

Pasūtītājs: Rīgas domes
Pilsētas attīstības departaments

PILSĒTAS MĀRKETINGA STRATĒGIJA

Pārskats par stratēģijas izstrādes teorētisko pamatojumu

Izpildītājs: Inga Vilka
PKC (Pašvaldību konsultāciju centrs) direktore

Rīgā, 2006.gada maijā



SATURS

IEVADS	3
1. MĀRKETINGA TEORIJA	4
1.1. Mārketinga definīcija	4
1.2. Mārketinga filozofija	4
1.3. Mārketinga elementi	5
1.4. Mārketinga veidi	6
1.4.1. Mārketinga veidi pēc mārketinga objekta	6
1.4.2. Mārketinga veidi pēc mārketinga darbību rakstura	7
1.5. Jaunās vēsmas mārketinga attīstībā	7
2. PILSĒTU MĀRKETINGS	9
2.1. Pilsētu mārketinga definīcija	9
2.2. Pilsētu mārketinga formulējums matricā	10
2.3. Konkurences un sadarbības elementi pilsētu mārketingā	12
2.4. Pilsētu lietotāju grupu intereses un Latvijas pašvaldību iespējas to nodrošināšanā	12
2.4.1. Iedzīvotāji	12
2.4.2. Uzņēmējdarbība	14
2.4.3. Apmeklētāji	16
2.4.4. Esošie un potenciālie lietotāji	17
2.5. Pilsētu mārketinga un pilsētas zīmola savstarpēja sasaiste	18
3. STRATĒGIJAS IZSTRĀDE	19
3.1. Stratēģijas definīcija un izstrādes nepieciešamība	19
3.2. Stratēģijas struktūra	20
3.3. Stratēģijas izstrādes process	21
3.3.1. Stratēģijas izstrādes organizācija	22
3.3.2. Esošās situācijas novērtējums	22
3.3.3. Stratēģijas veidošana	23
3.3.4. Stratēģijas īstenošana	25
3.3.5. Uzraudzība un pārskatīšana	26
4. DAŽĀDU PILSĒTU PIEREDZE PILSĒTAS MĀRKETINGA ĪSTENOŠANĀ	27
4.1. Kopenhāgena	27
4.2. Stokholma	28
4.3. Oslo	29
4.4. Kopsavilkums par pilsētu pieredzi	30
LITERATŪRA	31

IEVADS

Mūsdienās konkurence jeb sacensība kā neatņemams tirgus elements pastāv praktiski jebkurā sfērā. Patērētājam ir iespēja izvēlēties ne tikai preci, ko iegādāties, ne tikai nepieciešamo pakalpojumu sniedzēju, bet tehnikai un tehnoloģijām attīstoties, pieaugošā dzīves mobilitāte dod iespēju arī izvēlēties vietu jeb pašvaldību, kur dzīvot, atpūsties, strādāt vai investēt savus līdzekļus. Šodien sacensībā gan par uzņēmumu izvietojumu, gan par izdevīgiem līgumiem, gan par nozīmīgu pasākumu rīkošanu, pat par sporta komandām un daudz ko citu, ir iesaistījušās dažādas vietas - gan nelielas pašvaldības, gan lielpilsētas, gan reģioni un valstis. Un attiecīgi šajā konkurences cīņā par savu attīstību pašvaldības arvien vairāk pārņem un izmanto tradicionāli biznesā pielietotus principus un mācības.

Viens no uzskatāmākajiem piemēriem biznesa mācību pielietošanā publiskajā sektorā ir daudzu pilsētu, reģionu, valstu izmantotais viens no jaunākajiem un komplicētākajiem mārketinga veidiem - "pilsētu mārketinga". Tā mērķtiecīgi īstenošanai vietas izstrādā pilsētas mārketinga stratēģiju.

Šajā pārskatā aplūkoti pilsētas mārketinga stratēģijas teorētiskie aspekti un atziņas par to pielietošanu dažādu pilsētu praksē. Pārskats sastāv četrām nodaļām.

Pirmajā nodaļā ļoti īsi sniegts ieskats mārketinga teorijā. Šīs nodaļas mērķis ir parādīt, ka mārketinga nav tikai reklāma, ka to plaši pielieto visdažādākajās sfērās un ka tas nepārtraukti attīstās.

Otrā nodaļa veltīta pilsētu mārketingam. Šajā nodaļā aplūktas pilsētas lietotāju trīs atšķirīgās pamatgrupas – iedzīvotāji, bizness un apmeklētāji, un attiecīgi nodaļā raksturotas mārketinga īpatnības attiecībā uz tām. Teorētiskie aspekti vispārīgā pašvaldību darbības kontekstā papildināti ar Latvijas pašvaldību darbības tiesiskiem ierobežojumiem attiecībā uz katru grupu.

Pārskata trešajā nodaļā apkopoti norādījumi un ieteikumi attiecībā uz stratēģijas, kā pašvaldības plānošanas dokumenta, izstrādi.

Ceturtajā nodaļā koncentrētā veidā apkopoti ārvalstu pilsētu prakses piemēri pilsētu mārketingā.

Pārskats sagatavots BaltMet Inno projekta 2. darba sadaļas ietvaros un tā izstrādi veica PKC (Pašvaldību konsultāciju centrs) direktore, LU docente Inga Vilka.

1. MĀRKETINGA TEORIJA

1.1. Mārketinga definīcija

Termins “mārketings” ir cēlies no angļu valodas “market” (tirgus) un burtiskā nozīmē tas ir skaidrojams kā tirgus darbība, darbs ar tirgu. Literatūras avotos atrodamas dažādas mārketinga definīcijas, kurās to autori, ņemot vērā savu pieredzi un laika periodu, kad šī definīcija ir tapusi, akcentē dažādas mārketinga puses (Niedrītis 2001).

Amerikas mārketinga asociācija (AMA) ir noteikusi, ka mārketings ir darbība ideju, preču un pakalpojumu plānošanā un projektu izstrādāšanā, cenu veidošanā, virzīšanā, sadalē, lai pilnveidotu maiņu ar mērķi apmierināt individuālo un organizēto objektu vajadzības (Beļčikovs, Praude 1994).

Viens no pasaulē vadošajiem mārketinga teorētiķiem Filips Kotlers (Philip Kotler) mārketingu definē kā sabiedrisku procesu, kas virzīts uz cilvēka (grupas) vajadzību un vēlmju apmierināšanu ar darba produktu radīšanas un maiņas starpniecību (Kotler 1992). Kā vienu no īsākajām mārketinga definīcijām Kotlers norāda šādu: „mārketings ir peļņu nesoša vajadzību apmierināšana” (Kotlers 2006).

Pastāv vēl daudzas citas mārketinga definīcijas, kurās akcentētas tā organizatoriski tehniskās, vadīšanas, ekonomiskās vai sociālās puses. Dažādās pieejas mārketinga definēšanā neizslēdz viena otru, bet ļauj katram konkrētam gadījumam izvēlēties piemērotāko definīciju vai modificēt to.

1.2. Mārketinga filozofija

Mārketinga būtību dziļāk atklāj mārketinga filozofija (vai atsevišķos avotos dēvēta - koncepcija), kas mārketinga attīstības gaitā ir izgājusi šādas stadijas:

- ražošanas filozofija;
- produkta filozofija;
- pārdošanas filozofija;
- mārketinga nodaļu (departamentu) filozofija;
- mārketinga koncepcijas filozofija;
- sociālā mārketinga filozofija (Sandhusen 1993, Kotler 2006).

Sākot no decentralizēta tirgus stāvokļa un līdz pat 19.gadsimta beigām, kad sākās industriālā revolūcija un dibinājās pirmie vairumtirdzniecības centri, lai apmierinātu strauji pieaugošo pieprasījumu, uzsvars tika likts uz produkta ražošanu, novārtā atstājot pārdošanu. Dominēja princips “labs produkts pārdosies pats” (Sandhusen 1993). Ražošanas filozofija, kas ir viena no senākajām uzņēmējdarbībā, ietver ideju, ka patērētāji dod priekšroku produktiem, kas ir plaši pieejami un nav dārgi. Produkta filozofija ietver domu, ka patērētāji izvēlas tos produktus, kuri piedāvā augstāko kvalitāti, funkcionalitāti vai inovatīvas iezīmes (Kotler 2006).

20.gadsimta 20.gados iepriekšminētās filozofijas pamazām aizstāja pārdošanas filozofija. Industriālās revolūcijas radītie jauno tehnoloģiju sasniegumi masu ražošanā spēja radīt vairāk preču nekā tirgus spēja realizēt. Jaunu pircēju piesaistīšanai un veco noturēšanai uzsvars tika likts uz pārdošanu, izplatīšanu un reklāmas kampaņu.

Tā kā produkcijas piedāvājums turpināja augt un pārsniedza pieprasījumu, 20.gadu beigās un 30.gadu sākumā daudzi uzņēmumi saskatīja nepieciešamību pēc vienota spēka to iekšienē, kas varētu koordinēt ražošanu, pētniecību, sagādi, pārdošanu. Tā radās mārketinga nodaļu jeb departamentu filozofija. Tomēr tāpat kā pārdošanas filozofijā galvenais uzsvars tika likts uz pircēju atrašanu un preču pārdošanu tiem (ieskaitot vairumtirgotājus un mazumtirgotājus).

50.gados radās jauna mārketinga filozofija – mārketinga koncepcijas filozofija, kurā noteicošās bija pircēju vajadzības, kuras uzņēmums varētu apmierināt un vienlaicīgi pats gūt peļņu. Šī modernā filozofija būtiski atšķīrās no iepriekšējām. Uzņēmuma misija tika noteikta ar piedāvāto labumu un iespējamo vēlmju apmierinājumu, nevis balstīta uz ražoto preču jēdzienu. Šī filozofija iepriekš pastāvošās vienpusējās komunikācijas vietā uzsvēra divpusēju komunikāciju starp uzņēmumu (ražotāju, pārdevēju) un pircēju, lai noteiktu pircēju vajadzības un vēlmes un, vadoties pēc tām, attīstītu produktu. Teodors Levits (Theodore Levitt) ir ieskicējis labi izprotamu kontrastu starp pārdošanas un mārketinga koncepcijām: „Pārdošana ir vērsta uz pārdevēja vajadzībām; mārketingš, tieši pretēji, uz pircēju vajadzībām” (Kotler 2006).

Sociālā mārketinga filozofija ir radusies nesen – laikā, ko raksturo apkārtējās vides kvalitātes pazemināšanās, resursu trūkums, eksplozijai līdzīgs populācijas pieaugums, bads un nabadzība pasaulē, kā arī nevērīga attieksme pret sociālajiem pakalpojumiem (Kotler 2006). Sociālā mārketinga filozofija paredz noteikt un apmierināt pircēju vajadzības, vēlmes un intereses daudz efektīvāk par konkurentiem, ņemot vērā visu sabiedrības locekļu intereses.

Filips Kotlers izdala atsevišķi arī patērētāja filozofiju (konceptiju). Saskaņā ar to piedāvājumi, pakalpojumi un vēstījumi tiek pielāgoti individuāliem patērētājiem (Kotler 2006).

Lai arī laika gaitā mārketinga filozofija ir attīstījusies, praksē joprojām izmanto visas mārketinga filozofijas stadijas.

