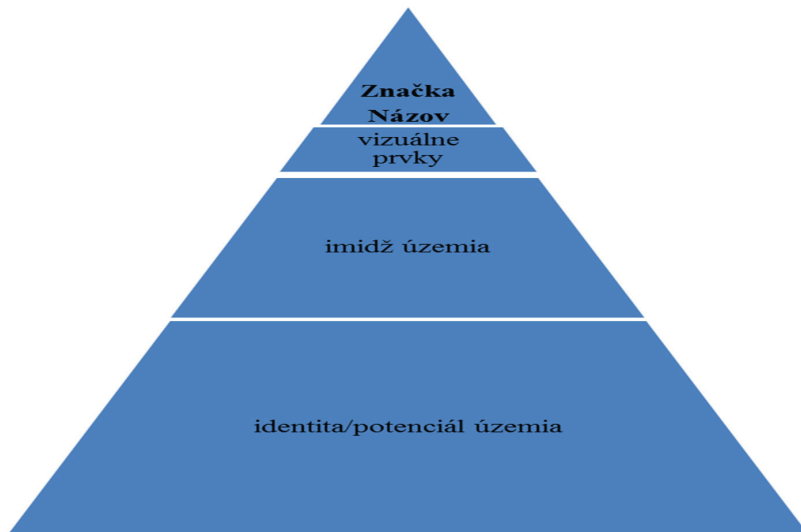
Značka územia je symbolickým vyjadrením **identity územia** – z pohľadu jej vysielateľa a **imidžu územia** z pohľadu jej prijímateľa. Z toho vyplýva, že imidž územia je založený na identite územia a značka územia ich navzájom prepojuje. **Identita značky územia** predstavuje percepciu územia „čo“ je v území vnímané a **imidž značky územia**

predstavuje percepciu u cieľových skupín „ako“ je to vnímané. **Imidž značky** je teda vnímanie značky územia segmentmi, ktoré odráža v ich myšliach uložené asociácie spojené so značkou územia (Keller, 2007).

**Reputácia/povešť** územia je dôsledkom istých stereotypných asociácií, ale aj hodnotení rôznych ratingových agentúr, ktoré ovplyvňujú dobré meno, ako aj dobrú povesť mesta alebo krajiny. Územie môže priamo reputáciu ovplyvniť len minimálne.

**Symboly** a dizajn sú vonkajšími atribútmi značky a prezentujú ich vizuálne prvky, predovšetkým logo, slogan, hudba, farba a pod. **Logo značky** je symbolickým grafickým znázornením, v prípade krajiny to môže byť vlajka, v prípade mesta erb, ale tiež piktogram, slovo alebo ich kombinácia. Logo graficky popisuje značku a odlišuje ju od konkurenčných značiek. Logo a jeho dizajn podporujú zapamätateľnosť značky. Logo často dopĺňa **slogan**, krátka, zapamätateľná fráza, ktorá by mala vyjadrovať hlavnú myšlienku súvisiacu so želanou predstavou o území. Dobrý výber hudby môže uľahčiť zapamätateľnosť značky pri verbálnej alebo vizuálnej prezentácii. Symbolom územia sa môžu stať aj známe osobnosti, mienkotvorcovia, tzn. významní ľudia, osoby verejného života, podnikatelia, profesionáli a ľudia, ktorí sa do územia prisťahovali s pozitívnym „vyžarovaním“. Stratégia založená na spojení známeho mena, tváre s územím ponúka rýchly a efektívny spôsob pozitívnej identifikácie. Symbolom môže byť tiež architektúra, prírodný útvar a pod.

Mnohostrannú povahu značky prirovnávajú niektorí autori k plávajúcemu ľadovcu (De Charnatony, 2009; Matlovičová, 2015). Časť ľadovca viditeľná nad hladinou predstavuje vonkajšie, vizuálne atribúty značky a imidž územia. Väčšia časť ľadovca skrytá pod hladinou, predstavuje vnútorné, hodnotové atribúty značky, ktoré zákazníci často nevnímajú, resp. si ich plne neuvedomujú, hoci predstavujú hodnotu značky a tie predstavuje identita územia (obrázok 9).



Obrázok 9 Prvky tvoriace značku územia  
Prameň: vlastné spracovanie

V ďalšej subkapitole sa budeme venovať predovšetkým imidžu územia, pretože ten pri tvorbe značky zohráva významnú úlohu a ovplyvňuje prístup k tvorbe stratégií budovania značky územia.

### **Imidž územia**

Významnú úlohu pri tvorbe značky zohráva imidž územia. Problematike imidžu územia sa venuje množstvo autorov (Kotler a kol. 1999; Bernátová, Vaňová, 2000; Anholt, 2010; Beerli, Martin, 2004; a ďalší). Imidž územia ako celkový obraz o konkrétnom mieste je súborom predstáv, názorov, myšlienok, emócií a dojmov spájaných s daným územím, ktoré si o ňom vytvára interné a externé prostredie (Hanuláková, 2004; Vaňová, 2004, 2006; Anholt, 2014). Predstava o území môže ovplyvniť rozhodnutie o kúpe, návšteve alebo investícii do územia, aj napriek objektívnej skutočnosti, ktorá sa s touto predstavou môže rozchádzať, čo len potvrdzuje účinok imidžu. Imidž územia musí byť presvedčivý a schopný komunikovať rôznymi spôsobmi, rôznymi cestami s rôznymi trhmi. Z uvedeného je zrejmé, že imidž má svoje významné postavenie v konkurenčnej stratégii zameranej na budovanie značky.

Imidž územia tvorí charakter a kvalita ponuky územia, systém a spôsob jeho prezentácie, ako i jeho sprostredkovatelia. Najčastejšie sa imidž územia formuje:

- sprostredkované cez prijímanie rôznych informácií priestorovej aj nepriestorovej povahy,
- priamo, na základe bezprostredného osobného vnímania štruktúry a života územia, pričom vplyv času na oboznámenie sa s novým prostredím je nepopierateľný.

Na základe tohto delíme imidž na vlastný a cudzí:

- vlastný imidž územia je predstavou subjektov, ktoré v území pôsobia a poznajú ho,
- cudzí imidž je predstava o území, ktorá vznikla na základe sprostredkovaných informácií, príp. na základe krátkodobej návštevy územia.

Z uvedeného vyplýva, že imidž územia, ktorý chceme prezentovať verejnosti, by mal zodpovedať realite a zároveň by mal byť schopný upútať pozornosť cieľového publika originalitou, jedinečnosťou a nezameniteľnosťou.

Cieľom imidžu územia je prezentovať územie cieľovému segmentu trhu tak, aby vzbudzoval lepšie a pozitívne predstavy ako konkurenčné územia, a zároveň uspokojoval skutočné a vnímané potreby zákazníka. Najväčším problémom pre mnohé územia je vytvoriť pre každú cieľovú skupinu správny imidž. Súvisí to so špecifikami územia ako produktu. Územie ako produkt je možné na trhu presadzovať predovšetkým prostredníctvom zovšeobecnených predstáv, pretože prezentovať územie cez špecifické ponuky, ktoré tvoria jednotlivé čiastkové produkty územia je náročné. Z tohto hľadiska zohráva imidž územia - jeho tvorba a presadzovanie dôležitú úlohu pri vstupe územia na trh a zvyšovaní jeho schopnosti konkurovať iným územiám.

To, ako ľudia vnímajú územie (teda aký má územie imidž), ešte nemusí zákonite prezrádať ich vzťah k územiu. Imidž územia možno charakterizovať ako najúčinnjší a jedinečný predajný argument, nezameniteľný znak, ktorým sa môže jedno územie líšiť od druhého. Treba si však uvedomiť, že imidž územia nie je jediným faktorom, ktorý určuje úspech územia na trhu.

Územie, ktoré „nemá imidž“, či už dobrý alebo zlý, akoby na trhu ani nebolo. Imidž ovplyvňuje chovanie ľudí, v pozitívnom i negatívnom zmysle. Dobrý imidž napomáha zvyšovaniu záujmu o ponuku územia medzi zákazníkmi. Negatívny imidž môže pôsobiť opačne, môže znížiť záujem o územie u potenciálnych zákazníkov, ale aj oslabovať lojalitu občanov a miestnych podnikateľov. Imidž územia môže výrazne ovplyvniť cenu čiastkových produktov (Vaňová, Bernátová, 2000, s. 34).

Imidž územia môže byť významným faktorom konkurenčnej výhody územia, preto treba jeho tvorbe venovať náležitú pozornosť. Imidž nie je statická premenná. Možno ho rozvíjať, meniť – pozitívne alebo negatívne, alebo len udržiavať. Tvorba imidžu alebo jeho zmena predstavuje kontinuálny, dlhodobý proces, pretože imidž má svoju zotrvačnosť, tendenciu nemeniť sa ešte dlho po tom, ako sa mení realita. Zotrvačnosť imidžu je výsledkom vlastných predstáv, následkom čoho je prijímanie ďalších informácií selektívne, subjekty hľadajú to, čo očakávajú. Vybudovať alebo zmeniť imidž je preto veľmi náročné z časového, obsahového hľadiska a z hľadiska priestorového rozsahu. Proces budovania imidžu vyžaduje veľa úsilia a trpezlivosti, systematický monitoring a prieskum trhu, médií, proces projekcie, prenosu a prijatia imidžu, ktorý zohľadňuje existujúce ciele verejného a súkromného sektora na jednej strane a aktuálne správanie a potreby zákazníkov na druhej strane.

Vplyv na charakter a silu imidžu majú všetky subjekty na území, čo v konečnom dôsledku robí proces jeho tvorby a ovplyvňovania zložitejším a náročnejším, pretože si vyžaduje kooperáciu týchto subjektov, koordináciu aktivít, konsenzus cieľov, atď. V určitom zmysle je možné za významné meradlo úspechu územia na trhu považovať práve jeho imidž, ktorý sa odráža následne v značke územia.

Projektovanie a budovanie imidžu sa zvyčajne opiera o definovanie relevantných faktorov určujúcich imidž konkrétneho územia, hodnotenie a analýzu imidžu územia, stanovenie postupu pri tvorbe imidžu územia a výber nástrojov marketingovej komunikácie.

Medzi najdôležitejšie faktory, ktoré vymedzujú imidž územia môžeme zaradiť:

- materiálne/tvrde faktory (napr. architektúra, čistota, podujatia, vybavenosť, bezpečnosť, dopravné prostriedky, prírodné prostredie, historické pamiatky a pod.),
- nemateriálne/mäkké faktory (atmosféra, kultúra, tradície v území, nemateriálna prezentácia územia – správanie organizácií, marketingová komunikačná stratégia, sponzorské aktivity a pod.),
- prvý dojem,
- vonkajšie vplyvy (môžu ovplyvňovať imidž územia bez nožnej kontroly).

Stačí zmena v niektorom z uvedených faktorov a dlhodobo budovaný imidž sa môže zmeniť. Hlavnou podmienkou je preto koordinovaná súhra všetkých faktorov, ktoré majú výrazný vplyv na charakter imidžu. Nasledujúca tabuľka 8 bližšie špecifikuje faktory ovplyvňujúce imidž územia v závislosti od potrieb trhu.

