

Brand ing & konkurent nost gradova

Marko Paliaga

*Vizija napretka
kroz razliku.*



M A R K O P A L I A G A
Branding i konkurentnost gradova

za suprugu Samantha i kćerku Flaviju
koje su promijenile mene

Izdaje:

Marko Paliaga, samostalna naklada
Rovinj, 2007
I izdanje

© Marko Paliaga, sva prava pridržana

Rezencija:

Prof. dr. sc. Zoran Franjić

Lektoriranje:

Atinianum d.o.o., Vodnjan,

Oblikovanje i prijelom:

Filip Peternel

Kontrola tekstova i sadržaja:

Ivona Peternel

Tisak:

MPS d.o.o., Pula

Naklada:

500 kom

CIP - Katalogizacija u publikaciji
Sveučilišna knjižnica u Puli

UDK 711.42-12

PALIAGA, Marko

Branding i konkurentnost gradova :
<vizija napretka kroz razliku> / Marko
Paliaga. - Rovinj : M. Paliaga, 2008.

Bibliografija.

ISBN 978-953-99569-1-0



Sadržaj

1. PREGOVOR	5
2. Prvi dio ZNANSTVENO TEORIJSKI ASPEKT BRANDINGA I KONKURENTNOSTI	7
3. Drugi dio URBANI MARKETING GRADOVA, POVEZANOST SA BRANDINGOM I UPRAVLJANJE NJIHOVIM BRANDOVIMA	33
4. Treći dio DEFINIRANJE IDENTITETA GRADOVA	49
5. Četvrti dio IZGRADNJA BRANDA GRADOVA	83
6. Peti dio POSTAVLJANJE STRATEGIJE BRANDINGA GRADOVA	105
7. Šesti dio UPRAVLJANJE BRANDOM GRADA	127
8. Sedmi dio DEFINIRANJE MODELA IZGRADNJE BRANDA ZA GRADOVE U HRVATSKOJ	157
9. Osmi dio PREPORUKE ČITATELJIMA	199
10. POPIS LITERATURE	203

1.

Predgovor

Jedan od pravih smjerova za gradove, da bi postigli konkurentsku prednost i postali prepoznatljivi u svjetskoj borbi lokacija, jest postati toliko snažan i sposoban da vodstvo grada uspije privući i zadržati najbolje organizacije, profesionalce, stručnjake i investitore. Stoga izgradnja gradske marke (branda), menadžment marke i analiza konkurencije dobivaju sve više na značaju. Jaki brand (marka) i odgovarajuća analiza tržišta i konkurencije kompanijama dopušta plasiranje proizvoda ili usluga po višim cijenama, postizanje viših razina profita, proširenje tržišnih udjela, zadržavanje najboljih kadrova te zadržavanje visokih cijena dionica. Isto može vrijediti i za gradove. Nedovoljno poznavanje vlastitog okruženja, trendova u makro okolini, promjena u mikro okolini stvorit će nepremostive probleme u kreiranju vlastite marke. Stoga, menadžment marke, kreiranje branda (marke), analiza tržišta, analiza konkurencije, identifikacija konkurenata, te na bazi zadanih inputa kreiranje strategije budućeg razvoja marke nekog grada, može biti jedan od ispravnih putova promišljanja gradskih rukovodstava o budućnosti vlastite zajednice. U doba globalizacije brand treba postati država i njezini gradovi koji žele prosperirati na svjetskom konkurentnom tržištu. Posljednjih godina i u našoj zemlji mnogo se govori o branding, o markama, o važnosti razvoja jakog državnog branda, o razvoju branda gradova i slično. Određena provedena istraživanja ukazuju na činjenicu da čak 65 % naših građana imidž naše zemlje u svijetu ne smatra dobrim. Loš imidž naše zemlje neposredno se reflektira na lokalno i regionalno gospodarstvo što se zatim, poput povezanog lanca različitih uzroka i posljedica, reflektira i na sve ostale grane društveno-političkog života kako cijele države tako i svake pojedine općine i grada u Hrvatskoj. Dobar imidž države dat će i dobar imidž gospodarstva i dobar imidž gradova i općina. Razvoj branda je samo nastavak razvoja i razumijevanja imidža. Stoga je izgradnja marki naših gradova pojedinačno izuzetno važan proces, ukoliko želimo napredovati u novom globalnom, svjetskom gospodarskom okruženju. Marke stvarima daju prepoznatljivu osobnost, auru. One ih individualiziraju i time čine nezamjenjivim. Kao što znamo da se većina današnjih proizvoda međusobno sve manje razlikuje, tako je stvaranje marki u tom smislu sve nužnije. Isto vrijedi i za gradove. Coca Cola, Pepsi Cola, Shell, McDonalds, Mercedes neki su od brandova koje prepoznaje većina svjetskih