1.3. Mārketinga elementi

Mārketingš ir uzņēmuma vadīšanas sistēmas sastāvdaļa. Vienlaikus mārketinga tipa domāšanai, tas ir, domāšanai, kas vērsta uz klientu (pircēju) un tā vajadzībām, ir jābūt visos vadīšanas līmeņos (Niedrītis, 2001).

Plašai auditorijai mārketingš, pirmām kārtām, vai pat tikai, asociējas ar reklāmu. Taču reklāma ir tikai viena no mārketinga darbībām. Mārketingš ir process, kura gaitā tiek izstrādātas un piedāvātas cilvēku rīcībā preces un pakalpojumi, tas ir process, kas nodrošina noteiktu dzīves līmeni.

Mārketinga pamatelementi jeb tā saucamais “mārketinga mikš” ir mārketinga līdzekļu kopums, ko uzņēmums izmanto, lai sasniegtu mārketinga mērķus noteiktā grupā.

Mārketinga teorijā šie līdzekļi ir iedalīti četrās plašās grupās un to sauc arī par 4P:

- Produkts (*product*),
- Cena (*price*),
- Vieta (*place*),
- Izplatīšana jeb virzīšana tirgū (*promotion*).

Un attiecīgi no šiem pamatelementiem izriet visdažādākie mārketinga darbības veidi jeb līdzekļi:

- Produkts – produktu dažādība, kvalitāte, dizains, iezīmes, zīmols, iepakojums, izmēri, serviss, garantija, atpakaļatdošana;
- Cena – cenrāža zīme, atlaides, atvieglojumi, maksājuma periods, kreditēšanas iespējas;
- Vieta – kanāli, pārklājums/izplatība, sortimenta novietojums, krājums, transports;
- Izplatīšana – pārdošana, reklāma, pārdošanas personāls, sabiedriskās attiecības, tiešais mārketings (Kotler 2006).

Vērā ņemams ir Roberta Lauterborna (Robert Lauterborn) uzskats, ka pārdevēja četriem P ir jāatbilst patērētāja četriem C:

4P	4C
Produkts (product)	Patērētāja risinājums (customer solution)
Cena (price)	Patērētāja izmaksas (customer cost)
Vieta (place)	Ērtība (convenience)
Izplatīšana (promotion)	Komunikācija (communication)

Mārketinga vadība ir māksla un zinātne, kas ietver mērķa tirgus izvēli un patērētāju iegūšanu, saglabāšanu un to skaita palielināšanu, radot sniedzot un komunicējot augstu patērētāju vērtību (Kotler 2006).

1.4. Mārketinga veidi

1.4.1. Mārketinga veidi pēc mārketinga objekta

Mūsdienās mārketings ir attīstījies tik tālu, ka skar jebkura intereses – pircēja, pārdevēja un arī ierindas pilsoņa. Jo blakus pirmajam, tradicionālajam mārketinga veidam – preču mārketiņam, kurš neapšaubāmi ir populārākais un līdz šim visplašāk pielietotais, ir radusies vesela virkne jaunu mārketinga veidu, kuru lietošana un nozīme arvien pieaug.

Kā nākošais mārketinga veids aiz preču mārketiņģa jāmin pakalpojumu mārketings. Pakalpojumu sfēra aptver gan privāto sektoru ar tā bankām, apdrošināšanas kompānijām, viesnīcām, juridiskām firmām, konsultāciju firmām un vēl daudzu citu veidu uzņēmumiem, gan publisko (valsts un pašvaldību) sektoru ar tā tiesām, slimnīcām, skolām, policiju utt.

Daudzi mārketiņģa piedāvājumi ietver dažādu preču un pakalpojumu kopumu.

Jau jaunāki ir šādi mārketinga veidi: pieredzes mārketingas, notikumu mārketingas, personas mārketingas; vietas mērketingas, īpašumu mārketingas, organizāciju mārketingas; informācijas mārketingas, idejas mārketingas (Kotler 2006).

Vairāk kā desmit gadu vecā literatūrā viens no jaunākajiem mārketinga veidiem - vietu mārketingas - iedalīts četros apakštipos:

- dzīvojamā fonda mārketingas;
- saimniecisko būvju zonu mārketingas;
- zemes īpašuma investīciju mārketingas;
- atpūtas vietu mārketingas.

Katrs no šiem tipiem piedāvā noteiktas vietas (teritorijas) attiecīgai izmantošanai. Tā, piemēram, atpūtas vietu mārketingas par savu mērķi ir izvēlēties atpūtnieku un tūristu piesaistīšanu kūrortiem konkrētās pilsētās, rajonos un pat valstīs (Kotler 1992).

Šodien arvien vairāk izmantotais pilsētu mārketingas, ir atšķirīgs no iepriekš traktētā vietu mārketinga. Pilsētas mārketingas raksturojas ar daudz plašāku skatienu uz vietas (teritorijas) izmantošanu un līdz ar to tas ir daudz komplicētāks. Arī Kotlers jaunākā literatūrā Vietu mārketingu jau traktē ievērojami plašāk „Pilsētas, valstis, reģioni un nācijas sacenšas, lai pievilinātu tūristus, ražotnes, uzņēmumu centrālos birojus un jaunus iedzīvotājus. Vietu mārketinga speciālisti ietver ekonomiskās attīstības speciālistus, nekustamā īpašuma māklerus, komercbankas, vietējā biznesa asociācijas, kā arī rekloāmas un sabiedrisko attiecību aģentūras” (Kotler 2006) un atsevišķi izdala īpašuma mārketingu, kas ir šaurāks. Plašam vietu mārketingam lieto nosaukumu pilsētas mārketingas. Lai arī nosaukumā ietverts vārds “pilsēta”, tas ir attiecināms uz dažādām administratīvi teritoriālām vienībām (valsts, rajons, pagasts, novads).

1.4.2. Mārketinga veidi pēc mārketinga darbību rakstura

Mārketinga veidus var izdalīt ne tikai pēc tā darbības sfēras, bet arī pēc darbības rakstura veida. Pēc šādas pazīmes mārketinga veidu dalījums ir šāds:

- Reaģējošais mērketingas;
- Prognozējošais mērketingas;
- Radošais mērketingas.

Reaģējošais mērketingas atrod jau izpaustu vajadzību un apmierina to. Prognozējošais mērketingas prognozē, kādas varētu būt patērētāja vajadzības tuvākajā nākotnē. Radošais mērketingas atklāj un īsteno risinājumus, ko patērētāji nav lūguši izveidot vai pat nav domājuši, ka šādi produkti vispār ir iespējami.

1.5. Jaunās vēsmas mārketinga attīstībā

Digitalā revolūcija patērētājiem un uzņēmējiem ir radījusi virkni jaunu iespēju un attiecīgi rada jaunu uzskatu un prakšu kopumu, ko izmantot.

Kotlers mārketinga sakarā izdala iepriekšējo ekonomiku un jauno ekonomiku, tai pat laikā uzsverot, ka vienlaicīgi pastāv gan iepriekšējās ekonomikas uzņēmumi un

patērētāji, gan jaunās ekonomikas uzņēmumi un patērētāji, gan arī hibrīdu uzņēmumi un patērētāji.

Tā, piemēram, dažas iepriekšējās ekonomikas un jaunās ekonomikas raksturiezīmes:

Iepriekšējā ekonomika

Uzņēmums strukturēts, balstoties uz produktu

Vērsts uz peļņu nesošiem darījumiem

Mārketinga speciālisti nodarbojas ar mārketingu

Veido zīmolus ar reklāmas palīdzību

Vērsts uz patērētāja piesaisti

Netiek izmantoti patērētāju apmierināšanas novērtējuma līdzekļi

Tiek doti solījumi, solījumi netiek izmantoti

(Kotler 2006)

Jaunā ekonomika

Uzņēmums strukturēts, balstoties uz patērētāju segmentiem

Vērsts uz patērētāju dzīves ilguma vērtību

Visi nodarbojas ar mārketingu

Veido zīmolus ar veikuma palīdzību

Vērsts uz patērētāju saglabāšanu

Tiek mērīta patērētāju apmierinātība un lojalitāte

Netiek doti solījumi, bet tiek piedāvātas jaunas iespējas bez iepriekšējas solīšanas

2. PILSĒTU MĀRKETINGS

2.1. Pilsētu mārketinga definīcija

Vispārīgās mārketinga teorijas kontekstā pilsētu mārketinga ir tāds mārketinga veids, kurā patērētājam piedāvātā prece ir pašvaldība (pilsēta, reģions u.t.t.) – viss ko tā ietver – teritorija, iedzīvotāji, pārvalde, dabas vide, ekonomiskā, politiskā un tiesiskā vide, infrastruktūra, dažādi objekti u.t.t.

Apskatot dažādus teorētiskus un pieredzes materiālus, var secināt, ka nepastāv vienota pilsētu mārketinga definīcija un nepastāv vienots viedoklis par pilsētu mārketingu. Pilsētu mārketinga tiek traktēts gan šaurākā, gan plašākā nozīmē.

Tā, piemēram ar pilsētu mārketingu var saprast pilsētas iedzīvotāju dzīves līmeņa paaugstināšanos, darba apstākļu uzlabošanu un ekonomikas attīstības nodrošināšanu. Šaurā nozīmē pilsētu mārketinga nozīmē pilsētas ārējā veidola (tēla) veidošanu, pilsētas tirdzniecības un komercdarbības centru attīstību, tirdzniecības un sabiedriskās ēdināšanas uzņēmumu, kultūras un atpūtas iestāžu reklāmu u.c. Pilsētu mārketinga plašā nozīmē orientējas gan uz komercdarbības interesēm, gan ievēro pilsētas ekonomiskās un sociālās attīstības prasības, cenšas uzlabot visu iedzīvotāju grupu dzīves kvalitāti.

Kā salīdzinoši veiksmīga un būtību atspoguļojoša vērtējama šāda pilsētu mārketinga definīcija:

Pilsētu mārketinga ir plānveidīgs kādas pilsētas piedāvājums, kurā pilsēta ir attēlota kā piemērota vide dzīvošanai, strādāšanai, iepirkumu veikšanai, brīvā laika pavadīšanai utt (Goossink 1994).

Cita definīcija nosaka, ka pilsētu mārketinga mērķis ir radīt stratēģijas, lai virzītu visu pilsētu vai kādu tās daļu noteiktām aktivitātēm jeb, lai “pārdotu” pilsētas daļas dzīvošanai, patēriņam un ražošanas vajadzībām.

Līdzīgi kā mārketingu kopumā, arī pilsētu mārketingu, biežāk izprot un, prakse apliecina, ka arī lieto, tikai kā pilsētas virzīšanu tirgū, kas ietver informatīvos pasākumus, reklāmu un sabiedriskās attiecības. Kaut arī virzīšana un reklāma ir vienas no svarīgākajām mārketinga darbībām, mārketinga misija ir daudz plašāka.

Jāatzīst, ka adaptēt mārketingu pilsētu praksē ir ļoti sarežģīti. Pilsēta nav vienkārši prece vai pakalpojums, bet gan daudzu aspektu, reizēm ļoti pretrunīgu, kopums. Piedevām pilsēta ir dinamiska, ar nepārtrauktām un bieži arī neprognozējamām izmaiņām.

Aplūkojot dažādos avotos piemērus par pilsētu mārketinga plašā nozīmē pielietojumu, tam var vilkt zināmas paralēles ar pašvaldības attīstības plānu un tā izstrādes procesu. Atšķirībā no tradicionālas attīstības plānošanas pilsētu mārketinga plānos ietverti tādi elementi kā pilsētas lietotāji (klienti, patērētāji) un konkurenti. Turklāt plānotajās aktivitātēs lielāks īpatsvars nekā attīstības plānā atvēlēts pilsētas zīmola veidošanas, kā arī virzīšanas un reklāmas pasākumiem.

