

# >> TERITORIÁLNA MARKETINGOVÁ STRATÉGIA KOŠICKÉHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA

TERRITORIAL MARKETING STRATEGY  
OF KOŠICE SELF-GOVERNING REGION



Košický samosprávny kraj  
Košice Self-governing Region  
Košice | 2007







# **TERITORIÁLNA MARKETINGOVÁ STRATÉGIA KOŠICKÉHO SAMOSPRAVNÉHO KRAJA**

**TERRITORIAL MARKETING STRATEGY  
OF KOŠICE SELF-GOVERNING REGION**

**Názov:**

Teritoriálna marketingová stratégia  
Košického samosprávneho kraja  
*Territorial Marketing Strategy of Košice Self-governing Region*

**Vydal:**

Košický samosprávny kraj

**Kontaktná osoba:**

Ing. Peter Burger – projektový manažér  
Tel.: +421 55 72 68 226  
E-mail: Burger.Peter@kosice.regionet.sk

Ing. Darina Paveleková  
Tel.: +421 53 44 11 429  
E-mail: srradp@sinet.sk

**Preklad:**

Mgr. Erika Hatalová

**Grafická úprava:**

Mgr. Svetozár Šomšák

**Projekt** č. 39/04-I/33-3.1, reg. číslo projektu ITMS 15130100003 „Zlepšenie podmienok pre príliv priamych zahraničných investícií do regiónu Košického kraja“

*„Európsky sociálny fond pomáha rozvíjať zamestnanosť podporovaním zamestnateľnosti, obchodného ducha, rovnakých príležitostí a investovaním do ľudských zdrojov.“*

Projekt je spolufinancovaný Európskou Úniou, Ministerstvom práce, sociálnych vecí a rodiny SR a Košickým samosprávnym krajom.



OBSAH TEJTO PUBLIKÁCIE JE DUŠEVNÝM VLASTNÍCTVOM AUTOROV A KOŠICKÉHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA. JEHO ŠÍRENIE JE MOŽNÉ LEN S PREDCHÁDZAJÚCIM SÚHLASOM AUTOROV.



## **Autori**

- Košický samosprávny kraj
- BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.
- Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o.
- Regionálne poradenské a informačné centrum Košice
- Regionálne poradenské a informačné centrum Trebišov



# Obsah

<b>1. ÚVOD</b>	<b>6</b>
<b>2. POTREBA, FUNKCIA A METODOLÓGIA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE</b>	<b>8</b>
2.1 Potreba strategického marketingového plánovania	8
2.2 Funkcie a požiadavky na teritoriálnu marketingovú stratégiu	11
2.3 Metodológia teritoriálneho marketingového plánovania	13
<b>3. KLÚČOVÍ AKTÉRI V TERITORIÁLNO MARKETINGU PZI</b>	<b>15</b>
3.1 Tvorcovia investičného rozvoja v rámci územia	15
<b>4. ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU</b>	<b>17</b>
4.1 SWOT analýza	17
4.2 Definícia kritických oblastí	18
<b>5. TERITORIÁLNA STRATEGICKÁ VÍZIA</b>	<b>19</b>
5.1 Vízia pre rok 2015	19
5.2 Poslanie Košického samosprávneho kraja v oblasti PZI	20
5.3 Identita	20
<b>6. CIELE, PRIORITY MARKETINGOVEJ STRATÉGIE</b>	<b>21</b>
6.1 Hlavný cieľ	21
6.2 Priority, čiastkové ciele	21
<b>7. NÁSTROJE MARKETINGOVEJ STRATÉGIE</b>	<b>23</b>
7.1 Produkt	23
7.2 Cena	24
7.3 Dostupnosť	25
7.4 Ľudia	25
7.5 Partnerstvo	25
7.6 Propagácia	26
<b>8. CIEĽOVÉ TRHY A ICH SEGMENTÁCIA, KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA</b>	<b>27</b>
8.1 Cieľové trhy a ich segmentácia	27
8.2 Komunikačná stratégia	28
<b>9. FINANČNÝ PLÁN A MONITORING</b>	<b>30</b>
9.1 Príklad marketingovej komunikácie Košického kraja	31
<b>10. ZÁVER</b>	<b>32</b>
Zoznam použitej literatúry	33



## Citáty

*“Marketing takes a day to learn. Unfortunately it takes a lifetime to master.”*

*Philip Kotler*

„Naučiť sa marketing zaberie jeden deň. Ale trvá celý život, kým ho skutočne zvládnete.“

*Philip Kotler*

*“A brand is a set of differentiating promises that link a product to its customers.”*

*Stuart Agres*

„Značku vytvára súbor odlišujúcich pozitívnych odkazov, ktoré spájajú produkt so svojimi zákazníkmi.“

*Stuart Agres*

*“Products are made in the factory, but brands are created in the mind.”*

*Walter Landor*

„Výrobky sa vyrábajú v továrni, ale značky sa vytvárajú v myšliach.“

*Walter Landor*

*“Think like a wise man but communicate in the language of the people.”*

*William Butler Yeats*

„Mysli ako múdry muž, ale komunikuj v jazyku ľudí.“

*William Butler Yeats*

# 1. ÚVOD

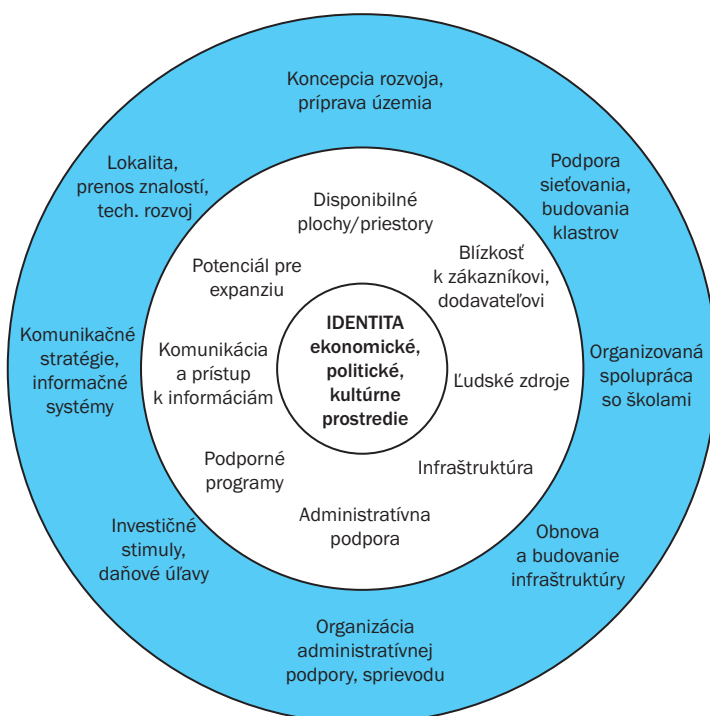
Teritoriálna marketingová stratégia (TMS) Košického samosprávneho kraja je návrhom koncepcie marketingovej stratégie územia prioritne v oblasti podpory priamych zahraničných investícií (PZI) do regiónu. Ambíciou dokumentu je predstavovať zdroj motivácie či inšpirácie a byť návodom konkrétnych opatrení pre rozhodujúcich aktérov – tvorcov regionálneho rozvoja na území samosprávneho kraja na všetkých úrovniach (národná v regióne, regionálna, miestna).

Presvedčením autorov tohto dokumentu je, že dokument marketingovej stratégie tohto druhu má čo do najväčšej miery **priamočiaro** pomenovať hlavné zdroje a príležitosti rozvoja. Z tohto pohľadu bude tento dokument vyberať „najvypuklejšie“ črty a vlastnosti produktu, ktorým je územie samosprávneho kraja, s cieľom pomenovať jeho charakter a sformulovať originálnu (svojskú) **identitu územia** ľahko zrozumiteľnú svojim zákazníkom. Ďalej dobrá marketingová stratégia by mala vždy rozlišovať dve perspektívy.

**Svet viditeľný** (javisko) je priestor vnímaný zákazníkom, t. j. je definíciou samotného produktu a ponuky poskytovaných služby pre zákazníkov. Povedané jazykom divadla, úspech hry tu závisí najmä od kvality scenára a zvládnutia úlohy hercami.

**Svet neviditeľný** je priestor za oponou – to, čo nezaujíma zákazníka, avšak nevyhnutne zabezpečuje výkon služby zákazníkovi (service delivery management). Do tejto oblasti patrí celá oblasť koordinácie a riadenia investičného rozvoja na území (viď schéma 1 dole).

OBR. 1: SVET VIDITEĽNÝ PRE ZÁKAZNÍKA „JAVISKO“ A CELÁ OBLASŤ MANAŽMENTU PODPORY PRÍLIVU PZI („SVET ZA OPONOU“),  
Zdroj: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



Územie Košického samosprávneho kraja predstavuje jedinečné prírodné, kultúrne a ekonomicko-sociálne prostredie. Presvedčenie o tom je zdieľané miestnymi obyvateľmi, etablovanými zahraničnými podnikateľmi pôsobiacimi v regióne, ale aj prichádzajúcimi návštevníkmi. Košický samosprávny kraj je počtom obyvateľov druhým a rozlohou štvrtým najväčším krajom v rámci Slovenska. Na juhu má spoločnú hranicu s Maďarskom, na východe s Ukrajinou. Celé územie východného Slovenska je etnicky a národnostne pestro zastúpeným územím, čo je dané najmä vzájomným pôsobením niekoľkých kultúr na pomedzí západnej a východnej časti Európy. Tieto kultúrno-historické vplyvy, ktorých pozostatky, artefakty ako aj žijúce prejavy nachádzame rovnomerne rozložené na území celého KSK, ďalej podporujú turistickú atraktivitu územia, danú najmä jej prírodným bohatstvom. Na území KSK, resp. v tesnej blízkosti sa nachádza 6 národných parkov, ktoré popri hlavnom meste krajiny Bratislavy predstavujú rozhodujúce územie a atraktivitu pre rozvoj aktívneho cestovného ruchu na území SR.

Mesto Košice je druhým najvýznamnejším sídlom celej SR, v povedomí obyvateľov je rešpektovanou protiváhou Bratislavy a metropolou celého územia východného Slovenska. Zohráva významnú úlohu ako centrum spoločenského a kultúrneho diania. Je tu niekoľko medzinárodne akreditovaných univerzít, produkujúcich odborne zdatné pracovné sily. V regióne okrem mesta Košice pôsobí niekoľko silných satelitných miest, ktoré predstavujú tradičné centrá subregiónov kraja – Spiša, Gemera, Zemplína, Abova.

Najvýznamnejšie éry hospodárskeho rozvoja sa spájajú s dobou rozmachu baníctva od začiatku 13. storočia do konca 17. storočia, priemyselným rozvojom od polovice 19. storočia a s povojnovým obdobím industrializá-



cie Slovenska v 50-tych a 60-tych rokoch minulého storočia. Z priemyselných odvetví najsilnejšie zastúpenie má hutnícky, strojársky, ťažobný, stavebný, energeticko-palivový a potravinársky priemysel. Reliéf krajiny, na severe prevažne horského charakteru prechádzajúci do nížin v južnej časti kraja, predurčuje juh a juhovýchod územia ako nosnú poľnohospodársku základňu kraja.

Medzi najväčšie problémy súčasnosti, ktoré obyvatelia územia intenzívne prežívajú, je najmä stále vysoká nezamestnanosť, zastaralá alebo chýbajúca infraštruktúra, slabá úroveň služieb a nízka podnikateľská aktivita obyvateľov.

Uvedené skutočnosti predstavujú východiská pre tvorbu tohto materiálu. Sú v prvom rade dôvodom pre súčasnej pozície z hľadiska atraktivity regiónu pre PZI (kde sme) a stanovenie očakávaní/požiadaviek pre budúcnosť (čo chceme dosiahnuť) formou identifikovania vízie, hlavných cieľov, popisu aktivít a konkrétnych marketingových nástrojov.

## 2.

# POTREBA, FUNKCIA A METODOLÓGIA MARKETINGOVEJ STRATÉGIE

## 2.1 Potreba strategického marketingového plánovania

Od konca 80-tych rokov sa v oblasti verejnej správy začínajú čoraz viac uplatňovať prístupy a praktiky riadenia charakteristické skôr pre súkromný či podnikateľský sektor. Obyvatelia, podnikatelia, domáci a zahraniční investori ako aj ďalšie cieľové skupiny sa v tomto duchu z dôležitých, avšak častokrát anonymných príjemcov regionálnych politík menia na konkrétne cieľové skupiny zákazníkov, ktorým sú priamo adresované produkty a služby, vytvárajú sa špecifické komunikačné stratégie, kladie sa zvýšený dôraz na uspokojovanie potrieb zákazníkov ale aj meranie, hodnotenie a efektívnosť jednotlivých opatrení. Od tohto okamžiku môžeme hovoriť o začiatku strategického marketingového plánovania v oblasti verejnej správy, regionálneho či teritoriálneho rozvoja. Jedným z konkrétnych nástrojov tohto prístupu je marketingový plán územia.

Zavedenie koncepčného, strategického marketingového plánovania je vyvolané a vyplýva najmä z týchto faktorov:

### **Efektívnosť verejnej správy**

Zavádzanie prístupov riadenia charakteristických skôr pre riadenie spoločností či firiem v oblasti verejnej správy bolo v ekonomickej teórii a neskôr aj v hospodárskych politikách do značnej miery inšpirované úspechmi ekonomických reforiem z obdobia 80-tych rokov, ktoré skôr uprednostňovali trhové monetárne nástroje a obmedzovanie fiškálnych (rozpočtových) intervencií do ekonomík. Najvypuklejšími príkladmi môžu byť ekonomické reformy vo Veľkej Británii alebo v Chile. Obmedzovanie vplyvu štátu okrem iného viedlo aj k reformovaniu verejnej správy, kde sa začali hľadať úspory a čoraz viac merať, hodnotiť a uplatňovať kritérium efektívnosti. Do riadenia v oblasti verejnej správy boli postupne implementované nové (štíhlejšie) organizačné štruktúry, zavádzalo sa projektové a programové riadenie.

### **Decentralizácia**

Spôsobom hľadania efektívnosti verejnej správy je aj snaha približovať rozhodovanie a zodpovednosť na úrovne riadenia, ktorých sa rozhodovanie priamo dotýka. V kontexte realizovanej decentralizácie verejnej správy na Slovensku to konkrétne znamená, že vo veciach, ktoré sa priamo týkajú danej obce či mesta, resp. regiónu sa zodpovednosť ako aj

rozhodovacie kompetencie preniesli na úroveň miestnej a regionálnej samosprávy. V súčasnosti už teda naozaj platí, že zodpovednosť za kvalitu správy územia je v rozhodujúcej miere v rukách miestnych štruktúr, ich schopnosti vzájomnej komunikácie, organizácie a najmä schopnosti realizovať konkrétne rozvojové zámery. Dobré riadenie v oblasti regionálneho rozvoja, špecificky aj v oblasti podpory PZI pritom vzhľadom na svoju náročnosť vyplývajúcu z prepojenosti mnohých aspektov – príprava územia, infraštruktúra, dispozícia ľudskými zdrojmi, propagácia, komunikácia – preto prirodzene vyžaduje dobre zvládnutú organizáciu, ktorej nástrojom je dlhodobejšie strategické plánovanie.

### **Integrácia**

Zavádzanie marketingového chápania správy územia je vyvolané aj integračným procesom, ktorý intenzívne prebieha v Európe. Krajiny a regióny v spoločnom priestore akoby nanovo stáli pred úlohou identifikovať sa a definovať svoju pozíciu a hľadať dlhodobu udržateľný zdroj prosperity a rastu (t. z. byť úspešný v získavaní zákazníka). Spoločný európsky priestor pritom však neznamená len zvýšené konkurenčné prostredie, ale otvára aj príležitosti pre intenzívnejšiu výmenu skúseností a budovanie partnerstiev s inými regiónmi na báze spoločného prospechu. Dobre zvolená marketingová koncepcia tak môže otvoriť úplne novú dimenziu (príklad projekt CENTROPA spájajúci regióny zo Slovenska, Českej republiky, Rakúska a Maďarska pod jednou značkou). Z tohto pohľadu je pre región Košického kraja dôležitá a výhodná nepostupovať úplne samostatne, ale v kooperácii s príbuznými regiónmi. Efektívne spojenectvo viacerých regiónov rozširuje ponuku príležitostí, posilňuje ich viditeľnosť a tiež môže šetriť náklady. V tejto súvislosti sa javí byť najprirodzenejším partnerom Prešovský kraj, zaujímavým sa tiež javí byť strategické zblížovanie a kooperácia 4 regiónov – Rzeszow, Prešov, Košice, Miskolc.

### **Prešovský kraj – najbližší a najprirodzenejší spojenec**

*Obidva kraje čelia podobným problémom – a to hlavne nízkou konkurencieschopnosťou, vysokou mierou nezamestnanosti, infraštruktúrnou a kapitálovou poddimenzovanosťou a podobne. Na druhej strane východoslovenské kraje majú, okrem zemepisnej blízkosti, veľmi silný potenciál pre bližšie a koordinované ekonomické a sociálne prepojenie, hlavne efektívnejším využitím svojich aktív (geograficko-prírodných, ľudských zdrojov, ekonomických a sociálnych klastrov a pod.). Vzájomná užšia spolupráca krajov na základe partnerstva a taktiež vytvorenie spoločnej stratégie rozvoja patrí logicky medzi ich prvoradú potrebu ako nástroja pre rast ich konkurencieschopnosti.*

## Globálna konkurencia

Globálna konkurencia je prejavom existencie celosvetového trhu tovarov, kapitálu ale aj ľudských zdrojov, kedy vzdialenosti a neustále zmenšujúce sa politické, ekonomické a administratívne bariéry už viac nezohrávajú rozhodujúce obmedzenia. Mnohé pôvodné komparatívne výhody založené aj na protekcionistických opatreniach štátov boli viac neudržateľné a v súčasnosti sú podrobované tvrdému testu v celosvetovej konkurencii. V tejto súvislosti mnohé regióny a krajiny boli postavené pred nutnosť hľadať nové zdroje konkurencieschopnosti, pričom omeškanie sa v tomto reštrukturalizovaní môže mať dlhodobé negatívne dôsledky.

## Znalostná ekonomika

Fenomén znalostnej ekonomiky sa stal hľadanou odpoveďou na otázku možného nového zdroja dlhodobej konkurencieschopnosti vyspelých regiónov a krajín. Znalostnú ekonomiku možno voľne interpretovať ako cielenú zmenu štruktúry ekonomiky smerom k produkcii s vysokou pridanou hodnotou založenej na vedomostiach. Slovensko samozrejme nie je mimo tohto diania. Aj keď v posledných rokoch zaznamenáva historický rekordný rast, je to zatiaľ z veľkej časti vďaka krátkodobým zdrojom konkurencieschopnosti (cena práce, daňové, investičné impulzy). Mohli by sme zjednodušene povedať, že sa v súčasnosti na Slovensku konečne výraznejšie prejavujú pozitívne dopady ekonomickej transformácie z predchádzajúcich rokov. Pred nami sú však výzvy tohto desaťročia, ktorými sú informačná spoločnosť či ekonomika založená na vedomostiach.

Tieto aktuálne témy naplno na európskej pôde odznievajú pri najrôznejších príležitostiach venovaných hospodárskemu a regionálnemu rozvoju od Atén do Edinburghu, medzi Madridom a Rigou. A nie sú to len najvyspelejšie regióny Európy so silným univerzitno-technologicko-vývojovým zázemím, ale aj menej rozvinuté regióny, ktoré systematicky pristupujú k prestavbe svojej ekonomickej základne, a zároveň sa intenzívne venujú podpore malých a stredných podnikateľov, ktorí sú v mnohých prípadoch originálnymi inovátormi (napr. IT sektor). Z uvedených bodov vyplýva **akútna nevyhnutnosť a potreba** reagovať na tieto pohyby, ktoré prebiehajú v celoeurópskom a celosvetovom rozsahu.

Z hľadiska priamych zahraničných investícií možno sledovať tieto najvýznamnejšie trendy:

**Priame zahraničné investície (PZI)** sa od 80-tych rokov postupne stávajú determinujúcim faktorom ekonomického rastu a hospodárskeho rozvoja. Objem transakcií, spadajúcich do kategórie PZI, od roku 1980 zaznamenal obrovský mnohonásobný nárast, pričom dnes PZI tvoria jednu desatinu celosvetového HDP a jednu tretinu celosvetového exportu.

Pre vzájomnú súvislosť medzi rastom objemu PZI a rastom HDP sa vychádzajúc z empirických prieskumov vyvodil postulát tvrdiaci, že nárast o 1 % v pomere PZI k celkovému HDP prispeje k rastu celkového HDP o 0,4 %<sup>1</sup>.

Je teda prirodzené, že hospodárske politiky krajín sa v uvedenom období čoraz viac zamieravali na podporu prílivu PZI a vytváranie vhodných podmienok pre strategických zahraničných investorov. Zaujímavým v tejto súvislosti je údaj, že z celkového počtu 2 156 významnejších regulačných zmien, ktoré boli prijaté v krajinách v celosvetom meradle v období rokov 1991 – 2004 až 93 % z nich viedli k vytváraniu vhodnejšieho podnikateľského prostredia pre nadnárodné spoločnosti<sup>2</sup>.

Hlavné ukazovatele vo vývoji PZI v roku 2005 indikujú nasledovné:

- 29 % medziročný nárast v objeme PZI na úroveň 897 miliárd USD,
- do 10 nových členských krajín EÚ ďalej vykazovalo nárast PZI a celkovo do týchto krajín smerovalo v roku 2005 až 38 miliárd USD, z čoho najväčší podiel 12,5 miliárd USD smeroval do Českej republiky,
- v celosvetovom meradle bol zaznamenaný pokles v projektoch na zelenej lúke, naopak nárast zaznamenávajú projekty v podobe zlúčení podnikov a akvizícií,
- vývoj PZI bol podporený dobrou ekonomickou klímou v celosvetovom meradle,
- PZI smerujúce do Číny v porovnaní s rokom 2004 zostali na rovnakej úrovni – po prvýkrát od roku 1999,
- Rusko zdvojnásobilo svoj príliv PZI v roku 2005,
- čoraz významnejší podiel v štruktúre PZI spadá do kategórie služieb.