pa time i hrvatskih potrošača. No svakako, brand u širem smislu jesu i gradovi poput Dubrovnika ili Rovinja, pa i Poreča, ali i Janica Kostelić ili U2. Prilikom kreiranja vlastitog branda svaki grad, kao jedinica lokalne samouprave, suočava se sa složenom situacijom u kojoj je najveću pažnju potrebno posvetiti lojalnosti prisutnih tvrtki-sjedišta, lojalnosti vlastitih kupaca-turista te lojalnosti vlastitih građana. Danas su jaki gradovi brandovi zapravo nosioci globalnog gospodarskog razvitka, prikupljanja stranih investicija i kreiranja gospodarskog napretka svoje zemlje. (New York, Hong Kong, Šangaj, London, Pariz). Upravo ti gradovi u okviru svojih nacionalnih i teritorijalnih granica predstavljaju svojevrstne motore gospodarskog i kulturnog razvoja, oni su snažni klasteri različitih resursa, izvori inovacija, koji stimuliraju i tjeraju svoje države na rast i razvoj. Rješavanje komunalnih i infrastrukturnih zahvata na klasičan način, putem državnih dotacija te čistim ubiranjem poreza, polako postaje prošlost. Osim toga, gradovi se susreću i s brojnim pitanjima i problemima vezanim za migracije i međusobnu konkurenciju. Dobro vodstvo mora znati prepoznati osnovne promjene u vanjskoj i unutarnjoj okolini, te izgradnjom vlastitog branda, omogućiti i stvoriti uvjete za provođenje strategije razvoja i unapređenja upravljanja gradom, uvijek u korist svih njegovih korisnika usluga. Kao korisnici usluga nekoga grada u ovoj knjizi podrazumijevaju se građani, turisti koji dolaze u grad, lokalni i vanjski gospodarski i drugi subjekti, neprofitne i druge organizacije. Na osnovama iskustava iz poslovnog brandinga i kreiranja tržišnih marki u ovoj knjizi predložen je zaseban model kreiranja i upravljanja gradskim brandom koji može uz odgovarajuću primjenu doprinijeti boljoj konkurentnosti hrvatskih gradova na globalnom tržištu te nadasve boljem upravljanju gradskim resursima od strane Gradskih poglavarstava, a na temelju čega će zasigurno u budućnosti osigurati prosperitet za svoj grad.

ZNANSTVENO TEORIJSKI ASPEKT BRANDINGA I KONKURENTNOSTI

1. Polazišta i definiranje branda (marke) i upravljanja markom

Američka marketinška asocijacija (AMA)¹ definira marku (brand) kao ime, termin, znak, simbol, dizajn, ili kombinaciju istih usmjerenu na identifikaciju proizvoda ili usluga nekog proizvođača ili grupe proizvođača i njihovo razlikovanje od proizvoda ili usluga konkurencije. Marka iznad svega omogućava diferencijaciju proizvoda u svijesti potrošača.

Brand čine 3 ključna elementa: znak, ime i slogan². Marka ili brand mogu označavati jedan proizvod ili uslugu, grupu proizvoda ili usluge ili sve proizvode-usluge nekog proizvođača. Dobar brand zapravo pojednostavljuje odluke o kupnji i jamči nam određenu kvalitetu³. Brand je nešto više od samog proizvoda ili usluge. Marka je prije svega ime, simbol identifikacije, a uz to i niz dodanih vrijednosti koji potrošaču jednostavno obećavaju kako funkcionalnu tako i psihološku prednost nekog proizvoda ili usluge: njegovu upotrebljivost, cijenu, ambalažu, okus, miris, boju, dizajn, asocijacije i oglašavanje.⁴ Dakle, brand je kombinacija različitih čimbenika koji proizvodu ili usluzi daju identitet i čine ga različitim od ostalih. Zapravo se proizvod ili usluga sa brandom razlikuje od ostalih sličnih proizvoda jer potrošačima djeluje privlačnije od drugih konkurentskih proizvoda.

Branding, koji se rabi gotovo uvijek kao sinonim za termine marka i brand, definiramo kao izraz za davanje proizvodu ili usluzi svih potrebnih elemenata za identitet marke proizvoda. Branding je ipak malo širi pojam koji pokriva ime, dizajn, simbol, pravno zaštićene elemente identiteta itd., koji se koriste radi razlikovanja proizvoda, usluge i proizvođača u odnosu na druge. U kontekstu ovog našeg rada marka i brand koriste se kao sinonimi te se oba naziva koriste

1 Philip Kotler, David Gertner: "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 46.

2 Robert Jakovljević: "Grad kao proizvod", IDC, Zagreb, 2000., str. 26.

3 Sally Dibb, Lyndon Simkin, William M. Pride, O.C. Ferrell: "Marketing", Mate, 1991, str. 224.

4 Kenneth Roman, Jane Maas: "Kako oglaševati", Zbirka Virgo Advertising, 1995., str. 16.

u istom značenju. Izraz branding koji dolazi iz izraza brand također se koristi u izvornom obliku, obzirom da se i na drugim stranim jezicima, odnosno stranoj literaturi koja nije američka ili engleska također koristi u svom izvornom obliku te se kao takav ne prevodi.