2.2. Pilsētu mārketinga formulējums matricā

Izvērtējot dažādas atziņas par pilsētu mārketingu var secināt, ka nav lietderīgi meklēt vienu, visaptverošu, universālu pilsētu mārketinga formulējumu, bet pilsētu mārketingu būtu jānoformulē katrā konkrētajā izmantošanas gadījumā.

Pilsētu mārketinga formulējums un attiecīgi tā pielietojums katrā atsevišķā gadījumā ir atkarīgs no tā:

- cik plaši tiek definēta pilsēta;
- kādus mārketinga līdzekļu kopumus attiecībā uz pilsētu plānots izmantot.

Pilsētas plašumu var variēt ar lietotāju grupu izvēli. Pilsētu kā “produktu” atšķirīgi lieto trīs lietotāju grupas:

- iedzīvotāji;
- uzņēmējdarbība (business, komercdarbība);
- apmeklētāji.

Atsevišķas šo grupu intereses ir kopīgas, bet atsevišķas – pretējas.

Iedzīvotāji – vietējie pašvaldības iedzīvotāji, kuri lieto pilsētas pakalpojumus un infrastruktūru savu ikdienas vajadzību nodrošināšanai. Attiecībā pret pilsētu kā produktu iedzīvotājiem interesē tīra un droša vide; iespējas un daudzveidība darba tirgū; kvalitatīvs sociālo pakalpojumu piedāvājums – izglītība, kultūra, veselības aprūpe, ērts transports, brīvā laika pavadīšana, atpūta, iepirkšanās, sociālā un fiziskā drošība. Ne visas no iedzīvotāju vajadzībām pašvaldība nodrošina tieši, bet pastarpināti ar savu darbību ietekmē to nodrošinājuma iespējas.

Uzņēmējdarbība (vietējā, nacionālā un starptautiskā līmeņa) izmanto (vai interesējas par iespēju izmantot) pilsētas teritoriju, tās tehnisko infrastruktūru, pakalpojumus un darbaspēku saimnieciskai darbībai. Uzņēmējdarbībai būtiski nosacījumi ir vietas atrašanās, infrastruktūra, zemes cenas, nodokļu likmes, likumdošana, darbaspēka piedāvājuma kvalitāte un kvantitāte, dažādu iestāžu un piegādātāju pieejamība, tirgus pieprasījums, vides kvalitāte, pakalpojumu pieejamība un kvalitāte.

Apmeklētāji - pilsētas viesi, kuri apmeklē pilsētu vai nu lietišķu, vai personisku iemeslu dēļ. Apmeklētāji izmanto pilsētas pakalpojumus un lieto tās infrastruktūru savu individuālo mērķu sasniegšanai. Apmeklētājus pilsētai piesaista atrakcijas, muzeji, notikumi, pasākumi, klimats, dabas skati un tikai tam pakārtoti - viesnīcas, restorāni, veikali, konferenču centri, utt.

Pilsētu mārketinga gadījumā pielietojamos mārketinga elementus, no kuriem tālāk izriet konkrētas darbības, var izvēlēties no sekojošām grupām:

- pilsēta kā produkts;
- pilsētas kā produkta cena;
- pilsētas vieta;
- pilsētas virzīšana tirgū.

Šeit jāatceras, ka šiem 4 P var stādīt pretī patērtētāja jeb lietotāja 4C:

- patērētāja risinājums;
- patērētāja izmaksas;
- ērtība;
- komunikācija.

Pilsētas pašvaldība var attīstīt un pilnveidot pilsētu kā produktu (pilsētas pakalpojumi, infrastruktūra, zīmols) attiecībā uz konkrēto lietotāju grupu, lai sasniegtu pilsētas mērķus attiecībā uz šo grupu. Pašvaldībai ir iespējas ietekmēt pilsētas cenu attiecīgajai grupai un attiecīgi izstrādāt darbības plānu. Pilsētu mārketinga gadījumā vietas, kā elementa vietā, saprotamāk būtu lietot terminu sasniedzamība. Un visbeidzot, pašvaldība var izmantot dažādus pilsētas virzīšanas instrumentus (informatīvus materiālus un pasākumus, reklāmu, sabiedriskās attiecības, izstādes un gadatirgus, tēla veidošanu u.t.t.), lai izvēlēta lietotāju grupa uzzinātu un rastu pārliecību, ka pilsēta var apmierināt grupas vajadzības.

Uzskatāmi pilsētas lietotāju grupas un mārketinga darbību grupas var savietot matricā un attiecīgi iezīmēt pilsētas mārketinga plašumu, sākot no šaura formulējuma, piemēram, ar pilsētas mārketingu paredzot tikai pilsētas virzīšanu apmeklētāju piesaistīšanai, līdz plašam formulējumam, paredzot visas darbības attiecībā uz visām lietotāju grupām.

Pilsētu mārketinga matrica

<i>Lietotāju grupa</i>	<i>Iedzīvotāji</i>	<i>Uzņēmējdarbība</i>	<i>Apmeklētāji</i>
<i>Mārketinga darbības</i>			
<i>Pilsēta kā produkts</i>			X
<i>Pilsētas cena</i>			X
<i>Pilsētas sasniedzamība</i>			X
<i>Pilsētas virzīšana tirgū</i>			X

Lai pielietotu pilsētu mārketinga disciplīnu, svarīgi izprast:

- katras lietotāju grupas nozīmi pilsētai un tās attīstībai;
- kas ir pilsēta kā produkts un tās cena katrai lietotāju grupai;
- kā pašvaldība var ietekmēt pilsētas kā produkta pilnveidošanu, sasniedzamības uzlabošanu un cenas veidošanu;
- kādi ir efektīvākie virzīšanas pasākumi.

Kā piemērus pilsētu mārketinga darbības izpausmēm var minēt sekojošo: logo izstrāde un lietošana; pilsētas sauklis vai devīze; reklāma; sabiedrisko attiecību veidošana; dotācijas; nodokļu atlaides; “flagmaņa” (flagship) attīstības projekti; pievilcīgi arhitektūras un dizaina objekti; tirdzniecības izstādes, gadatirgi; konferences, kultūras un sporta pasākumi; vēsturiskais mantojuma atjaunošana utt.

2.3. Konkurences un sadarbības elementi pilsētu mārketingā

Lai “pārdotu” pilsētas daļas dzīvošanai, patēriņam un ražošanas vajadzībām, jāatrod un jāreklamē pilsētas salīdzinošās priekšrocības, citiem vārdiem – jānodrošina labāku piedāvājumu, nekā to spēj konkurenti. Tāpēc nozīmīga mārketinga sastāvdaļa ir konkurentu analīze. Pilsētas konkurenti ir citas pilsētas, vai plašāk runājot – citas pašvaldības, kas darbojas tajos pašos piedāvājuma virzienos kā tirgū virzāmā pilsēta. Pašvaldības, kas konkurē ar tirgū virzāmo pilsētu var atrasties gan kaimiņos, gan ievērojamā attālumā tai pat valstī, gan citā valstī, atkarībā no pilsētas piedāvājamo produktu rakstura. Par iedzīvotāju piesaistīšanu galvenās konkurentes mēdz būt salīdzinoši tuvākas pašvaldības, turpretī attiecībā uz konkrētām pilsētas atbalstītām nozarēm konkurējošās pašvaldības atrodas gan valstī, gan ārpus tās.

Sacensībā par tirgu pašvaldības var būt gan konkurentes, gan sabiedrotās. Ir tādi pilsētu atbalstāmie produkti, kas labāk attīstāmi, ja arī kaimiņos tie veiksmīgi attīstās. Parasti teiktais attiecas uz tādām jomām, kurās pilsētas teritorija ir par mazu. Šāda pakalpojuma piemērs ir tūrisms, kas sekmīgi attīstāms ievērojami lielākā mērogā. Šādā gadījumā sekmīgam rezultātam jāapvieno un jākoordinē vairāku pašvaldību pūliņi.

Izvēle starp konkurenci un sadarbību ir atkarīga arī no tirgus mēroga, kurā pilsēta „iziet”. Jo lielāks vai tālāks tirgus, jo lielāka sadarbības nepieciešama.

2.4. Pilsētu lietotāju grupu intereses un Latvijas pašvaldību iespējas to nodrošināšanā

2.4.1. Iedzīvotāji

Saskaņā ar pašvaldību būtību iedzīvotāji ir gan priekšnosacījums pašvaldības pastāvēšanai, gan galvenais mērķis, dēļ kā tā pastāv un darbojas. Lai iedzīvotāji būtu apmierināti ar pilsētas vidi, lai nebrauktu prom no pilsētas un jauni iedzīvotāji apmestos pilsētā, svarīga ir pakalpojumu, mājokļu, apkārtējās vides pieejamība un kvalitāte, kā arī darba vietu nodrošinājums.

Pašvaldības kodola – tās lēmējinstīcijas (domes) deputātiem iedzīvotāji ir nozīmīgi kā vēlētāji. Latvijā pašvaldību vēlēšanās tiesīgi piedalīties tikai LR pilsoņi vai citu ES valstu pilsoņi, kas dzīvo attiecīgajā pašvaldībā. Līdz ar to Rīgā veidojas situācija, ka salīdzinoši liela iedzīvotāju daļa nav tiesīga piedalīties pašvaldības vēlēšanās.

No pašvaldības kā instīcijas viedokļa Latvijā iedzīvotāju ienākuma nodoklis ir arī viens no galvenajiem pašvaldību budžeta ieņēmumu avotiem – 75% (2006.gadā) no šī ienākuma nodokļa nonāk tās pašvaldības budžetā, kurā iedzīvotājs deklarējis savu dzīves vietu.

Tā kā nozīmīgs pašvaldības ekonomiskās attīstības priekšnosacījums ir uzņēmējdarbības attīstība, tad pašvaldībai iedzīvotāji ir arī būtiski kā darbaspēka resurss. Tai pat laikā pašvaldības teritorijā darbojošos uzņēmumu darbaspēka resursu tirgu veido plašāka teritorija nekā attiecīgās pašvaldības teritorija. Sevišķi izteikti tas

ir lielās pilsētās. Nozīmīga daļa Rīgā izvietotu iestāžu, uzņēmumu un organizāciju darbinieku dzīvo ārpus Rīgas.

Pašvaldības produktu jeb saviem iedzīvotājiem sniedzamos pakalpojumus atšķirībā no uzņēmējdarbības, kas vadās no tirgus situācijas, pašvaldība nenosaka pati. Pakalpojumi, kas pašvaldībai jānodrošina saviem iedzīvotājiem ir noteikti Latvijas Republikas likumdošanā gan kā autonomās funkcijas likumā “Par pašvaldībām”, gan kā dažādas citas funkcijas un uzdevumi citos likumos un Ministru kabineta noteikumos. Pakalpojumu kvalitātes līmenis, kā arī funkciju, kas nav noteiktas normatīvos aktos, jeb tā saucamo brīvprātīgo iniciatīvu izpilde ir tikai pašu pašvaldību kompetencē.