<sup>1</sup> Zdroj: Economic Intelligence Unit 2006

<sup>2</sup> Zdroj: Economic Intelligence Unit 2006

## Vývoj PZI Košického samosprávneho kraja

Napriek tomu, že do Košického samosprávneho kraja prichádza každým rokom niekoľko zaujímavých investorov a hoci je Košický samosprávny kraj ešte stále druhým najväčším prijímateľom PZI zo samosprávnych krajov, jeho pozícia voči ostatným krajom sa z roka na rok zhoršuje, viď tabuľky:

TABUĽKA 1: STAV PZI KUMULATÍVNE ZA OBDOBIE 2000 – 2005

Rok/Stav PZI kumulatívne (majetkový kapitál a reinvestovaný zisk)	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Slovensko spolu v mil. Sk	177 141	234 396	319 246	348 500	398 504	417 020
Košický kraj v mil. Sk	38 437	37 590	33 162	34 250	34 410	35 506
Košický kraj v %	21,70	16,04	10,39	9,83	8,63	8,51

Zdroj: Národná banka Slovenska

TABUĽKA 2: STAV PZI V ROKU 2005

Územie	Podniková sféra		Banková sféra		Spolu	
	mil. Sk	%	mil. Sk	%	mil. Sk	%
SR	350 379	100,0	66 641	100,0	417 020	100,0
Bratislavský kraj	214 111	61,1	65 691	98,6	279 802	67,1
Trnavský kraj	24 461	7,0	-	-	24 461	5,9
Trenčiansky kraj	20 294	5,8	-	-	20 294	4,9
Nitriansky kraj	13 255	3,8	-	-	13 255	3,2
Žilinský kraj	24 912	7,1	950	1,4	25 862	6,2
Banskobystrický kraj	10 754	3,1	-	-	10 754	2,6
Prešovský kraj	7 086	2,0	-	-	7 086	1,7
Košický kraj	35 506	10,1	-	-	35 506	8,5

Zdroj: Národná banka Slovenska

TABUĽKA 3: PRÍLIV PZI V ROKU 2005

Územie	Podniková sféra		Banková sféra		Spolu	
	mil. Sk	%	mil. Sk	%	mil. Sk	%
SR	20 125	100,0	-2	100,0	20 123	100,0
Bratislavský kraj	7 803	38,8	-2	100	7 801	38,8
Trnavský kraj	276	1,4	-	-	276	1,4
Trenčiansky kraj	2 858	14,2	-	-	2 858	14,2
Nitriansky kraj	428	2,1	-	-	428	2,1
Žilinský kraj	6 974	34,7	-	-	6 974	34,7
Banskobystrický kraj	845	4,2	-	-	845	4,2
Prešovský kraj	123	0,6	-	-	123	0,6
Košický kraj	818	4,1	-	-	818	4,1

Zdroj: Národná banka Slovenska

## Dopady PZI na región

Príchod nových zahraničných investícií však nemusí vo všetkých prípadoch mať pozitívny dopad na miestnu/regionálnu ekonomiku. Prínosy z PZI totiž nie sú automatické. Pokiaľ sa regióny usilujú o prilákanie PZI, je potrebné pre nich vytvoriť dlhodobú stratégiu rozvoja, ktorej súčasťou je aj intenzívny after-care program (starostlivosť o podnikateľské prostredie). Jednorázové prilákanie zahraničných investícií bez následnej starostlivosti môže byť celkovo stratovou akciou, a to pre obidve strany. Je totiž dôležité si uvedomiť, že medzi cieľmi verejnej správy a cieľmi investorov neexistuje jednoduchá zhoda. Verej-

ný sektor sa snaží maximalizovať úžitok z investície, investor maximalizuje zisk. Ideálne sú teda také stratégie, ktoré umožnia v mieste investorom dosahovať zisk s pozitívnym dopadom na región.

Ako príklad krajiny, ktorá dokázala rozumne využiť priame zahraničné investície v prospech svojho vnútorného rozvoja, sa často uvádza Írsko, kde rast kvality ľudského a fyzického kapitálu a celkovej sociálnej infraštruktúry viedol k zvýšeniu kvality prichádzajúcich zahraničných investícií. Pozitívny význam priamych zahraničných investícií pre rozvoj ekonomiky v transformačnom období je nespochybniteľný, avšak postupne by sa regióny mali cielene, strategicky zameriavať na investície s vyššou pridanou hodnotou.

Zjednodušene možno povedať, že **kvalita dopadov PZI na miestnu/regiónálnu ekonomiku** závisí na miere previazanosti danej pobočky PZI s miestnou ekonomikou. Miera previazanosti s miestnou ekonomikou ako aj rozhodovacia autonómia miestnej pobočky PZI sa odvíjajú od toho, čo je miestna ekonomika schopná danej pobočke PZI ponúknuť. Preto by sa after-care programy mali zameriavať predovšetkým na rozvoj miestneho prostredia (fyzického – infraštruktúry, a sociálneho), s poznaním a rozvíjaním administratívnych a legislatívnych podmienok pre podnikanie.

Programy after-care majú povahu nepriamych podporných nástrojov. V dlhšom časovom horizonte však môžu priniesť väčší prínos pre miestny/regiónálny rozvoj než v prípade nástrojov zameraných priamo na nositeľov PZI. Prostriedky venované na priamu podporu nositeľov PZI sú pri odchode investora v podstate stratené. V prípade investícií do miestneho prostredia však tieto prostriedky stratené nie sú a kvalitné podnikateľské stratégie môžu jednak prilákať nové PZI, ale hlavne častokrát slúžia i domácim a regionálne významným firmám.

## 2.2

# Funkcie a požiadavky na teritoriálnu marketingovú stratégiu

Predložená *Teritoriálna marketingová stratégia (TMS)* sleduje zámer ukázať územie Košického samosprávneho kraja ako zrozumiteľný, atraktívny trhový produkt a definovať spôsob organizácie a konkrétne formy systematických marketingových intervencií tvorcov regionálneho rozvoja v oblasti podpory priamych zahraničných investícií.

### FUNKCIE TERITORIÁLNEJ MARKETINGOVEJ STRATÉGIE:

#### A. vizionárska, motivujúca, ambicióznosť stratégie

Dôležitou funkciou strategického plánovania je zameranie sa na kvalitu. Aj vzhľadom na dlhý časový horizont, na ktorý sa viaže, nemôže celkom dobre pracovať s množstvami (merateľnými ukazovateľmi) – ako sú napríklad tržby, počet vytvorených pracovných miest alebo objem (PZI) na obyvateľa pri krátkodobejších plánoch. Stavebným materiálom strategického zvažovania sa preto nutne stávajú atribúty kvality – kým chceme byť, čo má región pre svojich zákazníkov predstavovať, aká má byť štruktúra ekonomickej základne regiónu. Preto aj formulácie vízie a poslania obyčajne neobsahujú kvantitatívne ciele, ale najmä nastoľujú očakávania budúcej kvality. V tomto zmysle plnia úlohu motivátora, sú nástrojom sebaidentifikácie a stotožnenia sa s osudom regiónu, inštitúcie a teda aj nástrojom budovania firemnej, organizačnej, regionálnej kultúry. Ďalším súvisiacim aspektom je ambicióznosť stratégie, dôvera vo vlastné schopnosti, ktorá samozrejme nemôže byť nerealisticky precenená, ale taktiež nemala by stanovať nízke ciele.

*Regionálna samospráva ako aj celá regionálna politika má v dnešnej podobe na Slovensku krátku históriu a cieľové skupiny v dostatočnej miere zatiaľ nerozumejú jej poslaniu, úlohe a potrebe. Na ťahu sú regióny, aby svojim zákazníkom dali čo najjasnejšie odpovede.*

#### B. akútnosť potreby akcie

Teritoriálna marketingová stratégia musí zdôrazňovať potrebu, nevyhnutnosť akcie. Známe tvrdenie „radšej nekonať ako konať zle“, v prípade ak absentuje akákoľvek iná forma organizácie marketingových aktivít územia, je prejavom pasivity a neochoty prijímať rozhodnutia. V tomto prípade je menšie riziko spojené s prijatím zlej stratégie ako s neprijatím žiadnej. Strategické riadenie pritom v sebe obsahuje obranný mechanizmus, ktorý znižuje riziko spojené s prijatím zlých stratégií a nástrojov prostredníctvom monitorovania realizácie stratégie a spätnej väzby.

Slovensko prežíva azda najšťastnejšiu éru vo svojej histórii – získalo možnosť rozhodovať o sebe v plne miere, stalo sa plne rešpektovaným partnerom na zahraničnej scéne, členskou krajinou EÚ, NATO, OECD. Vo veľmi krátkom čase získalo závideniahodný politický, bezpečnostný a ekonomický rámec. Tieto výsledky však nie sú len prejavom vnútorných kvalitatívnych zmien, ale sú dané aj zrýchleným vývojom vonkajšieho prostredia. V druhom ťahu sa preto očakáva potvrdenie nastolenej kvality a využitie otvorených príležitostí. Popri už spomenutých faktoroch celosvetového ekonomického vývoja a výzvach, ktoré nastoluju (globálna konkurencia, znalostná ekonomika, význam PZI), významnú príležitosť pre Slovenskú republiku zohráva možnosť získať podporu na realizáciu svojich rozvojových zámerov z rozpočtu EÚ. V programovacom období 2007 – 2013 bude mať Slovensko z dôvodu vyrovnávania regionálnych ekonomicko-sociálnych disparít možnosť získať zo zdrojov EÚ objem podpory v budúcnosti už ťažko niekedy opakovateľný.

*Pritom viaceré regióny EÚ až pri stenšujúcej sa miere podpory zo spoločného rozpočtu EÚ začali intenzívne hľadať a uplatňovať nástroje pre čo najefektívnejšie využitie (napr. formou revolvingu) týchto v budúcnosti neopakovateľných finančných zdrojov, ktoré predtým v dostatočnej miere či kvalite nevyužili. Pre Košický samosprávny kraj by aj tieto praktické európske skúsenosti mali byť ponaučením a tiež ďalším zdôvodnením potreby reálnej implementácie teritoriálnej marketingovej stratégie.*

### **C. stabilita v organizácii marketingu územia – dlhodobé partnerstvo**

Akceptovaná a implementovaná teritoriálna marketingová stratégia znamená zavedenie dlhodobej organizovanosti a koncepcnosti do marketingových aktivít. Okrem samotného obsahu tak marketingová stratégia vytvára formu. Z dlhodobého hľadiska môže dochádzať k obsahovým revíziám, reakciám na zmenené podmienky, je však dobré ak sa dlhodobo zachováva a zveľaďuje už zavedená forma, štruktúra organizácie marketingových aktivít. Nie je však výnimkou, že pri novom obsahu stratégií sa objavuje aj tendencia vytvárať nové štruktúry. Reštrukturalizácie, modifikácie organizácie sú legitímnou súčasťou riadenia zmien, avšak v prípadoch totálnych rekonštrukcií, resp. vytváranie nových či paralelných štruktúr takýto revolučný a nie evolučný prístup určite neprispieva k stabilizácii systému, častokrát samotný obsah stratégie sa stráca na úkor formy, administratívne náklady reformami sú vysoké a pod.

Preto efektívna implementácia teritoriálnej marketingovej stratégie vyžaduje formu organizácie, založenej na báze dlhodobého strategického partnerstva tvorcov regionálneho rozvoja. Znakmi efektívne fungujúceho dlhodobého partnerstva sú:

- jednoznačná, stabilná, prehľadná štruktúra a hierarchia,
- delba práce, jednoznačné rozdelenie úloh,
- každý člen partnerstva má z účasti dostatočný prospech (win-win scenár),

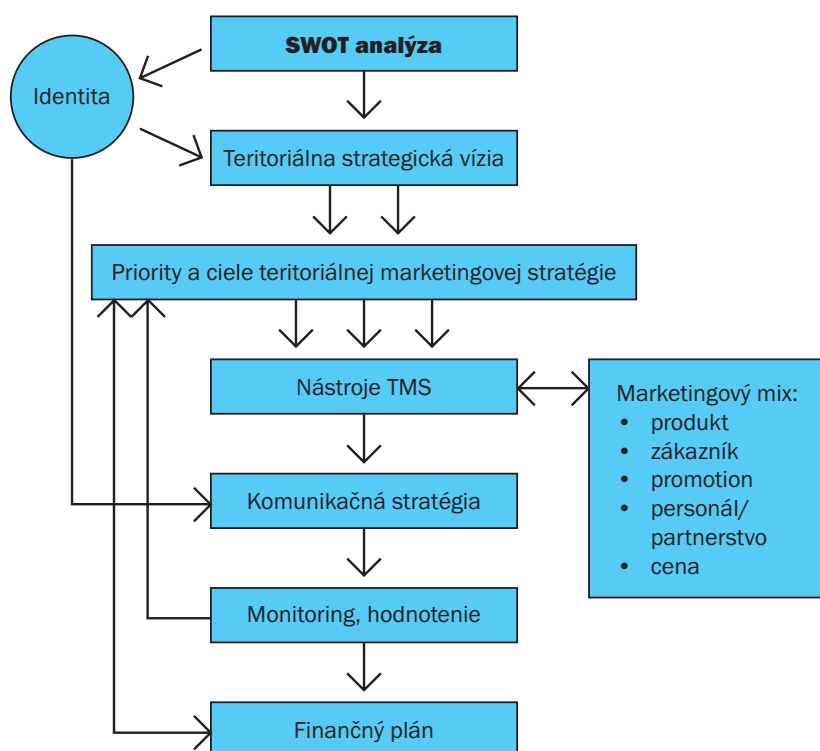
- zapojení partneri majú pre výkon činnosti dostatočné vedomosti,
- zapojení partneri majú pre výkon činnosti dostatočné informácie,
- zapojení partneri majú pre výkon činnosti dostatočné zázemie.



## 2.3 Metodológia teritoriálneho marketingového plánovania

Metodológia marketingovej stratégie je postavená na tradičnom modeli strategického plánovania, ktorej súčasťou je analýza súčasného stavu, identifikácia priorít a cieľov a ich hierarchia, popis nástrojov stratégie a taktiky, organizácia aktivít, finančný plán a monitoring plnenia úloh. Uplatnenú, sčasti modifikovanú, metodológiu znázorňuje nasledujúca schéma.

OBR. 2: SCHÉMA METODOLÓGIE MARKETINGOVEJ STRATÉGIE,  
Zdroj: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



- **SWOT analýza** je východiskom strategického zvažovania a plánovania. Z hľadiska oblasti podpory PZI bude zameraná na charakteristiku najpodstatnejších podmienok a faktorov – disponibilita objektov a pozemkov pre podnikanie, infraštruktúra, ľudské zdroje, organizovanosť marketingu, komunikácia, inštitucionálne a podnikateľské prostredie.
- **Identita** pre potreby marketingového plánovania a v nadväznosti na nastavené zrkadlo (SWOT) má byť najčirším extraktom zo všetkých častokrát protichodných črt a vlastností a má byť zjednodušeným zobjektivizovaným obrazom toho, kým dnes sme, ale tiež toho, kým chceme byť. Identita je v tomto zmysle uceleným zredukovaným súborom našich vlastností, ktoré ale vyjadrujú našu predstavu toho ako chceme byť videní. Môže mať aj podobu hodnôt či filozofie, ktoré chceme zastávať. Filozofia deklaruje zásady správania sa voči cieľovým skupinám – obyvateľom, podnikateľom, návštevníkom. Určuje hodnoty a normy správania, ktoré budú reprezentanti územia dodržiavať a správať sa podľa nich. To môže byť urobené napr. aj vo forme napr. etického kódexu, deklarácie zdieľaných hodnôt a pod.

- **Teritoriálna strategická vízia.** Vízia je rámcovou predstavou o tom, aký by región (teritórium) v horizonte 10 – 15 rokov mal byť. Predstavuje najvyšší zámer, ku ktorému by malo smerovať všetko úsilie a definované ciele. Vízia má vychádzať z toho, čo si želajú občania, resp. záujmové skupiny občanov, žijúce na danom území. Do tej istej úrovne strategického uvažovania patrí aj definovanie a deklarácia poslania. Poslaním rozumieme dohodnutý a publikovaný výrok o tom prečo, pre koho a akým spôsobom región existuje. Ideálne je, ak všetci zástupcovia, reprezentanti daného teritoriálneho územia sú si vedomí a stotožnení s danou ideou poslania a podľa toho aj konajú.
- **Priority a ciele TMS** sú špecifikované, ucelené predstavy o stave, ktorý sa realizáciou stratégie dosiahne v najdôležitejších principiálnych oblastiach. Konkrétne definujú, čo a kedy má byť v rámci práce na danom území samosprávneho celku dosiahnuté. Priority a ciele sú definované v hierarchickej štruktúre, ktorá sprehľadňuje ich obsahovú, časovú súslednosť či iné vzájomné prepojenie.
- **Nástroje TMS** predstavujú samotné inštrumentárium pre zabezpečenie realizácie stratégie. Zameriavajú sa na konkrétne odporúčania a návrhy pre realizáciu jednotlivých aktivít. V prípade TMS vedú k otvoreniu relevantných zložiek marketingového mixu: produkt a jeho navrhované zmeny, výber cieľových skupín zákazníkov, čo má byť predmetom propagácie, organizácia a požiadavky na kvalitu výkonu služby (personál, partnerstvo).
- **Komunikačná stratégia** je hľadáním odpovede ako má byť cieľovým skupinám doručený želaný odkaz a zabezpečený efektívny spôsob výmeny informácií. Stratégia predpokladá navrhnutie organizácie systematického poskytovania informácií cieľovým skupinám a získavanie relevantných informácií z prostredia naspäť.

- **Monitoring, hodnotenie** spočíva v pravidelnom zhodnotení plnenia plánovaných strategických zámerov a cieľov tvorcami a realizátormi stratégie podľa prijatého harmonogramu. Závety môžu viesť k odporúčaniam inak realizovať prijatú stratégiu (zrýchliť, zintenzívniť výstavbu, hľadať ďalšie zdroje financovania). Pri zmene vonkajších podmienok môže dôjsť aj k prehodnoteniu stratégie a k jej zásadnej zmene.
- **Finančný plán** je kalkuláciou nákladov na realizáciu navrhovaných marketingových aktivít, ktorý predstavuje prvotný (hrubý) rozpočet nákladov. Pri realizácii jednotlivých opatrení sú následne tieto rozpočty ďalej upresňované.



# 3.

## KLÚČOVÍ AKTÉRI V TERITORIÁLNO M MARKETINGU PZI

### 3.1 Tvorcovia investičného rozvoja v rámci územia

V súvislosti so vstupom Slovenska do Európskej únie vystupuje do popredia v regiónoch požiadavka presadiť sa a konkurencieschopnou ponukou zaujať na trhu pozíciu, ktorá do jednotlivých krajov prinesie nový ľudský i finančný kapitál a zabezpečí tak dlhodobú prosperitu a trvalo udržateľný rozvoj. Plánovanie, riadenie a rozhodovanie o ďalšom smerovaní samosprávnych krajov sa nezaobíde bez kvalitného marketingu územia. To platí aj pre Košický kraj. Marketing územia môže ako inovačný, kreatívny a integrujúci nástroj riadenia umožniť regiónu využívať prístupy, ktoré akceptujú trh a zohľadňujú ho v procese každodenného i dlhodobého riadenia a plánovania. Môže byť prínosom predovšetkým pri riešení problémov súvisiacich s rozvojom a prosperitou územia. Uplatňovanie marketingu územia Košického kraja integruje aktérov z rôznych oblastí. Najdôležitejším členením sú dva pohľady na kľúčových aktérov, ktoré sa navzájom prelínajú a nedajú sa striktne od seba oddeliť.

#### A. ZAJINTERESOVANÉ INŠTITÚCIE

- **verejný sektor** – *výkonné zložky samosprávy a štátnej správy, Úrad Košického samosprávneho kraja, samosprávy miest a obcí*

Aj na Slovensku tak ako v ostatných krajinách Európskej únie rastie konkurencia jednotlivých regiónov. Pre regióny je nevyhnutné v nových trhových podmienkach hľadať možnosti a spôsoby, ako sa presadiť na trhu území, ako pritiahnúť nové firmy, podnikateľov, investorov, turistov alebo obyvateľov, ako zabezpečiť prosperitu územia a ako zlepšiť kvalitu života jeho obyvateľov. Hlavná zodpovednosť je na pleciach regionálnej a miestnej samosprávy, pretože ide o územie, ktoré spravujú a jeho rozvoj sa stáva existenčnou otázkou.

- **súkromný sektor** – *podnikateľské subjekty*

Významným faktorom ovplyvňujúcim rozvoj a prosperitu územia sú podnikatelia, predovšetkým tí, ktorí svojou činnosťou prispievajú k vytváraniu nových pracovných miest pre obyvateľov regiónu.

Z hľadiska marketingu územia zameraného na vytvorenie podmienok pre zahraničných investorov sú činnosti súkromného podnikateľského sektora prvkom, ovplyvňujúcim posudzovanie potrebného zázemia pre subdodávky a budovanie

infraštruktúry. Úspešná spolupráca regionálnych podnikateľov so zahraničnými partnermi prispieva k umiestneniu kapitálu v regióne, k vytváraniu spoločných podnikov a rozvoju ďalšej spolupráce.

- **inštitúcie, zamerané na rozvoj regiónu**

- *národné, pôsobiace v regióne*

Ide predovšetkým o inštitúcie, ktorých úlohou je prispieť k umiestneniu zahraničných investícií na Slovensku napr. Slovenská agentúra pre rozvoj investícií a obchodu – SARIO, Slovenská obchodná a priemyselná komora.

- *regionálne*

V Košickom kraji pôsobia poradenské inštitúcie a regionálne agentúry s neziskovým charakterom, zamerané na podporu rozvoja regiónu prostredníctvom poskytovania poradenských služieb, úverových zdrojov a participáciou na programoch regionálnych rozvojových programov miest a obcí kraja. Sú to: Regionálne poradenské a informačné centrá v Košiciach, Trebišove, Rožňave, Podnikateľské a inovačné centrá v Spišskej Novej Vsi a Košiciach, Centrum prvého kontaktu v Michalovciach, Regionálne rozvojové agentúry v Spišskej Novej Vsi, Rožňave, Trebišove, Kráľovskom Chlmci, Moldave na Bodvou a Agentúra na podporu regionálneho rozvoja v Košiciach zriadená Košickým samosprávnym krajom.

Zároveň pre zvýšenie zamestnanosti a rozvoj ekonomiky východného Slovenska spoločnosť U. S. Steel Košice, s. r. o. založila v roku 2001 Economic Development Center (EDC). Poslaním EDC je zvýšiť prílev zahraničných investícií na východné Slovensko.

Potenciálnym investorom ponúka bezplatnú všestrannú pomoc pri umiestnení investície v regióne, informácie o podmienkach podnikania v regióne, voľných pozemkoch a halách na podnikanie (greenfields a brownfields), kontakty na štátnu správu, samosprávu, úspešne umiestnené firmy, poradcov v oblasti obchodného práva, daní, nehnuteľností ako aj na firmy, ktoré sú schopné zabezpečiť komplexné služby pre investorov.

EDC je veľmi úspešné v získavaní zahraničných investorov a výrazne prispelo k vytvoreniu nových pracovných miest, rozvoju priemyselných parkov a podpore rastu ekonomiky východného Slovenska. K firmám, ktorým EDC pomohlo etablovať sa na území Košického samosprávneho kraja patria spoločnosti Gilbos, Howe, VALEO, SWEP, CMF, ZENOPS, Mazak, Jonckheere a iné.

Pri hľadaní spoločných cieľov a konsenzu medzi záujmami súkromnej a verejnej sféry využívanie marketingu zohráva

významnú úlohu predovšetkým pri budovaní a fungovaní dlhodobého verejno-súkromného partnerstva na regionálnej úrovni.

## B. ZAJINTERESOVANÉ OSOBNOSTI

- **obligatórni aktéri** – sú ľudia na vedúcich postoch a vo vedúcich funkciách, predovšetkým primátori miest, starostovia obcí, vedúci odborov samospráv, predstavitelia podnikateľských zväzov, dôležitých priemyselných podnikov, politických strán,
- **fakultatívni aktéri** – do procesu územného marketingu sú zapojení podľa vznikajúcich nových potrieb, predovšetkým ide o odborníkov a kreatívnych pracovníkov z rôznych oblastí,
- **špecifickí lokálni aktéri** – zástupcovia špecifických inštitúcií, ktoré sú pre región významné (napr. z oblasti výskumu, vývoja, vysokého školstva a pod.),
- **rešpektované osobnosti a experti** – osobnosti rešpektované nielen v regióne, ale i za jeho hranicami - národne prípadne medzinárodne známe.