Neki začeci marke (branda) vezuju se za davanje imena trgovinama, najčešće prema vlasniku kako bi se one međusobno razlikovale⁵. Danas uporabom marke ili branda različite tvrtke pa tako i gradovi, države, nacije nastoje uspostaviti različite oblike komunikacije sa svojim potrošačima-korisnicima usluga diferencirajući se pri tome od konkurenata i nudeći određeni proizvod ili uslugu sa specifičnim, kupcima prepoznatljivim svojstvima. Prilikom rasprave o markama proizvoda ili usluga potrebno je razlikovati ime marke (brand name) od znaka marke (brand mark) i zaštitnog znaka (trade mark)⁶. Ime marke je dio koji se može izgovoriti. Ime marke je često jedino svojstvo koje neki proizvod razlikuje od drugih. Potrošačima je ime marke temeljno kao i sam proizvod. Znak marke je dio koji se ne može izgovoriti, a većinom je to grafički element, prikaz ili simbol marke⁷. Zaštitni znak je marka ili dio marke koji je zaštićen, registriran od upotrebe drugih, npr. Coca Cola. Zaštitni znak može koristiti samo njezin vlasnik⁸. Marka nekog proizvoda ili usluge osigurava pogodnosti i za kupce i za prodavače. Marke pomažu kupcima pri prepoznavanju pojedinih proizvoda koji im se sviđaju ili ne sviđaju te tako olakšavaju kupnju proizvoda koji zadovoljavaju njihove potrebe. Bez marke proizvoda odabir proizvoda bi bio slučajan i ovisio bi o drugim kriterijima za odabir. Marka proizvoda ili usluge također pomaže kupcima, korisnicima usluga prilikom procjene kvalitete i ostalih očekivanih ili traženih svojstava proizvoda ili usluge. To znači da neka marka može simbolizirati određen stupanj kvalitete u svijesti kupca. S druge strane marka proizvoda pogoduje i prodavačima prilikom plasiranja novih proizvoda jer im omogućava laku prepoznatljivost od strane kupaca te pomaže izgrađivanju privrženosti kupaca nekom proizvodu ili usluzi. Jedan od poznatih stručnjaka u branding, Walter Landor⁹, rekao je: 'Proizvodi su proizvedeni u tvornicama, ali brandovi se stvaraju u mislima.' Marka je osim toga i aktualno intelektualno vlasništvo¹⁰.

Zato, i kažemo da je brand ili marka zbroj svih opipljivih i neopipljivih ka-

5 Bruno Grbac: "Osvajanje ciljnog tržišta", Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 33.

6 Ibid. str. 33.

7 Ibid. str. 33.

8 Ibid. str. 33.

9 Jasmina Fijačko: "Robna marka donosi profit", www.croatiabiz.com, 05.05.2006., str. 1.

10 Marsha Lindsay: "The brand called Wisconsin", Economic summit white paper, Lindsay, Stone and Briggs, 2004., str. 1.

rakteristika proizvoda, poput trgovačkog imena, simbola, logotipa, prepoznatljivog dizajna, koji razlikuju jedan proizvod ili uslugu od istog ili sličnog proizvoda konkurencije¹¹.

Dakle, kombinirajući sve prije iznesene definicije možemo zaključiti da je marka ime i simbol koji identificira: izvor odnosa i povezanosti proizvođača i kupca, izvor obećanja kupcu, i jedinstvenost nekog proizvoda ili usluge te skup svih pozitivnih ili negativnih iskustava koja su kupci imali priliku ostvariti s nekim proizvodom ili uslugom.

U načelu, vrste maraka mogu se podijeliti na dvije kategorije: proizvođačeve i vlastite marke¹². Proizvođačeve su marke potekle od proizvođača i osiguravaju da se pojedine proizvođače identificira s njihovim proizvodima prilikom prodaje. Vlastite marke potječu od posrednika, distributera, veletrgovaca ili trgovaca na malo. Njihovo glavno obilježje da proizvođači nisu istaknuti na ambalaži proizvoda. Prema podacima magazina BusinessWeek¹³ deset najvećih svjetskih marki ili brandova jesu: Coca cola, Microsoft, IBM, General electric, Intel, Nokia, Disney, Mcdonalds, Toyota i Marlboro. Za razliku od Business weeka, Interbrandova¹⁴ svjetska ljestvica najprepoznatljivijih brandova na svijetu za 2004. glasi: Apple, Google, Ikea, Starbucks, Al Jazeera, Mini, Coca cola, Virgin, eBay i Nokia.

Sa aspekta gradova, regije ili države marka ili brand predstavlja svojevrsno označavanje grada, odnosno skup svih očekivanja, misli, razmišljanja, saznanja, osjećaja i asocijacija koje mi "nosimo" u našim glavama o nekoj državi, gradu ili regiji. Silicon Valley je marka, kao što je i Hollywood, California, New York ili London.

Marka nekog grada omogućava njegovo opisivanje, interpretaciju i povezivanje sa određenim obilježjima, karakteristikama, vrijednostima i emocijama. Brand omogućava označavanje nekog grada na više razina, od stvarnog fizičkog do emocionalnog, psihološkog. Kao i poznato poduzeće, tako i poznati grad, regija ili država lakše pronalazi kanale za prodaju vlastitih proizvoda ili usluga, lakše dolazi do najbolje radne snage, do većeg broja posjetitelja, turista, investicija i događaja te igra sve značajniju ulogu na nacionalnom i globalnom nivou¹⁵. Najbolji gradovi brandovi zapravo uspijevaju isključivo zato jer uspje-

11 Jasmina Fijačko: "Robna marka donosi profit", www.croatiabiz.com, 05.05.2006., str. 1.

12 Sally Dibb, Lyndon Simkin, William M. Pride, O.C. Ferrell: "Marketing", Mate, 1991, str. 225.

13 Poslovni dnevnik, 29.kolovoz 2005., str. 17.

14 Poslovni dnevnik, 01. veljače 2005., str. 24.

15 Malcom Allan: "Why brand places?", Časopis Agenda for local development, broj 64, veljača 2004.

vaju postići sinergiju u izgradnji emocionalne veze između sebe i svojih ciljnih skupina¹⁶. Brand grada definira njegovu organizacijsku kulturu i gradsku razvojnu predodređenost te ucrtava smjer za sve daljnje marketinške korake i investicije¹⁷.