Iedzīvotājiem būtiski ir ne tikai pašvaldības un tās institūciju sniegtie pakalpojumi, bet arī dažādi pakalpojumi, ko tradicionāli nodrošina privātais sektors. Attiecīgi pašvaldība ar savu darbību var sekmēt to attīstību, vai pēc savas iniciatīvas nodrošināt to pati. Bez tiešiem pakalpojumiem iedzīvotājiem pašvaldību kompetencē ir arī virkne administratīvu funkciju, ko iedzīvotāji praktiski neizjūt.

No iedzīvotāju viedokļa pilsētas cenu ietekmē gan pašvaldībai maksājamo nodokļu un nodevu līmenis, gan pašvaldības institūciju sniegto pakalpojumu cena – tarifi (ūdens, kanalizācija, siltumapgāde u.c.), gan arī dažādu privātā sektora nodrošinātu sadzīvei nepieciešamu preču un pakalpojumu cena.

Vienīgais pašvaldību administrētais nodoklis Latvijā, kam pašvaldības tiesīga noteikt tikai atlaidi, ir nekustamā īpašuma nodoklis. Iedzīvotāji šobrīd šo nodokli maksā tikai par zemi, bet likums paredz, ka tuvākajos gados tas būs jāmaksā arī par dzīvojamām platībām. Tātad arī valsts un pašvaldības politika attiecībā uz šo nodokli pašvaldības teritorijā, noteiktā zemes kadastrālā vērtība, dzīvojamo platību vērtība ietekmēs pilsētas cenu. Rīgas pašvaldība administrē arī iedzīvotāju ienākuma nodokli, taču nekādus atvieglojumus vai atlaides ārpus likumdošanā noteiktās kārtības tā nav tiesīga veikt.

Likumdošana nosaka par kādām darbībām pašvaldība ir tiesīga iekasēt nodevas, savukārt pašvaldības kompetencē ir saistošo noteikumu veidā noteikt šīs nodevas un apstiprināt to apmērus savā teritorijā.

Ja komunālos pakalpojumus (ūdensapgāde, kanalizācija, siltumapgāde, atkritumu apsaimniekošana) iedzīvotājiem nodrošina pašvaldības iestāde, tad pašvaldības dome nosaka šo pakalpojumu tarifus. Savukārt, ja pakalpojumus nodrošina kāda komercsabiedrība, neatkarīgi no tās īpašuma formas, saskaņā ar likumu “Par sabiedrisko pakalpojumu regulatoriem” kopš 2002.gada vidus siltumapgādes, ūdensapgādes un kanalizācijas, kā arī sadzīves atkritumu apsaimniekošanas pakalpojumu tarifus apstiprina pašvaldības izveidota neatkarīga institūcija – pašvaldības sabiedrisko pakalpojumu regulators. Saskaņā ar jaunākajām likumdošanas izmaiņām, paredzēts, ka pašvaldību regulatori tiks likvidēti un attiecīgo pakalpojumu tarifus noteiks centrālais regulators – Sabiedrisko pakalpojumu regulēšanas komisija.

Dzīves vietas izvēlē arvien lielāku lomu spēlē attiecīgās vietas tēls.

2.4.2. Uzņēmējdarbība

Lai arī pēc pašvaldību būtības galvenais pašvaldības lietotājs ir iedzīvotājs, ja teritorijā neattīstīsies uzņēmējdarbība, arī iedzīvotāju dzīves līmeņa attīstībai nebūs pozitīva tendence. Likumā "Par pašvaldībām" kā viena no Latvijas pašvaldību autonomajām funkcijām ir noteikta: "sekmēt saimniecisko darbību attiecīgajā administratīvajā teritorijā, rūpēties par bezdarba samazināšanu".

Tiesa gan Latvijā pastāvošā nodokļu likumdošana izdevīgā situācijā nostāda tā saucamos "guļamvagonus" (iedzīvotāju mājas vietas, bet ne darba vietas) ap lielākiem sociālekonomisko aktivitāšu centriem. Pašvaldības budžetā netiek ieskaitīts neviens ar uzņēmuma darbību saistīts nodoklis (ne PVN, ne uzņēmumu ienākuma nodoklis). Uzņēmumi pašvaldības budžetā maksā tikai nekustamā īpašuma nodokli, gan par zemi, gan arī par ēkām un būvēm. Pašvaldības ir tiesīgas noteikt šī nodokļa atlaides. Arī atskaitījumi no azartspēļu un izložu nodokļa nonāk pašvaldības budžetā, taču pašvaldība nav tiesīga regulēt tā likmes.

Pašvaldībai ir būtiski, ka uzņēmumi rada darba vietas iedzīvotājiem, piedalās infrastruktūras sakārtošanā. Ņemot vērā šos faktorus, no pašvaldības viedokļa nav būtiski, kur uzņēmums ir reģistrēts, būtiski ir, ka tas nodarbina pašvaldības iedzīvotājus (iedzīvotāju ienākuma nodoklis) un izvietots pašvaldības teritorijā (nekustamā īpašuma nodoklis).

Kritēriji, pēc kā business vērtē uzņēmējdarbības vietu var būt atšķirīgi gan atkarībā no to darbības nozares, gan no uzņēmuma rezidences (vai uzņēmums ir no tās pašas valsts, kur vieta, vai no citas), gan no reģiona, gan no vēl daudziem citiem faktoriem, bet pašos pamatos tie tomēr ir līdzīgi.

Ja vietu vērtē ārvalstu investors, tad pirmajā posmā tiek izvērtēta valsts, kur potenciālā uzņēmējdarbības veikšanas vieta atrodas un tad padziļināti pati vieta. Uzņēmējdarbības vietas izvēli spēcīgāk ietekmē riska vērtējums nekā ekonomiskā izdevīguma izredžu aplēses.

Atšķirībā no ārvalstu biznesa vietējais business izvērtēšanā mazāku vērību pievērš makroekonomiskiem rādītājiem, politiskai situācijai, un vairāk raugās uz noieta tirgu, infrastruktūru, pieejamo darbaspēku, ko attiecīgā vieta piedāvā.

Ne visus faktorus, kas kopumā veido pilsētu kā precīzu uzņēmējdarbībai, spēj ietekmēt pašvaldība. Taču pašvaldība var veikt daudz, lai situāciju uzlabotu. Pašvaldību izmantojamie līdzekļi uzņēmējdarbības veicināšanā var būt visai plaši:

- Nodokļu atvieglojumi.
- Ekonomiskās attīstības finansēšanas programmas.
- Uzņēmumu nodrošināšana ar zemi.
- Pašvaldību iesaistīšanās ar saviem līdzekļiem sabiedrībās ar ierobežotu atbildību, akciju sabiedrībās u.c.
- Jaunu rūpniecības zonu (vai citu speciāla izmantojuma zonu) radīšana un esošo attīstība.
- Jaunu darba vietu radīšanas veicināšana.
- Uzņēmējdarbības un izglītības integrācija.
- Pašvaldību palīdzība uzņēmumiem starptautisku sakaru nodibināšanā (tirgus

- atrašanā, ārzemju kapitālieguldījumu piesaistīšanā u.c.).
- Pašvaldības tehniskās un sociālās infrastruktūras attīstība (ceļu, ielu, sabiedriskā transporta, noliktavu saimniecības, ūdens un kanalizācijas sistēmu u.c. attīstība) biznesa piesaistīšanai.
 - Apkārtējās vides uzlabošana (ūdens un gaisa piesārņotības samazināšana).
 - Pašvaldību īpašuma privatizācija.

Lai uzņēmējdarbība varētu sekmīgi tikt īstenota, pašvaldības teritorijā nepieciešama attiecīga infrastruktūra. Infrastruktūras panīkums nereti izsauc uzņēmumu pārcelšanos uz citām teritorijām vai likvidēšanos. Un otrādi - attīstīta tehniskā infrastruktūra (ceļi, ielas, sakari, elektropārvades līnijas, ūdens apgāde, kanalizācijas sistēma, noliktavu saimniecība, transports) un sociālā infrastruktūra (izglītības un veselības aprūpes iestādes, kultūras un brīvā laika pavadīšanas objekti u.t.t.) ir būtisks faktors jaunu uzņēmumu piesaistīšanai. Komercedarbībai ļoti svarīga ir infrastruktūras daudzveidība, kvalitāte un modernizācijas pakāpe. Latvijā pašvaldību pārziņā ir ielu, vietējo ceļu, laukumu, parku uzturēšanā kārtība un attīstība, ūdensapgādes, kanalizācijas, siltumapgādes nodrošināšana, atkritumu apsaimniekošana, vispārējās izglītības, kultūras, brīvā laika pavadīšanas, sociālās aprūpes iestāžu uzturēšana.

Viens no veidiem kā pašvaldība var veicināt uzņēmējdarbību ir atbrīvot jaunus uzņēmumus no nodokļa pirmajos to darbības gados. Patreiz Latvijā vienīgais nodoklis, kam pašvaldība tiesīga dot atlaides, ir nekustamā īpašuma nodoklis.

Pašvaldības ar savu darbību var samazināt bezdarbu, nodrošinot izglītības iespējas darbaspēka pārkvalificēšanai vai piedāvājot atvieglojumus tiem uzņēmumiem, kas rada jaunas darba vietas. Mūsdienās ļoti nozīmīgs uzņēmējdarbību stimulējošs faktors ir biznesa un izglītības integrācija. Pašvaldība to var sekmēt atbalstot augstskolas savā teritorijā, nodrošinot pieaugušo izglītību, nodrošinot sakarus starp šīm iestādēm un uzņēmējiem.

Pašvaldība var veicināt uzņēmējdarbību, dibinot vai piedaloties uzņēmējdarbību veicinošu institūciju dibināšanā un attīstībā. Šādu institūciju uzdevums būtu nodrošināt uzņēmējus ar nepieciešamo informāciju par normatīviem aktiem, standartiem, nodokļiem, nodevām, kā arī konsultēt par biznesa plānošanu, mārketingu, grāmatvedību, kvalitātes nodrošināšanu utt. Šāda veida institūcija var arī būt pašvaldības vienas pieturas aģentūra. Cits veids kā stimulēt biznesa izvietojumu ir biznesa inkubatoru veidošana.

Pašvaldība var iesaistīties uzņēmējsabiedrību dibināšanā, vai iesaistīties tajās ar saviem līdzekļiem, lai novērstu tās darbības izbeigšanu. Tad, kad uzņēmuma situācija ir nostabilizējusies vai uzlabojusies, pašvaldība savu uzņēmējsabiedrības daļu var nodot privatizācijai. Izmantojot šo metodi, pašvaldībai jāizvērtē, vai iesaistīšanās gadījumā netiks kropļota konkurence, un vai pašvaldībai nevar rasties zaudējumi.

Bez aprakstītajiem paņēmieniem, par uzņēmējdarbību veicinošu metodi var uzskatīt arī pašvaldības īpašumu privatizāciju, arī pašvaldības pasūtījumu piešķiršanu uzņēmumiem, kas darbojas attiecīgajā teritorijā un nodarbina pašvaldības iedzīvotājus. Šajā gadījumā process jāaskaņo ar likumu "Par iepirkumu valsts un pašvaldību vajadzībām". Visbeidzot pašvaldības var palīdzēt savas teritorijas uzņēmumiem starptautisko sakaru veidošanā, rīkojot dažādas akcijas ar savām

sadraudzības pilsētām, kā arī pārstāvēt savas teritorijas uzņēmējus ārzemju vizītēs un otrādi - ārvalstu pārstāvju vizītēs iekļaut iepazīšanos ar pilsētas komercdarbību.