Je nevyhnutné zabezpečiť spoluprácu jednotlivých aktérov v rámci marketingových aktivít a do tohto procesu zapojiť aj verejnosť, ľudí žijúcich na dotknutom území i mimo neho.

Efektívna komunikácia jednotlivých aktérov pomôže predchádzať rôznym problémom, ktoré vyplývajú často z ich rozdielneho chápania marketingu, z rozdielnych očakávaní, pripravenosti na zavedenie marketingového riadenia do práce všetkých aktérov.

# 4.

## ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

### 4.1 SWOT analýza

TABUĽKA 4: SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY KOŠICKÉHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"><li>• cezhraničná spolupráca s regiónmi v susedných členských krajinách EÚ</li><li>• existencia inštitucionálnej podpory regionálneho rozvoja</li><li>• rast siete vzdelávacích zariadení, rozvoj vysokého školstva</li><li>• vytváranie priemyselných parkov a podnikateľských inkubátorov v rámci podpory podnikateľského sektora</li><li>• etablovanie zahraničných investorov v regióne</li><li>• potenciál kvalifikačne a cenovo konkurencieschopnej pracovnej sily</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• nedostatočná propagácia regiónu a možností, ktoré poskytuje pre zahraničných investorov</li><li>• nedoriešená infraštruktúra (najmä dopravná) vo vzniknutých a vznikajúcich priemyselných zónach jednotlivých miest</li><li>• zahraniční investori motivovaní prevažne lacnou pracovnou silou a nie inovačným potenciálom územia</li><li>• nerovnomerný rozvoj územia a jednotlivých miest</li><li>• problémy s uplatňovaním absolventov škôl a rizikových skupín na trhu práce</li><li>• rast problémov so sociálne neprispôsobivými skupinami obyvateľstva</li><li>• nedostatočná ponuka pracovných miest</li><li>• nepriaznivá kvalifikačná štruktúra nezamestnaných</li><li>• chýbajúca stratégia rozvoja nehnuteľností</li><li>• nedostatočné developerské skúsenosti</li><li>• slabé prepojenie znalostnej a spracovateľskej bázy</li></ul>

Zdroj: autori

TABUĽKA 5: PRÍLEŽITOSTI A HROZBY V KOŠICKOM SAMOSPRÁVNOM KRAJI

PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"><li>• integrácia regiónu do európskych štruktúr</li><li>• budovanie partnerskej spolupráce v oblasti regionálneho rozvoja</li><li>• strategická spolupráca s Prešovským krajom – využitie ekonomických, sociálnych a kultúrnych väzieb oboch východoslovenských krajov</li><li>• využitie vedecko-výskumného potenciálu vysokých škôl a vedecko-výskumných inštitúcií regiónu</li><li>• rozvoj medzinárodného obchodu</li><li>• efektívne využitie prostriedkov štrukturálnych fondov EÚ</li><li>• reštrukturalizácia stredoškolského vzdelávania s väzbou na potreby trhu práce</li><li>• vytváranie podmienok pre zvyšovanie after-care programov pre PZI</li><li>• technické, organizačné, personálne posilňovanie procesu prípravy a manažmentu marketingu územia</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• meškajúce dobudovanie diaľničnej siete a medzinárodných dopravných ťahov</li><li>• presun záujmu investorov smerom na východ z dôvodu lacnejšej pracovnej sily</li><li>• vysoké odvodové zaťaženie podnikateľov</li><li>• odchod kvalifikovaných pracovných síl</li><li>• nedostatočná jazyková vybavenosť relevantných inštitúcií a pracovníkov</li><li>• nedostatok skúseností samospráv v úlohe facilitátora rozvoja</li><li>• úroveň rozvoja PPP</li></ul>

Zdroj: autori

## 4.2 | Definícia kritických oblastí

Kritickou oblasťou sa rozumie problémová oblasť, ktorá najviac obmedzuje budúci rozvoj, resp. potrebuje zásah verejnej správy – alokáciu verejných financií. Ako kritické oblasti sú vnímané prakticky všetky slabé stránky, uvedené v SWOT analýze, ako najvypuklejší problém sa javí predovšetkým:

- nedoriešená infraštruktúra (najmä dopravná) vo vzniknutých a vznikajúcich priemyselných zónach jednotlivých miest.

Využívanie tzv. hnedých zón na vybudovanie priemyselných parkov naráža na problém nevysporiadaných vlastníckych vzťahov a predovšetkým na zastaralé a nepostačujúce cestné komunikácie, ktoré nevyhovujú dopravnému zaťaženiu pri výrobných činnostiach väčších firiem. Vhodné riešenie musia hľadať jednotlivé samosprávy na úrovni kraja a na úrovni obcí a miest. Finančnou pomocou pri eliminácii tejto slabej stránky je využívanie štrukturálnych fondov Európskej únie, ktoré sú určené práve na tento účel.

- nedostatočná propagácia regiónu a možností, ktoré poskytuje pre zahraničných investorov.

Oblasť propagácie regiónu je marketingovým problémom. Jeho riešenie je viazané na stanovenie vhodnej stratégie a voľbu takých nástrojov marketingového mixu, ktoré oslovia cieľovú skupinu zahraničných investorov a prinesú regiónu potrebné zviditeľnenie.

# 5. TERITORIÁLNA STRATEGICKÁ VÍZIA

## 5.1 Vízia pre rok 2015

### VÍZIA 2015 (KOŠICKÝ SAMOSPRÁVNÝ KRAJ O 8 – 10 ROKOV)

Košický samosprávny kraj v uplynulom období 2007 – 2015 sa zodpovedne chytil príležitosti využiť priaznivé vonkajšie podmienky (ekonomický rast SR, regionálna podpora EÚ), ale aj svoj vnútorný rozvojový potenciál, čo viedlo k realizácii niekoľkých významných projektov s cieľom modernizovať a reštrukturalizovať ekonomickú základňu kraja. Realizované projekty hodnotia analytici ako zásadné a systematické vstupy do hospodárstva územia kraja, ktoré v pozitívnom zmysle nasmerovali podnikateľské aktivity do nových oblastí s potenciálom dlhodobej udržateľnosti. Analytici tiež oceňujú, že regionálna politika v KSK uplatnila a využila progresívne nástroje v oblasti regionálneho rozvoja a podpory podnikania, pričom v tejto oblasti sa KSK stal príkladom aj pre iné regióny.

Rámec pre zlepšenú ekonomickú prosperitu kraja poskytla nadpriemerná ekonomická výkonnosť Slovenskej republiky, ktorá najmä v období rokov 2008 – 2012 kulminovala na úrovni rastu HDP 10 percent ročne. Zdrojom rastu sa pritom stali priame zahraničné investície, ktoré naďalej smerovali do regiónu strednej a východnej Európy. Slovenská republika sa stala atraktívnym cieľom PZI z dôvodu priaznivého podnikateľského prostredia, zjednodušenia obchodno-platobných podmienok vďaka skorému zavedeniu jednotnej európskej meny, ale aj posilneným marketingovým aktivitám. Práve Košický samosprávny kraj spoločne s Prešovským samosprávnym krajom sa v rámci SR stali príkladom uplatnenia systematickej marketingovej stratégie.

Košický a Prešovský samosprávny kraj sa stali strategickými partnermi, spolutvorcami a spoluimplementátormi spoločnej marketingovej stratégie v oblasti PZI. Geografická blízkosť, ekonomicko-sociálna a historicko-kultúrna príbuznosť a previazanosť oboch krajov sú stavebnými kameňmi tohto partnerstva. Obsahom tejto stratégie je spoločný postup v konkurencii regiónov usilujúcich o príliv PZI, pričom vo vzťahu k zákazníkom je územie oboch krajov prezentované ako jedno územie. Prejavom tohto partnerstva v oblasti PZI je vytvorenie a budovanie povedomia jednej marketingovej značky „VÝCHODNÉ SLOVENSKO“, resp. „EASTERN SLOVAKIA“, ktorá je prezentovaná forme sloganov napr. „EASTERN SLOVAKIA – spectacular green region with abundant source of young talented people“, „EASTERN SLOVAKIA – beautiful country and friendly talented people – opportunities to boost your business in a spectacular part of Europe“, „Invest in EASTERN SLOVAKIA – because of your intelligence and because of your heart“ a pod.

Z hľadiska štruktúry a zamerania PZI stratégia kladie dôraz na diverzifikáciu ekonomickej základne v rámci priemyslu a posilnenú výraznú orientáciu na sektor služieb, cestovného ruchu a oblastí inovatívneho charakteru. Toto zameranie stratégie je transformované do systematického rozvoja produktu, ktorým je primárne ponuka priemyselných zón a parkov, ktoré sú v hlavných rozvojových osiach transformované do podoby klastrov so špecializovaným zameraním na jednotlivé odvetvia – automobilový, strojársky, elektrotechnický, chemický a potravinársky priemysel. V rámci KSK naďalej zohráva významnú úlohu hutnícky priemysel a spracovanie plastov, avšak jeho podiel na celkovej priemyselnej produkcii klesol. V PSK špeciálnu pozornosť orientujú na drevospracujúci a textilný priemysel. Do popredia vďaka podpore zo strany štátu ale aj regionálnej samosprávy sa dostáva alternatívne využívanie surovínovej základne, biomasy a geotermálnej energie.

KSK spoločne s PSK sa snažia okrem veľkých, strategických investícií v rovnakej miere získavať zákazníkov PZI zo skupiny stredných a malých podnikov (do 250, resp. do 50 zamestnancov), ktoré zväčša nasledujú veľkých investorov, sú pre nich dodávateľmi služieb, prác a know-how. Z hľadiska dlhodobej stability, udržania investícií sú práve tieto podniky existenčne dôležité, pretože prispievajú k zvyšovaniu previazanosti veľkých investorov s regionálnou či miestnou ekonomikou.

Uvedomujúc si tieto súvislosti KSK spoločne s PSK rozvíja systém podpory zahraničných investorov, ktorý okrem predrealizačnej a realizačnej fázy investície sa s rovnakou váhou zaoberá aj tzv. aftercare podporou pre veľké, stredné a malé podniky. Tá zahŕňa celý rad služieb – informačné (inf.systémy, portály), poradenské (sieť podporných agentúr), finančná podpora pre MSP pôsobiace v regióne, výskumno-vývojové, technologické centrá, podnikateľské inkubátory a iné. Zabezpečovaním týchto služieb región získava novú špecifickú pridanú hodnotu v porovnaní s inými regiónmi, čo prispieva k znižovaniu rizika odlivu PZI.

Výrazným impulzom pre zmenu identity regiónu bola realizácia projektu IT VALLEY, ktorý pozmenil tradičný obraz prevažne priemyselného hutníckeho regiónu na obraz regiónu s jednoznačným „drivom“ do oblasti IT a orientáciu na budovanie znalostnej ekonomiky. Projekt sa stal jeden z identifikačných znakov regiónu a súčasťou jeho image.

Napriek prebiehajúcej ešte nedokončenej výstavbe diaľnice (západ – východ) sa hlavné priemyselné zóny formujú do podoby sektorových klastrov v troch hlavných osiach – Poprad – Spišská Nová Ves – Krompachy – Gelnica, Košice – Prešov a Trebišov – Michalovce – Humenné – Vranov nad Topľou.

V oblasti cestovného ruchu sa za uplynulé roky oveľa väčšia pozornosť venovala rozvoju turistickej infraštruktúry, tvorbe a rozvoju produktov CR (Goticá cesta, Železná cesta, Tokajská vína cesta) a propagácii regiónu. V období rokov 2008 – 2012 investície do cestovného ruchu postupne kulminovali, pričom smerovali najmä do oblastí najatraktívnejších turistických destinácií a zameriavali sa na budovanie, rekonštrukciu primárnej a sekundárnej turistickej infraštruktúry – lyžiarske strediská, hotelové, stravovacie kapacity, rehabilitačno-športové zariadenia a pod.

## 5.2 | Poslanie Košického samosprávneho kraja v oblasti PZI

Košický samosprávny kraj sa hlási k moderným európskym a západným civilizačným hodnotám. Nie je však iba ich pasívnym prijímateľom, ale svoju úlohu chápe s plnou zodpovednosťou aj ako ich aktívny spolutvorca. Blahobyť svojich obyvateľov zakladá na systematickom budovaní ekonomickej prosperity s aktívnou orientáciou na využívanie znalostí a poznatkov a na solidárnom prerozdeľovaní výsledkov ekonomickeho rastu.

Košický samosprávny kraj je jedným z dvoch partnerov tvoriacich územie východného Slovenska, ktoré chce svojim zákazníkom – zahraničným investorom vytvoriť čo najpriaznivejšie podnikateľské prostredie pre svoje dlhodobé podnikateľské uplatnenie a rast. Košický samosprávny kraj vynaloží maximálne úsilie pre to, aby prichádzajúci investori nachádzali skutočne hostiteľské, resp. „user-friendly“ prostredie, ktorého znakmi sú informačná, komunikačná, technická, výskumno-vývojová inovačná, finančná a administratívna podpora prostredníctvom organizovanej siete inštitúcií zameranej na podporu priamych zahraničných investícií. Košický samosprávny kraj je spoľahlivým („first class“) partnerom pre všetkých záujemcov o etické, sociálne, enviromentálne zodpovedné a inovatívne podnikanie na jeho území.

## 5.3 | Identita

Územie Košického samosprávneho kraja je jedinečným prírodným, kultúrno-historickým a sociálno-ekonomickým prostredím, ktorý v tom najlepšom zmysle reprezentuje celý stredoeurópsky región. Je územím s nádhernou prírodou v podhorí Karpatského oblúka ako aj územie s bohatstvom kultúrnym, ktorého nositeľmi sú obyvatelia miest a obcí roztrúsených v horských dolinách na severe a v nížinách na juhu územia. Základnými piliermi kultúry sú kresťanské a západoeurópske civilizačné hodnoty. Nositeľom vedomostí na území kraja je systém vzdelávacích inštitúcií, na vrchole ktorej sú dve veľké univerzity prírodovedného a technického zamerania s dlhoročnou tradíciou. Región sa orientuje na budovanie dynamicky sa rozvíjajúceho ekonomickeho prostredia so strategickou orientáciou na budovanie znalostnej ekonomiky. K tomu vytvára čo najpriaznivejšie podnikateľské prostredie, ktorého znakmi sú informačná, komunikačná, technická, výskumno-vývojová inovačná, finančná a administratívna podpora.

# 6.

## CIELE, PRIORITY MARKETINGOVEJ STRATÉGIE

### 6.1 Hlavný cieľ

Cieľom Teritoriálnej marketingovej stratégie (TMS) je kvalitatívne zlepšenie organizácie podpory pre PZI v Košickom samosprávnom kraji. Pritom sa prirodzene predpokladá, že zavedenie strategického marketingového prístupu sa pozitívne odzrkadlí na kvantitatívnych ukazovateľoch, najmä v medzročnom náraste prílivu PZI vyjadrenom absolútne (napr. v mld. Sk PZI smerujúcich do územia východného Slovenska), ako aj v percentuálnom podiele územia východného Slovenska na ročnom prílive PZI na celoštátnom objeme, pri ktorom v ostatných rokoch zaznamenávame negatívny trend.

Vývoj v ostatných rokoch naznačuje, že iné regióny Slovenska – tradične bratislavský ale už aj trnavský, trenciansky a žilinský sú úspešnejšie pri získavaní PZI a pozícia KSK ako regiónu s druhým najvyšším objemom PZI v rámci Slovenskej republiky sa postupne oslabuje (viď tabuľky str.10). Zjednodušíť otázku schopnosti získavať nové investície do regiónu len na otázku dopravnej dostupnosti (prístup po diaľnici), aj keď to samozrejme predstavuje dôležitý faktor), môže však viesť k pasivite až alibizmu, čo samozrejme nie je korektný ani zodpovedný prístup. Podobne sa to dotýka aj otázky kvality či intenzity marketingových aktivít realizovaných na národnej úrovni.

*V pozitívnom zmysle teda chápeme ako celkový cieľ TMS systematické zvyšovanie atraktivity teritória, rozširovanie investičných príležitostí pre PZI prostredníctvom zavedenia systému riadenia a organizácie propagácie, systematického rozvíjania produktu (pripravenosť územia, ľudské zdroje) a podporných služieb na území kraja, resp. širšie na území východného Slovenska.*

### 6.2 Priority, čiastkové ciele

#### A. INŠTITUCIONÁLNE ZABEZPEČENIE REALIZÁCIE TMS A PODPORNÝCH SLUŽIEB PZI

Cieľom tejto priority je zabezpečiť pre realizáciu TMS inštitucionálnu jednoznačnosť, definovať organizačnú štruktúru pre realizáciu TMS a vytvoriť systém pre efektívnu výmenu informácií medzi realizátormi a partnermi TMS.

Rámcové aktivity v rámci priority:

##### a) uzatvorenie partnerstva regionálnych samospráv

##### b) rozdelenie zodpovednosti a právomocí, del'ba práce

Navrhovaná organizačná štruktúra:

- *riadiaci orgán*: rozhodovací orgán tvorený zo zástupcov partnerov,
- *špecializovaná agentúra PZI (výkonný orgán)* zabezpečujúca:
  1. prípravu, realizáciu a monitorovanie úloh spojených s realizáciou marketingovej stratégie,
  2. prvý, osobný kontakt a následný sprievod pre zahraničných investorov,
  3. správa online databázy priemyselných zón, parkov, areálov,
  4. správa kooperačných ponúk s podnikateľmi v regióne,
  5. zabezpečenie, spracovanie, distribúcia informačných materiálov – profil regiónu, informačných balíčkov pre investorov,
  6. príprava, vytváranie balíčkov služieb tzv. investor packages,
  7. príprava cieľných marketingových akcií (target marketing),
- *regionálna rada na podporu PZI (poradný orgán)*: zložená zo zástupcov miestnych samospráv, špecializovanej štátnej správy, vysokých škôl, podporných inštitúcií,
- *regionálna podporná sieť PZI (výkonné regionálne jednotky)*: sieť podporných inštitúcií zabezpečujúca v jednotlivých lokalitách poskytovanie podporných služieb/sprievod/investorom (dodávatelia služieb pre špecializovanú agentúru a investorov) zahrňujúce:
  1. realizáciu a monitorovanie úloh spojených s realizáciou marketingovej stratégie,
  2. osobný kontakt, sprievod pre zahraničných investorov,



3. spracovanie podnikateľských, marketingových plánov pre investorov,
  4. monitoring aktuálnej ponuky priemyselných parkov, zón,
  5. monitoring kooperačných ponúk v regióne (lokálni MSP),
  6. spracovanie databázy miestnych spolupracujúcich inštitúcií,
  7. zadávanie informácií do informačného systému (webstránky),
  8. pravidelné spracovanie informačných materiálov – profil lokality, marketing miestnych priemyselných parkov, zón,
- *zoznam spolupracujúcich inštitúcií*: relevantné organizácie v jednotlivých oblastiach, ktoré zabezpečujú podporné činnosti (napr. vzdelávacie inštitúcie, špecializované ekonomické, právne, daňové, poradenstvo, inžinierske činnosti a pod.).

### c) dôraz na priebežný zber a výmenu informácií medzi realizátormi TMS

## B. SYSTEMATICKÁ PROPAGÁCIA A PREZENTÁCIA ÚZEMIA VÝCHODNÉHO SLOVENSKA

**Jasným signálom** o spoločnom postupe samosprávnych krajov je spoločná propagácia a prezentácia, ktorá nebude len doplnkom propagačných aktivít KSK, PSK v oblasti PZI, ale **hlavným odkazom cieľovým skupinám**. Propagácia a prezentácia vyžaduje profesionálnu úroveň spracovania zabezpečenú špecializovanými agentúrami.

Zvažované nástroje propagácie:

1. symbol, logo, slogan,
2. webstránka územia regiónu východné Slovensko – viacúrovňová (všeobecná informačná funkcia PZI, interné prostredie pre realizátorov TMS, interné prostredie pre PZI),
3. online databáza priemyselných parkov, zón, areálov,
4. online databáza kooperačných ponúk,
5. celý okruh informačných materiálov (investičný profil regiónu, informačné balíčky pre investorov na rôznych médiách, business incentives, success stories),
6. organizácia propagačných, prezentačných podujatí, site visits a pod.,
7. organizácia seminárov a konferencií s medzinárodnou účasťou (podpora PZI v regióne, podnikateľské prostredie, inovatívne finančné nástroje a pod.),
8. iné.

## C. PRIPRAVENOSŤ ÚZEMIA A ROZŠIROVANIE INVESTIČNÝCH PRÍLEŽITOSTÍ

Tento čiastkový cieľ sleduje zámer zaviesť systematický postup do tvorby ponuky priemyselných zón, parkov. Zahŕňa tento okruh aktivít:

- Konceptia investičného rozvoja a s ním súvisiaca systematická príprava územia – identifikácia hlavných rozvojových pólův pre PZI,

- Regionálna mapa priemyselných zón, parkov – návrh systematickej ponuky priemyselných, technologických a logistických centier v rámci regiónu,
- Stratégia rozvoja KSK v oblasti cestovného ruchu – koncepcia tvorby systematickej ponuky v oblasti CR z hľadiska turistickej infraštruktúry, produktov CR a príležitostí pre partnerstvá s podnikateľskými subjektmi,
- Akčné plány pre prioritné lokality s cieľom zabezpečiť investičnú pripravenosť územia – majetkoprávne vysporiadanie, resp. pozemkové úpravy,
- Budovanie, modernizácia a obnova dopravnej a technickej infraštruktúry,
- Podpora rozvoja (transformácia) priemyselných zón do podoby klastrov.

## D. STRATEGICKÁ ORIENTÁCIA NA BUDOVANIE ZNALOSTNEJ EKONOMIKY

Samostatnou prioritou je zameranie TMS na podporu PZI z oblasti tzv. znalostnej ekonomiky s vysokou pridanou hodnotou, ktoré využívajú poznatky moderného výskumu a vývoja, resp. informačno-komunikačných technológií. Získavanie PZI práve z tejto oblasti má pre ekonomickú základňu kraja hľadajúcu nové zdroje diverzifikácie činností, ale aj identity, strategický význam. Obsahom tejto priority je založenie organizácie spolupráce s inštitúciami v oblasti vzdelávania, výskumu a vývoja a podpory inovácií s cieľom vytvoriť podmienky pre otváranie partnerstiev a spolupráce PZI s jednotlivými špecializovaných pracoviskami v rámci regiónu. Do tejto oblasti patrí najmä tento okruh aktivít:

- regionálna inovačná stratégia – definícia hlavných zdrojov a stratégie rozvoja v oblasti inovácií, vedy a výskumu,
- regionálna podporná inovačná sieť – inštitucionálne zabezpečenie realizácie inovačnej stratégie,
- budovanie a modernizácia infraštruktúry: zriadenie a výstavba technologických parkov, inkubátorov, špecializovaných vedecko-výskumných pracovísk, univerzitných spin-off centier, IT kampusov, pracovísk a laboratórií aplikovaného výskumu atď.,
- programy podpory inovácií:
  - informačná, poradenská podpora, sprostredkovanie kontaktov a sieťovanie,
  - finančné podporné programy (regionálna finančná podporná schéma),
  - sprostredkovanie zdrojov EÚ – 7. rámcový program, ERDF, ESF, Program celoživotného vzdelávania,
  - spoločná informačná sieť – výmena informácií inštitúcií v oblasti výskumu a vývoja, univerzít a podpory inovácií,
  - pilotné inovačné projekty,
  - podpora inkubátorov a inkubátorových spoločností,
  - iné.