Postoje naravno i drugi argumenti vrijedni razmišljanja. Tako prema autoru Heningu Von Vierreggeu stvaranje marki stvara mitove te tako štiti označene stvari i ideje. Svedeno na gradove, stvaranjem uspješne marke nekog grada sprječava se gubitak njegove atraktivnosti – čak i kod većih poremećaja i kriza¹⁸.

Danas, neke države i gradovi već imaju sreću da su u svijetu poznati po određenim karakteristikama, no u posljednje vrijeme sve je više onih država i gradova koje kreću u brand-marketing kako bi povećale svoju konkurentnost na svjetskom tržištu. Tu se radi o predstavljanju gradova i država na snažan, atraktivan i drugačiji način, i to aktivnostima veoma sličnima marketingu proizvoda i usluga. Dobrim brandom gradovi pa i države nastoje u prvom redu privući visokotehnološke tvrtke, poduzetnički kapital, turiste i stručnu radnu snagu. Stoga se vlade mnogih zemalja, a sada sve više i vodstva velikih gradova bave pitanjima reputacije, imidža i identiteta države, boreći se za privlačenje investicija, turista, povećanje izvoza i tome slično. Na branding uvelike rade vodeće svjetske sile – SAD, Velika Britanija, Francuska, Španjolska ili Njemačka ali i male zemlje, poput Irske ili Nizozemske, kao i države, naši susjedi u regiji. Tako, primjerice, Bugarska želi modernizirati svoj imidž utemeljen na filozofiji života u stilu “Take it easy”; Rumunjska radi na branding u industrije informatičkih tehnologija, a u turističkim se oglasima predstavlja kao “rodno mjesto Drakule”; Litva radi na branding u jer nastoji biti osebujna u odnosu na ostale baltičke zemlje i postati “okosnica Baltika”.

Prema Simonu Anholtu, stvaranje marke grada utječe na njegovu fleksibilnost čime se kroz adekvatnu primjenu koncepcije brandinga neki grad na jednostavniji, inteligentniji i humaniji način transformira i prilagođava novim uvjetima na tržištu i svom okruženju¹⁹. Pametni gradovi i države svoju

16 Peter W. Williams, Alison M. Gill, Neil Chura: Branding mountain destinations, The battle for “Placefulness”, *Tourism review*, broj 59, 1/2004., str. 6.

17 Julie Mchenry: “Building brands on The Web”, Special report PR on The Net, *Časopis Tactics*, Studeni 1999., str. 15.

18 Henning von Verigge: “Gradovi kao brandovi”, Gesamtverband Kommunikationsagenturen, Zajednička udruga komunikacijskih agencija, Kongres gradovi kao brandovi, Frankfurt, Main, Njemačka, 2004.

19 Anholt Simon: “Some important distinctions in place branding”, *Časopis Place branding*, Henry Stewart Publications, vol. 1., str. 116.-121.

marku grade na svojoj reputaciji, reputaciji svoga vodstva i zauzetim stavovima, na isti način kao što to rade i kompanije. Koliko daleko može ići branding ističe i Jillian De Beer²⁰ koja navodi kao svoj najveći izazov brandiranje ulice u Aucklandu 1993. "Ulica je bila uništena i prljava, većina trgovina zatvorena, kriminal je bio na zabrinjavajućoj razini i bila je puna skitnica. Trebalo je nešto promijeniti", ističe De Beer. Nakon kreiranja i dosljedne primjene programa i strategije brandinga, ulica je očišćena, razvijeni su različiti trgovački sadržaji, trgovci, glazbenici, arhitekti, svi rade u njoj. Branding uvode i države. Tako je država Wisconsin²¹ koja je tradicionalno bila percipirana kao država u kojoj dominira tradicionalna ekonomija, trpjela zbog slabog privlačenja novih tehnologija, novih znanja i otvaranja novih "venture" tvrtki. Između ostalog, to je značilo da se na duži rok u zemlji neće moći osigurati stalni rast radnih mjesta i čvrsta porezna - budžetska osnova za daljnji rast i razvoj gospodarstva. Da bi se ta situacija promijenila, Wisconsin je odlučio ulagati u novu infrastrukturu i izmjenu vlastite percepcije, kroz proces brandinga. Cilj je tog procesa bio da Wisconsin sustigne konkurenciju i to kroz svoje pozicioniranje i kreiranje relevantne odnosno pozicije u kojoj će biti vodeća država. Taj proces ujedno je značio i neutraliziranje negativnih utjecaja i misli koje su obilježavale tu državu. Sličan primjer je i Velika Britanija. Naime provedena istraživanja²² ukazala su da Veliku Britaniju u svijetu međunarodne kompanije percipiraju kao zaostalo, muško kraljevstvo, ekonomski uspavano s proizvodima niže tehnologije, neprijateljski orijentirano ka vanjskoj trgovini. Čak su je i potencijalni turisti percipirali kao mjesto sa stalno lošim vremenom, slabom hranom i neljubaznim ugostiteljskim djelatnicima. Strategija je bila re-branding, ponovni branding države, iz "Rule Britannia" u "Cool Britannia"²³. Britanija je rebranding provela putem dobro poznatih marketinških alata, publiciranjem nacionalnog godišnjeg izvješća, razvojem novih simbola i logotipa, publicitetom sebe kao modernog multikulturalnog društva te promoviranjem novih kreativnih industrija, novih radnih mjesta i potencijalnih aktivnosti.