Tabuľka 8 Faktory imidžu územia

<i>Faktory ovplyvňujúce imidž územia</i>	
<i>z hľadiska kvality života</i>	<i>z hľadiska lokalizácie</i> <i>investorov a podnikov</i>
kvalita a dostupnosť ekonomického potenciálu územia	kvalita súčasných a potenciálnych pracovných príležitostí (je priamo určená príťažlivosťou životného prostredia)
kvalita bývania, sociálnej vybavenosti, atraktivít, podujatí, kultúra, história, vzdelávanie	kvalita a prosperita existujúcich podnikov, kvalita technických zariadení, pomer cien a kvality surovín, materiálov, energií, strategická poloha územia a jeho atraktivita
kvalita a dostupnosť prírodného prostredia, kvalita životného prostredia bezpečnosť	kvalita technickej a dopravnej infraštruktúry pre potreby podnikov, ich zamestnancov, zákazníkov, dostupnosť bytov, kvalitného vzdelávania
kvalita ľudského potenciálu	ľudský a inovačný potenciál
názov územia	
marketingová komunikácia	

Prameň: vlastné spracovanie

Pre udržanie pozitívneho imidžu je veľmi dôležité pravidelne sledovať a hodnotiť imidž územia u rôznych skupín verejnosti. Pri výskume imidžu sa treba zamerať na zistenie vlastného a cudzieho imidžu, tzn. ako obyvatelia, návštevníci, podnikatelia a investori z územia a iných území vnímajú celkový obraz územia.

Pri tvorbe imidžu sa treba zamerať predovšetkým na osobitosti územia a ich atraktívne predstavenie cieľovému segmentu prostredníctvom nástrojov marketingovej komunikácie. Aj keď sú jednotlivé územia alebo ich čiastkové produkty podobné, zákazníci môžu vnímať rozdiel založený na imidži územia, ktorý sa viaže na jeho názov, alebo na názov širšieho regiónu, ktorého súčasťou je dané územie. Obsah imidžu akéhokoľvek územia je vo väčšine prípadov rozptýlený, ale dôležité je dosiahnuť, aby imidž nebol rozporuplný ani vágny. V praxi ide o pomerne náročný problém, pretože územie je heterogénnym produktom, predáva sa veľkému počtu zákazníkov na rôzne účely, prostredníctvom rôzneho imidžu. Viacfunkčný charakter územia sa tak stretáva na strane dopytu s viacnásobne motivovaným spotrebiteľom.

Problém sa dá riešiť vhodným výberom prvkov imidžu, jednoduchosťou, rozoznateľnosťou, konformitou k predispozícii príjemcu. Jasnosť, jednoduchá identifikácia a minimum nezhôd s existujúcimi hodnoteniami a predsudkami príjemcu sú základom konkurenčnej výhody územia. Preto je pre každé územie dôležité budovať svoj vlastný

imidž, ktorý ho odliši od konkurencie. **Imidž územia by mal oznamovať jednoduchú, zreteľnú správu, ktorá by hovorila o hlavných výhodách územia, prípadne o jeho pozícii alebo diferenciacii v porovnaní s konkurenciou.**

### **Proces budovania značky územia**

Cieľom stratégie budovania značky územia je vybudovať takú značku územia, ktorá odliši územie prostredníctvom zdôraznenia tých prvkov alebo jeho súčastí, ktoré ho robia jedinečným alebo špecifickým a bude pozitívne vnímaná v mysliach cieľových segmentov. Pozitívne vnímanie územia je možné dosiahnuť vytváraním povedomia o území a náklonnosti k územiu cez jeho imidž.

Strategický manažment budovania značky územia pozostáva z nasledujúcich krokov:

- skúmania značky územia u cieľových segmentov,
- stanovenia faktorov ovplyvňujúcich značku územia,
- vytvorenia značky územia, ktorá osloví relevantné cieľové skupiny,
- skúmania ekonomických benefitov (Avraham, Keter, 2008).

Vzhľadom na viacfunkčný charakter územia, rôzne funkcie, ktoré plní a rôzne typy zákazníkov, je skúmanie ekonomických benefitov veľmi náročné.

Značka by mala spĺňať nasledovné charakteristiky:

- **úspešnosť – jednoduchosť a pútavosť,**
- **presnosť (výstižnosť),**
- **dôveryhodnosť.**

Ako sme už uviedli v predchádzajúcom texte, značka územia je veľmi komplexná a pozostáva z niekoľkých hmotných aj nehmotných prvkov. Jednou z najväčších výziev pri budovaní, ale aj posudzovaní značiek území, je zostavenie univerzálneho komparovateľného súboru kategórií prvkov značky územia tak, aby bolo možné pokryť celú šírku možných atribútov územia, čo sa v súčasnej dobe javí ako nemožné (Anholt, 2007b, 2014; Zenker, Martin, 2011; Ashworth, Kavaratzis, 2011.) Rôzni autori a ratingové agentúry hodnotia rôzne aspekty. V texte uvádzame tie, ktoré sa vyskytujú najčastejšie v odbornej literatúre alebo sa opakujú pri hodnoteniach ratingovými agentúrami.

### **Faktory ovplyvňujúce hodnotenie značky mesta/lokality sú nasledovné:**

- poloha,
- životné prostredie, čistota,
- podnebie, klimatické podmienky,
- zaujímavosť a atraktivnosť,
- architektúra, kultúrne a historické pamiatky,
- prírodný potenciál,
- podmienky pre podnikanie, bývanie, rekreáciu,
- dynamika života,
- ľudia - charakter obyvateľov,
- bezpečnosť,
- vybavenosť infraštruktúrou,
- výraznosť, známosť, asociácie,
- a pod.

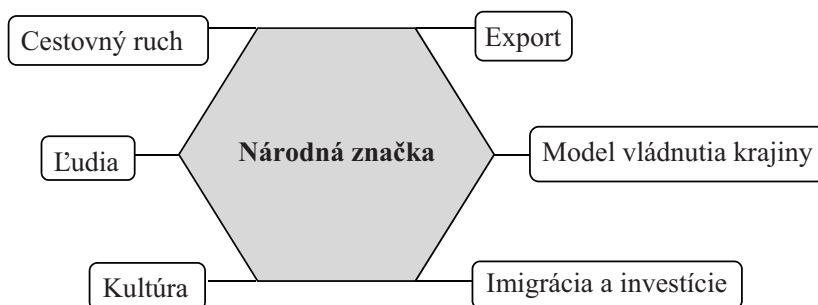
Úlohou týchto faktorov je vytvoriť obraz o historickej, kultúrnej, podnikateľskej atraktivite alebo atraktivite pre život a podnikanie v meste. Súbor prvkov tvoriacich značku mesta označujú autori (Anholt, 2014) ako City Brand Hexagon (obrázok 10).



Obrázok 10 Anholtov hexagón značky mesta  
Prameň: Anholt, S. 2014.

**Hexagón národnej značky** predstavujú faktory, ktoré ovplyvňujú budovanie národnej značky. Sú to nasledovné faktory (obr. 11):

- a) cestovný ruch - krajina ako turistická destinácia, možnosti ubytovania, jedlo, atrakcie, pláže, nočný život, nákupné možnosti a pod.,
- b) kultúra a šport - kultúrne dedičstvo krajiny, história, umenie, kultúra, prírodné krásy, autenticita, športové podujatia, športovci, umelci a pod.,
- c) kvalita života v krajine - pracovné možnosti, životný štandard, bezpečnosť, zdravotný systém, vzdelávací systém a pod.,
- d) podmienky pre podnikanie, investovanie - regulácie v krajine, vzdelaná pracovná sila, podmienky pre investovanie, vývoj technológií a pod.,
- e) hodnoty uznávané v krajine – politika, bezpečnosť, politická sloboda, tolerancia, stabilita v krajine, sloboda prejavu, šetrnosť k životnému prostrediu a pod.,
- f) exportné aktivity – známosť a atraktivnosť exportných artiklov.

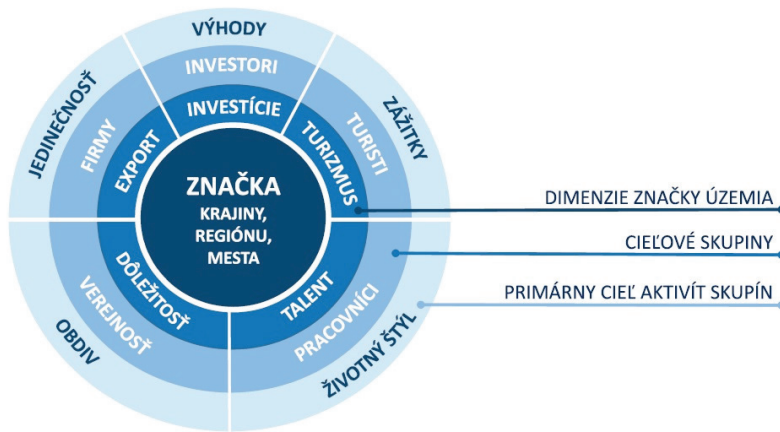


Obrázok 11 Hexagón národnej značky  
Prameň: Anholt, S. 2007b.



Ďalší komplexný prístup k tvorbe značky poskytuje obr. 12. Vytvorila ho spoločnosť Bloom Consulting. Je založený na posudzovaní hodnoty značky územia z pohľadu rozvojových cieľov a hodnotí ju na úrovni krajiny, regiónu a mesta prostredníctvom piatich dimenzií: export, investície, turizmus, talentovaní ľudia a dôležitosť (Bloom Consulting, 2014).

Ako vyplýva z obrázku 12, Bloom Consulting chápe prvky značky územia vo vzťahu k cieľovým skupinám a charakteru špecifických potrieb cieľových skupín.



Obrázok 12 Koleso značky územia podľa Bloom Consulting  
Prameň: Bloom Consulting, 2014. In Matlovičová, K. 2015, s. 105

### Proces budovania značky pozostáva z nasledovných krokov:

#### 1. Koncepčná fáza

- organizačné, personálne a legislatívne zabezpečenie procesu,
- informovanie verejnosti,
- vymedzenie cieľov – vízia, ciele;

#### 2. Analýza súčasného stavu

- prieskum identity územia,
- prieskum vnímania súčasného imidžu územia vlastnými a cudzími zákazníkmi,
- prieskum vnímania želaného imidžu územia,
- analýza výsledkov prieskumov a ich interpretácia;

#### 3. Strategická fáza

- zhrnutie výsledkov prieskumov a ich interpretácia,
- výber cieľov a cieľových trhov,
- výber kľúčových charakteristík územia, ktoré budú vytvárať imidž,
- výber symbolov (slogan, logo a pod.),
- výber stratégie marketingovej komunikácie;

#### 4. Implementácia

- rozdelenie zodpovednosti za realizáciu jednotlivých krokov,

- vytvorenie akčných plánov,
  - rozpočet;
- 5. Monitoring a hodnotenie stratégie budovania značky**
- monitoring realizácie a hodnotenie úspešnosti.

V nasledujúcom texte popíšeme kroky budovania značky s dôrazom na fázu stratégie.

### **1. Koncepčná fáza**

V prvej fáze je potrebné vytvoriť pracovnú skupinu, ktorá bude celý proces budovania značky koordinovať, pričom je potrebné osloviť k spolupráci zástupcov verejného, súkromného a neziskového sektora. Stanovenie vízie a cieľov je pre branding/budovanie značky (aj rebranding) nevyhnutné. Je dôležité, aby všetky zainteresované subjekty vedeli, čo sa územie snaží dosiahnuť a aké konkrétne výsledky očakáva. Preto je dôležité, aby mali možnosť sa na vymedzení cieľov spolupodieľať. Prijatie týchto cieľov subjektmi, ktoré budú za ich realizáciu priamo, či nepriamo zodpovedné im umožňuje stotožniť sa s nimi a prijímať včasné a účinné rozhodnutia. Ciele stratégie budovania značky môžu byť rôzne – prilákanie veľkých investícií, zmena typického vnímania územia verejnosťou a pod.

### **2. Analýza súčasného stavu**

Poznanie súčasného stavu je ďalším dôležitým krokom. Súvisí s poznaním cieľového publika, pretože stratégiou budovania značky nie je možné osloviť každého. Je dôležité vedieť, ako je územie týmto publikom vnímané a či je schopné uspokojiť svojim potenciálom jeho potreby. A ak áno, treba vedieť ako vytvoriť správnu ponuku a ako ju odkomunikovať. Tento postup umožňuje správne formulovať budúce vnímanie územia.