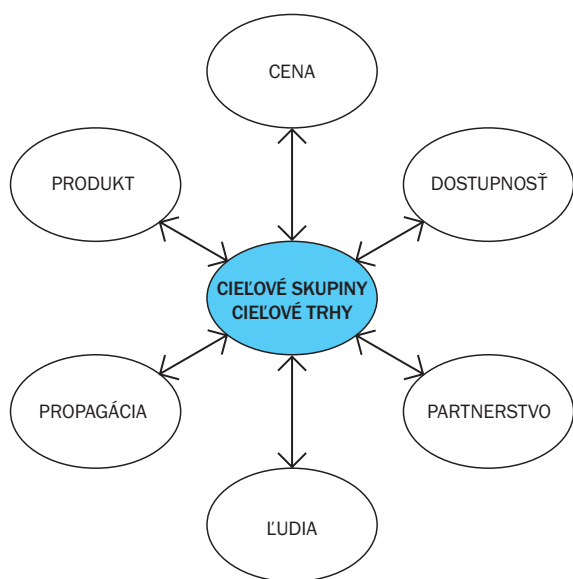


# 7.

# NÁSTROJE MARKETINGOVEJ STRATÉGIE

Nástrojmi, ktoré môže región využiť na prispôsobenie ponuky a jej odlišenie od ponuky konkurenčných regiónov, sú predovšetkým nástroje marketingového mixu. Tvoria súbor marketingových veličín, ktorý sa spája do určitého celku, za účelom vyvolať želanú reakciu v cieľovom trhu. Pôsobením marketingových nástrojov je možné ovplyvniť trh a dopyt. Okrem bežne využívaných štyroch nástrojov (4P – product, place, price, promotion) sa pri uplatňovaní marketingu územia dopĺňajú nástroje o ďalšie neodmysliteľné súčasti – ľudí (people) a partnerstvo (partnership). Využívanie nástrojov marketingového mixu v praxi je proces variabilný a selektívny.

OBR.3: NÁSTROJE MARKETINGOVÉHO MIXU,  
Zdroj: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



## 7.1 Produkt

V ekonomike štátu je ťažké nájsť produkt, ktorého tvorba a ponuka by boli závislé od takého množstva rôznych činiteľov, ako je to v prípade územia. Územie predstavuje špecifickú ponuku lokalizačných faktorov, na ktoré reagujú výrobné jednotky, rozmanité druhy služieb, obyvateľstvo, riadiace inštitúcie a pod.

Ak produktom je **územie regiónu**, potom predstavuje všetko to, čo región ponúka potenciálnym investorom, ale aj svojim obyvateľom, návštevníkom a podnikom. Súčasne je to aj všetko to, čo slúži k uspokojovaniu potrieb týchto cieľových skupín. Je vytvorený materiálnym prostredím, ale i nemateriálnymi komponentmi a subjektmi, ktoré na území regiónu vyvíjajú svoju činnosť. V marketingu je dôležité vedieť prezentovať jedinečné vlastnosti produktu, jeho potenciál, kvalitu a imidž.

Produkt spolu s propagáciou patria medzi najsilnejšie nástroje v marketingu územia. Prestavuje nástroj na prilákanie a akvizíciu investorov. Podrobná analýza produktu - územia, umožní:

- špecifikovať možnosti rozvoja regiónu,
- vytvoriť kvalitnú a špecifikovanú ponuku pre možnosti zahraničných a domácich investorov,
- využiť zdroje územia a v maximálnej možnej miere ich adaptovať tak, aby zodpovedali potrebám a očakávaniam vybraných cieľových segmentov.

Územie ako produkt je tvorené mnohými čiastkovými produktmi, ktoré tvoria ponuku v marketingu územia. Zameranie na ponuku pre podnikateľskú činnosť (investičné príležitosti, obchodné príležitosti, infraštruktúra) je teda len jedným z čiastkových produktov, ktorý je určený domácim a prioritne zahraničným investorom.

Z pohľadu tvorby produktu ako ponuky pre zahraničných investorov, produkt možno posudzovať v 3 rovinách:

1. *Jadro produktu* – je vyjadrením úžitku, ktorý produkt prináša:
  - priestory na podnikanie,
  - voľné výrobné haly,
  - administratívne priestory.
2. *Vlastný produkt* – kvalita, imidž
  - pozemky s napojenou infraštruktúrou,
  - priemyselné a podnikateľské zóny,
  - podnikateľské inkubátory,

- aktívny prístup inštitúcií,
- podpora podnikateľského prostredia,
- politické prostredie,
- bezpečnosť územia,
- rating regiónu,
- vhodná vzdelanostná štruktúra pracovných síl.

OBR. 4: PRIEMYSELNÝ PARK V SPIŠSKEJ NOVEJ VSI,  
Zdroj: autori



3. *Rozšírený produkt* – dodatočné služby – predstavuje zdroje možnej konkurenčnej výhody:
- inštitúcie pre podporu rozvoja,
  - klientské centrá,
  - reprezentačné kancelárie územia v zahraničí,
  - e-government,
  - informácie o vývoji v regióne,
  - pomoc pri riešení likvidácie odpadov.

Produkty poskytované v rámci územia sa v čase vyvíjajú a menia. Aj keď ide o dlhodobý proces, je možné prispôbovať ich kvalitu, rozsah, poskytované úžitky potrebám cieľových skupín.

## 7.2 | Cena

V marketingu územia je cena nástroj, ktorý zahŕňa predovšetkým ceny pozemkov, budov a nehnuteľností, nájmov, cenu pracovnej sily, niektorých služieb a pod. Je dôležitou súčasťou marketingového mixu, slúži na reguláciu dopytu a ponuky. Cenová stratégia určuje, či je vhodnejšie pracovať s nižšími cenami, ak je potrebné dopyt stimulovať alebo s cenami vyššími, ak je cieľom dopyt utlmiť. Často sa stáva nástrojom na získanie konkurenčnej výhody.

V kontexte územného marketingu má tvorba cenovej politiky značné obmedzenia. Manažment samosprávy ťažko ovplyvní cenu pracovnej sily či ceny pozemkov resp. budov, ktoré nie sú vo vlastníctve miest a obcí. Cena však môže mať aj charakter miestnej dane, poplatkov, odvodov alebo účelovej podpory a dotácie z rozpočtu miest, obcí, krajov.

Znížením daní a poplatkov je možné prilákať nových investorov. Použitie tohto prvku však treba dobre zvážiť, niekedy ani to nemá vplyv na rozvoj regiónu, pretože dane neprestávajú pre niektorých investorov významnú časť nákladov v porovnaní s ostatnými výdavkami.

Existujú tri typy daňových úľav, aplikovateľné v rámci marketingu územia:

- celkové zníženie daní – nie je príliš efektívnou cestou, je vhodné pre lokality s vysokým daňovým zaťažením a pomalým tempom rozvoja ako prvý krok k jeho zrýchleniu,
- špeciálne dane pre špecifické podniky – sú vhodné pre prilákajúce konkrétne podniky, alebo ako nástroj na udržanie podniku v lokalite, ktorú chce opustiť,
- špeciálne dane pre priemyselné zóny – rôzne daňového výhody a ďalšie úľavy s cieľom prilákať investorov na lokalizáciu svojich podnikov práve v týchto zónach.

Z hľadiska prilákajúce investorov do regiónu sú teda súčasťou tohto nástroja:

- úľavy na daniach v závislosti od vývoja investície v území, prínosu investora k ďalšiemu rozvoju územia a pod.,
- zmeny v daňovej politike zameranej na priťahovanie investorov,
- verejno-súkromné partnerstvá.

Pri koncipovaní cenovej politiky je potrebné zvažovať viacero okolností od toho, čo sledujeme, či je nutné zavedenie ceny až po rozbor, či je cena regulovaná zákonom a či je konkurencieschopná.

## 7.3 | Dostupnosť

Nástroj marketingového mixu PLACE chápeme vo význame miesto, umiestnenie firmy resp. regiónu, ale aj vo význame distribúcia, využívanie distribučných kanálov, aby sa produkt dostal k spotrebiteľovi.

Mimoriadne dôležitým nástrojom z hľadiska rozvoja regiónu je jeho dostupnosť (umiestnenie) pre cieľové skupiny. Vzhľadom k imobilnej povahe produktu územia (na rozdiel od produktov podnikateľskej sféry) je distribučná politika zameraná na zmenu priestorového správania sa subjektov na strane dopytu v zmysle presmerovania ich správania v prospech územia – regiónu (rozširovanie výroby, vytváranie nových pracovných miest).

Posudzovanie dostupnosti regiónu ovplyvňuje:

- poloha a geografické umiestnenie regiónu,
- dopravná dostupnosť územia (cestná sieť, železničná sieť, letecká doprava),
- prístup do iných regiónov,
- dostupnosť informácií o regióne,
- flexibilita (rýchlosť zásahu hasičov, polície, záchranej služby).

## 7.4 | Ľudia

Faktorom, ktorý nie je možné pri marketingu územia v žiadnom prípade ignorovať, pretože výrazne ovplyvňuje rozvoj a prosperitu územia je človek. Progresívny a dynamický rozvoj regiónu je možné dosiahnuť len profesionalitou a vysokou kvalitou práce najmä pracovníkov úradu samosprávy a volených predstaviteľov samosprávy. S kvalitou ich práce úzko súvisí schopnosť osvojiť si trhový prístup k riadeniu a plánovaniu rozvoja územia s ohľadom na verejný záujem.

Profesionalita predstaviteľov samosprávy sa prejavuje aj v ich schopnosti spolupracovať a efektívne komunikovať s obyvateľmi a ďalšími významnými subjektmi. Participácia občanov pri plánovaní rozvoja regiónu im umožňuje zoznámiť sa s výhodami určitých projektov, prípadne im umožní podieľať sa na riešení negatívnych dopadov projektov.

Pri uplatňovaní územného marketingu je široký priestor pre angažovaných občanov a záujmové združenia, občianska zainteresovanosť zvyšuje pocit identifikácie s regiónom a pocit spoluzodpovednosti za jeho súčasný stav a budúci rozvoj. Zapojenie občanov, pracovníkov zainteresovaných inštitúcií, samosprávy i rôznych osobností je možné prostredníctvom odborných komisií, pracovných skupín, resp. realizačných tímov pri napĺňaní cieľov a realizácii úloh.

## 7.5 | Partnerstvo

V procese hľadania spoločných cieľov a konsenzu medzi záujmami súkromnej a verejnej sféry zohráva využívanie marketingu významnú úlohu, a to predovšetkým pri budovaní a fungovaní dlhodobého verejno-súkromného partnerstva na regionálnej úrovni.

V rámci partnerstva verejný sektor stimuluje rozvoj podnikateľských aktivít v zmysle podpory podnikania a ekonomiky. Súkromný sektor formou sponzoringu môže podporovať verejno-prospešné akcie. Pri budovaní partnerstva je nevyhnutná účasť osobností - zástupcov oboch sektorov. Predpokladom je podpora a osvojenie si prístupov, nástrojov a metód marketingu predstaviteľmi a pracovníkmi samosprávy, vytvorenie profesionálneho personálneho zázemia a pracovných skupín, priame zastrešenie vedúcimi predstaviteľmi územia.

Dôležité je zabezpečiť spoluprácu jednotlivých výkonných zložiek v rámci marketingových aktivít, pri uskutočňovaní projektov, kde dochádza ku komplementárnej integrácii know-how, ľudských zdrojov, financií. Špecifickým cieľom územného marketingu je vytvoriť komunikačno-kooperačné siete medzi jednotlivými aktérmi (networks), umožňujúce a urýchľujúce spoločný postup a zabezpečujúce dosiahnutie synergetických efektov.

Dôležitou dimenziou regionálneho marketingu je nepochybne nadväzovanie partnerstva s okolitými regiónmi. Týmto smerom uvažuje celá Európska únia, ktorá podporuje kooperáciu a využívanie spoločných tradícií, zdrojov, kapitálu a odlišností celých historických území, bez ohľadu na územno-právne členenie v jednotlivých krajinách (napr. podporovanie cezhraničnej spolupráce, vytváranie mikroregiónov podľa spoločných znakov apod.). Cieľom partnerstva ako nástroja je nielen spolupráca vnútri regiónu (medzi hlavnými aktérmi), ale aj úsilie o spoločný rozvoj susediacich regiónov, založené na báze využívania toho najlepšieho, čo si môžu regióny ponúknuť navzájom a čím môžu zaujať potenciálnych investorov ako celok. Príkladom partnerstva Košického samosprávneho kraja je spoločné úsilie regionálneho marketingu o prilákanie zahraničných investorov na územie východného Slovenska, koordinované s marketingom Prešovského kraja, vyzdvihujúce silné stránky oboch teritórií, čo môže priniesť profit obidvom stranám.

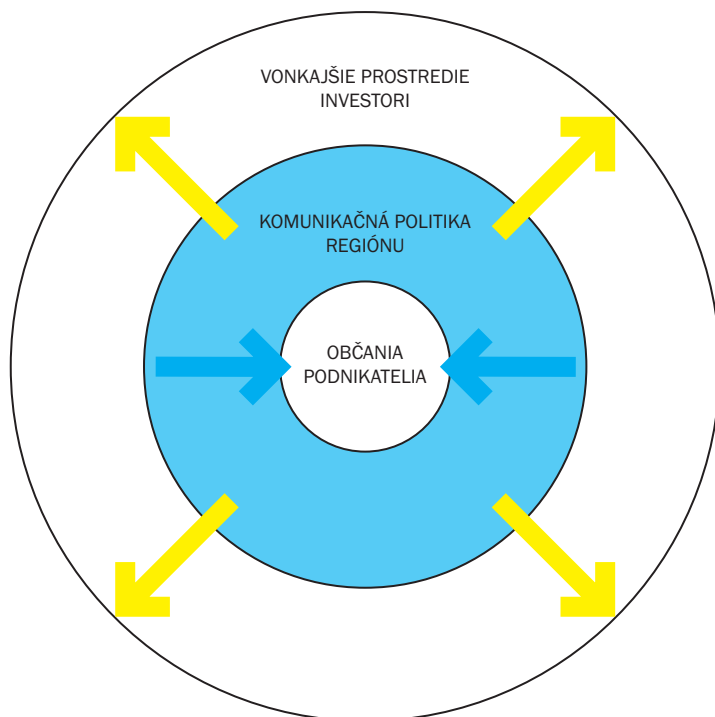
## 7.6 | Propagácia

Marketingová komunikácia je založená na informovanosti cieľových skupín o špecifikách a konkurenčných výhodách regiónu.

Regionálna marketingová komunikácia je zameraná na:

- *externé prostredie* – informuje vonkajšie prostredie o špecifických kvalitách regiónu. Jednou z jej úloh je zaistiť transfer know-how a inovácií z vonkajšieho prostredia. Je zameraná na cieľovú skupinu investorov. Má dve formy uplatňovania:
  - všeobecná komunikácia – zameraná na vytvorenie pozitívneho imidžu regiónu,
  - adresná komunikácia – zameraná na usmerňovanie toku informácií k tým cieľovým skupinám, ktoré majú byť informované o špecifickej ponuke regiónu (informovanie zahraničných investorov o priemyselných zónach, investičných stimuloch, disponibilnej pracovnej sile a pod.).
- *interné prostredie* – usmerňuje tok informácií do vnútra regiónu. Cieľovými skupinami takejto komunikácie sú občania a miestni podnikatelia. Jej cieľom je posilniť verejnú informovanosť, zvýšiť mieru zodpovednosti a angažovanosti aktérov pri rozvoji regiónu. Má zaistiť efektívnu permanentnú komunikáciu medzi aktérmi participujúcimi na tvorbe a realizácii marketingu územia a posilniť ich spoluprácu pri tvorbe ponuky pre externú komunikáciu. Včasnou informovanosťou sa má predísť konfliktom záujmov o funkčné využitie územia medzi jednotlivými aktérmi.

OBR. 5: MARKETINGOVÁ KOMUNIKÁCIA,  
Zdroj: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



Externá aj interná komunikácia v regióne má mať interaktívny charakter a má tiež zaisťovať spätnú väzbu zo strany cieľových skupín. Ako základné nástroje marketingovej komunikácie sa väčšinou využíva osobná komunikácia, reklama, public relations, webmarketing a event marketing.

# 8. CIEĽOVÉ TRHY A ICH SEGMENTÁCIA, KOMUNIKAČNÁ STRATÉGIA

## 8.1 Cieľové trhy a ich segmentácia

Veľmi dôležitou otázkou územného marketingu je hľadanie postavenia regiónu voči ostatným konkurenčným územiám. Proces hľadania postavenia sa označuje pojmom „Positioning“. Jeho uskutočňovanie je nevyhnutné s ohľadom na populačnú veľkosť regiónu a od nej odvodený potenciál. Územie by malo ponúknuť vybranej cieľovej skupine hodnotu, ktorá uspokojí jej očakávanie lepšie, než konkurencia.

Cieľový trh predstavuje príležitosti, ktoré územie môže využiť. Na ich využitie musí mať dostatok zdrojov. Preto súčasťou marketingového plánovania je nájdenie príťažlivých cieľových trhov, zohľadnenie špecifických potrieb potenciálnych zákazníkov, čo predstavuje základný krok pri segmentácii trhu.

Pojem segmentácia znamená rozčlenenie celkového trhu na časti, ktoré majú podobné potreby, vlastnosti a charakteristiky správania. Segmentácia trhu na cieľové skupiny vedie k zvýšeniu účinnosti nástrojov marketingového mixu. Segmentácia trhu je hľadaním odpovedí na otázky:

- Kto sú naše cieľové skupiny, čím sú charakteristické a aké sú odlišnosti ich potrieb?
- Ktorých zákazníkov by sme chceli uspokojiť a čo by sme im mohli ponúknuť na uspokojenie ich potrieb?
- V čom sa líši naša ponuka od ponuky konkurencie?

Definovanie prioritných cieľových skupín závisí od charakteru regiónu, jeho komplexnej ponuky a od celkovej vízie rozvoja regiónu.

Územný marketing rozlišuje cieľové skupiny v dvoch kategóriách – interné cieľové skupiny a externé cieľové skupiny.

<b>Interné cieľové skupiny</b>	občania
	podnikatelia v regióne
	organizácie, inštitúcie pôsobiace v regióne
<b>Externé cieľové skupiny</b>	potenciálni investori (domáci i zahraniční)
	návštevníci regiónu (turisti, cestujúci)
	štátne úrady
	štátne a medzinárodné inštitúcie
	konkurenčné regióny
Zdroj: autori	

Tieto cieľové skupiny sú ďalej segmentovateľné podľa ďalších charakteristík, preto je potrebné pre každý segment vypracovať a určiť vhodnú stratégiu prístupu a zvoliť vhodný komunikačný mix.

Segmentácia cieľových skupín územného marketingu je kritickým bodom jeho efektívneho využívania pre potreby regiónu. Od tohto kroku sa odvíja správne použitie marketingových nástrojov, predovšetkým vhodne zvolená marketingová komunikácia.

Pri zameraní územného marketingu na rozvoj priemyslu v regióne a prilákanie investorov sú pre Košický kraj prioritnými cieľovými skupinami:

### A. potenciálni investori

- *zahraniční investori*, ktorí majú záujem o podnikanie v regióne,
- domáci investori, rozširujúci svoje výrobné činnosti.

### B. štátne a medzinárodné inštitúcie

so zameraním na tie, ktoré pôsobia ako finanční sprostredkovatelia a poskytujú externé financovanie pre rozvoj regiónu.



TABUĽKA 7: PRIORITNÉ CIEĽOVÉ SKUPINY PRE KOŠICKÝ SAMOSPRÁVNÝ KRAJ

Cieľová skupina	Charakteristické znaky	Potreby
<b>A. potenciálni investori</b>  zahraniční investori <ul style="list-style-type: none"> <li>• investori z krajín Európskej únie</li> <li>• investori z ďalších krajín</li> </ul> domáci investori <ul style="list-style-type: none"> <li>• podnikatelia etablovaní v regióne</li> <li>• podnikatelia z iných regiónov Slovenska</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• záujem o podnikanie v regióne</li> <li>• rozvoj a rozšírenie svojej podnikateľskej činnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• priestory na podnikateľskú činnosť</li> <li>• vytváranie spoločných podnikov</li> <li>• vhodná infraštruktúra</li> <li>• kvalifikovaná pracovná sila</li> <li>• inštitucionálna podpora podnikania</li> <li>• stabilné prostredie</li> <li>• subdodávatelia</li> <li>• perspektíva ďalšieho rastu (aj priestorového)</li> </ul>
<b>B. štátne a medzinárodné inštitúcie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možnosti finančnej podpory rozvoja regiónu</li> <li>• podpora pri hľadaní konkurenčnej výhody regiónu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobrá komunikácia s inštitúciami na regionálnej úrovni</li> <li>• vhodné lokality na budovanie priemyselných parkov, klastrov</li> <li>• kvalitne vypracované žiadosti o finančné zdroje</li> <li>• jasne definované ciele rozvoja a nástroje na ich dosiahnutie</li> <li>• súlad strategických zámerov rozvoja regiónu s celkovými zámermi krajiny</li> </ul>

Zdroj: autori

## 8.2 | Komunikačná stratégia

Prostredníctvom nástrojov marketingovej komunikácie je možné efektívnejšie komunikovať s cieľovými segmentmi o ponuke územia. Definovanie komunikačnej stratégie je súčasťou realizačnej fázy uskutočňovania celkovej marketingovej stratégie regiónu. V rámci komunikačného mixu marketingu územia sú najčastejšie využívanými nástrojmi: osobná komunikácia, reklama, public relations, webmarketing, event marketing.

### Osobná komunikácia

Je jedným z najčastejšie používaných nástrojov marketingovej komunikácie. Aktérmi sú predovšetkým zamestnanci samosprávy, reprezentanti regiónov a územných celkov. Prebieha predovšetkým vtedy, keď predstavitelia samosprávnych celkov prezentujú ponuku regiónu investorom. Na tých, ktorí sú v priamom styku s cieľovou skupinou, kladie vysoké nároky, pretože sa musia snažiť svojím vystupovaním, rečovým prejavom, neverbálnou komunikáciou vyvolať pozitívny dojem, musia byť aktívni pri identifikácii potrieb a požiadaviek cieľových skupín.

### Reklama

Predstavuje neosobnú formu marketingovej komunikácie. Jej úlohou je podporiť informovanosť cieľovej skupiny (potenciálnych investorov, finančných sprostredkovateľov). Cieľom je získať túto skupinu pri určitej myšlienke (vstup kapitálu do regiónu). Šírenie reklamnej správy je otázkou mediálnej stratégie, ktorej súčasťou sú základné rozhodnutia o reklame:

1. Určenie cieľov reklamy – napr. informovať o možnostiach investovania v regióne, informovať o podmienkach na budovanie firmy, presviedčať o výhodách poskytovaných investorom, pripomínať úspešné projekty.
2. Rozhodnutie o cieľovej skupine – komu je reklamná správa určená, koho osloviť, kto je adresátom správy.
3. Rozhodnutie o obsahu reklamnej správy – čo je potrebné zdôrazniť reklamou – ktorý nástroj marketingového mixu uviesť v reklamnej správe – produkt, cenu, dostupnosť a pod.
4. Rozhodnutie o médiách  
kde – tlačaná reklama (inzeráty, letáky, katalógy, informačné brožúry, plagáty,

bilboardy), televízna, rozhlasová reklama, internet.