Važno je istaknuti da marka grada obuhvaća tvrde i meke komponente. Tvrde komponente su nama već dobro poznati elementi kao što su lokalni posebni porezni propisi, pogodnosti i olakšice za potencijalne investitore, dostupna, razvijena i moderna infrastruktura, razvijena logistička mreža i tome slično. Meke

20 Časopis "Dnevnik", Brandiranje države, Suvremene strategije kreiranja imidža, str. 23.-24., 03.11.2004.

21 Marsha Lindsay: "The brand called Wisconsin", Economic summit white paper, Lindsay, Stone and Briggs, 2004., str.1.

22 Leonard Mark: "The brand called UK", Fast Company, February-March 1999., str.1.

23 Ibid., str.1.

komponente danas dobivaju sve više na važnosti. Meke komponente marke gradova obuhvaćaju mentalitet građana, tolerantnost do inozemnih investitora i turista, lokalnu umjetnost, lokalnu kulturu, prirodna obilježja grada i njegovog okoliša, mogućnost rekreacije, shoppinga te kvalitetu organizacije lokalne zdravstvene zaštite. Jaki gradski brand zasnovan je ne samo na kvalitetnim resursima kao što je dostupno građevinsko zemljište, infrastruktura, radna snaga i kapital već i na mekanim komponentama koje upravo odražavaju kvalitetu života nekog grada. Uzimajući u obzir navedeno, sve je više brand menadžera, promidžbenih stručnjaka i ostalih marketinških stručnjaka koji uočavaju sve veći problem u kreiranju izgradnji i održanju uspješnosti pojedinih marki (a to vrijedi i za branding gradova), jer maštovita promocija i veliki promocijski budgeti više nisu dovoljno jamstvo da će bilo koja tržišna marka (neovisno o tome da li govorimo o brandu države, brandu bezalkoholnog pića ili brandu neke udruge) na svojem tržištu uspjeti. Najviše je na to utjecala promjena ponašanja potencijalnih kupaca posljednjih godina, koji sve više izbjegavaju praćenje novinskih oglasa, bježe od telemarketinga i sudjelovanja u anketama, na internetu rabe alate koji blokiraju promotivne poruke, na radiju biraju postaje koje nemaju ili imaju veoma mali broj promotivnih poruka, a televiziju sve više gledaju putem posebnih uređaja koji snimaju programe i omogućavaju spretno izbjegavanje dosadnih poruka. Danas kada znamo da je prosječnom potrošaču izloženo približno 3000 različitih promotivnih poruka, jasno je da u tom obilju informacija mogu opstati samo one organizacije koje uspijevaju razviti vlastitu, prepoznatljivu tržišnu marku ili koje uspiju same sebe jednostavno pretvoriti u poznati brand²⁴. Dakle, ukupan efekt brandinga nekog grada polazi od prepoznavanja i razvoja vlastitih bitnih esencijalnih vrijednosti i stvaranja, odnosno poticanja razvoja vlastitog identiteta i identiteta marke do stvaranja gradskog, nacionalnog i kasnije svjetskog globalnog efekta koji se očituje zapravo kao jačanje odnosa sa vlastitim stanovništvom, povećanje vlastite zaposlenosti, jačanjem vlastitih povijesnih i kulturnih veza te ukupnim gradskim gospodarskim napretkom²⁵. U nastavku se razmatra kratka povijest razvoja tržišnih marki.

24 Prilagodeno prema: Kathy Vass: "Branding, not just for cattle ranchers", časopis Marketing tools, february 2005., str. 18.

25 Dio prema: Stefan Paul Jaworski, Don Foshier: "national Brand Identity and its effect on corporate brands, the nation brand effect", The Multinational Business review, jesen 2003., vol. 11, broj 2, str. 107.