### **3. Tvorba stratégie budovania značky**

Tejto časti plánu budeme venovať osobitnú pozornosť. Na základe analýz treba redefinovať alebo upraviť ciele, vymedziť cieľové publikum a charakteristiky, ktoré budú územie reprezentovať. Tie treba komunikovať prostredníctvom marketingového komunikačného mixu.

Stratégiu budovania značky ovplyvňuje charakter imidžu územia. Imidž značky územia môže byť:

- veľmi atraktívny,
- pozitívny,
- slabý,
- rozporuplný,
- negatívny.

Niektoré územia majú **veľmi atraktívny imidž**, čo pomáha budovať silnú značku. Nevýhodou je veľký záujem o územie, ktorý môže spôsobiť mnohé problémy a preto je potrebné, z rôznych dôvodov, ho regulovať (napríklad cenovou stratégiou zbierania smotany, regulovaním a modernizáciou fyzickej dostupnosti, demarketingovými aktivitami a pod.). Imidž značky takéhoto územia sa dá využiť na stimuláciu rozvoja okrajových alebo susediacich území, čo môže mať priaznivý efekt na redukcii problémov príliš atraktívnych území a zvýšenie záujmu o menej atraktívne územia v okolí, pričom každé z týchto území svojim spôsobom z takejto kooperácie profituje.

Ak má územie **pozitívny imidž**, nevyžaduje sa zmena alebo znásobenie vplyvu pozitívnych účinkov. Často sa k tomu využíva spájanie názvu územia s produktmi alebo osobami, ktoré sú preň typické. Možné sú dva prístupy – konzistentná vizualizácia alebo diverzifikácia imidžu.

Prvým typom je stratégia založená na konzistentnej vizualizácii, tzn. vytváraní jednotného imidžu značky o území. Problémom môže byť, že takto prezentovaný imidž značky nebude relevantný pre všetky cieľové trhy (napr. imidž Linzu ako mesta lineckého cesta nie je relevantný pre cieľovú skupinu investorov).

Druhý prístup je založený na diverzifikácii imidžu značky, tzn. využití niekoľkých vizuálnych imidžov územia s cieľom potlačiť predstavu, že územie má vyhranený charakter. Vyžaduje si to vytvoriť niekoľko priorít alebo špecifik územia, ktoré ako súbor príležitostí a výhod prilákajú rôzne cieľové skupiny (Birmingham ako mesto stretnutí – pracovných, rodinných, nákupných, kultúrnych, športových a pod.).

Mnoho území má **slabý imidž**, ktorému chýba jasné poslanstvo. Dôvodom môže byť dostupnosť, kvalita zdrojov, ľudia a pod. Aj územia, ktorých imidž je slabý, môžu mať atraktívne vlastnosti, len nevedia, ako z nich urobiť konkurenčnú výhodu. Jednou z ciest je vytvorenie imidžu značky, ktorý sľubuje autentický, neopakovateľný zážitok, ktorý návštevník územia alebo potenciálny obyvateľ inde nenájde. Neopakovateľnosť, autentickosť súvisí vždy s niečím pôvodným. Je preto pravdepodobné, že aj imidž, ktorý sa umelo tvorí, sa nakoniec stane autentickým, pravdivým, pretože kritériá autentickosti určuje zákazník, a sám ju aj definuje. Aj keď zákazník vie o tom, že niečo je umelo vytvorené, neznamená to, že má menej uspokojivý alebo menej autentický zážitok. Vždy je to iba jeho subjektívny postoj, ktorý to ovplyvňuje. Dôležité je preto pochopiť, čo urobí určitý zážitok autentickým, pravým. Riešením môže byť aj spojenie vlastného imidžu s imidžom atraktívnejšieho územia, ktoré je dobre dostupné.

**Rozporuplný imidž** územia je výsledkom rozdielnych názorov, ktoré ľudia zastávajú k niektorým typickým charakteristikám územia. V takýchto prípadoch by mala stratégia smerovať k tomu, aby územie kládlo pri prezentácii dôraz na to, čo cieľové segmenty oceňujú a zároveň prezentovalo elimináciu negatívnych charakteristík. Opätovné získanie pozitívneho imidžu môže byť veľmi náročné, lebo negatívny imidž je na prvý pohľad dlhotrvajúcim úkazom, čomu často napomáha súčasný trend v médiách, ktoré sa zameriavajú viac na negatívne aspekty života ako na prezentáciu pozitív. Vďaka využívaniu on-line nástrojov marketingovej komunikácie je možné tento problém minimalizovať a čas zmeny imidžu značky výrazne skrátiť. Pri zmene imidžu značky hovoríme o rebrandingu.

Na trhu území je aj početná skupina území s **negatívnym imidžom**. Negatívny imidž územia je často dôsledkom nevyhovujúcej infraštruktúry, kvality ľudského potenciálu, umelo vytvoreného mediálneho obrazu (juh Talianska sa spája s mafiou, Ostrava s baňami a kriminalitou, východ Slovenska s chudobou a rómskou populáciou). V takýchto prípadoch treba stratégiu orientovať na odpútanie pozornosti médií od územia, monitorovať ich a prioritne sa venovať predovšetkým hľadaniu možností, ako zmeniť negatívny imidž značky na pozitívny. Na základe kontinuálneho monitoringu elektronických aj klasických médií je potrebné aktuálne reagovať na akékoľvek nejasnosti v médiách.

V prípade rozporuplného imidžu a negatívneho imidžu značky sa osvedčujú dve stratégie. Prvá stratégia je zameraná na tvorbu humorného imidžu a jej cieľom je

zábavnými, vtipnými a duchaplnými vizuálnymi symbolmi reagovať na záporné vnemy, skúsenosti a názory verejnosti na územie. Druhou stratégiou je stratégia popierajúca negatíva, ktorá je založená na tom, že verejnosť je doslova „zavalená“ množstvom pozitívnych faktov a udalostí, ktoré majú upraviť a nahradiť negatívny obraz územia.

### **Prezentácia značky územia**

Súčasťou budovania značky je jej prezentácia. Prezentácia značky územia sa uskutočňuje prostredníctvom marketingovej komunikácie cez **nástroje marketingového komunikačného mixu**. Niektorí autori (Rossiter a kol., 2018) v súvislosti s prezentáciou značky využívajú výraz *marcoms*, tzn. marketingové komunikácie - marketérmi vytvorené správy umiestňované v rôznych médiách s cieľom predat' značku.

Marketingová komunikácia, či už vonkajšia alebo vnútorná, prebieha v každom území a je nevyhnutná najmä preto, aby relevantná verejnosť pochopila identitu územia a jeho hodnoty. Cieľom vnútornej komunikácie je posilňovanie vnútornej identity a integrity územia, vytváranie pocitu zodpovednosti, hrdosti a spolupatričnosti k „svoju“ územiu, formovanie vedomia „naša obec, naše mesto, náš región, naša krajina“. Cieľom vonkajšej komunikácie je predovšetkým informovať o ponuke, súčasnom postavení i budúcich zámeroch územia a prezentovať jedinečnosť územia vo vzťahu k potrebám cieľových segmentov.

S nástupom moderných komunikačných technológií sa dynamicky menia formy, nástroje a kanály marketingovej komunikácie. V posledných rokoch významne vzrástla úloha on-line komunikácie, čím sa vytvorili nové možnosti pre tvorbu imidžu a značky územia ako mäkkých lokalizačných faktorov. Marketingová komunikácia územia by mala byť svojim obsahom i stvárnením jednotná. Pre vytvorenie udržateľnej konkurenčnej výhody je dôležité dodržiavanie jednotnej vizuálnej identity územia, napríklad prostredníctvom **jednotného dizajn manuálu**, kde sú presne zadefinované aj vizuálne prvky značky. Je dôležité, aby printová, digitálna komunikácia a komunikácia cez sociálne médiá bola „jednotná obsahovo a vizuálne kompaktná“. (Bernátová, Vaňová, 1999, s. 18).

Úlohou marketingovej komunikačnej stratégie značky územia je vytvorenie významných prvkov, ktoré budú ľahko identifikovateľné, zapamätateľné, dôveryhodné a schopné demonštrovať jedinečnosť územia. Výrazná značka územia sa skladá z jedného alebo viacerých takýchto prvkov/symbolov a dizajnu, ktoré reprezentujú územie a umožňujú jeho jednoduchú a rýchlu identifikáciu. Tieto vizuály dokážu jednoduchým spôsobom „rozpovedať“ príbeh územia. Ich úlohou nie je územie predat', ale vzbudiť pozornosť, zapojiť potenciálneho zákazníka, tak aby sa chcel dozvedieť o území viac.

Pri tvorbe značky sa využívajú aj podujatia, udalosti, ktoré sa intenzívne komunikujú prostredníctvom **multikanálovej komunikácie** (využívajú sa všetky dostupné komunikačné kanály, aby sa informácie dostali k čo najväčšiemu počtu cieľových segmentov).

Niekedy značku územia ovplyvňujú skutočnosti, ktoré neprodukuje samo územie, ale sú ovplyvnené napríklad produkciou filmového a knižného priemyslu, televízie, rozhlasu, novín, hudbou, športom, lokalizáciou územia, mienkou časti verejnosti. Vtedy je vhodné na potlačenie z toho vyplývajúcich negatív alebo na podporu pozitív využívať riadené podujatia a udalosti, ktoré sa asociujú s produkciou filmu, kníh a pod.

#### 4. Implementácia

V implementačnej fáze je potrebné rozdeliť zodpovednosť za realizáciu jednotlivých krokov, zostaviť rozpočet a spracovať akčné plány realizácie.

#### 5. Monitoring a hodnotenie

Monitoring a hodnotenie stratégie budovania značky by mal dávať spätnú väzbu na úspešnosť realizácie stratégie. Úspech akejkoľvek iniciatívy týkajúcej sa značky alebo rebrandingu sa dá hodnotiť iba vtedy, ak existujú konkrétne parametre alebo kritériá na meranie úspechu stratégie. Tieto referenčné hodnoty by mali byť preddefinované v merateľnosti cieľov, ich reálnosti a primeranom čase na realizáciu. Jednou z najdôležitejších informácií je zmena vnímania územia v mysliach spotrebiteľov. Získať tieto informácie je náročné, ale možno ich získať prieskumom alebo monitoringom sociálnych sietí. Rovnako náročné je aj sledovanie návratnosti investícií do budovania značky. V tomto prípade treba hovoriť o dlhodobej investícii. Možnosťou, ako aspoň čiastočne monitorovať tento ukazovateľ je návštevnosť územia, migrácia do územia, vnímanie značky prostredníctvom sociálneho sentimentu, rast počtu podnikateľov, investorov, obyvateľov a pod. V tejto fáze je tiež potrebné hľadať inšpirácie pre ďalšie zlepšovanie.

V praxi sa stretávame s hodnotením značky mesta alebo krajiny. Sú pomerne žiadané, keďže sú reflexiou marketingového rozvojového snaženia, a zároveň sú samé o sebe silným komunikačným nástrojom (Matlovičová, 2015). Pri budovaní značky územia ide o aktivity financované z verejných zdrojov, preto je dôležité zadefinovať vzťah medzi investovanými prostriedkami a výnosmi. Z indexov hodnotiacich značky miest a krajín je známy najmä The Anholt – GfK Ropper City Brands Index a National Brand Index. Obsahové zameranie je koncipované na základe Anholtovej hexagónu značky mesta a krajiny, ktoré sú popísané v predchádzajúcom texte.

#### 3.2.3. Stratégia spolupráce s konkurenciou a stratégia napodobovania konkurencie

Konkurenčné územia sa môžu stať potenciálnymi partnermi, môžu sa krátkodobo alebo dlhodobo spojiť v konkurenčnom boji proti iným konkurentom. Spolupráca s konkurenciou môže byť založená na:

- a) rozšírení ponuky - o ten istý typ produktov (okruh cestovného ruchu po stredovekých banských mestách), o nové produkty, ktoré budú ponuku diverzifikovať (návštevníci kongresu dostanú informácie o možnostiach výletov do okolia miesta kongresu) a pod.,
- B) rozšírení trhu - o uspokojovanie tých istých potrieb, tých istých zákazníckych skupín, uspokojovanie nových potrieb, nových skupín zákazníkov.