5. Rozhodnutie o rozpočte na reklamu – zväžiť finančnú stránku nákladov, ktoré si realizácie reklamy vyžiada, koľko to bude stáť – závisí od predchádzajúcich rozhodnutí.

Pri tvorbe reklamy je potrebné rešpektovať nasledujúci postup:

OBR. 6: POSTUP PRI TVORBE REKLAMY, Zdroj: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



Pre klasickú tlačnú reklamu sú dôležité zložky:

- *titulok*, ktorý musí získať pozornosť čitateľov. Odborníci tvrdia, že v titulku je 90 % úspešnosti reklamy. Má byť konkrétny a stručný, má obsahovať slová, ktoré vyzdvihujú inovačnú stránku ponuky,
- *text*, v ktorom sa majú použiť krátke vety, má byť výstižný, jasný, zrozumiteľný,
- *ilustrácie* v podobe fotografií, kresieb, loga, mapy.

### **Public relations (PR)**

Patrí k jednému z najefektívnejších komunikačných nástrojov marketingu územia. Tento nástroj znamená prácu s verejnosťou, udržiavanie dobrých vzťahov s verejnosťou. Účelom je vytvoriť priaznivý imidž regiónu a rozšíriť ho aj na cieľovom trhu.

Medzi hlavné úlohy PR patrí budovanie a udržiavanie imidžu, podpora ostatných komunikačných aktivít, riešenie aktuálnych problémov a otázok, ovplyvňovanie konkrétnej skupiny zákazníkov.

Nástrojmi PR sú predovšetkým tlačové konferencie, semináre, prednášky, rozvíjanie vzťahov s investormi s cieľom získať ich podporu, rôzne publikácie, brožúry, plagáty, články, výstavy, prezentácie, organizácia a sponzorstvo charitatívnych programov a verejných projektov, budovanie jednotnej identity a imidžu, web stránka, lobovanie (cieľená komunikácia s ovplyvňovateľmi) a pod.

### **Webmarketing**

Marketingová komunikácia prostredníctvom počítačov prináša nové možnosti oslovenia cieľových skupín. Webmarketing umožňuje textovú aj obrazovú prezentáciu regiónu, ponuky, príležitostí. Rozšírenie o zvuk a videosekvencie posúva web do multimediálnej oblasti. Rozhodne patrí medzi prostriedky celosvetovo pôsobiacej komunikácie a umožňuje prostredníctvom e-mailov obojsmernú rýchlu komunikáciu. Zaujímavo spracované webstránky dokážu upútať pozornosť, umožnia vyhľadať všetky potrebné informácie a rýchlo nadviazať kontakt medzi jednotlivými aktérmi územného marketingu s cieľovými skupinami, ale aj navzájom.

### **Event marketing**

Pojem event marketing zahŕňa marketingové aktivity zamerané na podporu nejakého podujatia, spojeného so zvyšovaním informovanosti cieľovej skupiny. Je vhodným a efektívnym nástrojom marketingovej komunikácie predovšetkým pri uplatňovaní marketingu územia. Patrí tu organizovanie konferencií, seminárov, kultúrnych či športových projektov, prezentácií, výstav, putovných propagačných akcií a pod.

Uplatňovanie marketingovej komunikácie nemôže byť živelné, je potrebné vypracovať plán, podľa ktorého bude komunikácia uskutočňovaná.

Plán marketingovej komunikácie má za úlohu:

- *vykonať analýzu doterajšej komunikácie* a analýzu prvkov okolia,

- *určiť cieľovú skupinu*, ktorej chceme odkomunikovať určité posolstvo, (napr. obyvatelia daného regiónu, potenciálni investori, štátne a medzinárodné inštitúcie, návštevníci regiónu a i.),
- *určiť cieľ komunikácie* (na základe konkrétnej marketingovej stratégie), aká má byť odozva,
- *spôsob komunikácie* (výber médií),
- *spôsob merania účinnosti komunikácie* (napr. náklady na oslovenie jedného investora) a efektívnosti komunikácie (napr. aký objem investícií bol získaný na základe danej komunikačnej kampane).

# 9.

## FINANČNÝ PLÁN A MONITORING

Financovanie územného marketingu je jedným z kľúčových faktorov, ktorý ovplyvňuje jeho realizáciu. Nie je to jednoduchá záležitosť, závisí od cieľovej skupiny, ktorú je potrebné osloviť, od zvolených médií, od dĺžky trvania konkrétnej propagačnej aktivity, od náročnosti personálneho a materiálneho vybavenia, od rozdielnej náročnosti jednotlivých fáz pri uplatňovaní marketingu.

Rozlišujeme tri typy financovania:

- financovanie z verejných zdrojov – vychádza z chápania územného marketingu ako nástroja modernizácie verejnej správy. Ide o čerpanie finančných prostriedkov z rozpočtu regiónu (samospráva), ale i zo zdrojov štrukturálnych fondov Európskej únie,
- financovanie súkromným sektorom – ide skôr o výnimky, uplatňované skôr pri marketingu, zameranom na rozvoj cestovného ruchu. V oblasti rozvoja priemyslu sa toto financovanie vyskytuje pri pôsobení developerských spoločností (výkup pozemkov za účelom ďalšieho prenájmu investorom),
- zmiešané financovanie – je spojení prostriedkov verejného a súkromného sektora. Vklad verejného sektora nemusia byť finančné prostriedky, môžu to byť napr. pozemky, administratívne kapacity a pod.

### Monitoring

Monitorovanie a hodnotenie je dôležitý proces z hľadiska posudzovania efektívnosti a účinnosti marketingu územia. Monitorovanie sa zaoberá systematickým a kontinuálnym zberom, triedením a ukladaním relevantných informácií, je základom, resp. oporným bodom aj pre všetky procesy kontroly a najmä hodnotenia. Uskutočňuje sa prostredníctvom ukazovateľov, ktoré sa vzťahujú na vytýčené ciele, objasňujú stav implementácie, výsledkov a dopadov a poukazujú na dosiahnutý vývoj. Prostredníctvom monitorovania je možné zároveň získať prehľad pre všetkých účastníkov monitorovania o pokroku v implementácii marketingu územia, o uskutočnených opatreniach a o význame používanej marketingovej komunikácie. Záverom zistení z monitorovania a následne hodnotenia sú návrhy na zmeny a samotná realizácia zmien a opatrení.

### Monitorovacie ukazovatele

Monitorovacie ukazovatele sú zadefinované v závislosti od cieľov, ktoré je potrebné dosiahnuť. Musia byť presne vymedzené, najčastejšie sa využíva číselné alebo termínové vymedzenie. Ich úlohou je zabezpečiť jednoznačné posúdenie dosiahnutia cieľa. Môžu mať nasledujúcu štruktúru:

1. výstupy, vyjadrujúce čiastky/objemy, napr.
  - objem získaných investičných prostriedkov,

- počet m<sup>2</sup> prenajatých plôch,
- počet vytvorených pracovných miest,

2. výsledky vyjadrujú stav po uskutočnení aktivít, napr.

- zlepšenie imidžu regiónu v zahraničí,
- rast životnej úrovne obyvateľov regiónu,
- zvýšenie HDP regiónu,

3. dopady vyjadrujúce udržateľnosť, dlhodobé pretrvanie výsledkov aktivít, napr.

- rozvoj podnikateľských aktivít etablovaných zahraničných investorov,
- počet udržaných pracovných miest,
- vytvorené partnerstvá.

### Monitorovacie inštitúcie

Monitorovanie môže zabezpečovať jeden alebo viac aktérov, zapojených do marketingu územia. Musia však mať potrebné materiálne aj personálne kapacity, pretože úlohou „monitorovacej inštitúcie“ je predovšetkým:

- vytvoriť funkčný monitorovací a informačný systém,
- podporovať komunikáciu a tok informácií medzi zúčastnenými, podporovať efektívny spôsob výmeny údajov (elektronickou formou),
- zabezpečiť využívanie rôznych typov informácií poskytovaných monitorovacím systémom,
- zabezpečiť disemináciu výsledkov aktivít a hodnotení, spracovanie správ o aktivitách a ich výsledkoch a pod.



## 9.1 Príklad marketingovej komunikácie Košického kraja

TABUĽKA 8: PRÍKLAD MARKETINGOVEJ KOMUNIKÁCIE KOŠICKÉHO KRAJA

<b>Cielová skupina</b>	zahraniční investori z oblasti strojárskiej výroby z Nemecka, Rakúska		
<b>Ciel komunikácie</b>	zvýšiť počet a objem zahraničných investícií v regióne		
<b>Spôsob komunikácie</b>	nástroj	prostriedky realizácie	finančná náročnosť
	Webmarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>oslovenie vytypovaných investorov e-mailom</li> <li>príprava vizuálu o ponuke pre investorov</li> <li>zaradenie aktuálnej ponuky na web stránku zainteresovaných inštitúcií</li> </ul>	30 tis. Sk
	Reklama	<ul style="list-style-type: none"> <li>promotion publikácia, resp. iný infomateriál o aktuálnej ponuke pre investorov, obsahujúca základné informácie o lokalizácii, infraštruktúre, ponúkanej ploche, štruktúre disponibilnej pracovnej sily, o legislatívnych podmienkach vstupu zahraničných investícií a pod.</li> <li>spracovanie propagačných materiálov v nemeckom jazyku</li> <li>vytvorenie propagačného CD v slovenskom a nemeckom jazyku</li> </ul>	200 – 250 tis. Sk
	Osobná komunikácia	<ul style="list-style-type: none"> <li>propagačné cesty</li> <li>účasť predstaviteľov regiónu na medzinárodných veľtrhoch, výstavách z oblasti strojárstva</li> </ul>	150 – 200 tis. Sk
	Event marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>prezentácia ponuky regiónu priamo na „mieste“</li> <li>kontaktný seminár pre zahraničných investorov a predstaviteľov regionálnych inštitúcií a podnikateľov</li> </ul>	100 tis. Sk
	Public relations (PR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>cielená komunikácia predstaviteľov a osobností regiónu s potenciálnymi investormi (lobing)</li> <li>prezentácia investičných zámerov širokej verejnosti</li> </ul>	100 tis. Sk
<b>Spôsob merania účinnosti a efektívnosti komunikácie</b>	náklady na komunikáciu/objem získaných investícií		
Zdroj: autori			

# 10. ZÁVER

Predložená teritoriálna marketingová stratégia predstavuje návrh stratégie marketingu do oblasti podpory PZI pre Košický samosprávny kraj. Priame zahraničné investície od začiatku 80-tych rokov predstavujú hybnú silu hospodárskeho rastu a ekonomickej prosperity v globálnom rozsahu. Úspech krajín ale aj regiónov závisí do značnej miery od schopnosti vytvárať vhodné podnikateľské prostredie a podmienky pre prilákanie a udržanie investícií transnacionálnych spoločností. Regionálne rozvojové politiky preto musia zohľadňovať túto skutočnosť a uplatňovať moderné manažérske nástroje, ktoré ponímajú región a územie ako produkt a investorov ako zákazníkov, ktorých si chcú získať. Uplatňovanie týchto marketingových prístupov vo verejnej správe už nie je ničím objavným ani netradičným, napriek tomu si ich však politiky častokrát osvoja len vo verbálnej či proklamačnej rovine a nenadobudnú reálny obsah. Implementácii akékoľvek marketingovej stratégie by teda vždy malo predchádzať jednoznačné stotožnenie sa s týmto základným „marketingovým“ presvedčením.

Za dôležitý prvok predloženej stratégie považujeme dlhodobú stabilitu, kontinuitu organizácie marketingových aktivít. **Región Košického samosprávneho kraja, podobne ako samotná Slovenská republika, je mladým regiónom, ktorý k svojim zákazníkom by mal vysielat' výrazný, zrozumiteľný a neprerušovaný signál, o tom čím je a kým chce byť – teda sa jasne vymedziť a profilovať.** K tomu potrebuje stabilizovanú systematickú organizáciu marketingových aktivít, ktorá nebude len jednorázovou projektovou aktivitou, ale bežnou rutinnou súčasťou regionálnej politiky.

Východiskom pre zasielanie jednoznačného odkazu cieľovým skupinám je dohoda na identite alebo sebastotožnenie s regiónom, ktoré sú potom pretavené do rôznych prostriedkov – **symbol, slogan, logo** a pod. Preto odporúčame, aby sa identita územia, vízie či poslanie ale aj konkrétne návrhy sloganov, symbolov stali vopred predmetom širšej diskusie. Okrem samotného otvoreného prístupu k riešenej problematike, širšia diskusia môže navyše prispieť k ľahšej akceptácii zvolenej stratégie pri jej realizácii.



## Zoznam použitej literatúry

- [1] Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Košického samosprávneho kraja, Košický samosprávny kraj, rok 2002
- [2] Analýza plnenia globálnych cieľov Programu hospodárskeho a sociálneho rozvoja Košického samosprávneho kraja, Košický samosprávny kraj, rok 2004
- [3] Program hospodárskeho a sociálneho rozvoja Prešovského samosprávneho kraja, Prešovský samosprávny kraj, rok 2003
- [4] Integrovaná štúdia podmienok ďalšieho rozvoja regiónu Slovensko – Východ, Karpatský rozvojový inštitút, rok 2006
- [5] Marketing územia pre štátnu a miestnu správu, Metodická príručka, Ministerstvo výstavby a regionálneho rozvoja SR, rok 2006
- [6] Regionální a municipální marketing, Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, rok 2006
- [7] Analýza súčasného stavu investičného prostredia Košického samosprávneho kraja, Košický samosprávny kraj, rok 2006
- [8] Prognóza vývoja investičného prostredia Košického samosprávneho kraja, Košický samosprávny kraj, rok 2006

„Tento dokument bol vytvorený s finančnou pomocou Európskej únie. Za obsah dokumentu zodpovedá výhradne Košický samosprávny kraj a nemožno ho v žiadnom prípade považovať za vyjadrenie stanoviska Európskej únie.“

**Názov:**

Teritoriálna marketingová stratégia Košického samosprávneho kraja  
*Territorial Marketing Strategy of Košice Self-governing Region*

**Vydal:**

Košický samosprávny kraj

**Kontaktná osoba:**

Ing. Peter Burger – projektový manažér  
Tél.: +421 55 72 68 226  
E-mail: Burger.Peter@kosice.regionet.sk

Ing. Darina Paveleková

Tél.: +421 53 44 11 429

E-mail: srradp@sinet.sk

**Vydanie:** Prvé

**Počet strán:** 70

**Náklad:** 30 kusov

**Rok vydania:** 2007

Neprešlo jazykovou úpravou







# **TERRITORIAL MARKETING STRATEGY OF KOŠICE SELF-GOVERNING REGION**

**TERITORIÁLNA MARKETINGOVÁ STRATÉGIA  
KOŠICKÉHO SAMOSPRÁVNEHO KRAJA**



**Title:**

Teritoriálna marketingová stratégia  
Košického samosprávneho kraja  
*Territorial Marketing Strategy of Košice Self-governing Region*

**Published by:**

Košice Self-governing Region

**Contact Person:**

Ing. Peter Burger–Project Manager  
Tel.: +421 55 72 68 226  
Email: Burger.Peter@kosice.regionet.sk

Ing. Darina Paveleková  
Tel.: +421 53 44 11 429  
E-mail: srradp@sinet.sk

**Translation:**

Mgr. Erika Hatalová

**Grafic Layout:**

Mgr. Svetozár Šomšák

**Project no.:** 39/04-I/33-3.1, project reg. no. ITMS 15130100003 “Upgrading of Conditions to Streamline Foreign Direct Investment Inflow in Košice Region”

*“The European Social Fund helps develop employment by promoting employability, encouraging the spirit of enterprise and equal chances and by making investment in human resources.”*

The project is co-financed by the European Union, the Ministry of Labour, Social Affairs and Family of the Slovak Republic and the Košice Self-governing Region.



THE INFORMATION CONTAINED IN THIS PUBLICATION IS SUBJECT TO THE INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS OF THE KOŠICE SELF-GOVERNING REGION. NO PART OF THIS PUBLICATION MAY BE REPRODUCED OR COPIED IN ANY FORM OR BY ANY MEANS WITHOUT PRIOR WRITTEN APPROVAL OF THE AUTHORS.



## Authors:

- Košice Self-governing Region
- BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.
- Regional Development Agency Košice  
*[Agentúra na podporu regionálneho rozvoja Košice, n. o.]*
- Regional Consulting and Information Centre Košice  
*[Regionálne poradenské a informačné centrum Košice]*
- Regional Consulting and Information Centre Trebišov  
*[Regionálne poradenské a informačné centrum Trebišov]*



# Table of Contents

<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>41</b>
<b>2. DEMAND, ROLE AND METHODOLOGY OF MARKETING STRATEGY .....</b>	<b>43</b>
2.1 Demand of Strategic Marketing Planning .....	43
2.2 Roles and Requirements of Territorial Marketing Strategy.....	46
2.3 Methodology of Territorial Marketing Planning ...	48
<b>3. KEY ACTORS OF TERRITORIAL FDI MARKETING .....</b>	<b>50</b>
3.1 Stakeholders in Territorial Investment Development .....	50
<b>4. ANALYSIS OF CURRENT SITUATION.....</b>	<b>52</b>
4.1 SWOT Analysis .....	52
4.2 Definition of Critical Areas .....	53
<b>5. TERRITORIAL STRATEGIC VISION .....</b>	<b>54</b>
5.1 Vision 2015 .....	54
5.2 Mission of Košice Self-governing Region Regarding FDI.....	55
5.3 Identity.....	55
<b>6. GOALS AND PRIORITIES OF MARKETING STRATEGY .....</b>	<b>56</b>
6.1 Principal Goal.....	56
6.2 Priorities and Partial Goals .....	56
<b>7. TOOLS OF MARKETING STRATEGY.....</b>	<b>59</b>
7.1 Product .....	59
7.2 Price .....	60
7.3 Accessibility .....	61
7.4 People .....	61
7.5 Partnership .....	61
7.6 Publicity .....	62
<b>8. TARGET MARKETS AND MARKET SEGMENTATION, COMMUNICATION STRATEGY .....</b>	<b>63</b>
8.1 Target Markets and Market Segmentation .....	63
8.2 Communication Strategy .....	65
<b>9. FINANCIAL PLAN AND MONITORING .....</b>	<b>66</b>
9.1 Marketing Communication of Košice Region- Example.....	67
<b>10. CONCLUSION .....</b>	<b>68</b>
Resource Index: .....	69

# 1. INTRODUCTION

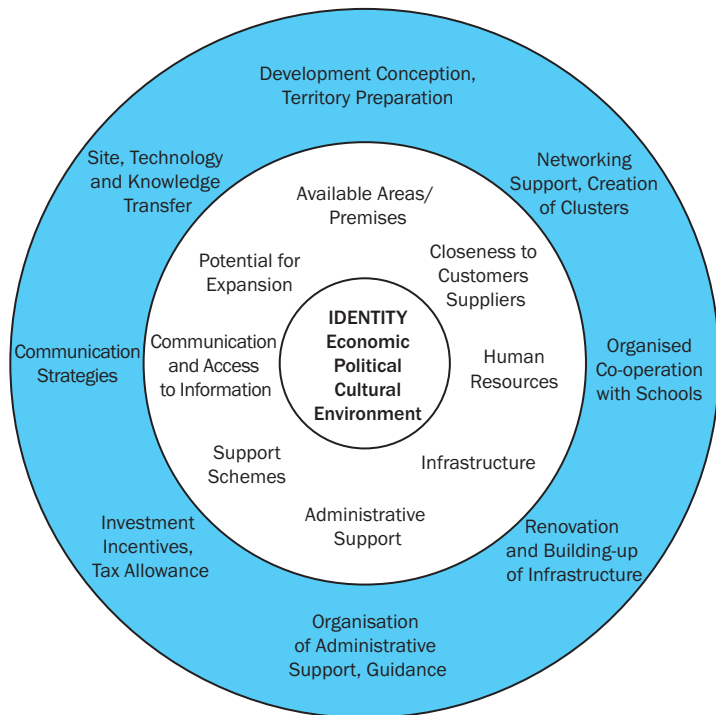
Territorial marketing strategy (TMS) of the Košice Self-governing Region (KSGR) is a draft concept of marketing strategy of this territory, which is primarily focused on the support of foreign direct investment (FDI) into the region. This document intends to serve as a source of motivation or inspiration and as guidance on specific measures for the decision-making actors in the regional development to take at all levels (national, regional, local) within the operation of the self-governing region.

The authors of this document believe that this type of marketing strategy design is to identify as straightforward as possible the principle resources and opportunities for development. To this end, this document shall single out the “most protruding” features and qualities of the product, which here refers to the territory of the self-governing region, with a view to identify the product’s character and define the authentic (individual) identity of the territory so that it is easy to understand by the customers. Good quality marketing strategy should always make a distinction between two perspectives in view:

Visible world (stage) means space perceived by customer, i.e. a definition of the very product and offerings of services rendered to the customers. Speaking the language of drama, the success of a theatrical play especially depends on the quality of the script, and the performance of actors.

Invisible world means space behind the stage, referring to what is not of the customer’s concern, nevertheless is essential to the service delivery management. This domain embraces all aspects of coordination and management of the investment development within a particular territory (see Figure 1 below).

FIGURE 1: “STAGE”, THE VISIBLE WORLD FOR THE CUSTOMER TO PERCEIVE, AND “WORLD BEHIND THE STAGE”, THE MANAGEMENT DOMAIN TO SUPPORT THE FDI INFLOW, Resource: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



The territory of the Košice Self-governing Region entertains unique natural, cultural and socio-economic environments. This is a feeling, which is shared by all the locals, the well-established entrepreneurs operating in the region, even by the visitors coming to see this area. By its population and by its area, the Košice Self-governing Region is ranked as the second, and the fourth largest region in Slovakia, respectively. The region neighbours with Hungary to the south, and with Ukraine to the east. The whole territory of Eastern Slovakia is rich in its ethnical and national variety, which has ensued from the interaction of several different cultures co-existing on the frontier between the west and east of Europe. The referred-to effects of culture and history, whose remnants, preserved artefacts, and even existing vital badges scattered evenly all over the Košice Self-governing Region, foster the tourist attractiveness of this territory in addition to its natural resources being the fundamental basis of the region’s attractiveness. Within or close to the region’s boundaries, there are six national parks, which, besides Bratislava, the capital of the country, rank among the key areas and attractions determining the development of active tourist trade in the territory of the Slovak Republic.

The city of Košice is the second most important residential town in the whole of the Slovak Republic. Being the principle town of the east of Slovakia, it is, by its residents, thought of as a well-respected counterweight to Bratislava, the capital city. The city plays an important role as a venue of societal and cultural events. The city

is a seat to several accredited universities, which produce qualified professional manpower. Besides the city of Košice, the region contain some other satellite towns traditionally being centres of the sub-regions of Spiš, Gemer, Zemplín, and Abov pertaining to this region.

The most significant ages of the economic development of this region were associated with the boom of the mining industry running from the onset of the 13th century to the end of the 17th century, then with the rise of industry, which started in the middle of the 19th century, and with the post-war industrialisation of Slovakia in the mid-1950's and 1960's. Among the industries strongly represented in the region, there is metallurgy, machine engineering, mining industry, building industry, power engineering, and food industry. The landscape which is rather mountainous in the north flats off in the south of the region making thus the south-east of this territory a major agricultural base of the region.