Lai uzņēmēji spētu precīzāk plānot savu darbību, būtisks uzņēmējdarbību veicinošs faktors ir pašvaldības attīstības plāns, gan sociālekonomiskā attīstības programma, gan arī teritoriālais plānojums, kā arī dažādas nozaru attīstības koncepcijas. Šādi kvalitatīvi izstrādāti dokumenti savā ziņā iezīmē uzņēmējam spēles noteikumus noteiktam termiņam un ierobežo negaidītu pavērsienu iespējas.

Uzņēmējdarbība pilsētas cenu no sava skatu punkta vērtē kā nodokļu un nodevu, darba samaksas līmeņa, nekustamā īpašuma cenas, infrastruktūras pakalpojumu tarifu, enerģijas izmaksu, vides aizsardzības izmaksu un formalitāšu izmaksu kopumu. Pilsētas cenu var mērīt ne tikai naudas vienībās, bet to nosaka arī dažādām procedūrām patērējamais laiks.

Nozīmīga loma pilsētas kā produkta un tās cenas pievilcības noteikšanā ir ne tikai pašai pašvaldībai, bet arī valstij. Galvenokārt valsts ietekmē pilsētu ar pieņemtajiem normatīvajiem aktiem. Tāpēc var būt situācija, ka pilsētas kā produkta kvalitātes uzlabošanai vai cenas pievilcībai nepieciešamas izmaiņas likumdošanā. Rīgas pašvaldība likumdošanu var ietekmēt vairākos veidos:

- Tieši iesniedzot savus priekšlikumus valdībai;
- Ar Latvijas Pašvaldību savienības starpniecību;
- Ar Latvijas Lielo pilsētu asociācijas starpniecību;
- Ar politisko partiju starpniecību;
- Lobējot Saeimā;
- Ar Valsts prezidenta starpniecību;
- Ar Satversmes tiesas starpniecību;
- Ar valdības izveidotu konsultatīvo padomju starpniecību;
- Ar sabiedrisko organizāciju starpniecību;
- Ar masu mediju starpniecību.

2.4.3. Apmeklētāji

Atšķirībā no iepriekšējām divām pašvaldību lietotāju grupām, attiecībā uz apmeklētājiem, Latvijas likumdošana neuzliek nekādus speciālus pienākumus pašvaldībām. Pašvaldības darbībā tūrisma sekmēšanā izriet no tās interesēm nozares attīstībā.

Daudzās valstīs tūrisms ir atbalstīta nozare gan nacionālā, gan reģionālā un vietējā līmenī, jo apmeklētājiem ir būtiska nozīme ekonomikas attīstībā un līdz ar to iedzīvotāju labklājības celšanā. Pieaugot nodarbināto ienākuma līmenim un mobilitātes iespējām, tūrisma attīstībai nākotnē ir lielas iespējas. Tūrisms tiek uzskatīts par komercdarbību, kas veicina teritorijas ekonomisko attīstību, jo tūrisma plašā infrastruktūras attīstība lielā mērā ir saistīta gan ar pilsētas iedzīvotājiem, gan uzņēmējdarbībai nepieciešamo infrastruktūru. Pilsētas apmeklētājus var saistīt ar tūrisma nozari, jo ikviens pilsētas apmeklētājs izmanto lielākā vai mazākā mērā to pašu infrastruktūru, kas nepieciešama tūrisma mērķu nodrošināšanai.

Pašvaldības mērķis attiecībā pret apmeklētāju ir veicināt, lai apmeklētājs atstāj pēc iespējas vairāk savus finanšu resursus pilsētas uzņēmumos un iestādēs, tādejādi

palielinot preču un pakalpojumu pārdošanu, un līdz ar to arī iedzīvotāju labklājību. Bez tam pašvaldībai ir svarīgi, lai apmeklētājs pēc aizbraukšanas no pilsētas reklamētu pilsētu tālāk un piesaistītu jaunus apmeklētājus un atgrieztos pats. To var panākt ar kvalitatīvi un daudzveidīgi attīstītiem tūrisma pakalpojumiem, kā arī ar unikalitātes palīdzību.

Pilsētas apmeklējumi pēc to primārā mērķa ir:

- brīvā laika pavadīšana;
- lietišķie apmeklējumi.

Apmeklētāji, kas apmeklē pilsētu kā tūristi, veic to vai nu aktīvas vai pasīvas atpūtas nolūkā vai izziņas nolūkā. Brīvā laika apmeklētājus pie pilsētas piesaista atrakcijas, muzeji, pasākumi, klimats, dabas skati un tam pakārtota ir viesnīcu, restorānu, veikalu, transporta, u.c. veida infrastruktūra.

Lietišķo apmeklētāju primārais apmeklējuma mērķis ir saistīts ar darba darīšanām: konferences, semināri, tikšanās, utt., un tam nepieciešamā infrastruktūra ir viesnīcas, konferenču, semināru zāles, transports, restorāni, bankas, sakaru pakalpojumi utt.

Apmeklētājam būtiski ir arī cik ērti, ātri un vienkārši kārtojamas dažādas formalitātes, kas saistās ar ceļu, uzturēšanos vai tādām aktivitātēm, kā piemēram: vīzas, banku operācijas, skaidras un bezskaidras naudas norēķināšanās iespējas pilsētā, utt.

Pilsētas apmeklētājiem nav būtiski no kā veidojas pakalpojuma izmaksas tiem pakalpojumiem, ko viņi izmanto. Apmeklētājam interesē galējā preces vai pakalpojuma cena, kas atbilst viņa iespējām, ņemot vērā viņa ekonomisko situāciju vai gatavību un vēlmi tērēt savus finansu resursus pilsētā. Tāpēc atkarībā no pilsētas tūrisma attīstības plāniem, kur definētas galvenās apmeklētāju grupas, pilsētā nepieciešams radīt infrastruktūru ar tādu cenu līmeni, kas atbilst katrai konkrētai grupai. Ne mazāk būtisks faktors, kas ietekmē apmeklētāju, ir kvalitātes atbilstība cenu līmenim.

Apmeklētājam būtiskas ir ne tikai vietējās tūrisma infrastruktūras pakalpojumu cenas, kā piemēram, viesnīcas, ēdināšana, vietējais transports, utt., bet arī transporta cena līdz pilsētai. Arī šīm cenām jābūt atbilstīgām dažādiem cenu līmeņiem vietējā infrastruktūrā.

2.4.4. Esošie un potenciālie lietotāji

Iepriekšējās sadaļās dotais pilsētas lietotāju un pašvaldības iespēju pakalpojumu nodrošināšana tiem raksturojums liecina, ka, lai arī lietotāju intereses atsevišķos aspektos ir vienādās, daudzos gadījumos tās ir atšķirīgas. Runājot par lietotājiem jāņem vērā arī tāds svarīgs sadalījums (piemērojams katrai no iepriekšminētajām grupām), kā:

- Esošie lietotāji;
- Potenciālie lietotāji.

Mārketinga teorija pauž, ka patērētāju saglabāšana bieži ir nozīmīgāka nekā jaunu patērētāju piesaistīšana.

2.5. Pilsētu mārketinga un pilsētu zīmola savstarpējā sasaiste

Pēc iepazīšanās ar dažādiem materiāliem par mārketingu, pilsētu mārketingu, zīmoliem un pilsētu zīmološanu (city branding) nākas secināt, ka nevar viennozīmīgi traktēt šo disciplīnu savstarpējo saistību, nevar viennozīmīgi atbildēt, vai zīmols ir mārketinga sastāvdaļa, vai zīmols ir kas plašāks.

Mārketinga teorijā zīmols ir atzīmēts, kā viena no produktu raksturojošām iezīmēm. Tai pat laikā minēts, ka ne visiem produktiem ir zīmols. Īstam zīmolam ir ne tikai funkcionālā vērtība, bet arī nefunkcionālā pievienotā vērtība. Kotlers atzīmē, ka zīmols ir viens no galvenajiem jautājumiem produkta stratēģijā. Iespējams, vissvarīgākā profesionālu mārketinga speciālistu prasme ir viņu spēja izveidot, uzturēt, aizsargāt un uzlabot zīmolus. Amerikas Mārketinga asociācija definē zīmolu kā nosaukumu, terminu, zīmi, simbolu vai dizainu, vai to kombināciju, kas paredzēta pārdevēju produkta identifikācijai vai to atšķiršanai no konkurentu produktiem (Kotlers 2006).

Zīmols ir pārdevēja solījums pastāvīgi sneigt pircējam konkrētu labumu, īpašību un pakalpojumu kopumu. Labākie zīmoli izsaka kvalitātes garantiju. Sākotnēji jidentificē zīmola būtība, jānosaka zīmola vērtības koncepcija. Pēc tam zīmola identitātes veidošanai nepieciešams pieņemt papildu lēmumus par zīmola nosaukumu, logo, krāsām, reklāmas frāzi (tagline) un simbolu. Šie elementi ne tikai jāizveido, bet jābūt pārliecinātiem, ka klientam ar tiem tiek dots solījums un šim solījumam ir jābūt godīgam.

Tātad no mārketinga viedokļa pilsētas zīmola veidošanu un uzturēšanu var uzskatīt, kā vienu no pilsētas mārketinga stratēģijas komponentēm. Un līdz ar to pilsētas zīmola veidošanu nevar atraut no citām pilsētas attīstības darbībām.

Savukārt darbos, pētījumos, kur centrālā vieta atvēlēta pilsētas zīmolam, pilsētu mārketingu tiek traktēts šaurāk. Tā, piemēram, šādā kontekstā mārketingu tiek vērtēts, kā pilsētas pašvaldības centiens atrisināt pašvaldības finansiālās problēmas, palielinot ieņēmumus (Winfield-Pfefferkorn 2005).

Simons Anholts (Simon Anholt) atzīmē, ka vieglāk ir pateikt, kas nav zīmols, nekā, kas ir zīmols – šķietami tik saprotamais un populārais vārds. Par pilsētu (valsti, reģionu) zīmolu viņš saka: „Zīmološana (branding) ir ilgtermiņa plāns unikālas (atšķirīgas), pozitīvas un konkurētspējīgas reputācijas radīšanai un uzturēšanai mājās un ārzemēs. Tas ir sasniedzams, lietojot stratēģisku, saskaņotu un lietotāju izprotošu pieeju attiecībā uz inovācijām, politikas veidošanu, starptautisko sadarbību, demokrātiju, investīcijām, eksporta veicināšanu, tūrisma un kultūras attiecībām. Mārketingu un komunikāciju, protams, ir iekļauti šajā procesā, bet tie nav primārie līdzekļi, kas veido vietas zīmolu.”

Jaunākās pasaules vēsmas pilsētu attīstībā pauž, ka pilsētas zīmola veidošanā nozīmīga loma ir „radošai šķirai” (Creative class). Radošā šķira jeb ideju strādnieki ir cilvēki zinātnē, inženierzinātnēs, arhitektūrā, izglītībā, mākslā, mūzikā, izklaidē, kuru ekonomiskā funkcija ir radīt jaunas idejas, jaunas tehnoloģijas un/vai radošo saturu.

3. STRATĒGIJAS IZSTRĀDE

3.1. Stratēģijas definīcija un izstrādes nepieciešamība

Mūsdienās literatūrā sastopamas dažādas stratēģijas definīcijas. Stratēģija ir loģisku, integrējošu un sabalansētu lēmumu sistēma. Stratēģija ir kaut kas vairāk nekā tas, ko organizācija struktūra (pārvaldes, institūcija u.c.) ir nodomājusi vai plāno darīt, tā ir tas, ko organizācija patiesībā dara.