V procese globalizácie sa konkurencia území zostruje. Manažment území si začína uvedomovať, že vytváraním formálnych a neformálnych foriem kooperačných partnerstiev vo forme:

- spádových obcí,
- mikroregiónov,
- spolupracujúcich regiónov,
- učiacich sa regiónov,
- verejno-súkromných partnerstiev,

sa zvyšuje synergický efekt realizovaných aktivít a zo spoločného postupu proti konkurencii získava každé zo zúčastnených území synergickú konkurenčnú výhodu.

Stratégia spolupráce s konkurenciou môže byť v podmienkach rozvoja územia zdrojom významnej konkurenčnej výhody. Spolupráca s vybranou konkurenciou so sebou prináša:

- synergický efekt vyplývajúci zo spolupráce,
- nové zdroje konkurenčnej výhody, ktorými územie samo nedisponuje.

Spoluprácu pritom treba pokladať za logickú a nevyhnutnú reakciu na podmienky v spoločnosti.

Stratégia spolupráce s konkurenciou je založená na vyhľadávaní kooperačných partnerov z okruhu dobrej konkurencie, s ktorými sa územie môže krátkodobo alebo dlhodobo formálne alebo neformálne spojiť v konkurenčnom boji. Vytvorenie kooperačného partnerstva, spojenectva, predstavuje druh strategickú aliancie, pri ktorej dochádza k spolupráci medzi konkurentmi, ktorí si mimo rámca aliancie zachovávajú postavenie konkurentov.

Partnerstvo území by malo ťažiť z kombinácie potenciálu partnerov. Spolupráca území je založená na reciprocite, pričom územia ako partneri kooperujú na základe ponuky čiastkových produktov, zručností, technológií, jednotlivých foriem marketingovej komunikácie a pod. Manažment týchto území si uvedomuje, že trh území je pre ich územia príliš veľký a konkurencia príliš silná a agresívna na to, aby uskutočňovali svoje aktivity samostatne.

Realizácia tejto stratégie predpokladá dostatočnú mieru flexibility partnerstva tak, aby poslúžilo cieľom určitého projektu, resp. potrebám dlhodobého udržateľného rozvoja. Spolupráca medzi územiami si vyžaduje jasné stanovenie marketingových strategických cieľov, ktoré majú byť prostredníctvom partnerstva dosiahnuté.

Základom stratégie spolupráce s konkurenciou je intenzívna spolupráca kooperujúcich území na základe:

- vytvorenia partnerstva,
- spolupráce s rozvojovými agentúrami,
- spolupráce s ďalšími relevantnými subjektmi, ktoré môžu ovplyvniť úspech tejto stratégie.

#### **Výhodou stratégie spolupráce s konkurenciou je predovšetkým:**

- vytvorenie predpokladov pre vznik jednej alebo niekoľkých konkurenčných výhod, ktoré sú výsledkom možnosti učiť sa od konkurencie, využívať potenciál konkurencie a pod.,
- zníženie nákladov spojených so vstupom novej ponuky na trh,
- eliminovanie rizika neúspechu,
- využitie úspor z rozsahu,
- spoločné financovanie rozsiahlejších projektov,
- získanie finančných prostriedkov z fondov Európskej únie a pod.

Pri nedostatočnej aplikácii základných princípov marketingu územia môže byť **nevýhodou tejto stratégie** vznik napätia v interpersonálnych vzťahoch, ktorý vyplýva z rozdielných:

- organizačných foriem,
- cieľov a právomocí jednotlivých subjektov,
- foriem riadenia,
- prístupov a profesionality k riešeniu problémov, komunikácie a pod.

Formou spolupráce s konkurenciou je aj **stratégia dopĺňovania**. Táto forma spolupráce je založená na ponuke čiastkového produktu územia, ktorý vystupuje ako doplnok k inému územiu, s cieľom rozšíriť produktový mix.

**Stratégia čiastočného napodobovania** konkurencie vychádza z existencie konkurencie a zo schopnosti územia ponúkať podobný produkt ako úspešná konkurencia. Napodobovanie konkurencie môže mať rôzne formy. Územia môžu konkurenciu napodobniť cez stratégie niektorých nástrojov marketingového mixu.

Konkurencia medzi územiami rastie aj vďaka schopnosti imitovať produkty iných území v rámci konkrétnej ponuky, len s minimálnym prispôbením sa špecifikám územia (napríklad zavádzanie inteligentných riešení, vytváranie mikroregiónov, kultúrnych a turistických klastrov, budovanie kreatívnych centier, organizovanie prestížnych kultúrnych podujatí a predstavení, zavádzanie moderných foriem a systémov verejnej dopravy, realizovanie projektov, ktoré sú výnimočné tým, že sú výsledkom práce prestížnych, medzinárodne uznávaných architektov, akými sú napríklad veľtržné a konferenčné centrá, nákupné a obytné centrá a pod., podporovanie operných a divadelných predstavení, múzeí, galérií a pod.).

Posledným spôsobom je imitácia ponuky konkurencie s vylepšeniami a inováciami, ktoré zohľadňujú špecifiká územia alebo prihliadajú na potreby segmentov alebo trhov, ktoré chce svojou ponukou osloviť lepšie ako konkurencia.

Stratégia čiastočného napodobovania konkurencie a stratégia dopĺňovania sú predpokladom pre vytvorenie konkurenčnej výhody územia, ale nie konkurenčnej výhody, ktorá by bola udržateľná dlhšie časové obdobie. Tvorba týchto stratégií môže mať svoje opodstatnenie v územiach na nižšom stupni konkurenčného rozvoja alebo v niektorých štádiách životného cyklu čiastkových produktov územia.

### 3.2.4. Generické stratégie

E.M. Porter, jeden z najcitovanejších autorov, ktorý sa zaoberá konkurenčnými stratégiami, vymedzil tri skupiny konkurenčných stratégií. Tieto stratégie nazval generickými, tzn. modelovými stratégiami (obr. 13). Pri ich vymedzení vychádzal z toho, že niektoré strategické prístupy sú použiteľné bez ohľadu na konkrétnu situáciu.

		Konkurenčná výhoda	
		postavenie plynúce z nízkych nákladov	jedinečnosť chápaná zákazníkom
Konkurenčný priestor	celý trh	<i>NÁKLADOVÉ VODCOVSTVO</i>	<i>DIFERENCIÁCIA</i>
	určitý segment	<i>NÁKLADOVÁ DIFERENCIAČNÁ ŠPECIALIZÁCIA</i>	

Obrázok 13 Generické stratégie  
Prameň: Porter, M. 1994.

Vymedzenie generických stratégií je založené na charaktere konkurenčnej výhody a konkurenčného priestoru. Konkurenčný priestor môže predstavovať celý trh alebo len časť trhu, príp. segment alebo segmenty trhu. Zdrojom konkurenčnej výhody môžu byť nízke náklady alebo jedinečné vnímanie zákazníkom (bližšie pozri zdroje konkurenčnej výhody).

Na základe tohto prístupu vymedzil Porter (1994) stratégiu vodcovstva plynúceho z nízkych nákladov, stratégiu diferenciacie a stratégiu špecializácie, ktorá môže byť založená na nízkych nákladoch alebo diferenciacii.

### **Stratégia vedúcej pozície v nákladoch, resp. cenách**

Agresívna cenová stratégia vychádza z poznania, že na celkovom trhu možno profitovať výhodnejšími cenami alebo znižovaním nákladov. Z takýchto výhod oproti konkurencii vychádzajú konkurenčné stratégie založené na konkurenčnej výhode nižších nákladov, resp. vedúcej pozícii v nákladoch, ktorá pre zákazníka znamená nižšie ceny ako ponúka konkurencia.

Stratégia nákladového vodcovstva je založená na prekonaní konkurencie prostredníctvom nižších nákladov. O nižších nákladoch je v prípade územia potrebné uvažovať z hľadiska dvoch aspektov. Na jednej strane ide o znižovanie jednotkových nákladov na úrovni územia, na druhej strane ide o zníženie celkových nákladov pre zákazníkov. V konečnom dôsledku to pre územie aj zákazníka znamená profitovať z výhodnejších cien a z úspory na výdavkoch z pobytu alebo podnikania na takomto území.

Úlohou týchto stratégií je doceliť zníženie jednotkových nákladov na území alebo z pohľadu výdavkov zákazníka pod úroveň významných konkurentov.

Zníženie jednotkových nákladov na území pod úroveň významných konkurentov je možné dosiahnuť predovšetkým na základe využitia:

- kvalifikovanej pracovnej sily,
- progresívnych technológií,
- technických, technologických alebo v území veľmi dôležitých netechnických inovácií,
- získania významných zdrojov finančných prostriedkov a ich efektívneho využitia (z rôznych fondov, grantov, získaním významného investora a pod.),
- zabezpečenia efektívnej dostupnosti územia,
- vytvorením a porovnaním určitých administratívnych údajov s cieľom zvýšiť výkonnosť alebo znížiť náklady na účely modernizácie administratívy a konsolidácie rozpočtu a pod.

Charakteristickým znakom stratégie nákladového vodcovstva je úzky rozsah produktovej alebo ponukovej diferenciacie, ktorá je zvyčajne finančne náročná. Pre realizáciu takejto formy marketingovej stratégie na území sú dôležité nasledovné podmienky:

- územie má na trhu relatívne veľký podiel, ktorý dokáže svojimi produktmi uspokojovať,
- pôsobenie nástrojov marketingového mixu z hľadiska dostupnosti produktu je relatívne agresívne,
- na území je dostatok finančných zdrojov, resp. územie má k nim prístup,
- územie pravidelne investuje do aktivít podporujúcich progresívny rozvoj územia,



- na riadiacich pozíciách sú kvalitní odborníci a je zabezpečený ich kontinuálny kvalifikačný rast,
- realizátor stratégie je schopný zabezpečiť účinnú kontrolu,
- dominantným motivačným kritériom pre cieľového zákazníka tohto územia je cena. Pre územia, ktorých pozícia na trhu je vo vzťahu ku konkurencii relatívne stabilizovaná, ale disponujú len obmedzeným rozsahom zdrojov, môže byť tento typ stratégie riešením, ktoré im umožní akumulovať zdroje pre zmenu stratégie v budúcnosti.

Územie, ktoré chce uplatňovať tento typ stratégie zvyčajne volí ako stratégiu pokrytia trhu nediferencovaný marketing. Znamená to, že v rámci tvorby a realizácie stratégie je potrebné do určitej miery ignorovať rozdielnosť trhových segmentov a orientovať sa predovšetkým na priemerného spotrebiteľa. Stratégie nástrojov marketingového mixu sa zameriavajú na diferenciáciu ponuky, ktorá zodpovedá očakávaniam a potrebám priemerného spotrebiteľa. Z tohto prístupu vyplýva úspora na nákladoch (náklady rastú so špecializáciou na trhové segmenty). V prípade, že sa na trhu objaví substitučná ponuka iných území, nákladový vodca by mal mať buď dostatok finančných prostriedkov, alebo potenciálu, ktorý nemá konkurencia, prípadne predstavy vo forme stratégií marketingového mixu, ktoré mu umožnia mať lepšie ceny ako konkurencia, aby si udržal trhový podiel.