2. Kratka povijest branda i brandinga

Riječ brand najvjerojatnije dolazi od staronorveškog, "brandr", što znači gorjeti (to burn) i od tog se porijekla zadržalo u anglosaksonskom narječju²⁶. Upravo je kroz žigosanje užarenim predmetima-znakovima svojeg stada u ranim začetima čovječanstva, započelo i brandiranje, a s razvojem je trgovine i kupcima i trgovcima postalo moguće razlikovanje porijekla životinja od jednog farmera do drugog²⁷. Tako stočar s dobrom reputacijom o kvaliteti i uhranjenosti svojih životinja nije imao problema s plasiranjem svojih životinja na tržište i obratno, stočari s lošom reputacijom označavani su kao rizični i one čije životinje treba izbjegavati. Time je započet proces koji traje i danas; brand, žig ili znak postao je vodilja ka odluci o kupnji. Kasnije, s razvojem većih serijskih proizvodnji osobito glinenih posuda pa i amfora (u svim mediteranskim civilizacijama od stare Grčke do Rimskog imperija), različitih dimenzija za pohranjivanje žita, ulja i vina korišteni su različiti tipovi i vrste označavanja, kao križ, riba, zvijezda²⁸ koji su označavali porijeklo kako posuda tako i robe koja se u njima nalazila. Taj podatak omogućavao je perzijskim, feničanskim, grčkim i kasnije rimskim trgovcima i kupcima razlikovanje geografskog porijekla robe za koji je tada vežavana kvaliteta, ljekovitost i vrijednost pojedinih namirnica i proizvoda.

U starom Rimu, po prvi put postavljeni su principi prvih trgovačkih uzanci i zakona koji su štitili imena marki što naravno već tada nije spriječilo postojanje imitacija imena i znakova od drugih manje priznatih proizvođača. O tome i danas u British Museumu postoje dokazi koji potvrđuju postojanje imitacija marki²⁹. Nažalost, padom rimskog carstva izgrađeni državni sustav tadašnjeg brandinga polagano je zamro. Označavanje proizvoda dalje se razvijalo na lokalnoj razini, razini gradova. Iznimke su činile određeni znakovi koje su koristili kraljevi, carevi i vlade (Orao Hapsburga, carska krinzantema u Japanu). Tek u 17. i 18. stoljeću kada je volumen proizvodnje namještaja, porculana, tepiha i sličnih proizvoda narastao, osobito u Francuskoj i Belgiji, manufakture su značajno započele s označavanjem kvalitete i porijekla svojih proizvoda. Negdje u isto vrijeme započeto je na zakonima utemeljeno označavanje proizvoda od zlata i srebra radi garancije njihove vjerodostojnosti prema potencijalnim kupcima.

26 Rita Clifton, John Simmons, et.al.: "Brands and branding", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.13.

27 Ibid., str. 14.

28 Ibid. str. 14.

29 Ibid. str. 14.

Usprkos svim ranije navedenim primjerima, ipak je široka i organizirana primjena označavanja proizvoda, a time i distinkcije na bazi tržišnih marki započela krajem 19., odnosno početkom 20. stoljeća, usporedo s velikom industrijskom revolucijom, širokim političkim promjenama, kao i razvojem prvih marketinških agencija³⁰, i već tada globalnom trgovinom³¹. Mnogi i sada vodeći brandovi zapravo datiraju već iz tog doba³²: Coca Cola, Bass bear, American Express travellers cheques, itd. Usporedo s razvojem prvih tržišnih marki razvila se i legislativa, zakoni kojima se nastojalo zaštititi autorska i ostala trgovačka prava izvornih proizvođača. No, najsnažniji razvoj i uporabu tržišne marke doživjele su završetkom Drugog svjetskog rata, pojavom marketing koncepcije (Kotler, 1996.), pojavom konzumerizma i razvojem masovnih medija, osobito televizije. Dodatnom širenju brandinga pridonio je pad Berlinskog zida, nestanak svjetskih političkih blokova, razvoj interneta i svjetske digitalne, svima dostupne informacije, novi oblici medija, satelitski programi, zapravo sve što danas koristimo i što nam je omogućilo uvid u svaki kutak našega planeta. Dostupnost informacije i sloboda trgovine osnova je uspješnosti branda i brandinga.

3. Elementi tržišne marke i vrijednost branda

Pravi smisao branda nadilazi ono što možemo čuti, vidjeti ili opipati. Osim samog proizvoda ili usluge, marka između ostalog predstavlja i kvalitetu tvrtke, način poslovanja i ukupnu komunikaciju unutar tvrtke kao i sve suodnose tvrtke sa tržištem. U osnovi marketeri razlikuju tri elementa svake marke³³: njezinu suštinu, njezine koristi i njezine atribute. Suština marke je njezina vrijednost koju prepoznaju sami potrošači. Koriste se odnosi na imidž marke, emocije i status. Atributi podrazumijevaju vidljive i nevidljive, opipljive i neopipljive karakteristike koje vezujemo za svaku pojedinu marku (boja, znak, grafika, slogan, funkcije, oblici, dizajn). Osnovni zadatci tržišne marke jesu sljedeći³⁴:

1. Vizualna distinkcija branda obuhvaća kombinaciju imena, slova, simbola, potpisa, oblika, slogana ili tomu sličnog. Međutim, ime je svakako jedan od najvažnijih dijelova vizualizacije marke. Svi ostali dijelovi poput znaka, sloga-