The major cutting-edge problems of the present day which are faced by the residents of this region include a steadily high unemployment rate, in the first place, obsolete or missing infrastructure, a low-level service sector, and poor entrepreneurial activity of the population.

The above-mentioned facts represent the starting points of the development of this document. Above all, they constitute grounds for the current attractiveness of the region in respect of FDI (where we are now), and expectations for the future requirements (what we wish to accomplish) while taking forms of identification of vision, principle aims, description of actions, and specific marketing tools.

# 2. DEMAND, ROLE AND METHODOLOGY OF MARKETING STRATEGY

## 2.1 Demand of Strategic Marketing Planning

Since the late 1980's there has been an increasing tendency in the public administration to apply such approaches and practices of management, which are basically characteristic of the private or entrepreneurial sectors. Accordingly, citizens, entrepreneurs, domestic and foreign investors, as well as other target groups, turn from being significant, yet frequently anonymous beneficiaries of regional policies, into specific target groups of customers to whom products and services are directly addressed. There is a creation of specific communication strategies, and a strong emphasis is laid on the satisfaction of customers' needs, as well as on the measurement, evaluation, and efficiency of the particular actions taken. Since then on, we have experienced a rise of marketing planning in the ambits of public administration, regional and territorial development. A territorial marketing plan is one of the specific tools of this philosophy.

Introduction of conceptual strategic marketing planning has mainly arisen out of the following factors:

### Efficiency of Public Administration

Introduction of the management approaches which were normally characteristic of the company management into the public administration drew upon the economic theories and economic policies, which, one after another, were first to get largely inspired by the success of economic reforms that took place in the 1980's. Those reforms were pushing ahead market monetary tools and restraints of fiscal (budget) interventions in economy. The most outstanding examples to give are the economic reforms that took place in Great Britain or Chile. Restraints of the state influence, among other results, led to reforming public administration when seeking savings and efficiency in the measurement, evaluation, and application of this criterion. New (slimmer) organisational structures were, in successive steps, implemented into the management of public administration along with the introduction of project-based and scheme-based management.

### Decentralisation

The ways of seeking efficiency in the public administration also include the efforts at approximation of decision-making and responsibility with the management level, which the decision-making directly concerns. In the context of decentrali-

sation of public administration executed in Slovakia, this means that the responsibility for and decision-making powers of the matters directly related to a particular community, town, or region have been devolved on to the level of local and regional self-governments. At the present time, it does hold true for the territorial administration that its quality largely rests with local structures, their capacities for mutual communication and organisation, and, especially, for the implementation of specific development plans. With regard to its challenges resulting from the many interlinked aspects, such as preparation of territory, infrastructure, disposition of human resources, communication, good management of the regional development, particularly of the FDI support, thus naturally requires well-managed organisation, which, among other tools, employs long-term strategic planning.

### Integration

Introduction of marketing understanding of the territorial administration has also arisen out of the integration process being under way in Europe. The countries and regions in the common area face anew, in a way, a task of their own self-identification, definition for their own positions, and seeking long-term sustainable resource of prosperity and growth (i.e. being successful in winning customers). Common European area does not, however, entail the increased competitive environment only, but it also taps on new opportunities for more intensive sharing of experience and building of partnerships among the regions on the basis of common benefit. A well-devised marketing strategy may thus unfold a brand-new dimension (see the CENTROPA project bringing several from Slovakia, the Czech Republic, Austria, and Hungary together under the same banner). In this regard, it is both important and useful to the Košice region not to act on its own, but in cooperation with some kindred regions. The efficient alliance of several different regions will extend the selection of opportunities, reinforce the visibility of the regions, and may also economise on costs. In this connection, the Prešov region appears the most natural partner, in addition to the strategic approximation and cooperation of four regions of Rzeszow, Prešov, Košice, Miskolc, which also seems compelling.

### Prešov Region – Closest and Most Natural of Allies

*Both regions face similar problems, namely, low competitiveness, in particular, high unemployment, underdeveloped infrastructure, insufficient capital, and others. On the other hand, besides their geographical proximity, both East-Slovakian regions have very strong potentials for even closer and concerted economic and social interconnection, which mainly consists in more efficient use of their own assets (geographical and natural*

resources, human resource, economic and social clusters, etc.) Close mutual cooperation of regions based on partnership and creation of a common development strategy is logically among the top-priority needs of the regions as being a tool of rise of their competitiveness.

### Global Competition

Global competition points out the existence of world markets of goods, services, even human resources, while distances and constantly diminishing economic and administrative barriers impose no critical constraints any longer. Many original comparative advantages based even on protectionist measures of states became no longer sustainable and are now subject to a severe test of world competition. In this connection, many regions and countries had to face necessity for searching new sources of competitiveness. Any delay in this restructuring process may result in long-term negative implication.

### Knowledge-based Economy

The phenomenon of knowledge-based economy has become a sought-of answer to the question raised on a possible new source of long-term competitiveness of the developed regions and countries. Knowledge-based economy can be interpreted as a targeted change to the structure of economy which is directed at the high added-value production based on the skills and knowledge. Slovakia, obviously, is not outside of this course of events. Even when the country has recently experienced a historic record in its growth, for now it is so largely due to short-term sources of competitiveness for now, such as labour price, tax allowance, investment impulses. To simplify, Slovakia now finally shows a strong positive impact of the economic transformation which was carried out over the several preceding years. There are, however, challenges of this decade to face, namely information society, and economy based on knowledge.

These topical issues do resound throughout Europe on various occasions when economic and regional development is discussed whether in Athens or Edinburgh, in Madrid or Riga. And it is not only the developed regions of Europe possessing strong academic, technologic and developmental background, but even less developed regions which have a systematic approach to the transformation of their economic bases, while strongly encouraging small and medium-size enterprises which, in many cases, bring in original innovations (e.g. IT sector).

From the mentioned points it follows that there is **acute necessity and need** to give reaction to the referred-to movements being under way throughout Europe and worldwide.

In term of **foreign investment**, there are the following tendencies to observe:

Since 1980's **foreign direct investment** (FDI) has gradually become a determinant of the economic growth and economic development. Since 1980 the volume of transactions falling under the FDI category has experienced a tremendous

multiple increase, while now FDI accounts for one tenth of the world GDP and one third of the world exports.

Owing to the interconnection between the growth of the FDI volume and the GDP growth, and following the empirical surveys, there has been a presupposition claiming that an increase by 1 % in the FDI proportion in the total GDP shall contribute to the GDP growth by 0.4 %<sup>1</sup>.

It was then natural that for the referred-to periods the national economic policies increasingly focused on their support to the FDI inflow and on the creation of convenient conditions for strategic foreign investors. What seems interesting in this connection is the fact that out of 2,156 major regulatory changes adopted in the countries worldwide during 1991–2004, as many as 93 % of them resulted in the creation of even more convenient business environment for trans-national corporations<sup>2</sup>.

The principle indicators of the trend in FDI in 2005 show the following:

- 29 % year-over-year growth of FDI volume to the level of USD 897bn USD;
- up to 10 new EU Member States reported FDI growth, and in 2005 there was an inflow of the total of USD 38bn into these countries, the largest proportion of USD 12.5bn flowing in the Czech Republic;
- worldwide, note a decline in the so-called green-field projects, but a rise in the projects involving company mergers and acquisitions;
- trend in FDI has been supported by a good economic climate worldwide;
- FDI flowing in China have, compared to 2004, remained steady—for the first time since 1999;
- Russia doubled its FDI inflow in 2005;
- increasingly more FDI falls under the category of services.

### Trends in FDI in Košice Self-governing Region

Even though there are several very interesting investors occurring in the Košice Self-governing Region every year, and the Košice Self-governing Region remains the second largest FDI beneficiary from among self-governing regions, its position is compared to the other regions worse year by year.

---

1 Resource: Economic Intelligence Unit 2006

2 Resource: Economic Intelligence Unit 2006

TABLE 1: FDI PORTFOLIO IN CUMULATIVE TERMS PER 2000–2005

<b>Year/Portfolio of FDI in cumulative terms (property capital + reinvested profit)</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
Slovakia Total in SKK m	177,141	234,396	319,246	348,500	398,504	417,020
Košice Region in SKK m	38,437	37,590	33,162	34,250	34,410	35,506
Košice Region in %	21,70	16,04	10,39	9,83	8,63	8,51

Resource: National Bank of Slovakia

TABLE 2: PORTFOLIO OF FDI IN 2005

<b>Territory/ Region</b>	<b>Business Sector</b>		<b>Banking Sector</b>		<b>Total</b>	
	<b>SKK m</b>	<b>%</b>	<b>SKK m</b>	<b>%</b>	<b>SKK m</b>	<b>%</b>
Slovakia	350,379	100.0	66,641	100.0	417,020	100.0
Bratislava Region	214,111	61.1	65,691	98.6	279,802	67.1
Trnava Region	24,461	7.0	-	-	24,461	5.9
Trenčín Region	20,294	5.8	-	-	20,294	4.9
Nitra Region	13,255	3.8	-	-	13,255	3.2
Žilina Region	24,912	7.1	950	1.4	25,862	6.2
Banská Bystrica Region	10,754	3.1	-	-	10,754	2.6
Prešov Region	7,086	2.0	-	-	7,086	1.7
Košice Region	35,506	10.1	-	-	35,506	8.5

Resource: National Bank of Slovakia

TABLE 3: INFLOW OF FDI IN 2005

<b>Territory/ Region</b>	<b>Business Sector</b>		<b>Banking Sector</b>		<b>Total</b>	
	<b>SKK m</b>	<b>%</b>	<b>SKK m</b>	<b>%</b>	<b>SKK m</b>	<b>%</b>
Slovakia	20,125	100.0	-2	100.0	20,123	100.0
Bratislava Region	7,803	38.8	-2	100	7,801	38.8
Trnava Region	276	1.4	-	-	276	1.4
Trenčín Region	2,858	14.2	-	-	2,858	14.2
Nitra Region	428	2.1	-	-	428	2.1
Žilina Region	6,974	34.7	-	-	6,974	34.7
Banská Bystrica Region	845	4.2	-	-	845	4.2
Prešov Region	123	0.6	-	-	123	0.6
Košice Region	818	4.1	-	-	818	4.1

Resource: National Bank of Slovakia

### Impact of FDI on Region

Occurrence of new foreign investment does not always necessarily have a positive impact on the local/regional economy. The gain from the FDI is not automatic. Where the regions seek to attract FDI, it is necessary for them to create a long-term strategy to include an intensive after-care scheme as well (care for the business environment). Attracting foreign investment on a single-shot basis while having no subsequent care available may turn into a loss-making event, for both parties, in fact. It is indeed important to come to realize that the consent between the objectives of the public administration and those of investors is never easy to obtain. Public sector seeks to maximise the benefit of the investment, while the investor maximises his profit. Ideal strategies tend to enable the investors to make profit having positive impact of the region.



To give an example of a country which has succeeded in using foreign direct investment for the benefit of its domestic development, Ireland is often mentioned as the growth of its human and physical capitals as well as the overall social infrastructure have led to an increase in the quality of the incoming foreign investment. Undoubtedly, foreign direct investment is important to the economy development during its transformation period. Nevertheless, the regions should, in successive steps, direct their strategic focus on high added-value investment.

To simplify, the quality of FDI impact on the local/regional economy depends on the degree of cohesion of a particular FDI branch and the local economy. As well as the decision-making autonomy of the local FDI branch, the degree of cohesion also ensues from what the local economy can offer to the FDI branch. Thus the after-care schemes ought to focus on the development of the local environment, i.e. physical environment like infrastructure, social environment, and coming to know and develop the administrative and legislative conditions of undertaking business.

After-care schemes represent indirect support tools. In the long run, they can be more beneficial to the local/regional development than the tools, which are focused directly on the FDI carriers. The resources devoted to a direct support of FDI carriers are upon the investors' departure lost, in fact. However, in case of investment into the local environment, these resources are not lost. Good quality business strategies can both attract new FDI, and are in service to domestic business establishments important in terms of the region.

## 2.2 Roles and Requirements of Territorial Marketing Strategy

The pursuit of the submitted Territorial Marketing Strategy (TMS) is to turn the Košice Self-governing Region into a comprehensive attractive market product, and define a manner of organising and specific forms of systematic marketing interventions of the regional development makers in respect of FDI support.

### **FUNCTIONS OF TERRITORIAL MARKETING STRATEGY:**

#### **A. visionary, motivating, ambitious strategy**

Focusing on quality is an important function of strategic planning. In consideration of its long-term running, the strategy cannot work well when having abundance of measurable indicators, such sales, number of jobs created, or FDI volume per capita, to deal with when it comes to short-term plans. Thus it is the qualitative attributes, which inevitably become building material of strategic considerations. These attributes refer to who we wish to become, what the region shall represent to its customers, what the structure of the economic base of the region is to be like. Therefore, even the definitions of the vision and of the mission usually contain no quantitative objectives, but they raise expectations of the future quality. In this sense, they act as a motivator or, they are a tool of self-identification and associating oneself with the destiny of the region, institution, and thus being a tool of building the corporate, organisational, regional cultures. Another related aspect is the ambitions of the strategy, its self-confidence in its own capabilities, which cannot, apparently, be unrealistic and over-estimated, yet it should not set goals too low.

*Regional self-administration as well as the whole regional policy as they are now in Slovakia enjoy a short history, and the target groups fail to understand the mission, role, and demand of such policy to a sufficient extent. It is up to the regions now to provide their customers with as clear answers to their questions as possible.*

#### **B. acute need for action**

Territorial marketing strategy shall emphasise on a need, or demand for an action. The well-known saying "better no action than wrong action" is, in the absence of any other forms of territorial marketing strategies, manifestation of passivity and lack of will to make decisions. In this case a lesser risk is involved in adopting a wrong strategy, than adopting none. Indeed, the strategic management encompasses a defence mechanism to reduce a risk arising from adopting wrong strategies or tools. This mechanism entails monitoring of both the strategy implementation and its feedback.

Slovakia seems to be experiencing the happiest era of its history since having been given a chance to decide its matters on its own. Slovakia has become a fully respected foreign partner being a Member State of EU, NATO, and OECD. Over a very short time, the country has obtained an enviable economic, security and economic framework. These results are not, however, mere implication of internal qualitative changes, but also arise out of the accelerated development of the external environment. Therefore, step two of the process is expected to confirm the established quality and to make good use of the uncovered opportunities. In addition to the aforementioned factors of the world economic development and challenges, such as global competition, knowledge-based economy, and importance of FDI, another important opportunity of the Slovak Republic emerges from winning the support of the EU budget to the execution of the development plans of this country. The programme period 2007–2013 gives Slovakia a chance to draw on the EU resources in order to balance regional economic and social disparities. Such support is hardly going to reoccur in the future.

*The experience shows that only after the support from the common EU budget went down many regions started to search for some tools to help them make the best use the non-recurring resources as to apply them as efficient as possible (e.g. by means of revolving). The tools, already available, had not been used well and sufficiently before. It is advisable for the Košice Self-governing Region to learn even from such practical experience of some other European countries, and engage it as justification for a demand of real implementation of its territorial marketing strategy.*

### **C. organisational stability of territorial marketing – long-term partnership**

Where a territorial marketing strategy is accepted and implemented, this means establishing of long-term organization and shaping of conceptual framework for marketing activities. In addition to the content itself, a marketing strategy also delivers a form. From a long-term point of view, it is possible that the content is revised, or conditions change and a reaction is to be given accordingly. However, it is worth, in the long term, keeping and improving the established form, the structure of organization of marketing activities. It is not unusual though that on occurrence of new contents of the strategies, there is a tendency to shape new structures as well. Restructuring and modifications of the organisation are legitimate part of the change management. However, in case of a complete reconstruction, or on the creation of new, or parallel structures, this evolutionary approach definitely fails to contribute to the system stabilisation. The strategy content then often dies away at the expense of the form, the administrative costs of the reform run high, and other implication.

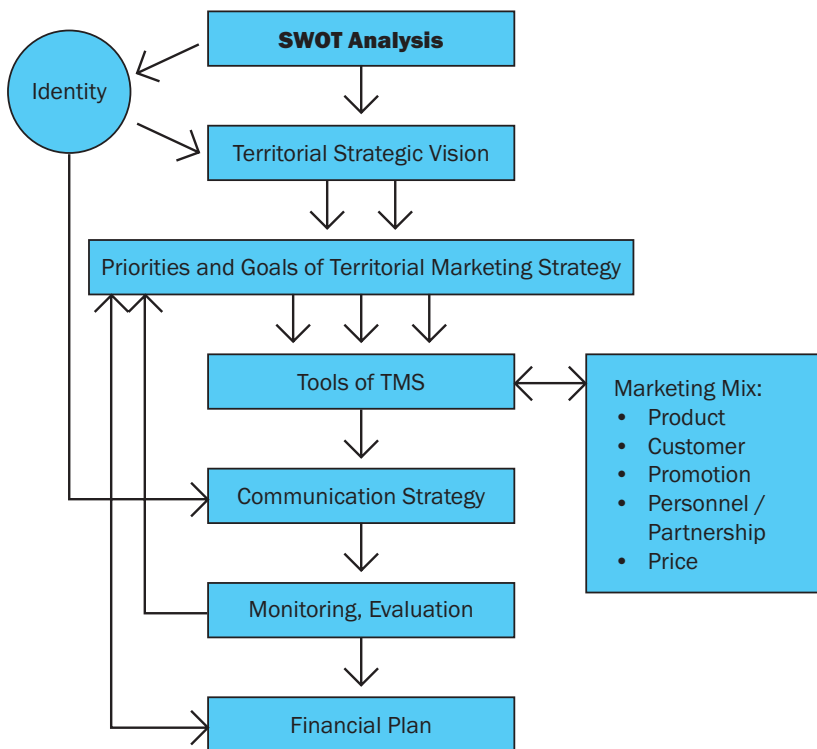
Therefore, efficient implementation of a territorial marketing strategy requires such form of organisation, which is based on a long-term strategic partnership of the authors of the regional development. The signs of a going long-term partnership operating efficiently are:

- clear, stable, well-arrange structure and hierarchy;
- division of labour, clear distribution of tasks;
- each member of the partnership benefits from their participation (win-win scenario);
- engaged partners dispose of sufficient knowledge to perform their duties;
- engaged partners dispose of sufficient information to perform their duties;
- engaged partners dispose of sufficient background to perform their duties.

## 2.3 Methodology of Territorial Marketing Planning

Methodology of marketing strategy is based on a traditional model of strategic planning, which encompasses an analysis of current situation, identification of priorities and objectives and their hierarchy, description of the strategy tools and tactics, organisation of activities, financial plan, and monitoring of task fulfilment. The scheme below shows the applied methodology, modified in part.

FIGURE 2: METHODOLOGY STRUCTURE OF MARKETING STRATEGY, Resource: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



- **Territorial Strategic Vision** is a general projection of what the region (territory) should be like in 10–15 years time. The vision represents the highest intention behind all made efforts and defined purposes. The vision shall proceed from the wishes of the citizens, or interest groups, residing in a particular area. A certain level of strategic considerations shall also include a definition and declaration of a mission. Mission means an agreed and published statement on why, for whom, and how the region exists. An ideal situation would have all stakeholders and representatives of a particular region/territory aware of and identifying themselves with a particular idea of the mission while acting accordingly.

- **TMS Priorities and Objectives** are specified, integrated ideas of the conditions, which shall be attained in the most principle areas by the implementation of the strategy. They specify what and when is to be accomplished within the scope of work done in a particular self-governing entity. The priorities and objectives are defined within a hierarchical structure, which shall clarify their content and time sequentiality and other interconnections.

- **TMS Tools** represent the very instrumentarium of providing for the implementation of the strategy. The tools focus on specific recommendations and proposals on the execution of particular activities. With respect to TMS, the tools enable initiating the relevant components of the marketing mix, including the product, and its changes as proposed, the selection of target groups of customers to be subject of publicity, organisation and requirements for quality of service (personnel, partnership).

- **Communication Strategy** is a quest for the answers to the questions: How to deliver desired messages to the target groups? How to ensure an efficient exchange of information? The strategy proceeds

- **SWOT analysis** is a starting point for strategic considerations and planning. In term of FDI support, the analysis shall focus on characteristics of the essential conditions and factors, such as instantaneous availability of land and facilities for undertaking business, infrastructure, human resources, organised marketing, communication, institutional and business environments.

- **Identity** shall, for the purpose of the marketing planning and as the effect of the SWOT reflection, represent the purest extract of all, frequently contradictory, features and qualities, and is to be a simplified objectivised picture of who we are now, and who we wish to become. In this sense, identity is an entire reduced set of our qualities, which, however, express our idea of how we wish to be seen. Identity can even take a form of values or philosophy, which we wish to uphold. The philosophy declares principles of conduct towards target groups, i.e. citizens, entrepreneurs, visitors, and determines values and norms of conduct, which are to be maintained by the representatives of the territory acting accordingly. This may also take a form of an ethics code, or a declaration of shared values, or others.

from the assumption that a systematic organisation of the information supply to the target groups is proposed in return of acquiring relevant information from the environment.

- **Monitoring, Evaluation** consists in regular evaluation in pursuance of the scheduled strategic plans and objectives, which is performed by the strategy makers and strategy executors according to the adopted schedule. The evaluation results may lead to recommendations for different implementation of the strategy adopted (acceleration, intensification of the building-up, search for other resources of financing). Upon alteration of external conditions, a revision of the strategy, and its fundamental change may occur as well.
- **Financial Plan** is a calculation of costs to carry the proposed marketing activities into operation, which constitutes a basic (gross) cost budget. This budget is further detailed in the course of implementation of particular measures.

# 3.

## KEY ACTORS OF TERRITORIAL FDI MARKETING

### 3.1 Stakeholders in Territorial Investment Development

In connection with the accession of Slovakia to the European Union, what is coming into the spotlight is the requirement for the regions to win recognition and through their competitive supply occupy such position, which will bring new human and financial capital into the particular territorial subdivisions, and so will ensure their long-term prosperity and sustainable development. Planning, management and decision-making on further movement of self-governing regions will not do without quality territorial marketing. The same holds true for the Košice Self-governing Region. Being an innovative, creative and integrating tool of management, territorial marketing allows a region to utilise such approaches, which are market-acceptable, and take the market into account within both every-day and long-term practises of management and planning. This marketing can especially be beneficial to handling the problems related to the development and prosperity of the territory. Application of the territorial marketing of the Košice region integrates actors from many different spheres of activity. The most important division employs two views of key actors, which overlap and cannot be separated from each other.

#### A. INSTITUTIONAL STAKEHOLDERS

- **Public Sector**—*executive components of self-government and state administration, the Office of the Košice Self-governing Region, self-governments of municipalities*

Like in other EU countries, competition of single regions is in Slovakia on increase as well. It is essential for the regions to search in the new market conditions for opportunities, ways and means of how to win recognition in the market of territories, how to attract new enterprises, entrepreneurs, investors, tourists or citizens, how to ensure prosperity of their territory, and how to improve the quality of life for their residents. The main responsibility rests upon the shoulders of the regional and local self-governments as they are in charge of the territory concerned, and its development becomes a question of sheer existence.

- **Private Sector**—*business establishments*

Entrepreneurs are a significant factor having influence on the development and prosperity of a certain territory, to begin with those whose activity contributes to the creation of new jobs for the residents of the region. In terms of territorial

marketing focused on creation of conditions for foreign investors, the activities of the private business sector represent a factor influencing the appraisal of the background required for sub-supplies and building of infrastructure. Successful co-operation of regional entrepreneurs and foreign investors contributes to the placement of capital into the region, to the creation of joint undertakings, and to the expansion of future co-operation.