Kāpēc izstrādā stratēģiju? Tikai daži atbilžu varianti:

- Lai noteiktu procesus, kas būtiski jāmaina.
- Lai risinātu specifiskas problēmas.
- Lai izdzīvotu.
- Lai uzlabotu darbību un sasniegumus.
- Lai noteiktu sabiedrības (iedzīvotāju, klientu) vajadzības un mainītu pakalpojumus.
- Lai reorganizētu institūciju.

Pašvaldība, izstrādājot vispārējo attīstības stratēģiju vai kādas konkrētas nozares, jomas stratēģiju, nosaka savas vēlmes un spēles noteikumus savā teritorijā vispār vai konkrētajā nozarē, jomā.

Stratēģijas izstrādē būtisks ir gan pats izstrādes *process*, gan arī procesa gaitā sasniegtais rezultāts – *plānošanas dokuments* (plāns).

Stratēģijas izstrādes procesa uzdevumi ir:

- panākt vienprātību par prioritātēm;
- panākt vienprātību par darbības plānu;
- novērtēt iespējas;
- piešķirt resursus.

Plānošanas dokumenta (stratēģijas kā plānošanas dokumenta) izstrādes uzdevumi ir:

- formulēt nodomus;
- formulēt sasniedzamos rezultātus;
- noteikt īstenošanai atvēlētos [resursus](#) un laika grafiku.

Labi organizēts stratēģijas izstrādes process, kas vērsts uz mērķu un rezultātu formulēšanu, nodrošinās to, ka procesa rezultāts būs ne tikai formāls ziņojums rakstiskā veidā, bet gan ietvers vispārēju izpratni un savstarpējas vienošanās, kā arī stratēģijas izstrādāšanā iesaistīto institūciju, darbinieku un arī sabiedrības kopīgu viedokli par attīstības virzieniem nākotnē.

Stratēģija kā publisks plānošanas dokuments pamatā tiek izstrādāts vidējam termiņam, bet var būt arī kā ilgtermiņa dokuments. Šāda veida dokumentam var lietot arī citu nosaukumu, piemēram, pamatnostādnes vai koncepcija.

3.2. Stratēģijas struktūra

Attiecībā uz programmiskiem vietējās pašvaldības attīstības plānošanas dokumentiem, nav noteikta viena konkrēta šādu dokumentu struktūra. Pašvaldība zināmā mērā pati var izvēlēties gan dokumenta darbības termiņu (ilgtermiņa, vidēja termiņa, īstermiņa), līdz ar to arī dokumenta detalizācijas jeb konkretizācijas pakāpi, var izvēlēties dokumenta izstrādē iesaistītās partnerorganizācijas (vai citas pašvaldības, valsts pārvaldes institūcijas u.t.t.), gan arī var izvēlēties atsevišķu alternatīvu terminu lietošanu.

Parasti startēģijas dokumentā galvenās ir šādas daļas:

- Esošās situācijas novērtējums;
- Vīzija / virsmērķis;
- Mērķi;
- Uzdevumi (rīcības virzieni);
- Īstenošanas un uzraudzības mehānisms.

Lai arī stratēģijas izstrādes gaitā nākas strādāt ar lielu informācijas un materiālu daudzumu, stratēģijas dokumentam iespēju robežās vajadzētu būt koncentrētam un īsam. Taču pēc iespējas īsāka dokumenta veidošana nevar būt pašmērķis. Uzmanību jāpievērš arī dokumenta noformējumam un valodai – stratēģijas dokumentam jābūt pārskatāmam un skaidram.

Mārketinga teorijas materiāli iesaka, ka mārketinga plāns tiek veidots un īstenots divos līmeņos: stratēģiskajā un taktiskajā. Stratēģiskais mārketinga plāns nosaka mērķa tirgus un vērtības, kas tiks piedāvātas, balstoties uz labāko tirgus iespēju analīzi. Taktiskajā plānā tiek precizēta mārketinga taktika, ieskaitot produkta iezīmes, virzīšanas metodes, cenu veidošanu, reklāmu u.c. (Kotlers 2006).

Pilsētas mārketinga stratēģijas struktūras izvēlē viens no pirmajiem jautājumiem ir arī saistīts ar stratēģijas strukturēšanu pēc trim galvenajām pilsētas lietotāju grupām: iedzīvotāji, business un apmeklētāji. Šajā sakarā, jāizvēlas:

- vai ir viena kopīga visas grupas aptveroša stratēģija, vai katrai grupai sava stratēģija, vai izmantots kāds grupu apvienojums;
- vai plānošana attiecībā uz katru grupu notiek pilnīgi neatkarīgi, vai arī ir kopīgi plānošanas elementi.

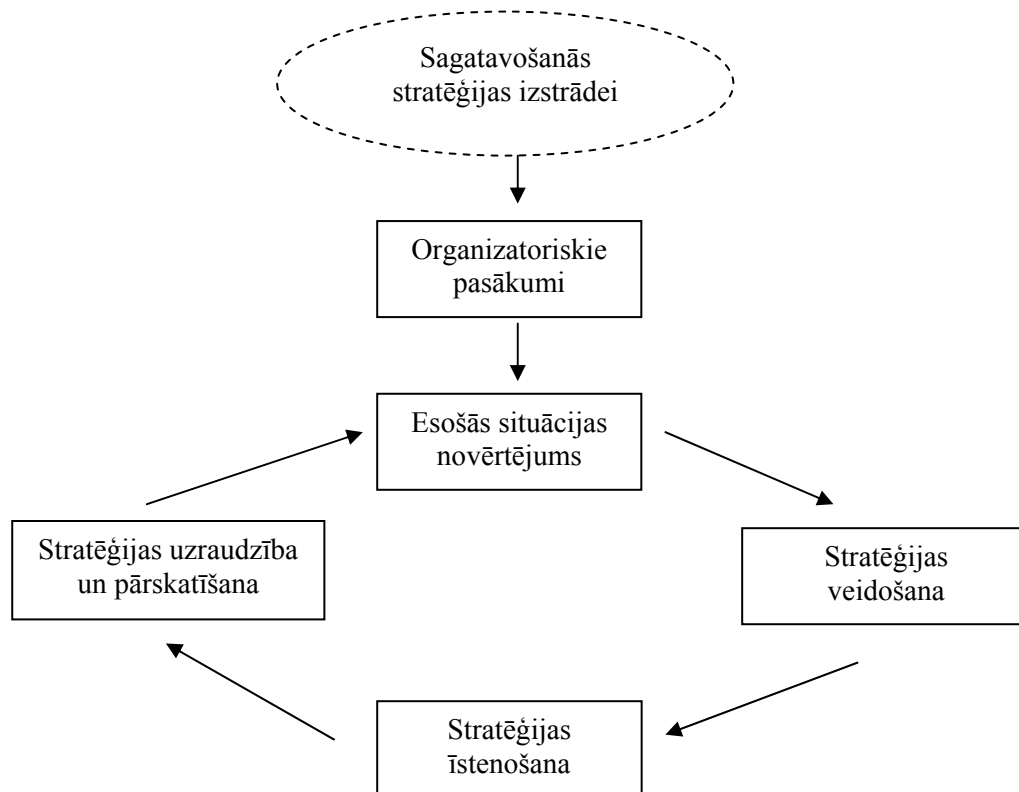
3.3. Stratēģijas izstrādes process

Stratēģijas izstrāde (plānošana) sastāv no pieciem pamata posmiem. Tie ir:

1. Organizatorisko pasākumu veikšana
2. Esošās situācijas novērtējums
3. Stratēģijas veidošana
4. Stratēģijas īstenošana
5. Stratēģijas uzraudzība un pārskatīšana

Pirms stratēģijas izstrādes uzsākšanas nepieciešama arī rūpīga sagatavošanās.

Stratēģijas izstrādes posmi.



3.3.1. Stratēģijas izstrādes organizācija

Organizatorisko pasākumu īstenošana ir pirmais posms stratēģijas izstrādē. Šajā procesā jānosaka, kas un kā izstrādās stratēģiju un jāveic visi nepieciešamie pasākumi, lai šis process tiktu veikts. Citiem vārdiem sakot, šajā posmā jāsaplāno stratēģijas izstrādes process un jānodrošina tā īstenošanas tiesiskais pamats un nepieciešamie resursi. Tā kā pašvaldība ir publiskā sektora sastāvdaļa, tad stratēģijas izstrādē organizatorisko pasākumu prasmīga īstenošana ir sevišķi svarīga, jo viens no galvenajiem stratēģijas principiem ir dažādu ieinteresēto pušu iesaistīšana. Tas nozīmē, ka šajā posmā jāizveido partnerības sadarbības mehānisms.

Vietējās (vispārīgas vai nozares, jomas, tai skaitā mārketinga) stratēģijas izstrādi ieteicams organizēt, veikt un vadīt, balstoties uz projekta vadības metodēm. Tas nozīmē, ka procesu, kas noslēdzas ar konkrētas stratēģijas apstiprināšanu, var uzskatīt kā projektu, kura tiešais mērķis ir sagatavot pilsētas mārketinga stratēģiju. Stratēģijā jābūt noteiktai arī stratēģijas īstenošanas un uzraudzības kārtībai, kas jau kā regulārs process tiks veikta pēc stratēģijas apstiprināšanas.

Sastādot stratēģijas izstrādes projekta plānu jānosaka:

- stratēģijas izstrādē veicamie uzdevumi un pasākumi;
- iesaistītās puses un to pienākumi, uzdevumi;
- stratēģijas izstrādes organizatoriskā struktūra;
- stratēģijas izstrādes laika grafiks;
- stratēģijas izstrādei nepieciešamie resursi, t.sk. finansējums;
- stratēģijas izstrādes uzraudzība.

Ieteicams jau stratēģijas izstrādes plāna sagatavošanā iesaistīt cilvēkus, kas darbosies stratēģijas izstrādē.

3.3.2. Esošās situācijas novērtējums

Objektīvai esošās situācijas analīzei nepieciešama gan ārējās vides un tās ietekmes faktoru apzināšana, analīze un prognozēšana, gan iekšējo attīstības faktoru apzināšana un analīze. Viena no biežāk izmantotajām situācijas analīzes metodēm ir SWOT jeb SVID (stipro pušu, vājo pušu, iespēju un draudu) analīze.

Ārējās vides analīzes ietvaros jānovērtē gan makrovides faktori kā demogrāfiskie, ekonomiskie, politiski juridiskie, tehnoloģiskie un sociāli kulturālie faktori, gan arī lietotāji un konkurenti. Turpmākās analīzes ietvaros jāskatās patērētāju vajadzības sfēra, kura visvairāk jāietekmē, un tad jāveic tirgus iespēju analīze, lielāku uzmanību pievēršot priekšrocībām.

Ārējās vides analīze jāpapildina ar organizācijas (mārketinga stratēģijas īstenoāja) iekšējās vides analīzi, jo viens ir saskatīt pievilcīgas iespējas, bet pavisam cits – spēt šīs iespējas izmantot. Mārketinga stratēģijas ietvaros ļoti būtiska ir organizācijas iekšējo struktūrvienību efektīva sadarbība, tāpēc šajā analīzes posmā svarīgi novērtēt starpdepartamentu attiecības.

3.3.3. Stratēģijas veidošana

Pamatjautājumi, kas, balstoties uz esošās situācijas novērtējumu, ir jānosaka stratēģijas veidošanas posmā ir:

- Kādu iztēlojamies nākotnes situāciju?
- Ko vēlamies sasniegt?
- Kā to panākt?