30 Napomena: Agencije J.Walter Thompson i NW Ayer

31 Vidjeti knjigu: Thomas L. Friedman, "The World is Flat", Farrar, Straus and Giroux, New York, USA, 2005.

32 Rita Clifton, John Simmons, et.al.: "Brands and branding", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.15.

33 Jorge de Vincente: "State branding u 21 stoljeću", Fletcher school, May 2004., str. 3.

34 Rita Clifton, John Simmons, et.al.: "Brands and branding", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.15.

na, oblika mogu se i mijenjaju se kroz vrijeme, no ime najvećim dijelom ostaje postojano i trajno. Tako su glavni elementi vizualne distinkcije ime, logotip, simbol, lik, slogan, jingle i pakiranje. Ime marke je onaj dio marke koji se može izgovoriti, izreći. Predstavlja glavnu temu ili ključne asocijacije pripadajućega proizvoda, može sadržavati i brojčanu komponentu (alfa numeričko ime). Simboli ili logotipi mogu stvoriti poznatost marke, njene asocijacije i svidanje potrošačima, što može potaknuti lojalnost marki i percipiranje kvalitete. Znak marke je onaj dio marke koji se može prepoznati ali se ne može izreći, kao što su simbol, dizajn ili upotreba različitih boja ili slova. Likovi se uvode kroz oglašivačku kampanju s ciljem da utječu na osobnost marke (npr. Michelin-gume, medvjedić Cocolino-omekšivač, medvjedić Lino-Podravka). Slogani su kratke fraze koje sadrže opisne i persusivne informacije o marki dok su jinglovi glazbeni slogani. Najčešća je uporaba slogana u oglašavanju, ali se isto tako može uporabiti kao element ambalaže. I pakiranje, na kraju, uključuje oblikovanje jedinstvene i prepoznatljive ambalaže, sa svim prethodnim elementima osim jingla, koje može utjecati na diferenciranje marke od ostalih marki na tržištu a pogotovo kod izlaganja proizvoda na policama trgovina, salonima. Za uspješnu primjenu marke ključno je povezati elemente marke s jedinstvenim, preferiranim i pozitivnim asocijacijama u svijesti što većeg broja potrošača. Promjene imena proizvoda ili usluga na tržištu veoma su rijetke i neuobičajene. Obično takve rijetke promjene imaju za cilj ili proširenje neke tržišne marke na neka nova tržišta, gdje pojedina imena ne bi bila prihvatljiva, ili standardizaciju imena na razini ukupnog portfolia tvrtke. Tako je primjerice Mars u Ujedinjenom kraljevstvu zbog standardizacije imena proizvodnog portfolia, promijenio ime Marathon u ime Snickers kako bi isti proizvod u cijelome svijetu bio poznat pod istim imenom. Poduzeća za razliku od proizvoda rijetko mijenjaju imena. Najčešće se to događa zbog preuzimanja odnosno promijene strukture vlasništva (Riječka banka u Erste bank, Istarska banka u OTP, Jadran turist d.d. u Maistra d.d.). Ponekad se imena kompanija svode namjerno na inicijale jer se na taj način omogućava bolja vizualna distinkcija branda (Minnesota Mining and Manufacturing u 3M). Ima i slučajeva kombinacije nekoliko imena zbog promjene strukture vlasništva kao što je GlaxoSmithKline. Jasno je da za uspješnost prije navedenih promjena potrebna dobra komunikacija prema svim ključnim zainteresiranim stranama (kupcima, dobavljačima, vlastitim djelatnicima, političkim strukturama) kako bi novo usvojeno ime postalo odgovarajuća zamjena čime se neće narušiti vizualna

distinkcija kao jedan od najvažnijih elementa tržišne marke. Kod razmatranja ovog elementa glede odnosa na razvoj tržišne marke grada ili države, manje je vjerojatno da će pojedini grad promijeniti svoje ime, no u procesu brandinga moguće je koristiti se prihvatljivijim imenima vezanim za određene lokalitete ili čak povijesnim starijim nazivima koji se lako pamte ili imaju internacionalno značenje.

2. Kreiranje posebne, neizbirsive impresije kod potencijalnih kupaca - u razvijenim gospodarstvima potrošačima stoji na raspolaganju veliki broj mogućnosti za kupovinu velikog broja proizvoda ili usluga. Tako je svima nama dostupno više desetaka različitih proizvođača automobila, odnosno više tisuća različitih tipova vozila sa stotinama različitih vrsta opreme, specifikacija i boja. Vrijeme kada je Henry Ford ponudio svojim kupcima "birajte bilo koju boju samo da je crna" odavno je prošlo³⁵. Upravo ta prije spomenuta diverzifikacija rezultira velikim pritiskom na sve one koji nude određene proizvode ili usluge kako bi svojim potencijalnim kupcima ponudili što bolju kvalitetu, što veću vrijednost i najširu moguću dostupnost vlastitih proizvoda ili usluga. Stvarna je vrijednost uspješne tržišne marke da se sa ponudenom kvalitetom, razinom cijene, dizajnom, različitim drugim karakteristikama zapravo približi što je moguće bliže očekivanjima koja su potencijalni kupci zacrtali u svojim mislima. Uspjeh je tržišne marke vezan isključivo za njezinu autentičnost³⁶. Shvaćanje tržišne marke i njezinih osnovnih elemenata kao osnovnog dijela ukupne imovine tvrtke, grada, države zapravo je neosporiva. Knjigovodstvena vrijednost Coca Cole je tako u 2002. godini bila 10,5 milijardi USD-a dok je vrijednost tvrtke na burzi prelazila 136 milijardi USD-a. Zapravo je ta nevidljiva vrijednost, vrijednost marke, razlika između tržišne i knjigovodstvene vrijednosti, dio vrijednosti imovine koji je nastao zbog adekvatnog upravljanja brandom. Uz tržišnu vrijednost, marke imaju i određenu društvenu vrijednost³⁷ koja u pravilu proizlazi iz povećanja konkurentnosti, stalnog poboljšanja kvalitete proizvoda, visokih ulaganja u istraživanje i razvoj koja rezultiraju novim društvenim inovacijama te pritiskom na odgovorno društveno, socijalno i ekološko ponašanje vlasnika marki. Marke koje održavaju svoje obećanje stalno privlače nove i zadržavaju postojeće, lojalne kupce čime kreiraju različite aspekte vrijednosti za sebe i sve svoje ključne stakeholdere. Upravo ta lojalnost omogućava bolje planiranje i