#### • Institutions Focused on Regional Development

- *national institutions operating in the region*

These are first of all institutions whose role is to contribute to the placement of foreign investment in Slovakia, e.g. SARIO (Slovak Agency for Foreign Development and Investment), Slovak Chamber of Commerce and Industry.

- *regional institutions*

In the Košice region, there are consultation institutions and regional non-profit agencies engaged in encouraging regional development through rendering advisory services, providing credit resources, and participating in schemes of regional development designed for municipalities in the region. They are: Regional Consultation and Information Centres (Košice, Trebišov, Rožňava), Business and Innovation Centres (Spišská Nová Ves, Košice), First Contact Centre (Michalovce), regional development agencies.

At the same time, the company U. S. Steel Košice, s. r. o. has established the Economic Development Center (EDC) in 2001 with a purpose to enhance regional employment and to help develop the economy of the east of Slovakia. The centre is to increase foreign investment inflow in the east of Slovakia. All potential investors are given free all-round assistance in allocating their investment in the region. The information they are provided refers to the following: business enterprise conducted in the region, sites of vacant land and estates eligible for investment (green-fields and brown-fields), liaisons with the respective state administrative bodies and self-government, and contacts with the well-established companies. The consulting service relates to company law, taxes, real estates, and others as required by the respective investors. EDC does very well in winning foreign investors and encouraging job creation, in developing industrial parks and facilitating the economic growth in the east of Slovakia. The beneficiaries of the EDC service include the following companies which have managed to establish and operate well in the Košice Self-governing Region: Gilbos, Howe, VALEO, SWEP, CME, ZENOPS, Mazak, Jonckheere and others.

## B. PERSONAL STAKEHOLDERS

- **Obligatory Actors** – persons holding executive and managerial offices, mainly mayor of towns and communities, heads of self-government departments, representative of entrepreneur's unions, major industrial establishments and political parties;
- **Facultative Actors** – engaged in the process of territorial marketing as new need arise; they mainly include specialists and creative personnel from different spheres of activity;
- **Specific Local Actors** – representatives of specific institutions, which are important to a particular region (e.g. areas of research and development, higher educational institutions, etc.);
- **Recognised Personalities and experts** – personalities respected inside and outside the region, personalities well-known at home and abroad.

It is essential to provide for co-operation of particular actors within the scope of marketing activities and to make the **general public** involved with the same process, i.e. people residing in the territory concerned, and out of its boundaries as well.

Efficient communication of several actors can help prevent various problems which arise from differences in understanding the marketing on the parts of particular actors, from their different expectations, and being ready to introduce marketing management into their work.

# 4.

## ANALYSIS OF CURRENT SITUATION

### 4.1 SWOT Analysis

TABLE 4: STRENGTHS AND WEAKNESSES OF KOŠICE SELF-GOVERNING REGION

STRENGTHS	WEAKNESSES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• cross-border co-operation with the regions in the neighbouring EU Member States</li> <li>• existence of institutional support of regional development</li> <li>• expansion of the network of educational facilities, development of higher education</li> <li>• establishment of industrial parks and business incubators supported by business sector</li> <li>• foreign investors starting business in the region</li> <li>• potential of qualification and price of competitive manpower</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• insufficient publicity of the region and its supply of facilities to foreign investors</li> <li>• unresolved infrastructure (esp. transport) in the industrial zones of towns already established or being established</li> <li>• foreign investors rather motivated by cheap manpower than innovative potential of the territory</li> <li>• uneven development of the territory and particular towns</li> <li>• problems of employment of school leavers and risk group in the labour market</li> <li>• rise in problems of socially maladjusted groups of population</li> <li>• insufficient supply of jobs</li> <li>• adverse qualification structure of the unemployed</li> <li>• absence of development strategy of land and buildings</li> <li>• insufficient experience in developer´s activity</li> <li>• poor interconnection of knowledge-based economy and manufacturing base</li> </ul>

Resource: authors

TABLE 5: OPPORTUNITIES AND THREATS IN THE KOŠICE SELF-GOVERNING REGION

OPPORTUNITIES	THREATS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• integration of the region into the European structures</li> <li>• building of partnership co-operation in the sphere of regional development</li> <li>• strategic co-operation with the Prešov region – use of economic, social, and cultural bounds of the two east-Slovakian regions</li> <li>• use of scientific and research potential of universities and scientific and research institutions in the region</li> <li>• development of international trade</li> <li>• efficient use of resources of the EU structural funds</li> <li>• restructuring of secondary education in relation to the labour market needs</li> <li>• creation of conditions for enhancing the FDI after-care schemes</li> <li>• technical, organisational, personnel reinforcement of the lead time activity and management of the territorial marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• delays in finishing of building motorway network and international transport routes</li> <li>• transfer of investors´ interest eastwards for cheaper manpower</li> <li>• high payroll tax burden of entrepreneurs</li> <li>• efflux of qualified labour</li> <li>• insufficient language skills of relevant personnel at relevant institutions</li> <li>• lack of experience of self-governments acting as development facilitators</li> <li>• level of the PPP development</li> </ul>

Resource: authors



## 4.2 | Definition of Critical Areas

A critical area means a problem area, which puts the most limits on the future development, or requires intervention of public administration, i.e. allocation of public finance. Almost all weaknesses specified by the SWOT analysis are considered critical areas. The most critical are the following areas:

- unresolved infrastructure (esp. transport) in the industrial zones of towns already established or being established.

The using of so-called brown-field zones for establishing industrial parks faces a problem of incomplete property settlement, and mainly obsolete and insufficient road communications, which fail to cope with the high traffic associated with the activities of larger business establishments. It is the job of particular self-governments to find an appropriate solution at the levels of the region and municipalities. The financial aid to be used in removing this weakness refers to the EU structural funds, which are designed to this goal.

- insufficient publicity of the region and its supply of facilities to foreign investors.

The sphere of publicity of region seems to be a marketing problem. Its solution is related to determination of appropriate strategy and to the selection of such tools of marketing mix, which will address the target group of foreign investors and bring the region the required visualisation.



# 5. TERRITORIAL STRATEGIC VISION

## 5.1 Vision 2015

### VISION 2015 (KOŠICE SELF-GOVERNING REGION IN 8–10 YEARS):

In the past period of 2007–2015 the Košice Self-governing Region seized its opportunity and made a good use of both the favourable external conditions (economic growth of the Slovak Republic, EU regional support), and its own internal development potential, which lead to the execution of several important projects aimed at modernisation and restructuring of the economic base of the region. The executed projects have received positive appreciation of analysts denoting the projects as principal and systematic inputs into the economy of the region as directing the business undertaking of the region into some new spheres of activity having potentials for long-term sustainability. The analysts also appreciate that the regional policy of the Košice Self-governing Region has applied and utilised progressive tools in respect of the regional development and support of business activity giving so a model example for other regions to follow.

The enhanced economic prosperity of the region was based on the above average economic performance of the Slovak Republic, which culminated in 2008–2012 at the 10% GDP level of per year. The source of growth ensued particularly from foreign direct investment, which continued to flow into the region of Central and Eastern Europe. The Slovak Republic has become an attractive target for FDI on account of its favourable business environment, simplified trading and payment conditions which arose from an early introduction of a single European currency, and from the strengthened marketing activities. The Košice Self-governing Region and the Prešov Self-governing Region (PSGR), in particular, have grown into examples for the Slovak Republic to follow as concerns the application of systematic marketing strategy.

The Košice Self-governing Region and the Prešov Self-governing Region have become strategic partners, co-authors, and co-implimentators of their common marketing strategy for FDI. The geographical proximity, economic, social, historical and cultural relations and cohesion between the two regions are the building stones of their partnership. In its contents the strategy relies on a co-action in the competition of the regions aimed at FDI inflow, while in reference to customers the territory stretching over both political subdivisions concerned is represented as one territorial entity. As regards FDI, this partnership shows in the raising and consolidating the awareness of a single marketing brand of “Východné Slovensko”, or “Eastern Slovakia”, which takes for of slogans like “Eastern Slovakia–spectacular green region with abundant source of young talented people”, “Eastern Slovakia

– beautiful country and friendly talented people – opportunities to boost your business in a spectacular part of Europe”, “Invest in Eastern Slovakia - because of your intelligence and because of your hear”, and others.

In terms of structure and intent, the FDI strategy accentuates diversification of the economic base in the field of industry, and strong consolidation of the service sector, tourist trade, and innovations. This intent of the strategy is transformed into a systematic product development. The product basically denotes a supply of industrial zones and parks. These zones and parks to be found along the main development axes are transformed into clusters having their specialised activities focused on several branches – automotive industry, machine engineering, electrical engineering, chemical industry, and food processing. Metallurgy and plastics processing continue to be industries of a key importance to the Košice Self-governing Region although their proportion in the total industrial output has fallen. The Prešov self-governing region pays great attention to the wood processing and textile industries. Due to the support of state and of regional self-governments the alternative use of raw-material base, biomass, and geothermal energy tend to assume priority.

Besides large strategic investment the Košice Self-governing Region and the Prešov Self-governing Region work together to an equal extent to win over FDI customers from among small and medium-size enterprises (i.e. up to 250, or 50 employees) (SMEs). These customers usually follow large investors providing them with services, labour, and know-how. In terms of a long-term stability, sustaining of investment, these enterprises are in particular extremely **important** as they contribute to increasing the cohesion of large investors and regional/local economy.

Considering these connections, the Košice and Prešov self-governing regions work together to develop a support system for foreign investors, which, besides the pre-investment and investment-making phases, sees to an equal extent give a so-called after-care support to the large companies and SMEs. This after-care includes a whole range of services such as information service (information systems, portals), counselling (network of support agencies), finance support for the SMEs operating in the region, research and development centres, technology centres, business incubators, and others. Rendering the mentioned services the region gains compared to other regions a specific added value, which contributes to reduce a risk of the FDI outflow.

Implementing the IT VALLEY project seemed to be a remarkable impulse to change identity of the region. The project

managed to alter the traditional picture of a predominant metallurgy-oriented region into that of a region possessing a drive for IT and knowledge-based economy. The project has become one of the identification features of the region and part of its image.

Although building a (west-east bound) motorway is still in progress, the main industrial zones are already being formed into sector clusters to be found along three main axes: Poprad-Spišská Nová Ves-Krompachy-Gelnica, Košice-Prešov and Trebišov-Michalovce-Humenné-Vranov nad Topľou.

Tourist trade has for recent years paid much greater attention to the development of tourist infrastructure, creation and development of its products, such as Gothic Route, Iron Route, Tokaj Vine Route), and to the region advertising. For 2008–2012 the investment in the tourist trade gradually culminated while were mainly aimed at the most attractive tourist destinations, and at the building, re-building of both primary and secondary infrastructure like ski resorts, hotel and boarding capacities, rehabilitation and sports facilities, and others.

## 5.2 | Mission of Košice Self-governing Region Regarding FDI

The Košice Self-governing Region preserves the values of modern European and western civilisation finding itself not only a passive recipient of those values, but understanding with a full sense of responsibility that it is also its job to take an active part in creating the same values. The region derives the welfare of its citizens on the systematic building of economic prosperity aimed at both utilising the skills and knowledge and applying joint and several principle to redistributing of the results of economic growth.

The Košice Self-governing Region is one of the two partners making up the territory of “Eastern Slovakia”, which wishes to create the most favourable environment for foreign investors, their customers, to run their activities in the long-term and to ensure their growth. The Košice Self-governing Region is to make the best efforts so that the incoming investors find a virtually hospitable “user-friendly” environment, which gives them information and communication support, assists at the technical level, in research, development, and innovation, with the financial, and administrative matters. To do so the region disposes of an organised network of institutions specialised in the FDI support. The Košice Self-governing Region is a reliable, “first class” partner to all persons interested in undertaking innovative business in this region to be based on ethic standards, social responsibility, and environment-friendly approach.

## 5.3 | Identity

The territory of the Košice Self-governing Region constitutes a unique natural, cultural, historical, and socio-economic environment, which, at best, represents the whole region of Central Europe. This region is an area of great natural beauty to be found at the foothill of the Carpathian Mountains arcing this territory. This territory is also rich in culture maintained by the people of the towns and villages scattered in the mountain valleys in its north and on the lowlands in its south. The values of Christianity and Western civilisation are the backbone of this culture. Vehicle of knowledge is in the region driven by educational institutions. There are two leading schools, large universities, one specialised in natural sciences, another one in technology. This region fosters development of dynamic economic environment promoting knowledge-based economy. To this end, the region seeks to create as favourable business environment as possible supporting all aspects concerned: information channels, communication, technology, research and development, innovations, finance and administration.

# 6.

## GOALS AND PRIORITIES OF MARKETING STRATEGY

### 6.1 Principal Goal

The pursuit of Territorial Marketing Strategy (TMS) is to improve the quality of approach to organising FDI support in the Košice Self-governing Region, and, in the broad sense, in Eastern Slovakia. There is a presumption that the introduction of strategic marketing approach shall have a positive reflection on quantitative indicators, year-over-year rise in FDI expressed in absolute figures (e.g. in billions of SKK in FDI into Eastern Slovakia), and in percentage proportion of the Eastern Slovakia territory in the annual FDI inflow nationwide, which has recently reported a negative trend.

The recent developments also suggest that other regions of Slovakia, the Bratislava region being the leading region, but also those of Trnava, Trenčín and Žilina are more successful in obtaining FDI. The position of the Košice region being the second largest by the volume of FDI within the Slovak Republic has been now fading down. Narrowing the matter of capacity to gain new investment into the region down to a single issue of traffic accessibility (access to motorway) might result in passivity, even alibi-taking although the transport system does have a say. The correct and dependable approach lies somewhere else. The same holds for the questions of quality and intensity of marketing activities performed at the national level. In the positive sense, we understand that the *purpose in TMS is an overall systematic enhancement of the attractiveness of territory, expansion of investment opportunities for FDI through the introduced system of management and organisation of publicity, systematic development of the product (readiness of the territory, human resources) and support services rendered throughout the territory of the region, or, in the broad sense, all over Eastern Slovakia.*

### 6.2 Priorities and Partial Goals

#### A. INSTITUTIONAL PROVISION OF TMS IMPLEMENTATION AND TMS SUPPORT SERVICES

The purpose in this priority consists in securing the implementation of TMS through institutional unambiguity, by defining an organisational structure on executing the TMS, and creating a system of efficient information exchange between the TMS executors and partners.

The global activities under this priority are as follows:

#### a) conclusion of partnership between regional self-governments

#### b) division of responsibilities, powers and labour

Organisational chart as proposed:

- *Managing Authority*: decision-making authority composed of representatives of partners;
- *Specialised FDI agency FDI (executive agency)* providing for:
  1. preparation, performance and monitoring of the targets associated with the execution of the marketing strategy;
  2. first personal contact, and follow-up guidance for foreign investors;
  3. administration of online database of industrial zones, parks, estates;
  4. administration of cooperative offerings of the businesses in the region;
  5. provision, administration, distribution of information materials (region profile, business incentives, information packages for investors);
  6. preparation, creation of service packages, so-called investor packages;
  7. preparation of targeted marketing events (target marketing);
- *Regional Board for FDI Support (supervisory body)*: composed of representatives of local self-governments, specialised state administration, universities, support institutions;
- *regional FDI support network (executive regional units)*: network of support institutions that ensure rendering support services (guidance) to the investors (service providers to specialised agency and investors) at particular sites, which includes:
  1. performance and monitoring of targets associated

with the execution of the marketing strategy;

2. personal contact, guidance for foreign investors;
  3. development of business and marketing plans for investors;
  4. monitoring of the up-to-date supply of industrial parks and zones;
  5. monitoring of the follow-up supply of the region (local SMEs);
  6. development of database of the local cooperating institutions;
  7. information entry into the information system (web site);
  8. regular production of information material–site profiles, marketing of local industrial parks and zones;
- *list of cooperating institutions*: relevant organisations in particular spheres of activities providing for the support action (e.g. educational institutions, specialised economic, legal, tax counselling, engineering activities, etc.).

**c) emphasis on the from-time-to-time collection and exchange of information between the TMS executors**

**B. SYSTEMATIC PUBLICITY AND PROMOTION OF EASTERN SLOVAKIA**

**A clear signal** of the common action adopted by the Košice and Prešov self-governing regions issues from their common publicity and promotion events which are to supplement their general publicity action, and to deliver a **key message to the target groups**. Both publicity and promotion events require professional attitude in their management, which is provided by some specialised agencies.

The publicity tools under consideration are:

1. symbol, logo, slogan;
2. web side of the Eastern Slovakia regions–multilevel (general informative external role of FDI, internal environment for the TMS executors, internal environment for FDI);
3. online database of industrial parks, zone, estates;
4. online database of the follow-up supply;
5. variety of information material (investment profile of the region, information packages for investors on different media carriers, business incentives, success stories);
6. organisation of publicity and promotion events, site visits, and others;
7. organisation of workshops and international conferences (regional FDI support, business environment, innovation financial tools, etc.);
8. others.

**C. READINESS OF TERRITORY AND EXPANSION OF INVESTMENT OPPORTUNITIES**

This partial objective pursues the intended introduction of a systematic approach to the creation of the supply by industrial zones and parks. This objective includes the following range of activities:

- conceptual framework of investment development and the related systematic preparation of the territory – identification of main development poles in terms of FDI;
- regional map of industrial zones and parks–scheme for systematic supply of industrial, technology, and logistics centres in the region;
- development strategy of KSGR in tourist trade–conception of creating systematic supply in tourist trade in terms of tourist infrastructure, tourists products and opportunities for partnerships with business organisations;
- action plans for priority sites in order to ensure that the region is fit to obtain investment (property settlement, land regulations);
- construction, modernisation, and renovation of the transport and technical infrastructures;
- encouragement of establishing (transforming) industrial zones into clusters.

**D. STRATEGIC ORIENTATION TOWARDS BUILDING-UP KNOWLEDGE BASED ECONOMY**

A priority focus of activities within the scope of TMS is aimed at the FDI support in the sphere of building a so-called knowledge-based and high added-value economy. This economy type is based on using the knowledge of state-of-the-art research and development, and/or information and communication technologies. Gaining the respective FDI is of strategic importance for the economic base of the region seeking its new identity and new sources of its action diversification. This priority is based on running cooperation with the educational institutions, research and development institutes, and innovation schemes in order to afford opportunities for FDI-oriented partnerships to be established among particular specialised work stations in the region. The referred-to co-operation shall entail the following range of activities:

- regional innovation strategy–defining the major sources and development strategies in the sphere of innovations, science and research;
- regional innovation support network–institutional encouragement and support for implementing the innovation strategy;
- construction and modernisation of infrastructure: establishing and building up of technology parks, incubators, specialised scientific and research stations, university

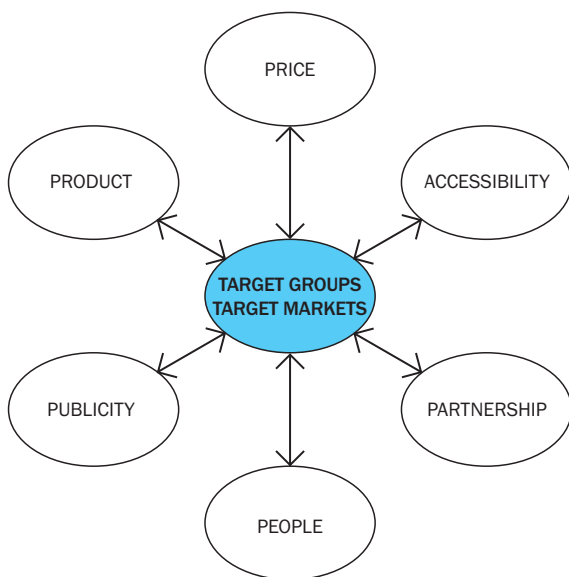
- spin-off centres, IT campuses, applied research stations and laboratories, and others;
- innovation support schemes:
    - information, counselling support, contact exchange and networking;
    - financial support schemes (regional financial support scheme);
    - mediating EU resources– 7th framework programme, ERDF, ESF, Life Long Learning Programme;
    - joint information network – information exchange among the research and development institutions, universities and organisations supporting innovations;
    - pilot innovation projects;
    - support to incubators and incubator companies;
    - others.

# 7.

## TOOLS OF MARKETING STRATEGY

The prime tools each region may use to adjust its supply and make it distinct from those of other competitive regions are the tools of marketing mix. These tools constitute a set of marketing parameters linked together to form a unit, which is to induce a desired response at the target market. The action of marketing tools can influence a market and its demand. In addition to the commonly used four tools (4P-product, place, price, promotion), territorial marketing also employs some other components that cannot be thought apart from the rest, i.e. people and partnership. In practice, the process where tools of marketing mix are used is variable and selective.

FIGURE 3: INSTRUMENTS OF MARKETING MIX, Resource: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o



### 7.1 | Product

The prime tools each region may use to adjust its supply and make it distinct from those of other competitive regions are the tools of marketing mix. These tools constitute a set of marketing parameters linked together to form a unit, which is to induce a desired response at the target market. The action of marketing tools can influence a market and its demand. In addition to the commonly used four tools (4P-product, place, price, promotion), territorial marketing also employs some other components that cannot be thought apart from the rest, i.e. people and partnership. In practice, the process where tools of marketing mix are used is variable and selective.

In terms of national economy, it seems hard to find any other products than that of territory, which requires a vast variety of factors influencing its production and supply. Territory implies a specific supply of location factors to receive responses of manufacturing units, service providers, citizens, governing institutions, and others.

Where a product refers to a **territory of region** then such product embodies all the region may offer to its potential investors, or even to its citizens, visitors, and enterprises. The product also embodies all that serves in satisfaction of the needs of the mentioned target groups. This specific product is created by both the material environment and non-material components and organisations carrying on their business in the area of the region. Marketing needs to know how to present unique features of products, their potentials, quality, and image.

Among the most influential tools of the territorial marketing there is a product and product publicity. These tools are to attract and win investors. The in-depth analysis of the product being a territory shall enable to:

- specify the regional development potentials;
- create a good-quality and specified supply tailored to the capabilities of the foreign and domestic investors;
- make good use of the territorial resources and adapt them, as much as possible, so that they can meet the needs and expectations of the selected target segments.

Territory being a product is composed of several partial products making a supply in the territorial marketing. The focus of the supply for entrepreneurship (investment opportunities, business opportunities, infrastructure) then seems to be nothing but one of the mentioned partial products, which is, in fact, designed for domestic, and, preferably, foreign investors.



## 7.2 | Price

The product creation being part of the supply presented to foreign investors may be viewed from 3 points:

1. *Product Core*—showing the benefits delivered by the products: premises for undertaking business, available manufacturing halls, administrative premises.
2. *Ultimate Product*—quality, image land attached to infrastructure, industrial and business zones, business incubators, active approach of institutions, support to business environment, political environment, territorial safety, region rating, appropriate knowledge structure of manpower.

FIGURE 4: INDUSTRIAL PARK IN SPIŠSKÁ NOVÁ VES,  
Resource: authors



3. *Extended Product*—supplementary services – outlining the possible sources of competitive advantage regional support institutions, client centres, representation (offices) of the territory abroad, e-government, information on territorial development, assistance in waste disposal.

The products rendered by the region do evolve and change with time. The product quality, range, and benefits may be adjusted as to meet the needs of the target groups. However, this process needs long time to come through.