Výhodou stratégie nákladového vodcovstva, resp. nižších cien je, že nákladová výhoda dočasne chráni územie pred dopytovo silnými zákazníkmi a v prípade poklesu dopytu na trhu pred ďalším znižovaním cien. Obmedzenia alebo riziká, ktoré táto stratégia prináša súvisia s tým, že investície do výrazných inovácií v území sú finančne náročné a konkurenčné územia, ktoré uprednostňujú stratégiu napodobovania konkurencie sa môžu naučiť dosahovať rovnako nízke náklady alebo ceny. Pre manažment územia je dôležité neustále monitorovať výšku vlastných nákladov a zmeny na trhu území.

### Stratégia diferenciácie

Stratégia diferenciácie je založená na schopnosti územia prispôbiť sa potrebám zákazníkov a uspokojiť ich diferencované potreby. Prostredníctvom tejto stratégie je možné konkurenčnú výhodu územia dosiahnuť jedinečnou ponukou, či už z pohľadu ponuky územia ako celku alebo ponuky čiastkových produktov. Stratégia diferenciácie je založená na opatreniach zvyšujúcich jedinečnosť, resp. užitočnosť ponuky, prostredníctvom celkového alebo čiastkových produktov, orientáciou na tie zložky nástrojov marketingového mixu, ktoré zákazníci najviac ocenia.

Každá diferenciácia ponuky znamená zvýšenie nákladov pre územie a zvýšenie úžitku pre jeho zákazníkov. Táto skutočnosť si vyžaduje rast nákladov kompenzovať rastom cien.

Pri tvorbe stratégie diferenciácie je dôležité uvedomiť si, že nie každá diferenciácia je rovnako dôležitá a má zmysel či už pre územie alebo pre jeho zákazníkov. Z tohto dôvodu je veľmi dôležitý správny **výber foriem diferenciácie** ponuky územia od konkurencie.

Diferenciácia ponuky by mala spĺňať kritérium:

- dôležitosti,
- ziskovosti,
- jedinečnosti,
- dokonalosti,

- nenapodobiteľnosti,
- dostupnosti,
- významnosti.

V ďalšom texte jednotlivé kritéria stručne vysvetlíme.

**Dôležitosť** diferenciacie ponuky spočíva vo výraznom zvýšení užitočnosti územia alebo jeho čiastkových produktov pre dostatočne vysoký počet zákazníkov.

Zavedenie diferenciacie by malo pre územie znamenať zvýšenie záujmu o územie na základe rastu jeho atraktivity v cieľovom segmente a následne **rast príjmov** v území.

**Jedinečnosť** diferenciacie je založená na skutočnosti, že konkurencia nedisponuje rovnakou ponukou, príp. rovnako výraznou ponukou. Ponuka by mala byť typická práve pre predmetné územie, resp. ponúkaná na trhu jedinečným spôsobom, charakteristickým pre dané územie.

Kritérium **dokonalosti** diferenciacie ponuky predstavuje najlepší spôsob dosiahnutia úžitku pre zákazníkov. Diferenciácia ponuky územia spočíva v tom, že ponuka územia je lepšia ako formy a spôsoby ponuky iných území, pri ktorých zákazníci môžu získať rovnakú výhodu alebo úžitok.

**Nenapodobiteľnosť** diferenciacie znamená, že konkurencia nemôže jednoduchým spôsobom diferenciaciu imitovať. Nenapodobiteľnosť ponuky je predpokladom udržateľnosti konkurenčnej výhody.

**Dostupnosť** ponuky územia je významným kritériom diferenciacie, pretože jej cieľom je zabezpečiť, aby si zákazníci diferenciaciu mohli dovoliť zaplatiť.

Diferenciácia ponuky má zmysel len vtedy, ak zákazníci diferenciaciu **zreteľne** vnímajú, je pre nich **významná, dôležitá, predstavuje pre nich vyššiu hodnotu**.

Diferenciácia územia od konkurencie sa dá dosiahnuť dvomi základnými spôsobmi, a to:

1. diferenciaciou nástrojov marketingového mixu - produktu (produkt sa od iných substitučných produktov môže diferencovať cez vyššiu kvalitu, prítlačlivú atmosféru, inovácie, imidž a pod.), diferenciaciou marketingovej komunikácie (využívanie moderných progresívnych foriem), diferenciaciou ceny (výška ceny vo vzťahu k prezentovanej kvalite, výhody, stimuly a pod.) diferenciaciou dostupnosti (rýchlosť, kvalita a alternatívne možnosti), diferenciaciou ľudského činiteľa a foriem spolupráce;
2. diferenciaciou orientovanou na trh, resp. trhy zákazníkov.

Nevyhnutným **predpokladom realizácie** tejto strategickej koncepcie je:

- silná orientácia zákazníkov na vysoký štandard kvality ponuky a jej jedinečnosť,
- efektívnosť marketingových aktivít,
- tvorivé, kreatívne prostredie, orientácia na inovácie,
- intenzívna spolupráca významných subjektov v území,
- dobrá fyzická dostupnosť územia,
- efektívna a účinná dostupnosť informácií o území,
- značka územia ako celkového produktu alebo imidž jedného, resp. niekoľkých čiastkových produktov, čo predpokladá známosť územia.

**Výhoda stratégie diferenciacie** pre územie vyplýva zo špecifika územia ako produktu, ktoré spočíva v názve územia, ktorý je zároveň „značkou“ územia. Skutočnosť, že zákazníci sú viazaní na názov územia, ktorý evokuje napr. dobrý imidž, znižuje citlivosť

cieľového trhu na cenu. Zároveň lojalnosť zákazníkov voči územiú a jedinečnosť ponuky územia predstavujú bariéru pred vstupom novej konkurencie alebo substitučnej ponuky na trh.

**Nevýhodou** tohto strategického prístupu je riziko, že aj napriek jedinečnosti ponuky môžu územia presadzujúce stratégiu diferenciacie ohroziť konkurenti schopní imitovať ponuku. Kým sa manažment územia rozhodne pre realizáciu tejto stratégie, je potrebné analyzovať portfólio ponuky územia (napr. pomocou BCG matice). V prípade dostupnosti informácií treba zohľadniť aj štádium životného cyklu územia, resp. jeho kľúčových čiastkových produktov. Riziko môže vzniknúť i vtedy, ak pre zákazníkov budú viac ako lojalita k územiú dôležité finančné úspory (napríklad v období recesie ekonomiky).

Základ, z ktorého vychádza diferenciacia ponuky, môže v hodnotovom systéme zákazníkov stratiť na význame buď vplyvom času alebo substitučnej ponuky. V záujme vytvorenia udržateľnej konkurenčnej výhody je preto potrebná kontinuálna analýza vlastných možností územia, monitorovanie vývoja na trhu a marketingová analýza konkurencie.

### **Stratégia špecializácie**

Stratégia špecializácie ako marketingová konkurenčná stratégia rozvoja územia je zvyčajne založená na koncentrácii pozornosti na jeden alebo niekoľko menších trhových segmentov a následnom vytvorení špecifickej ponuky, ktorá podľa profilu cieľového segmentu môže byť založená na nižších nákladoch oproti konkurencii alebo diverzifikácii ponuky. Jej východisko predstavuje dôsledné poznanie a následné uspokojovanie cieľových segmentov - spotrebiteľov, čím územie získava imidž jasne vyprofilovaného územia pre konkrétne segmenty.

Pri tvorbe tejto stratégie je veľmi dôležité rozlišovať pojmy zákazník a spotrebiteľ, nakoľko zákazník nemusí byť konečným spotrebiteľom. Úspech tejto stratégie je založený na poznaní cieľového spotrebiteľa, jeho potrieb, požiadaviek, motívov a ich následnom uspokojení.

Existuje aj opačný prístup, ktorý je však o niečo rizikovejší, založený na vytvorení špecifickej ponuky a presvedčení trhu, že práve táto ponuka môže uspokojiť jeho nenaplnené predstavy a potreby.

Stratégia špecializácie potom môže byť, v závislosti od dopytu, založená na nákladovom/cenovom vodcovstve alebo stratégii diferenciacie. Ide teda o špecializáciu na diferencovanú ponuku alebo nízke náklady.

Príležitosti na uplatnenie tejto stratégie pri rozvoji územia sú v nájdení medzier na trhu. Územia, ktoré sú schopné dôkladnou systematickou analýzou trhu identifikovať medzeru na trhu, zvyčajne zaznamenajú dynamický rozvoj.

Ak územie ako stratégiu špecializácie zvolí nízko nákladový prístup, konkuruje územiú alebo územiám, ktoré možno označiť za nákladového vodcu v trhových segmentoch, kde nemá nákladovú výhodu. V prípade, že územie volí ako stratégiu špecializácie prístup založený na diferenciacii, stáva sa v jednom alebo niekoľkých segmentoch konkurentom území, ktoré sú diferenciacnými vodcami na trhu.

**Predpokladom pre realizáciu** tejto stratégie rozvoja územia je schopnosť ponukou územia uspokojiť úzko vymedzený segment trhu účinnejšie a/alebo efektívnejšie ako

konkurencia za predpokladu, že ponuku územia nie je možné jednoducho imitovať alebo substituovať. Predpokladá to vysokú efektívnosť marketingových činností a intenzívnu spoluprácu a participáciu subjektov v území.

Táto stratégia je vhodná pre územia s nevýrazným potenciálom, ktoré však disponujú jednou udržateľnou konkurenčnou výhodou, resp. sú ju schopné na základe systematickej analýzy potrieb trhu a následne cieľových spotrebiteľov vytvoriť. Práve tento typ území môže mať schopnosť flexibilne a aktuálne reagovať na špecifické potreby malých trhových segmentov alebo úzko vyprofilovaných segmentov.

Rizikom realizácie tejto stratégie je, že:

- manažment územia, resp. realizátori tejto stratégie pod vplyvom pozitívnych výsledkov (ako výstupov realizácie tejto stratégie), môžu mať tendenciu ponukou prerásť obsluhovaný trhový segment. To môže znamenať stratu kontaktu s cieľovou skupinou spotrebiteľov, ktorý bol bezprostrednou výhodou stratégie špecializácie;
- konkurenčné územia môžu nájsť vnútri trhu medzery, ktoré budú predstavovať ďalšie čiastkové trhy, resp. segmenty a začnú ich uspokojovať lepšie;
- územia, ktoré sa orientujú na väčší trh alebo niekoľko segmentov, môžu mať oproti špecializujúcim sa územiám oveľa výhodnejšie ceny, čo môže viesť až k eliminácii špecializovaného trhu;
- zmenšovanie rozdielov v potrebách celkového a čiastkových trhov eliminuje potrebu špecializácie.

## Zhrnutie

V tejto kapitole sme sa zamerali na konkurenčné stratégie, ktorých cieľom je vybudovať v území jednu alebo niekoľko konkurenčných výhod. Vplyvom globalizácie význam konkurencie medzi územiami vzrastá, preto tejto problematike treba venovať osobitnú pozornosť. Územia v prostredí globálnej konkurencie musia súťažiť o svojich zákazníkov na rôznych trhoch. Piliermi moderného marketingu územia sa stali všestranná orientácia na zákazníka, environmentálny a etický prístup k rozvoju územia a konkurenčná výhoda, resp. výhody.

Konkurencia je často vymedzená ako proces, v ktorom sa stretávajú rozličné trhové subjekty s ich diferencovanými záujmami a cieľmi, resp. ako priestor pre pôsobenie konkurentov. Konkurencia je dôležitým faktorom, ktorý v súčasnosti najviac ovplyvňuje stratégiu rozvoja územia a určuje šance územia na trhu území. Na vymedzenie konkurencie existujú rôzne prístupy (časové hľadisko, priestorové hľadisko, trhové a odvetvové, a pod.).