Citiem vārdiem sakot, šajā stratēģijas izstrādes posmā iesaistītajām pusēm jāvienojas par:

- Vīziju;
- Mērķiem;
- Uzdevumiem.

Pēc pašvaldības ieskatiem stratēģiju var strukturēt arī detalizētāk, papildus iepriekšminētajam, nosakot arī prioritātes, principus vai rīcības virzienus, kā arī sīkāk strukturējot mērķus – ilgtermiņa mērķi, īstermiņa mērķi.

Kad stratēģijas izstrādātāji vienojušies par šiem jautājumiem, tie jāiekļauj stratēģijas dokumentā. Šajā sakarā svarīgi jāizvēlas pārskatāma forma, kas atspoguļo mērķu, uzdevumu hierarhiju un savstarpējo saistību.

Vīzija

Vīzija nav realitāte, bet - iedomu vai sapņu situācija, bet tajā pašā laikā tai ir jābūt ticamai, balstītai uz vairāk vai mazāk reālām sabiedrības vērtībām, pieredzi, nerealizētām iecerēm. Vīzija ir tēlainis apraksts par to „Kādu vēlamies redzēt nākotni?”. Vīzija ir virsmērķis, ko vēlamies sasniegt.

Lai vīzijas formulējums būtu efektīvs, tam jābūt nozīmīgam, zināmam, stimulējošam, ticamam, tēlainam.

Nereti uzsākot izstrādāt dažādas stratēģijas, rodas diskusija par jautājumu – kurā stratēģijas izstrādes posmā vajadzētu formulēt vīziju? Pirms vai pēc esošās situācijas analīzes un problēmu apzināšanas?

Tradicionāli, gatavojot vispārīgu pašvaldības attīstības stratēģiju, vīzijas formulējums notiek pēc esošās situācijas analīzes. To varētu dēvēt par plānošanas praksi „no tagadnes uz nākotni”. Šobrīd arvien biežāk, sevišķi uzņēmumu stratēģiskajā plānošanā, vērojama prakse “no nākotnes uz tagadni”. Tas nozīmē, ka vīzijas pirmais formulējums tiek jau veikts stratēģijas izstrādes pašā sākumā, bet pēc detalizētas situācijas analīzes pie tā atgriežas, lai to precizētu. Šīs prakses lietošanu sekmē arī tas, ka gan privātās organizācijās, gan arī publiskajā sektorā dažādu plānu īstenošanā tiek paredzēta uzraudzības sistēma, kas nodrošina regulāru situācijas apzināšanu.

Mērķi

Vīzija tiek konkretizēta, nosakot attīstības mērķus. Tai pašā laikā mērķi izriet no esošās situācijas novērtējuma, tie bieži ir saistīti ar risināmajām problēmām. Salīdzinājumā ar vīziju mērķis ir precīzāks un šaurāks.

Nospraužot mērķus plānošanas dokumentā tiek definēts, kas ir jāasniedz noteiktā laika posmā, tātad mērķis ir situācija, stāvoklis, ko vēlamies sasniegt. Jāievēro, ka mērķis nav tas, ko mēs vēlamies izdarīt, bet gan tas, ko vēlamies sasniegt.

Ja formulēta virkne mērķu jāveic to sakārtošana, norādot to savstarpējo saistību - kurš mērķis sekmē cita mērķa sasniegšanu jeb kurš mērķis ir līdzeklis kāda cita mērķa sasniegšanai. Veicot mērķu sakārtošanu, tie grupējas vairākos līmeņos. Attiecīgi tie jāizvērtē vai atstājami stratēģijas mērķu sadaļā, vai vērtējami kā uzdevumi, aktivitātes. Bez tam, jāizvērtē, vai visi sākumā izvirzītie mērķi atstājami stratēģijā. Tāda veidā pamazām tiek formulēta stratēģija.

Nospraužot un formulējot mērķus, jāievēro, ka mērķiem ir jāatbilst šādām prasībām:

- Mērķiem jābūt konkrētiem un specifiskiem.
- Mērķiem jābūt sasniedzamiem un reāliem.
- Mērķiem jābūt mērāmiem un izmērāmiem.
- Mērķiem jānosaka to sasniegšanas termiņš, tiem ir jābūt laikā ierobežotiem.
- Mērķiem jābūt elastīgiem. Izvirzot mērķus, jāparedz iespēja tos operatīvi koriģēt un mainīt.

No saturiskā viedokļa mērķiem jābūt diezgan ambicioziem, sabiedrībai, politiķiem un uzņēmējiem pievilcīgiem, tiem jādemostrē sagaidāmie sasniegumi un tādā veidā jāsekmē partneru un resursu piesaisti stratēģijas īstenošanai un arī sabiedrības atbalsts un uzticēšanās.

Pilsētas mārketinga stratēģijā izvirzītie mērķi jāpārbauda, kā tie saskan ar citos pilsētas stratēģiskos dokumentos izvirzītiem mērķiem.

Uzdevumi

Nosakot mērķus, jāformulē uzdevumi (pasākumi), kā tos var sasniegt. Jānosaka, kas ir jāizdara, lai sasniegtu svarīgākos mērķus vai, kas ir jādara, lai atrisinātu būtiskākās problēmas.

Uzdevumu formulējums, atšķirībā no mērķiem, vairāk saistīts ar darbību.

Ja veidojas salīdzinoši daudz uzdevumu, tad starp mērķiem un uzdevumiem var formulēt rīcības virzienus vai rīcības programmas, kas apkopo saskaņotus uzdevumus.

Rezultāti

Gan nospraustos mērķus, gan noteiktos uzdevumus raksturo rezultāti. Rezultatīvie rādītāji (indikatorī) apraksta mērķus (uzdevumus) izmērāmos lielumos. Attiecīgi sekojot šo rādītāju izmaiņām, var konstatēt, vai mērķi ir sasniegti noteiktā laikā.

Rezultatīvie rādītāji ir uzraudzības sistēmas pamats.

Lai arī rezultatīvo rādītāju iekļaušana vietējās attīstības stratēģijās ir pašu stratēģijas izstrādātāju ziņā, tos noteikti vajadzētu iekļaut. Sevišķi, ja stratēģijas īstenošanā paredzēta dažādu ES fondu un citu starptautisku organizāciju vai programmu finanšu resursu piesaiste.

Atkarībā no tā, kā formulēti mērķi un uzdevumi stratēģijas izstrādātāji var izvēlēties optimālāko variantu, kam noteikt rezultatīvos rādītājus – katram mērķim un katram uzdevumam, tikai mērķiem vai tikai uzdevumiem.

Formulējot rezultatīvo rādītājus, jābūt skaidriem informācijas avotiem, kuri nepieciešami, lai pārliecinātos par sasniegto:

- kāda informācija pieejama;
- kādā veidā tā iegūstama;
- kam jānodrošina informācija;
- vai informācija pieejama jau esošajos avotos (statistika, reģistri, pārskati);
- vai informācija ir ticama un aktuāla;
- vai nepieciešama īpaša datu vākšana;
- vai ieguvums attaisno izmaksas (cik dārgas metodes plānots izmantot).

Ja indikatoriem nevar paredzēt piemērotus pārbaudes līdzekļus, tie ir jānomaina. Jāizvairās no dārgiem un neuzticamiem indikatoriem.

Stratēģijas principi un prioritātes

Stratēģijas veidošanas posmā ieteicams noteikt un attiecīgi stratēģijas dokumentā ieteicams iekļaut principus, pēc kuriem vadījušies mērķu noteikšanā, vai citos procesos.

Ja noteikti salīdzinoši daudzi mērķi, vai kāds jautājums ir plašs, tad ieteicams, noteikt prioritātes.

3.3.4. Stratēģijas īstenošana

Stratēģijas īstenošanai nepieciešams veikt šādus soļus:

- Vispusīga ieviešanas plāna (rīcības programmas) jeb taktiskā līmeņa plāna izstrādāšana;
- Darbs pie projektu datu bāzes;
- Atbilstošu resursu nodrošināšana.

Stratēģijas īstenošanas periodā nepieciešams iecelt konkrētu amatpersonu vai izveidot speciālu grupu, kas atbildīga par īstenošanas procesa vadību. Šī persona vai grupa „rūpējas par to, lai stratēģija netiktu aizmirsta”.

Stratēģijas konkrēto rīcību daļu var veidot kā rīcības programmu pirmajiem gadiem, kā uzdevumu konkretizējumu ilgākam periodam vai pat visam stratēģijas periodam.

Stratēģijas ieviešanai ir nepieciešami finanšu līdzekļi. Stratēģijas izstrādes posmā jāizvērtē, kādi resursi un finansēšanas avoti ir pieejami, cik izmaksās plānoto uzdevumu izpilde, rīcību īstenošanai nepieciešamie cilvēkresursi, kādas zināšanas un informācija būs nepieciešama utt.

3.3.5. Uzraudzība un pārskatīšana

Veiksmīgai stratēģiju īstenošanai, nepieciešams izveidot efektīvu uzraudzības sistēmu, kā arī veikt procesa novērtējumu tās īstenošanas laikā. Uzraudzības un izvērtēšanas pamatā ir rezultatīvie rādītāji.

Stratēģijas ieviešanas uzraudzība ir pastāvīgs process, kam būtu jāturpinās visu darbības plāna ieviešanas laiku. Uzraudzība ir regulāra un sistemātiska resursu, rīcību un rezultātu pārbaude, lai sekmētu lietderīgu un efektīvu stratēģijas vadīšanas lēmumu pieņemšanu.

Izvērtēšana ir nepieciešama, lai izvērtētu finanšu izlietojuma efektivitāti, pasākumu ietekmi utt. Izvērtēšana ietver darbības plāna izpildi raksturojošo datu (tos nodrošina uzraudzības sistēmas) analīzi un interpretāciju, ar mērķi noskaidrot sasniegumus un izpētes jomas vājās vietas. Izvērtēšana ir kas vairāk, kā vienkārša informācijas apstrāde. Tā atbild uz jautājumiem - kas un kāpēc notika.

Lai īstenotu uzraudzību un izvērtēšanu, nepieciešams noteikt ne tikai rezultatīvo rādītājus, bet arī kārtību, kādā uzraudzības un izvērtēšanas process notiks, citiem vārdiem sakot, jānosaka, kas, kam, par ko un kādā veidā atskaitās.

Veicot izvērtēšanu jābūt gataviem veikt izmaiņas stratēģijā!

4. DAŽĀDU PILSĒTU PRAKSE PILSĒTU MĀRKETINGA IZMANTOŠANĀ

4.1. Kopenhāgena

Kopenhāgenas pilsētas pašvaldību pievērsties mārketingam pamudināja deviņdesmito gadu pirmajā pusē pilsētā radusies krīze – ar ostu saistītas kompānijas sāka pamest Kopenhāgenu, arī iedzīvotāji sāka pārvākties uz dzīvi ārpus pilsētas, un pašvaldība bija tuvu “bankrotam”.

Uzsākt mārketinga aktivitātes un izveidot atbilstošas institūcijas bija pilsētas politisks lēmums, kas balstījās uz neatkarīgu konsultantu aprēķiniem un ieteikumiem.