Price is a tool which, in terms of territorial marketing, implies, in the first place, prices of land and buildings, real estate prices, rental rates, price of labour, some services, and others. Price is an also important part of the marketing mix. Price serves in the regulation of demand and supply as well. The pricing strategy determines whether it is more convenient to work with lower prices in order to stimulate the demand, or with higher prices to moderate the demand. Price often becomes a tool of acquiring a competitive advantage.

In the context of territorial marketing, the pricing policy is subject to many restraints. The managements of self-governments can hardly influence the price of labour, or the price of the land and buildings, which are not owned by the municipalities. Price, can, however, also reflect local fees and taxes, charges or specific aid and subsidies granted from the budgets of municipalities or regions.

Cuts in taxes and charges may attract investors. The application of this approach needs to be considered carefully because tax cuts do not necessarily have to affect the regional development. For some investors, taxes do not constitute a remarkable part of their costs compared to other expenses. There are three types of tax relief available to the territorial marketing:

- general tax cuts – not very efficient method; convenient to the sites with a high tax burden and slow development pace; first step to accelerate the development;
- special taxes for special enterprises – good for attracting specific enterprises or to maintain enterprises on the sites which they wish to leave;
- special taxes for industrial zones – various tax allowances and other concessions to attract investors so that they locate their enterprises inside the zones.

Speaking on attracting investors to the region, this tool also includes:

- tax relief depending on the investment development, contribution of the investor to the further development of the region, etc.;
- changes in tax policy to attract investors;
- public-private partnerships.

On drafting the pricing policy, it is necessary to consider several circumstances ranging from the purpose in imposing a particular price to the analysis on whether the price is controlled by law or is competitive.

## 7.3 | Accessibility

PLACE as a tool of marketing mix means a site, location of a business, or of a region, or denotes distribution, the use of distribution channels so that the product reaches its consumer.

The region accessibility (location) by the target groups seems to be an extremely important tool in terms of the regional development. Unlike the commercial products, the territory is of immobile nature. Its distribution policy is for these reasons aimed at changing the spatial behaviour of the organisations on the demand side so that they act in the benefit of the territory, and/or the region (expanding their production, creating new jobs). Assessing the region accessibility is affected by:

- position and geographical situation of the region;
- traffic accessibility of the territory (road network, railway network, air transport);
- access to other regions;
- availability of the information about the region;
- flexibility (response time of fire service, police, ambulance and rescue services).

## 7.4 | People

A factor never to be ignored in the territorial marketing refers to a human factor. This factor has a strong say in the development and prosperity of the territory. The progressive and dynamic development of a region can only be accomplished by professional and good-quality performance of the members of the self-government staff, and the elected representatives of the self-government. The quality of their work is closely related to their capacity to adopt a market approach to the management and territorial development planning with regard to the public interest.

Professionalism of the self-government representatives also shows in their cooperation and efficient communication with the citizens and other distinguished public figures. Participation of citizens in planning the regional development enables them to become familiar with the advantages of projects, or have a share in handling negative impacts of some projects.

The application of territorial marketing allows all committed citizens and associations of citizens to become involved. The community involvement tends to raise a feeling of identification with the region, and that of joint responsibility for the present situation and future development.

The engagement of citizens, stakeholders' personnel, employees of the self-government, and various public figures is possible through their participation in boards of experts, task forces, or work teams performing duties and attaining the set objectives.

## 7.5 | Partnership

The use of marketing has an important role in searching for common ground and consensus between the interests of private and public sectors. At the regional level, this is especially important to the building up and maintaining of a long-term public-private partnership.

The public partner shall stimulate development of entrepreneurial activities in terms of the support given to business and economy. The private partner can foster community and public activities by sponsorship. When building up such partnership, a participation of distinguished public figures representing both sectors is inevitable. What is of the essence includes the support on the part of the representatives and members of the self-government staff who have adopted approaches, tools and methods of marketing; professional personnel background and working groups; auspices of the top representatives of the territory.

It is important to ensure that all executive branches work together on the marketing activities and on the project implementation where all complements, i.e. know-how, human resources and finances, are integrated. Territorial marketing also pursues a specific objective which consists in creating communication and cooperation networks between particular actors to enable and accelerate their joint action and secures synergic effects.

Undoubtedly, another important dimension of the regional marketing consists in establishing partnerships with the neighbouring regions. The whole of European Union has entertained the same way of thinking when fostering cooperation and utilisation of common tradition, resources, capital, and differences between historic regions regardless of the territorial and legal zoning in the particular countries (e.g. encouraging cross-border co-operation, creation of micro-regions according to their common features, etc.) The purpose in partnership serving as a tool is not only co-operation inside the region (between the main actors), but also the pursuit of the concurrent development of the neighbouring regions based on making the best of what they can offer each other, and how they can attract potential investors when considered en bloc. To give an example, the Košice and Prešov Self-governing Regions concert their pursuit of regional marketing in attracting foreign investors into the territory of Eastern Slovakia. Highlighting the strengths of both regions may be beneficial to both of the parties to their partnership.



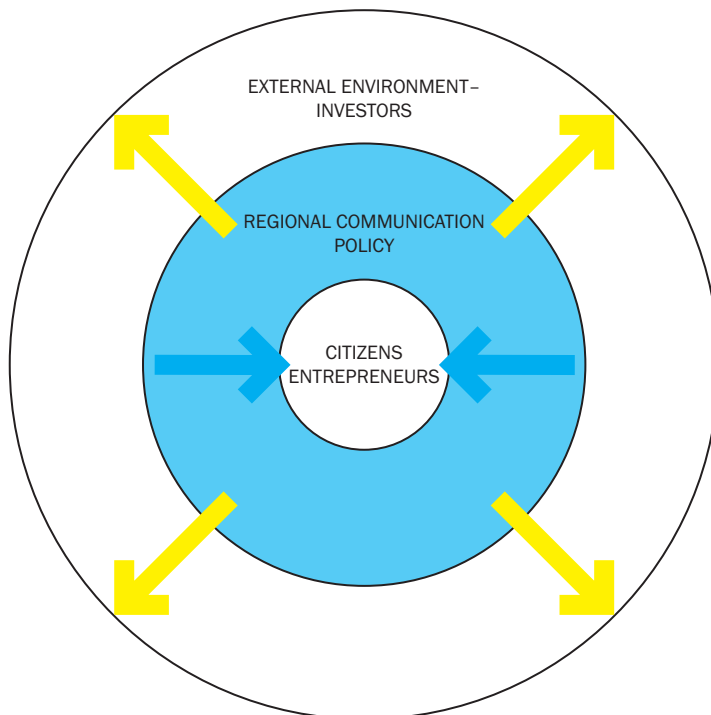
## 7.6 | Publicity

Marketing communication is based on well-informed target groups as to specific features and competitive advantages of the region concerned.

Regional marketing communication is aimed at:

- *external environment* –provision of information on specific qualities of the region concerned; know-how transfer and innovation transfer from the external environment; focus on target group of investors; two forms of communication:
  - general communication–specialised in creating positive image of the region concerned;
  - addressing communication–specialised in directing the information flow towards such target groups which are to be informed on specific supply of the region (informing foreign investors on industrial parks, investment incentives, available manpower, etc.).
- *internal environment*–direction of the information flow inwards the region concerned; target groups of this communication include citizens and local entrepreneurs; the aim is to strengthen the information dissemination among the public, to enhance the responsibility and involvement of the actors in the regional development, to provide for efficient permanent communication among actors participating in the creation and execution of the territorial marketing, to strengthen their cooperation in rendering a supply for the use of external communication; frequent information dissemination is to prevent a rise of conflicts of interest of particular actors in respect of the utilisation of the territory capacity.

FIGURE 5: MARKETING COMMUNICATION,  
Resource: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



External and internal communication inside the region is to be interactive, and is also to provide for a feedback of the target groups.

# 8. TARGET MARKETS AND MARKET SEGMENTATION, COMMUNICATION STRATEGY

## 8.1 Target Markets and Market Segmentation

Territorial marketing is also in charge of an important issue which refers to finding position of the region concerned against other competitive territories. Such position search process is denoted as “positioning”. When putting this process into practice, it is necessary to consider the population size of the region, which will imply the potential of the region. The territory shall provide its selected target group with so significant supply as to satisfy the target group’s expectations better than those of the competitors’.

The target market affords opportunities which the territory may take and use provided it has sufficient resources to do so. Therefore, marketing planning also entails finding attractive target markets having regard of specific needs of potential customers. This constitutes a basic step to take in the market segmentation.

The term of segmentation means division of the whole of the target into parts having in common similar needs, features and behaviour. Market segmentation into target groups results in higher efficiency of the tools of marketing mix. Market segmentation implies looking for answers to the questions:

- Who are our target groups? What are they typical of? What makes their needs different from each other?
- Which customers do we want to satisfy? What can we offer them to satisfy their needs?
- What makes our offerings different from those of the competitors?

Defining priority target groups depends on the character of the region, its complex supply and on the overall vision of regional development. Territorial marketing divides target groups into two categories: internal target groups, and external target groups.

<b>Internal Target Groups</b>	citizens
	entrepreneurs operating in the region
	organisations, institutions operating in the region
<b>External Target Groups</b>	potential investors (domestic, foreign)
	visitors to the region (tourists, travellers)
	public offices
	national and international institutions
	competitive regions
Resource: authors	

The referred-to target groups are further segmented according to some other features. Therefore, it is necessary for each segment to have an appropriate strategy defined as to its approach and communication mix.

Segmentation of target groups of territorial marketing is a critical point of its efficient use for the needs of the region. The proper use of marketing tools, appropriate marketing communication, in particular, derives specially from this point.

Having focused the territorial marketing on the development of industry in the region and on attracting investors, the following target groups seem preferred by the Košice Self-governing Region:

### A. Potential Investors

- foreign investors interested in undertaking business in the region;
- domestic investors expanding their manufacturing activities.

**B. National and International Institutions** esp. those operating as finance mediators providing the regional development with external financing.

TABLE 7: TARGET GROUPS OF INTEREST FOR KOŠICE SELF-GOVERNING REGION

Target Group	Features	Needs
<b>A. Potential Investors</b>  Foreign Investors • investors from the EU countries • investors from other countries  Domestic Investors • entrepreneurs well-established in the region • entrepreneurs from other regions of Slovakia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• interest in undertaking business in the region</li> <li>• development and expansion of business activity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• business premises</li> <li>• forming joint enterprises</li> <li>• appropriate infrastructure</li> <li>• qualified manpower</li> <li>• institutional support for business activity</li> <li>• stable environment</li> <li>• sub-contractors</li> <li>• future prospects of growth (incl. spatial expansion)</li> </ul>
<b>B. National and International Institutions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opportunities for financial support of the regional development</li> <li>• backing up the search for a competitive advantage of the region</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• good communication with the institutions at the regional level</li> <li>• sites eligible for establishing industrial parks, clusters</li> <li>• high quality applications for financial resources</li> <li>• clear defining of development targets and tools of the objective achievements</li> <li>• harmony between strategic plans of regional development and the general national plans</li> </ul>
Resource: authors		

## 8.2 | Communication Strategy

By using the tools of marketing communication it is possible to achieve more efficient communication with the target segments on the matters of the supply. Defining a communication strategy is part of the execution phase of the regional territorial marketing strategy. The communication mix of the territorial marketing most commonly uses the following tools: personal communication, advertising, public relations, web marketing, event marketing.

### Personal Communication

Personal communication is one of the most commonly used tools of marketing communication. The actors of this communication include self-government staff, representatives of regions, and territorial units. This communication mainly takes place where the representatives of self-governing regions make presentations on the regional supply to the investors. The communication is demanding in regard of those who are in direct contact with the target groups, as they need to behave, speak, and non-verbally communicate so that they make a positive impression. They also need to be very active in identifying needs and requirements of the target groups.

### Advertising

Advertising represents a non-personal form of marketing communication. Advertising is to help inform target groups (potential investors, finance mediators). The aim is to win over the concerned group in favour of a certain idea (capital inflow into the region) The propagation of the advert message is a matter of media strategy, which contains essential advertising decisions:

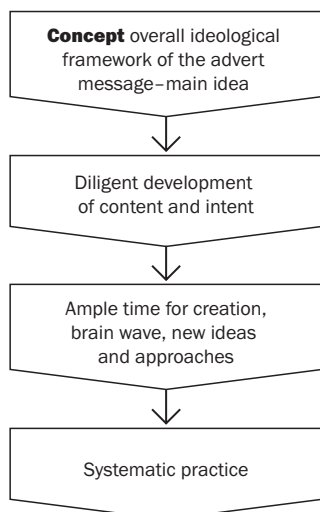
1. identification of the advert purpose—e.g. informing on investment opportunities in the region, on conditions for establishing companies, advocating advantages rendered by investors, drawing attention to successful projects;
2. decisions on target groups—addressees of the advert message, those for whom the message is designed, those whom the advert is to approach;
3. decisions on the content of the advert message—what is to be highlighted—which

tool of marketing mix is to be used in the advert—product, price, availability, etc.;

4. decision on the media  
*Where?*—print advertising (advertisements, leaflets, catalogues, information brochures, posters, bill boards), TV commercials, radio advertising, internet;
5. decision on the advertising budget—considerations about advertising costs to incur during the advertising production (financial aspects depend on the aforementioned decisions).

Advertising production needs to respect the following procedure:

**FIGURE 6: STEPS IN PUBLICITY PREPARATION,**  
Resource: BIC Spišská Nová Ves, s. r. o.



Elements in conventional print advertising:

- *headline* is to catch attention of the readers; experts say that 90 % of the advert success rely on the headline; needs to be specific and brief as to highlight the innovative sides to the offer made;
- *text* is to contain short sentences in order to be eloquent, clear and intelligible;
- *illustrations* (photographs, drawings, logos, maps).

### Public Relations (PR)

PR ranks among the most efficient communication tools of territorial marketing. This tool entails working with the public, maintaining good relations with the public. The aim is to create a favourable image of the region and give out this image in the target market.

The major PR tasks include building up and maintaining the image, supporting other communication activities, solving topical issues and questions, influencing specific customer groups.

PR tools mostly refer to press conferences, workshops, lectures, developing relations with investors in order to obtain their support, publishing various docu-

ments, brochures, posters, newspaper articles, holding exhibitions, presentations, and sponsoring charitable shows, running public projects, creating uniform identity and image, web side, lobbying (targeted communication with the lobbyists), and other tools.

### Webmarketing

Marketing communication, which employs computers, taps on new opportunities for approaching target groups. Webmarketing enables both verbal and visual presentaiton of the region, its supply, and opportunities. Additional use of sound and video sequence makes web multimedia. At any rate, webmarketing is a means of communication which operates worldwide, and enables bi-directional high-performance communication through e-mail.

Compelling, well-designed web sides can draw attention, enable to find necessary information, and communicate with particular actors of the territorial marketing and approach target groups.

### Event Marketing

The term of event marketing includes marketing activities related to backing up a certain event, which is to extend the information learned by a target group. Event marketing is an efficient tool of marketing communication, which is particularly good for territorial marketing.

Event marketing includes holding conferences, workshops, organising cultural and sports projects, making presentations, exhibitions and touring promotion events, and other events.

The use of marketing communication cannot be unrestrained. It is necessary to draw up a plan to follow when giving effect to the communication.

The plan of marketing communication is to:

- *carry out analysis of the so-far communication* and analysis of the environment aspects;
- *designate target groups* to whom we wish to communicate a certain message (e.g. residents of a certain region, potential investors, national and international institutions, visitors to the region, and others);
- *specify a purpose in communication* (based on a specific marketing strategy) and a response to obtain;
- *specify a communication mode* (choice about media);
- *specify a method of measuring the communication efficiency* (e.g. costs to approach a single investor) and effectiveness of communication (e.g. amount of investment gained following the communication campaign).

# 9.

## FINANCIAL PLAN AND MONITORING

The financing of territorial marketing is one of the key factors influencing the implementation of marketing. This is not an easy matter to deal with as depending on a particular target group to approach, on the media chosen, on the length of a specific publicity event, on demands on the personnel and material arrangements, on various requirements of particular stages of the scope of marketing.

There are three distinct types of financing:

- financing from public resources—based on the understanding that territorial marketing is a tool to modernise public administration; drawing financial resources from the budget of the region (self-government), and also from the EU structural funds;
- financing by private sector—exceptional; used with the marketing aimed at development of tourist trade; financing the development of industry, this type of financing occurs with the operation of developer's companies (purchase of land and buildings in order to lease real estates to the investors);
- mixed financing—pooling resources of the public and private sectors; contributions of the public sector may differ from the monetary means, and may include land and buildings, administrative personnel, etc.

### Monitoring

Monitoring and evaluation is an important process in terms of assessing the effectiveness and efficiency of territorial marketing. Monitoring deals with systematic and continual collection, classification and storing of relevant information. Monitoring is a basis, or backbone, for all other inspection processes, particularly that of evaluation. Monitoring is carried out through indicators, which are related to the specified objectives, explain the state of implementation, results, and effects made. They indicate the achieved development. By means of monitoring, it is possible for all participants to the monitoring to have an overview of all the progress made in the implementation of the territorial marketing, the measures taken, and the importance of the used marketing communication.

The findings of the monitoring and the subsequent evaluation lead to proposing changes, and the very implementation of the changes and measures.

### Indicators of Monitoring

Defining monitoring indicators depends on the objectives to be attained. The indicators must be clearly specified (numerical or time specifications are most often used). They are to ensure unambiguous assessing of the attainment of objectives. The indicators can be of the following structure:

1. outputs showing amounts/volumes, e.g.
  - volume of the gained investment;
  - leased surface (m<sup>2</sup>);
  - number of created jobs;
2. results indicating conditions after accomplishment of activities, e.g.
  - improvement of image of the region abroad;
  - growth of living standard of the region residents;
  - increase in GDP of the region;
3. impact indicating sustainability, long-term maintaining of the action results, e.g.
  - development of business activities of the well-established foreign investors;
  - number of maintained jobs;
  - established partnerships.

### Monitoring Institutions

Monitoring can be provided by one or several actors involved in the territorial marketing. However, it is advisable the actors dispose of appropriate material and personnel capacities as it is the responsibility of a “monitoring institution” to:

- build up a functioning monitoring and information system;
- foster communication and flow of information between the participants, facilitate efficient method of data exchange (electronically);
- enable utilisation of different types of information provided by the monitoring system;
- secure dissemination of the achievements of activities and results of evaluation, production of reports on action and achievements, etc.

## 9.1 Marketing Communication of Košice Region– Example

TABLE 8: EXAMPLE OF MARKETING COMMUNICATION OF KOSICE REGION

Target Group	Foreign investors from Germany and Austria, engineering production		
Communication Objective	Increasing the number and volume of foreign investment in the region		
Mode of Communication	Tool	Means of Implementation	Financial Requirements
	Webmarketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>approaching selected investors by e-mail</li> <li>preparation of a visual presentation of supply to investors</li> <li>placing update supply on the web sides of institutions concerned</li> </ul>	SKK 30 thousand
	Advertising	<ul style="list-style-type: none"> <li>promotion publication, or any other information material on up-to-date supply to investors containing basic information on locations, infrastructure, utility area offered, structure of available manpower, on legislation conditions for admission of foreign investment, etc.</li> <li>execution of publicity materials in German</li> <li>production of advert CD in Slovak and German</li> </ul>	SKK 200–250 thousand
	Personal Communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>publicity business trips</li> <li>participation of the representatives of the region in international trade fairs and engineering shows</li> </ul>	SKK 150–200 thousand
	Event marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>on-site presentation of the region's</li> </ul>	SKK 100 thousand
	Public relations (PR)	<ul style="list-style-type: none"> <li>targeted communication between representatives and personalities of the regions and potential investors (lobbying)</li> <li>presentation of investment plans to the general public</li> </ul>	SKK 100 thousand
Measurement Method for Efficiency and Effectiveness of Communication	costs of communication/volume of investment obtained		
Resource: authors			

# 10. CONCLUSION

The submitted territorial marketing strategy designs a marketing strategy for the FDI support in the Košice Self-governing Region. Since the early 1980's foreign direct investment has been, in global terms, a driving force of the economic growth and economic prosperity. Success of countries and regions depends to a great extent on their capacity to create appropriate business environment and afford opportunities for attracting as well as maintaining investment of trans-national companies. Thus, the regional development policies have to take account of the referred-to facts and make use of some modern management tools, which consider regions and territories, on one hand, and investors, on the other hand, as products and customers, respectively, the latter to be won over. No more is the application of the mentioned marketing approaches into the public administration novel or unconventional. Nevertheless, the policies often adopt these approaches at the verbal (proclamation) level only, never to let them carry real contents. Implementation of any marketing strategy should always come about after identification with the unambiguous underlying "marketing" belief.

Long-term stability and continuing organisation of marketing strategies is considered an essential element in the submitted strategy. **Like the whole of the Slovak Republic, the Košice Self-governing Region is a young region. Thus, the region should uninterruptedly transmit a strong clear signal to its customers spreading the information about what the region is and what the region wishes to be in the future, i.e. the region should clarify its identity and profile.** Accordingly, the region needs a stabilised systematic organisation of marketing activities. This organisation is to work as a regular routine-like action of the regional policy rather than a single-project initiative.

The resource of such clear message to transmit to target groups emerges from understanding the identity or identification with the region, which subsequently takes form of various means, such as **symbol, slogan, logo** and others. It is, thus, recommended that a broad public discussion be held on the subject of identity of the region, visions, or mission to obtain suggestions for the slogans and symbols. In addition to having an acceptable open attitude in handling these issues, such broad discussion may even contribute to easier acceptance of the chosen implementation strategy.



## Resource Index:

- [1] Economic and Social Development Programme of Košice Self-governing Region, Košice Self-governing Region, 2002
- [2] Analysis of Fulfilling Global Targets of Economic and Social Development Programme of Košice Self-governing Region, Košice Self-governing Region, 2002
- [3] Economic and Social Development Programme of Prešov Self-governing Region, Prešov Self-governing Region, 2003
- [4] Integrated Study of Preconditions for Further Development of Eastern Slovakia Region, Carpathian Development Institute, 2006
- [5] Territorial Marketing for State Administration and Local Self-administration, Guidance Manual, Ministry of Construction and Regional Development of the Slovak Republic, 2006
- [6] Regional and Municipal Marketing, Ministry for Regional Development of the Czech Republic, 2006
- [7] Analysis on Current Investment Environment in Košice Self-governing Region, Košice Self-governing Region, 2006
- [8] Investment Environment Forecast of Košice Self-governing Region, Košice Self-governing Region, 2006



*“The development of this document has received financial support from the European Union. The information contained in this publication shall not be considered an opinion of the European Union. The responsibility for the information in question is only held by the Košice Self-governing Region.”*

**Title:**

Teritoriálna marketingová stratégia Košického samosprávneho kraja  
*Territorial Marketing Strategy of Košice Self-governing Region*

**Published by:**

Košice Self-governing Region

**Contact Person:**

Ing. Peter Burger, Project Manager  
Tel.: +421 55 72 68 226  
E-mail: Burger.Peter@kosice.regionet.sk

Ing. Darina Paveleková  
Tel.: +421 53 44 11 429  
Email: srradp@sinet.sk

**Edition:** First

**Pages:** 70

**Copies:** 30 pc

**Published in:** 2007

The original text has been subject to no stylistic revision.



Košický samosprávny kraj  
*Košice Self-governing Region*  
Košice | 2007