Nevyhnutným základom úspešnosti územia na trhu území vo vzťahu k súčasnej i potenciálnej konkurencii je dlhodobou udržateľná konkurenčná výhoda. Konkurenčnou výhodou rozumieme významnú výhodu, špecifickú prednosť, výnimočnú schopnosť v kvalite alebo kvantite alebo spôsobe využitia potenciálu územia, ktorú má územie oproti svojim konkurentom, a ktorá mu umožňuje realizovať väčšiu hodnotu než dosahuje konkurencia na rovnakom trhu. Konkurenčná výhoda vychádza z dvoch základných zdrojov - z lepšieho uspokojovania zákazníkov a z prekonania konkurentov. Faktory, ktoré ovplyvňujú konkurencieschopnosť územia delíme na interné a externé faktory. Ide o faktory ako informácie, potenciál územia, charakter dopytu, stratégia rozvoja územia,

konkurencia, technológie, vplyv vlády, priame zahraničné investície, náhodné udalosti. Na základe faktorov konkurenčnej výhody územia poznáme štyri etapy konkurenčného rozvoja územia - konkurenčný rozvoj územia založený na produkčných faktoroch, konkurenčný rozvoj územia založený na investíciách, konkurenčný rozvoj územia založený na inováciách a konkurenčný rozvoj územia založený na bohatstve. Pre trvalo udržateľný rozvoj územia je potrebné vytvoriť podmienky pre dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody. Každé územie bude dosahovať konkurenčnú výhodu iným spôsobom v závislosti - od potenciálu, ktorým disponuje; od vývoja vo vonkajšom prostredí; od vývoja na trhu a od sily konkurencie.

Aby územie dosiahlo konkurenčnú výhodu na trhu, treba vytvoriť jednu alebo niekoľko konkurenčných stratégií. Marketingovú konkurenčnú stratégiu územia možno vymedziť ako spôsob hľadania priaznivého konkurenčného postavenia územia na trhu území, s cieľom vybudovať udržateľnú trhovú pozíciu voči vplyvom, ktoré rozhodujú o schopnostiach konkurencie. V praxi sa ako konkurenčné stratégie najviac realizujú inovačné stratégie; stratégie spolupráce s konkurenciou, alebo napodobovania konkurencie, či dopĺňovania; stratégia budovania značky územia, stratégia udržiavania najnižšej ceny, resp. najnižších nákladov pre zákazníka, diferenciacie alebo špecializácie.

Inovačné stratégie vychádzajú z poznania, že konkurencieschopnosť a inovácie sú spojené nádoby a základné piliere prosperity územia. Inovačné stratégie je možné realizovať na úrovni nástrojov marketingového mixu a trhu. Inovácie na úrovni nástrojov marketingového mixu sa realizujú na úrovni produktu cez služby, urbanistickej štruktúry území, inovácie kultúrneho potenciálu, inovácie v podnikateľskom prostredí a na úrovni infraštruktúry. Inovácie na úrovni ceny predstavujú predovšetkým inovatívne metódy, postupy a nástroje finančného riadenia a budovania lojality zákazníkov. Inovácie na úrovni dostupnosti územia sa realizujú na úrovni polohy, dostupnosti tvorbou integrovaného prístupu a pohybu v území, a inováciami na úrovni dostupnosti informácií. Inovácie zamerané na ľudský činiteľ je potrebné orientovať na riadenie ľudských zdrojov, zavádzanie nových organizačných foriem, zavádzanie nových procesov, postupov, procedúr do riadenia územia a odstraňovanie administratívnych a byrokratických prekážok. Inovácie na úrovni marketingovej komunikácie súvisia s využívaním moderných komunikačných nástrojov a kanálov. Inovácie na úrovni trhu súvisia s hľadaním prístupov, ako osloviť nové zákaznícke skupiny a trhy.

Stratégia budovania značky územia umožňuje územiám odlišiť sa od konkurencie, a vzhľadom na lepšiu identifikáciu atraktivity územia umožňuje aj cielenejšiu komunikáciu. Značkou územia rozumieme súbor prvkov, ktorými sú názov územia, identita, imidž, reputácia, vizuálne prvky - symbol, dizajn. Cieľom stratégie budovania značky územia je vybudovať takú značku územia, ktorá odliší územie prostredníctvom zdôraznenia tých prvkov alebo jeho súčastí, ktoré ho robia jedinečným alebo špecifickým a bude pozitívne vnímaná v mysliach cieľových segmentov. Pozitívne vnímanie územia je možné dosiahnuť vytváraním povedomia o území a náklonnosti k územiu cez jeho imidž.

Stratégia spolupráce s konkurenciou a stratégia napodobovania konkurencie je založená na tom, že spolupráca s vybranou konkurenciou prináša so sebou synergický efekt vyplývajúci zo spolupráce a nové zdroje konkurenčnej výhody, ktorými územie samo nedisponuje. Formou spolupráce s konkurenciou je aj stratégia dopĺňovania.

Stratégia čiastočného napodobovania konkurencie vychádza z existencie konkurencie a zo schopnosti územia ponúkať podobný produkt ako úspešná konkurencia. Napodobovanie konkurencie môže mať rôzne formy.

Generické stratégie predstavujú tri skupiny konkurenčných stratégií, ktoré vychádzajú z konkurenčnej výhody a konkurenčného priestoru. Ide o stratégiu vodcovstva plynúceho z nízkych nákladov, stratégiu diferenciacie a stratégiu špecializácie, ktorá môže byť založená na nízkych nákladoch alebo diferenciacii.

V praxi, ako aj v odbornej literatúre istý čas prevládal názor, ktorý vychádzal z konštatovania, že k dosiahnutiu úspechu je zvyčajne potrebné vybrať si jednu stratégiu a vytrvalo ju sledovať. Strategická koncepcia orientácie napríklad na budovanie značky nemusí v stratégii rozvoja územia znamenať vylúčenie strategického konceptu orientovaného na náklady alebo diferenciaciu. Prax ukazuje, že úspech často prináša práve kombinácia myšlienok jednotlivých stratégií. V praxi niektoré územia realizujú rôzne strategické prístupy súčasne. Vyplyva to jednak z povahy územia ako produktu, jeho špecifik, ako aj z špecifik jeho riadenia a charakteru zákazníkov.

Pri každej zo spomínaných marketingových stratégií treba mať na zreteli, že na trhu dochádza k neustálym zmenám, ktoré vedú k potrebe zabezpečiť na jednej strane rast kvality a na druhej znižovanie nákladov. Ak je územie schopné zabezpečiť proces tržnej evolúcie, môže dôjsť k mimoriadnemu upevneniu konkurenčnej pozície územia na trhu a k zabezpečeniu udržateľného rozvoja územia.

Ponímanie konkurenčných stratégií nie vždy berie do úvahy rôzne štádia životného cyklu územia ako celku, resp. jeho čiastkových produktov. V tejto súvislosti si treba uvedomiť, že v rôznych štádiách životného cyklu územia je dynamika konkurencie iných území rôzna. Niektoré územia, či už ako celkové produkty alebo prostredníctvom čiastkových produktov, zostávajú na trhu relatívne dlhú dobu, to znamená, že prechádzajú jednotlivými fázami životného cyklu niekoľko desiatok rokov. Iné územia, resp. ich čiastkové produkty zasa prežívajú omladenie fáz životného cyklu. Na druhej strane v území môžu byť aj také čiastkové produkty, ktoré zostávajú dlhodobo v jednej z fáz životného cyklu. Z tohto dôvodu je potrebné monitorovať parametre konkurencie, ktoré sa vplyvom životného cyklu výrazne menia. Z uvedených dôvodov sa treba pri tvorbe stratégií rozvoja územia zamerať na dynamické aspekty strategického plánovania orientovaného na konkurenciu. Územie môže podľa charakteru konkurencie počas jednotlivých fáz svojho životného cyklu alebo životného cyklu jednotlivých čiastkových produktov striedať rôzne typy konkurenčných stratégií, čím si zabezpečí dlhodobú konkurenčnú výhodu.

## Literatúra

1. AAKER, D., A. 2003. *Brand building*. Computer Press. 328 s. ISBN 8072268856.
2. ANHOLT, S. 2007a. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. 1s. ed. London: Palgrave Macmillan, 225 s. ISBN 978-0-23050-028-0.
3. ANHOLT, S. 2007b. *Brands and Branding*. [online] [citované 2020- 26- 01] Dostupné na: <http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>
4. ANHOLT, S. 2010. *Places: Identity, Image and Reputation*. New York : Palgrave Macmillan. 177 s. ISBN 978-0-230-23977-7.

5. ANHOLT, S. 2014. Place Branding Research. Taking Your Reputation Places. In *Public Affairs and Corporate communication*. GfK
6. ASHWORTH, G.J., KAVARATZIS, M. 2011. Why Brand the Future with the Past? The Roles of Heritage in the Construction and Promotion of Place Brand Reputations. In: *Go F.M., Govers R. (eds) International Place Branding*. Yearbook London : Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-23963-0.
7. BAKER, B. 2009. Destination branding for small cities: The Essential for successful place branding. In *Journal of Brand Management*, roč. 17, č. 2. str. 159-161, 2009. ISSN 1350-231X.
8. BARNEY, J. B. 2013. Gaining and Sustaining Competitive Advantage. London : Pearson Education Limited. ISBN 9781292021454.
9. BEERLI, A. - MARTIN, J. D. 2004. Factors influencing destination image. In *Annals of Tourism Research*, Elsevier, roč. 31, č. 3, s. 657 – 681. ISSN 0160-7383.
10. BERNÁTOVÁ, M., VAŇOVÁ, A. 1999. *Marketing území*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB. 180 s. ISBN 80-8055-337-8.
11. BERNÁTOVÁ, M., VAŇOVÁ, A. 2000. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB. 96 s. ISBN 80-8055-338-6.
12. BORSEKOVÁ K, VAŇOVÁ, A. 2012. Identification and Utilization of Competitive Advantage on the Regional Level. In *International Journal of Business and Management Studies*. Rhode Island : The Social Sciences Research Society, roč. 1, č. 2, s. 365 - 380. ISSN 1309-8047.
13. BORSEKOVÁ, K., PETŘÍKOVÁ, K., VAŇOVÁ, A. 2012. The methodology of use and building competitive advantage on the regional level. In *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2(1) s. 41-50. ISSN 2029-7017.
14. DE CHERNATONY, L. 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. 352 s. ISBN 978 80 251 20071.
15. DINNIE, K. 2009. *Nation Branding: Concept, Issues, Practice*. Amsterdam: Elsevier. 264 s. ISBN 9780750683494.
16. DRUCKER, P.F. 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha : Management Press. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
17. FAN, Y. 2010. Branding the nation: Towards a better understanding. In *Place Branding and public diplomacy*. roč. 6, č. 2, str. 97 – 103, 2010. ISSN 1751-8040.
18. FORET, M. et al. 2013. *Marketing in regional development*. Brno : MZLU. 148 s. ISBN 978-80-7375-812.
19. FOSSUM, J.E. 2001. *Identity-Politics in the European Union*. [on-line] Norway: ARENA [cit.2020-20-04]. Dostupné na internete: <[http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/workingpapers2001/wp01\\_17.htm](http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/workingpapers2001/wp01_17.htm)>
20. HANULÁKOVÁ, E. a kol. 2004. *Marketing územia. Oblasti, možnosti a perspektívy*. Bratislava : EKONÓM. 235 s. ISBN 80-225-1918-9.
21. HAKALA, U., LEMMETYINEN, A. 2011. Co-creating a nation brand „bottom – up“. In *Tourism Review*. 2011, roč. 66, č. 3, s. 13-24. ISSN 1660-5373 .
22. KARLÍČEK, M. 2016. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada. 224 s. ISBN 9788024757698.