Kopenhāgenā mārketinga aktivitātes tiek strukturētas pēc galvenajām pilsētas lietotāju mērķa grupām: iedzīvotāji, biznesa, apmeklētāji. Attiecīgi ar dažādām mērķa grupām nodarbojas dažādas struktūras:

- ar iedzīvotājiem – Finanšu administrācija pilsētas pārvaldē;
- ar biznesu – „Copenhagen Capacity”;
- ar apmeklētājiem – „Wonderfull Copenhagen”.

Attiecībā pret katru lietotāju grupu ir atsevišķi plānošanas dokumenti un/vai uzstādījumi.

Iedzīvotāji

Galvenās mārketinga aktivitātes vērstas uz iedzīvotājiem ir iedzīvotāju apkalpošanas centri (izvietoti 5 rajonos), informācija par pašvaldības pakalpojumiem uz reklāmas stendiem pilsētas ielās, avīzēs, internetā.

Bizness

Aktivitātes, kas vērstas uz biznesu, īsteno publiska organizācija „Copenhagen Capacity” (CC) (dibināta 1994.gadā). Šai mērķa grupai mārketinga subjekts ir ne tikai Kopenhāgenas pilsētas teritorija, bet viss reģions. CC darbinieki ir profesionāli biznesa konsultanti un sniedz konsultācijas un palīdzību tiem uzņēmumiem, kas vēlas uzsākt darbību vai investēt Kopenhāgenā un Oresundas reģionā.

Apmeklētāji

Par aktivitātēm, kas vērstas uz apmeklētājiem atbildīgā institūcija ir publisks-privāts nodibinājums „Wonderful Copenhagen” (WC) (darbojas kopš 1994.gada, 50% finansē valsts un 5 pašvaldības, 50% - tūrisma sektora privātstruktūras). Lai pozicionētu Kopenhāgenu kā biznesa un brīvā laika pavadīšanas galamērķi, tiek veiktas šādas aktivitātes: mārketinga, veicināšanas pasākumi, produktu veidošana, stratēģiskā plānošana, pilsētas zīmološana, informācijas izplatīšana un PR aktivitātes, brošūru veidošana, tūrisma informācijas apkopošana, rezervācijas veikšana, statistikas vākšana un analīze, pasākumu piesaiste un organizēšana. Šīs organizācijas darbinieki mārketinga un tūrisma speciālisti. Šobrīd tūrisma attīstībā galvenais uzsvars tiek likts uz pasākumu mārketingu, jo tieši lielie pilsētas pasākumi piesaista visvairāk tūristu. Aktīvi tiek strādāts arī pie starptautisku konferenču piesaistes un dažādu produktu veidošanas pilsētas apmeklētājiem.

4.2. Stokholma

Iedzīvotāji

Attiecībā uz iedzīvotājiem Stokholmas pašvaldība kā galvenās aktivitātes atzīmē pašvaldības Komunikāciju departamenta saziņu ar iedzīvotājiem, kas tiek īstenota izmantojot 18 klientu apkalpošanas centrus.

Bizness un apmeklētāji

Stokholmas pilsētas mērķtiecīga pievēršanās mārketingam vairāk saistīta ar biznesa un apmeklētāju grupām. Pilsētas mārketinga attiecībā uz biznesu un apmeklētājiem (tūristiem) tiek plānots un īstenots vienkopus pašvaldības uzņēmumā Stockholm Business Region (SBR) un tā meitas uzņēmumā. SBR pārstāvji uzskata, ka tas ir ļoti svarīgi, ka ar biznesa un apmeklētāju aktivitāšu nodrošināšanu nodarbojas viena institūcija.

Galvenās mārketinga aktivitātes strukturētas šādi:

- Pilsētas sadarbība ar lielajām kompānijām (gadskārtējas tikšanās, kur tiek vadīta kompāniju vadība un politiķi).
- Pilsētas sadarbība ar mazo un vidējo biznesu (Neregulāri tiek rīkotas tikšanās ar mazā un vidējā biznesa pārstāvjiem, kurās identificē aktuālo jautājumu sarakstu. Jautājumi pakāpeniski tiek izskatīti gan organizējot mazāka mēroga tikšanās, gan konsultējoties individuāli).
- Atbalsts 4 uzņēmējdarbības virzieniem - ITC; Dabas zinātnes (life sciences); Bankas un finanšu starpniecība (banking and financial services); Vides tehnoloģijas (Environmental Technologies). Katram izvirzītajam klāsterim SBR ir piesaistīts konkrēts projektu vadītājs/ji, kurš ir atbildīgs par sadarbības veicināšanu starp vietējiem un ārvalstu šīs pašas darbības jomas uzņēmumiem.
- Pilsētas zīmola veidošana, uzturēšana un izmantošana biznesa un apmeklētāju piesaistīšanai. 2005.gada aprīlī pasaulē ir izgājis Stokholmas zīmols "*Stockholm – the Capital of Scandinavia*".

Citas aktivitātes

Bez iepriekšminētajām aktivitātēm atsevišķs Stokholmas mārketinga darbību kopums ir pašvaldības Starptautiskā departamenta pārziņā – tas ietver pasākumu organizēšanu, protokola jautājumus, kā arī domes ēkas apsaimniekošana (telpu izīrēšana pasākumiem, ekskursijas, suvenīru veikaliņš).

4.3. Oslo

Oslo pilsētas mārketinga jautājumi tiek organizēti atsevišķi katrai no trim galvenajām lietotāju grupām. Attiecīgi ar dažādām mērķa grupām nodarbojas dažādas struktūras:

- ar iedzīvotājiem – Pilsētas administrācijas struktūrvienības;
- ar biznesu – „Oslo Teknopol”;
- ar apmeklētājiem – „Visit Oslo”.

Iedzīvotāji

Attiecībā uz iedzīvotājiem galvenie ir informatīvie un iesaistes pasākumi. Iedzīvotājiem pašvaldībā ir informācijas telefons par visiem pakalpojumiem.

Vairāk mērķtiecīgs pilsētas mārketinga izpaužas attiecībā uz apmeklētājiem un biznesu.

Bizness

Oslo biznesa pilsētas mārketingu īsteno *Oslo Teknopol* (OT) – pilsētas un reģiona pašvaldību kopuzņēmums. OT galvenie uzdevumi ir:

- Starptautiskais mārketinga.
- Inovāciju attīstība – sadarbība starp biznesu, universitātēm un pētniecību.
- Atsevišķu nekustamā īpašuma attīstības projektu virzīšana.

Pilsēta atzīst, ka jāstrādā gan ar produktu (biznesa kopiena), gan ar mārketingu virzīšanas izpratnē. Attiecīgi tika izstrādātas Inovāciju stratēģija un Mārketinga stratēģija. Starptautiski virzāmajās nozarēs (5 klāsteri un atsevišķi projekti), pilsēta veic savu konkurentu analīzi un īsteno reaģējošu mārketingu. Tiek strādāts pie zīmola, saukļa un logo, taču vairāk pūles tiek veltītas saturam.

Saskaņā ar jauno stratēģiju galvenais uzsvars likts uz zināšanām (knowledge). Mainīts darbības akcents no kompāniju piesaistes (to attract companies) uz cilvēku piesaisti (to attract people). Oslo pilsētas mārketingā aktuāla ir profesionāla, labi apmācīta darbaspēka un gudru cilvēku piesaiste.

Inovāciju jomā OT strādā ar 5 klāsteriem. Fokusēšanos uz labāko, pamato M.Portera teorija un atziņa, ka nevar labs būt visās jomās.

Apmeklētāji

Visit Oslo ir bezpeļņas organizācija, kurā iesaistījušas vairāk 120 tūrisma kompānijas un arī Oslo pilsētas dome. Organizācijas galvenās funkcijas ir: brīvā laika mārketinga; kongresu mārketinga; mediju pakalpojumi; tūrisma informācija. Oslo noteikusi šādus mērķa tirgus:

- Norvēģija, Zviedrija, Dānija;
- Pārējā Eiropa;
- ASV, Japāna;
- Attīstāmie tirgi – Ķīna, Krievija.

Mērķa grupu segmenti ir:

- Norvēģijas un ārzemju tūrisma operatori;
- Ceļojumu aģentūras;
- Mediji;
- Kongresu organizētāji;
- Individuālie ceļotāji.

Izmantotās mārketinga aktivitātes ir: semināri, ceļojumu izstādes; attiecības ar medijiem; pārdošanas ceļojumi; tirgus forumi, publikācijas un reklāmas, portāls visitoslo.com u.c.

4.4. Kopsavilkums par pilsētu pieredzi

Triju Skandināvijas valstu galvaspilsētu pilsētu pieredze liecina, ka pilsētu mārketinga izstrāde metropolei, kuras ekonomika orientēta ne tikai uz nacionālo, bet uz plašāka mēroga tirgu, pilsētu mārketinga izmantošana ir vitāla nepieciešamība.

Mērķtiecīga pilsētu mārketinga izmantošana ir uzsākta salīdzinoši nesēn.

Veiksmīgā un efektīvā pilsētu mārketinga izmantošanā liela nozīme ir politiķu atbalstam un visu iesaistīto pušu izpratnei.

Mārketinga īstenošanas nozīmīgs īstenošanas efektivitātes faktors ir tā institucionālais aspekts. Svarīgi izveidot profesionālu, pietiekoši neatkarīgu pašvaldības institūciju.

Triju pilsētu pieredze liecina, ka mārketinga līdzekļi vairāk tiek izmantoti attiecībā uz uzņēmējdarbību un apmeklētājiem, mazāk tās vērstas uz iedzīvotājiem. Kaut gan literatūrā atrodama atziņa, ka pēdējos gados arvien vairāk saasinās tieši cīņa par iedzīvotājiem.

Attiecībā uz apmeklētāju piesaistīšanu visvairāk redzama klasiskās mārketinga teorijas izmantošana.

Attiecībā uz uzņēmējdarbību kā mārketinga līdzeklis tiek izmantots atbalsts ar inovācijām saistītu dažu klāsteru attīstībai.

Visas metropoles sadarbojas gan ar kaimiņu reģioniem, gan arī ar reģioniem ārpus valsts.

LITERATŪRA

Anholt S. Detailed Proposal for a Branding Strategy for the Baltic Sea Region. Paper presented to the Baltic development Forum in Scratby, UK, 19 December, 2005.

Beļčikovs J., Praude V. Mārketings.- Rīga: Zvaigzne, 1994.

Caune J., Dzedons A., Pētersons L. Stratēģiskā vadīšana. – Rīga: Kamene.

Goosink J.B.M. City Marketing and Local (Economic) Policy. – Enschede, 1994.

Kotler F. Mārketinga pamati. – Novosibirska: Nauka, 1992 (krievu val.).

Kotlers F. Mārketinga pamati. – Jumava, 2006.

Leo van der Berg, Jan van der Meer, Alexander H.J.Otgaar. The Attractive City. - European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR), Erasmus University Rotterdam, 2000.

Niedrītis J. Mārketings.- Turība, 2001.

Sandhusen R.L. Marketing. – USA: Barron's Educational Series, Inc., 1993.

The Making of ... the city marketing of Amsterdam. – City of Amsterdam, 2004.

Vilka I. Pašvaldību reformas un reģionālā attīstība. Promocijas darbs. Rīga: LU, 2004.

Vilka I., Šimfa S. u.c. Vietējās nodarbinātības startējīgas izstrāde. Rokasgrāmata pašvaldībām. - Rīga: LPS, 2005.

Winfield-Pfefferkorn J. The Branding of Cities. – Syracuse University, 2005.

BaltMet Inno projekta materiāli.