23. KELLER, L. K. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 9788024714813.
24. KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
25. KOTLER, P. 2005. *Inovativní marketing*. Praha : Grada Publishing. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
26. KOTLER, P., ASPLUND, CH., REIN, I., HAIDER, D.H. 1999. *Marketing Places Europe*. Harlow : Prentice Hall. 338 s. ISBN 0 273 64442 4.
27. LESÁKOVÁ, D. a kol. 2001. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Sprint. 337 s. ISBN 80-88848-90-3.
28. LUNDVALL, B. 2016. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London : Anthem Press. 422 s. ISBN 978-1-78308 -596-5.
29. LUSCH, R. F., WEBSTER, F. E. 2011. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*. SAGE Publishing, roč. 31, č. 2, s. 129 - 134. ISSN 02761467.
30. MATLOVIČOVÁ K. 2015 *Značka územia*. Prešov : Grafotlač. 320 s. ISBN 978 80 555 1529 8.
31. MOILANEN T., RAINISTO S. 2009. *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*. London : Palgrave Macmillan. 202 s. ISBN 978-0-230- 22092-8.
32. PORTER, M. 1994. *Konkurenční strategie. Metody pro analýzy odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
33. PORTER, M.E. 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press. 896 s. ISBN 0-684-84147-9.
34. PFAFFENBERGER, B. 2000. *Internet: adresář a slovník pojmů*. Praha: Naklad. Lidové noviny, 2000. 176 s. ISBN 80-7169-359-7.
35. REINISTO, S. K. 2003/4. *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations 2003/4. 271 s. ISSN 1457-6929 ISBN 951-22-6685-7.
36. ROGERS, E. M. 2003. *Diffusion Of Innovations*. New York : Simon & Schuster. 576 s. ISBN 9780743222099.
37. ROSSITER, J. et al. 2018. *Marketing Communications: Objectives, Strategy, Tactics*. London : SAGE Publications Ltd. 584 s. ISBN 9781526438645.
38. RUMPEL, P. SLACH, O. KOUTSKÝ, J. 2007. *Měkké faktory regionálního rozvoje*. Ostrava : Repronis. 186 s. ISBN 978-80-7368-435-8.
39. SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava : Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
40. SCHUMPETER, J. A. 1989. *Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Porcupine Pr : Abridged edition. 461 s. ISBN 10 0879912634.
41. ŠEBESTA, O. 2001. *Hledáme na internetu*. Praha : GRADA. 88 s. ISBN 80-247-0011.
42. VAŇOVÁ, A. 2006. *Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia*. 1. vyd. - Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. 138 s. ISBN 80-8083-301-X.



43. VAŇOVÁ, A. 2000. Imidž územia. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 1, č. 2, s. 142 - 148. ISSN 1335-7069.
44. VAŇOVÁ, A. 2004. Marketingová komunikácia v území. In HANULÁKOVÁ, E. a kol. *Marketing územia. Oblasť, možnosti, perspektívy*. Bratislava : EKONÓM, s. 102 – 111, 122 – 123. ISBN 80-225-1918-9.
45. VOORBERG, W. H., BEKKERS, V. J. J. M., TUMMERS, L. G. 2015. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. In *Public Management Review. London : Routledge*, roč. 17, č. 9, s. 1333 – 1357. ISSN 1471-9037.
46. WEST, D., FORD, J., IBRAHIM, E. 2010. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. New York : Oxford University Press. 585 s. ISBN 978-0-19-955660.
47. ZENKER, S., MARTIN, N. 2011. Measuring success in place marketing and branding. In *Place branding and public Diplomacy*, roč. 7, č. 1, s. 32 – 41. ISSN 1751 – 8040.
48. ZENKER, S., JACOBSEN, B. P. 2015. *Inter – Regional Place Branding. Best Practices, Challenges and Solutions*. Cham : Springer. ISBN 978 3 319 15328 5.

### **Kľúčové slová**

Konkurencia. Konkurenčné stratégie. Inovácie. Značka územia. Spolupráca s konkurenciou. Napodobovanie konkurencie. Generické stratégie.

### **Otázky na overenie vedomostí**

1. V akých oblastiach existuje medzi územiami konkurencia?
2. Aké vlastnosti musí mať konkurenčná výhoda?
3. Čo môže byť zdrojom konkurenčnej výhody územia?
4. Aké typy konkurenčných stratégií poznáte?
5. Verejné politiky v EÚ sa prioritne orientujú na inovácie. Aký typ stratégií v regionálnom rozvoji má priamo v názve inovácie?
6. Aký je vzťah medzi imidžom a značkou územia?
7. Vymenujte generické stratégie.
8. Vyhľadajte posledné výsledky Anholtovhovho National Brand Indexu a vymenujte hodnotené oblasti.
9. Ako súvisia stratégie pozíčné s konkurenčnými?
10. Ktoré konkurenčné stratégie by mohol realizovať vodca na trhu?
11. Ako by mal vodca na trhu využívať nástroje marketingového mixu? Ktoré produktové stratégie zvyčajne uplatňuje vodca na trhu?
12. Ktoré konkurenčné stratégie by mal využívať trhový vyzývateľ? Ako by mal využívať nástroje marketingového mixu?
13. Ktoré konkurenčné stratégie by mal využiť súputník? Ako by mal využívať nástroje marketingového mixu?
14. Ktoré konkurenčné stratégie by mal realizovať trpaslík? Ako by mal využívať nástroje marketingového mixu?

## Úlohy na zamyslenie

1. *Antverpy sa nazývajú Rubensovým mestom, Rovaniemi v severnom Fínsku sa spája s menom Santa Clausa, Liverpool je známy ako rodisko skupiny The Beatles, Paríž je aj Eiffelova veža.* Nájdite konkrétne príklady slovenských miest, ktoré majú podobné signifikantné prvky a využívajú ich pri prezentácii. Môžeme v ich prípade hovoriť, že majú svoju značku? Svoj názor podložte argumentmi.
2. Spolupráca s konkurenciou môže mať rôzne formy a zameranie. Nájdite príklady spolupráce s konkurenciou v kraji, z ktorého pochádzate a identifikujte ich ciele.
3. Švajčiarsko v období po 2. svetovej vojne trpelo nedostatkom pracovnej sily, *ale aj napriek tomu proces imigrácie nebol povolený. To malo za následok modernizáciu, zvyšovanie produktivity práce, hľadanie vyšších hodnôt a hľadanie trvalo udržateľných trhových segmentov.* Je podľa Vás možné súčasnú situáciu v EÚ riešiť obdobne? Svoj názor zdôvodnite s ohľadom na demografiu, ekonomiku, rozvoj technológií, politiku EÚ a budovanie konkurenčnej výhody.
4. *Na to, aby sme mohli identifikovať pozíciu územia na trhu potrebujeme poznať štatistické údaje.* Na základe informácií zo ŠÚ identifikujte trhovú pozíciu krajov SR v segmente:
  - turistov a návštevníkov,
  - priťahovaní investorov.
5. Na základe predchádzajúcej úlohy identifikujte konkurenčnú výhodu/dy týchto krajov. Použite strategické dokumenty kraja, štátu a vlastné skúsenosti, či poznatky.
6. Na základe poznatkov a empirie posúďte, či pozícia zodpovedá potenciálu kraja.

## ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

1. AAKER, D., A. 2003. *Brand building*. Computer Press. 328 s. ISBN 8072268856.
2. ANHOLT, S. 2007a. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. 1s. ed. London: Palgrave Macmillan, 225 s. ISBN 978-0-23050-028-0.
3. ANHOLT, S. 2007b. *Brands and Branding*. [online] [citované 2020- 26- 01] Dostupné na: <http://www.simonanholt.com/Publications/publications-other-articles.aspx>
4. ANHOLT, S. 2010. *Places: Identity, Image and Reputation*. New York : Palgrave Macmillan. 177 s. ISBN 978-0-230-23977-7.
5. ANHOLT, S. 2014. Place Branding Research. Taking Your Reputation Places. In *Public Affairs and Corporate communication*. GfK
6. ASHWORTH, G.J., KAVARATZIS, M. 2011. Why Brand the Future with the Past? The Roles of Heritage in the Construction and Promotion of Place Brand Reputations. In: *Go F.M., Govers R. (eds) International Place Branding*. Yearbook London : Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-23963-0.
7. ASHWORTH, G.J.; VOOGD, H. 1990. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London; New York : Belhaven Press. 178 s. ISBN 0 471 94470 X.
8. BAKER, B. 2009. Destination branding for small cities: The Essential for successful place branding. In *Journal of Brand Management*, roč. 17, č. 2. str. 159-161, 2009. ISSN 1350-231X.
9. BARNEY, J. B. 2013. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. London : Pearson Education Limited. ISBN 9781292021454.
10. BEERLI, A. - MARTIN, J. D. 2004. Factors influencing destination image. In *Annals of Tourism Research*, Elsevier, roč. 31, č. 3, s. 657 – 681. ISSN 0160-7383.
11. BERNÁTOVÁ, M., VAŇOVÁ, A. 1999. *Marketing území*. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB. 180 s. ISBN 80-8055-337-8.
12. BERNÁTOVÁ, M., VAŇOVÁ, A. 2000. Banská Bystrica : Ekonomická fakulta UMB. 96 s. ISBN 80-8055-338-6.
13. BOEREMA, E. M. - SONDERVAN, H. J. 1988. *Ondernemersgerichte citymarketing*. In *Tijdschrift voor Marketing*. č. 1.
14. BORSEKOVÁ K, VAŇOVÁ, A. 2012. Identification and Utilization of Competitive Advantage on the Regional Level. In *International Journal of Business and Management Studies*. Rhode Island : The Social Sciences Research Society, roč. 1, č. 2, s. 365 - 380. ISSN 1309-8047.
15. BORSEKOVÁ, K., PETRÍKOVÁ, K., VAŇOVÁ, A. 2012. The methodology of use and building competitive advantage on the regional level. In *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2(1) s. 41-50. ISSN 2029-7017.
16. BRAUN, E. 2008. *City Marketing, Towards and integrated approach*. Rotterdam : Erasmus University. 263 s. ISBN 978-905892-180-2.
17. DE CHERNATONY, L. 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. Brno: Computer Press. 352 s. ISBN 978 80 251 20071.

18. DINNIE, K. 2009. *Nation Branding: Concept, Issues, Practice*. Amsterdam: Elsevier. 264 s. ISBN 9780750683494.
19. DRUCKER, P.F. 1994. *Řízení neziskových organizací*. Praha : Management Press. 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
20. FAN, Y. 2010. Branding the nation: Towards a better understanding. In *Place Branding and public diplomacy*. roč. 6, č. 2, str. 97 – 103, 2010. ISSN 1751-8040.
21. FORET, M. et al. 2013. *Marketing in regional development*. Brno : MZLU. 148 s. ISBN 978-80-7375-812.
22. FOSSUM, J. E. 2001. *Identity-Politics in the European Union*. [on-line] Norway : ARENA [cit.2020-20-04]. Dostupné na internete: <[http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/workingpapers2001/wp01\\_17.htm](http://www.sv.uio.no/arena/english/research/publications/arena-publications/workingpapers/workingpapers2001/wp01_17.htm)>
23. GETZ, D. 2002. Why Festivals Fail. In *Event Management*, Vol. 7, No 4, s. 209-219 (11), ISSN 1525-9951.
24. HANULÁKOVÁ, E. a kol. 2004. *Marketing územia. Oblasti, možnosti a perspektívy*. Bratislava : EKONÓM. 235 s. ISBN 80-225-1918-9.
25. HAKALA, U., LEMMETYINEN, A. 2011. Co-creating a nation brand „bottom – up“. In *Tourism Review*. 2011, roč. 66, č. 3, s. 13-24. ISSN 1660-5373 .
26. JANÍČKOVÁ, L. - VAŠTÍKOVÁ, M. 1999. *Marketing měst a obcí*. Praha : Grada. ISBN 80-7169-750-8.
27. KARLÍČEK, M. 2016. *Marketingová komunikace*. Praha : Grada. 224 s. ISBN 9788024757698.
28. KELLER, L. K. 2007. *Strategické řízení značky*. Praha: Grada Publishing. 800 s. ISBN 9788024714813.
29. KOTLER, P. 1992. *Management*. Praha : Victoria Publishing. 789 s. ISBN 80-85605-08-2.
30. KOTLER, P. 2005. *Inovativní marketing*. Praha : Grada Publishing. 199 s. ISBN 80-247-0921-X.
31. KOTLER, P. a kol. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
32. KOTLER, P., ASPLUND, CH., REIN, I., HAIDER, D.H. 1999. *Marketing Places Europe*. Harlow : Prentice Hall. 338 s. ISBN 0 273 64442 4.
33. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. 2007. *Marketing*. Praha : Grada. 856 s. ISBN 8024705133.
34. KOTLER, P., GERTNER, D. 2002. Country as Brand, Product and Beyond – A Place Marketing and Brand Management Perspective. In *Journal of Brand Management*, vol. 9, č. 4 – 5 [online] Springer Palgrave, s. 249 – 261. [cit. 2020 – 05-08] Dostupné na internete: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1057/palgrave.bm.2540076.pdf>
35. KOTLER, P., HAIDER, D.H, REIN, I. 1993. *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to cities, States, and Nations*. New York : Macmillan. ISBN 0-02-917596-8.
36. KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIAWAN, I. 2017. *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc. 208 s. ISBN 978-1-119-34106-2 (ePDF)

37. LESÁKOVÁ, D. a kol. 2001. *Strategický marketingový manažment*. Bratislava : Sprint. 337 s. ISBN 80-88848-90-3.
38. LEVINSON J.C. 2009. *Guerilla marketing*. Brno: Computer Press. 336 s. ISBN 9788025124727.
39. LUNDEVALL, B. 2016. *The Learning Economy and the Economics of Hope*. London : Anthem Press. 422 s. ISBN 978-1-78308 -596-5.
40. LUSCH, R. F., WEBSTER, F. E. 2011. A Stakeholder-Unifying, Cocreation Philosophy for Marketing. *Journal of Macromarketing*. SAGE Publishing, roč. 31, č. 2, s. 129 - 134. ISSN 02761467.
41. MATLOVIČOVÁ K. 2015 *Značka územia*. Prešov : Grafotlač. 320 s. ISBN 978 80 555 1529 8.
42. MOILANEN T., RAINISTO S. 2009. *How to Brand Nations, Cities and Destinations. A Planning Book for Place Branding*. London : Palgrave Macmillan. 202 s. ISBN 978-0-230- 22092-8.
43. NAGYOVÁ, Ľ. a kol. 2014. *Marketingová komunikácia*. 1. vyd. Nitra : Slovenská poľnohospodárska univerzita. 392 s. ISBN 978-80-552-1270-8.
44. PORTER, M. 1994. *Konkurenční strategie. Metódy pro analýzy odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. 403 s. ISBN 80-85605-11-2.
45. PORTER, M.E. 1998. *The Competitive Advantage of Nations*. New York : The Free Press. 896 s. ISBN 0-684-84147-9.
46. PFAFFENBERGER, B. 2000. *Internet: adresář a slovník pojmů*. Praha : Naklad. Lidové noviny, 2000. 176 s. ISBN 80-7169-359-7.
47. PFEFFER, J. 1994. *Competitive advantage through people: unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business School Press. 281 s. ISBN 0-87584-413-0.
48. PŘIKRYLOVÁ, J. 2019. *Moderní marketingová komunikace*. Praha : Grada. 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.
49. REINISTO, S. K. 2003/4. *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business, Doctoral Dissertations 2003/4. 271 s. ISSN 1457-6929 ISBN 951-22-6685-7.
50. ROGERS, E. M. 2003. *Diffusion Of Innovations*. New York : Simon & Schuster. 576 s. ISBN 9780743222099.
51. ROSSITER, J. et al. 2018. *Marketing Communications: Objectives, Strategy, Tactics*. London : SAGE Publications Ltd. 584 s. ISBN 9781526438645.
52. RUMPEL, P. SLACH, O. KOUTSKÝ, J. 2007. *Měkké faktory regionálního rozvoje*. Ostrava : Repronis. 186 s. ISBN 978-80-7368-435-8.
53. SAMBYAL, E., TARANPREET, K. 2017. Online Marketing Communication. In *Biz and Bytes*, Vol. 8, Issue: 1. ISSN 2320 897X.
54. SKOKAN, K. 2004. *Konkurenceschopnost, inovace a klastry v regionálním rozvoji*. Ostrava : Repronis, 2004. 160 s. ISBN 80-7329-059-6.
55. SCHUMPETER, J. A. 1989. *Business Cycles: A Theoretical Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Porcupine Pr : Abridged edition. 461 s. ISBN 10 0879912634.
56. ŠEBESTA, O. 2001. *Hledáme na internetu*. Praha : GRADA. 88 s. ISBN 80-247-0011.

57. ŠINDLER, P. 2003. *Event marketing. Jak využít emoce v marketingové komunikaci*. Praha: Grada Publishing, 236 s. ISBN 80-247-0646-6.
58. VAŇOVÁ, A. 2000. Imidž územia. In *Ekonomika a spoločnosť*, roč. 1, č. 2, s. 142 - 148. ISSN 1335-7069.
59. VAŇOVÁ, A. 2004. Marketingová komunikácia v území. In HANULÁKOVÁ, E. a kol. *Marketing územia. Oblasti, možnosti, perspektívy*. Bratislava : EKONÓM, s. 102 – 111, 122 – 123. ISBN 80-225-1918-9.
60. VAŇOVÁ, A. 2006. *Strategické marketingové plánovanie rozvoja územia*. 1. vyd. - Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela. 138 s. ISBN 80-8083-301-X
61. VAŇOVÁ, A. a kol. 2010. Importance of Partnership and Cooperation for Territorial Development. In *Theoretical and Applied Economics*, roč. XVII (2010), č. 10 (551), s. 73-82. ISSN 1841-8678.
62. VAŇOVÁ, A., VITÁLIŠOVÁ, K., BORSEKOVÁ, K. 2017. *Marketing územia*. Banská Bystrica : Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela - Belianum. 98 s. ISBN 978-80-557-1296-3. ISBN 978-80-557-1312-0.
63. VOORBERG, W. H., BEKKERS, V. J. J. M., TUMMERS, L. G. 2015. A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. In *Public Management Review. London : Routledge*, roč. 17, č. 9, s. 1333 – 1357. ISSN 1471-9037.
64. VORLÍČEK, P. 1993. Odezva na příspěvek. Proč cenové mapy? In *Územní plánování a urbanizmus*. roč. XX, č. 5. s. 12.
65. VOTRUBEC, C. 1980. *Lidská sídla, jejich typy a rozmístění ve světě*. Praha : Academia, 396 s.
66. WEST, D., FORD, J., IBRAHIM, E. 2010. *Strategic Marketing: Creating Competitive Advantage*. New York : Oxford University Press. 585 s. ISBN 978-0-19-955660.
67. Zákon č. 135/2001 Z. z. Úplné znenie Ústavy SR č. 460/1992 Zb.
68. Zákon SNR č. 221/1996 Zb., o územnom a správnom usporiadaní SR
69. Zákon NR SR č. 369/90 Zb. o obecnom zriadení v znení neskorších predpisov
70. Zákon 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov
71. ZENKER, S., MARTIN, N. 2011. Measuring success in place marketing and branding. In *Place branding and public Diplomacy*, roč. 7, č. 1, s. 32 – 41. ISSN 1751 – 8040.
72. ZENKER, S., JACOBSEN, B. P. 2015. *Inter – Regional Place Branding. Best Practices, Challenges and Solutions*. Cham : Springer. ISBN 978 3 319 15328 5.

# ZOZNAM TABULIEK A GRAFOV

Obrázok 1	Rozvoj územia.....	8
Obrázok 2	Spoločenská úloha marketingu územia .....	10
Obrázok 3	Proces strategického marketingového plánovania .....	13
Obrázok 4	Základné marketingové stratégie .....	15
Obrázok 5	BCG matica.....	33
Obrázok 6	Stratégie produkt – trh .....	34
Obrázok 7	Faktory konkurenčnej výhody územia .....	74
Obrázok 8	Etapy konkurenčného rozvoja .....	81
Obrázok 9	Prvky tvoriace značku územia .....	106
Obrázok 10	Anholtov hexagón značky mesta .....	111
Obrázok 11	Hexagón národnej značky .....	111
Obrázok 12	Koleso značky územia podľa Bloom Consulting.....	112
Obrázok 13	Generické stratégie .....	118
Tabuľka 1	Funkcie územia .....	31
Tabuľka 2	Príklad dezagregácie produktu historické mesto.....	32
Tabuľka 3	Faktory ovplyvňujúce cenu územia .....	37
Tabuľka 4	Subjekty partnerstva a spolupráce .....	47
Tabuľka 5	Marketingové komunikačné kanály .....	60
Tabuľka 6	Faktory konkurenčnej výhody územia na trhu podnikateľov a investorov z hľadiska nástrojov marketingového mixu .....	80
Tabuľka 7	Konkurenčné stratégie .....	86
Tabuľka 8	Faktory imidžu územia .....	109
Graf 1	Portfólio čiastkových produktov významných pre rozvoj územia.....	66

## SUMMARY

In the world of the 21st century, change is happening faster than ever before. The world has become global and an entity that wants to assert itself in it should be competitive. This fact also applies to the places – states, regions, cities. The new situation requires more intensive forms of searching for new possibilities of solving long-term problems of the territory and new forms of place development. In recent decades, marketing approach has been increasingly applied, which is based on the need to address entities in the place as well as its potential customers. This approach also creates strategies for the place development, which we call marketing strategies.

The aim of this university textbook is to reflect on the current problems of place development that use marketing strategies in order to build a competitive advantage of the territory and making the territory competitive.

The textbook is divided into three chapters. The first chapter is devoted to the issue of local development and strategic marketing planning of territorial development. The second chapter describes the basis for creating marketing mix strategies and marketing mix tool strategies for territories. The third chapter describes competition and competitive advantage and subsequently the individual competitive strategies that can be applied under the conditions of the specific territory.

The creation of the textbook is based on the assumption that partial and integrated strategies are interrelated, mutually influencing one another, and complementary. Therefore, it is necessary to understand them individually and in context.

Individual topics are processed in an interdisciplinary way covering several social sciences - economics, regional studies, marketing, psychology and partly ethics. This approach helps the student acquire transferable and transversal competences.

Methodologically, the textbook is compiled from knowledge gained from classical and the latest scientific and professional domestic and foreign literature, books, magazines, laws, and other documents. Part of the knowledge presented in the textbook is the result of the author's personal experience gained through her own research, observation, and cooperation with practice, and consultations with experts from academia and practice. Each chapter contains a list of bibliographic resources used, keywords, control questions related to the content of the text that test the comprehension of the topic, and some tasks to think about, either in the form of group activities or individual tasks.



Autor: Anna Vaňová  
Názov diela: Marketingové stratégie rozvoja územia  
Rozsah: 136 strán, 9,53 AH; 10,47 VH;  
Formát: e-kniha  
Rok vydania: 2020  
Vydanie publikácie: prvé  
Vydavateľ: Belianum. Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici  
Edícia: Ekonomická fakulta

ISBN 978-80-557-1783-8

DOI: <https://doi.org/10.24040/2020.9788055717838>

Vysokoškolská učebnica Marketingové stratégie rozvoja územia, ktorej autorkou je Anna Vaňová je šírená pod licenciou Creative Commons Uvedenie autora-Nekomerčné použitie 4.0 International Licence CC BY-NC.



*Anna Vaňová pôsobí na Ekonomickej fakulte Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici. Vo svojej vedeckovýskumnej a pedagogickej práci sa venuje problematike marketingu území a trendom v rozvoji území. Je autorkou a spoluautorkou vedeckých a odborných monografií, článkov, knižných publikácií vydaných v domácich a zahraničných renomovaných vydavateľstvách.*



**ISBN 978-80-557-1783-8**