35 Ibid. str. 15.

36 Miodrag Kostić: "Breeding", E magazin broj 8, VEZA, Beograd, 2006.

37 Rita, Clifton, John Simmons, et.al.: "Brands and branding", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.33.

praćenje kako prihoda tako i dobiti za svaku tvrtku koja ima razvijenu i prepoznatljivu tržišnu marku. Gradskim upravama i njihovim gradonačelnicima, razvijena tržišna marka-grad omogućit će lakše planiranje proračunskih prihoda, bolje gospodarenje nekretninama, racionalnije upravljanje svojim okolišem, jer će u naravi lakše i točnije moći planirati i anticipirati svoju budućnost glede turističkog prometa, lokalnog gospodarskog razvoja, privlačenja stranog kapitala, a što će u konačnici rezultirati i stabilnijim političkim upravljanjem nekom lokalnom samoupravom. To u pravilu znači da je sa stajališta bilo kojeg građanina, lokalne tvrtke ili određene udruge, grad kao brand signal kvalitetnog upravljanja. Sve ključne, potencijalno zainteresirane strane, vjeruju određenoj strukturi da stoji iza svog branda-marke. Isto se događa i u svijetu gospodarstva gdje kupci vjeruju proizvođačima da stoje iza svojih tržišnih marki, što u konačnici znači da jamče za deklariranu kvalitetu i sva druga obilježja određenog proizvoda ili usluge. Ukratko, jaka marka umanjuje različite rizike za svoje kupce, dok za vlasnika marke omogućuje bolji tržišni položaj u odnosu na svoje konkurente pa je stoga za nas veoma bitno znati dobro upravljati tržišnom markom o čemu se u nastavku i raspravlja. Elementi ili identifikatori marke su dakle sve ono što služi identifikaciji i diferenciranju svake pojedine marke.

4. Proces upravljanja markom

Upravljanje tržišnom markom (brand menadžment) započinje s dubokim razumijevanjem vlastitih kupaca i konkurenata³⁸. Brand menadžment nije ništa drugo nego kreiranje, planiranje, upravljanje i komuniciranje relevantnih razlika³⁹. Vitalnost samog branda ovisi o upravljanju svim odnosima između određenog poduzeća te postojećih i potencijalnih klijenata⁴⁰. Upravljanje brandom zahtijeva također i izrazito visoki stupanj postojanosti u načinu na koji neka organizacija posluje i komunicira s tržištem te primjenjuje marketinške koncepcije neovisno o rabljenom komunikacijskom alatu⁴¹. Iz tog razloga, ostvarenje uspješne tržišne marke nadasve zahtijeva povjerenje u temeljnu strategiju vlastitog poduzeća, upornost i predanost implementaciji te strategije te disciplinu upravljanja i održavanja tržišne marke vitalnom. Zapravo, ako promatramo

38 Brad VanAuken: "The brand management checklist", Kogan Page Limited, London, 2004., str. 23.

39 Prilagođeno prema tekstu Marsha Lindsay: "The brand called Wisconsin", Economic summit white paper, Lindsay, Stone and Briggs, 2004., str.1.

40 Borut Zemljič: "Brand u službi prodaje", Časopis PROPRO, broj, 2005., str. 6.

41 Ibid. str.6.

neku tržišnu marku kao važnu i vrijednu imovinu organizacije tada je jasno zašto je ista izravno povezana s ukupnom strategijom poslovanja tvrtke. Za dobro upravljanje brandom potrebno je razumjeti i identificirati strukturu koristi koje kupac veže uz naš proizvod ili uslugu. Također, potrebno je otkriti i sve koristi koje naši konkurenti stvaraju na zajedničkom tržištu. Osnovno je prepoznati koje su od tih koristi za kupca diferencirajuće, koje tvore razliku između naših i konkurentskih proizvoda ili usluga. Kada smo upoznali osnovne i diferencirajuće koristi, može se započeti s kreiranjem branda-tržišne marke i odabirom ciljanih tržišta. Dakle potrebno je kreirati imidž marke koji predstavlja način na koji je marka percipirana u javnosti, na tržištu, od svojih kupaca⁴². U tom smislu kreiraju se elementi marke: suština⁴³ tržišne marke koja zapravo predstavlja okosnicu našeg proizvoda ili usluge. Suština tržišne marke je njezina snaga. Neki od primjera suštine jesu⁴⁴ Nike: Genuine Athletic Performance ili Disney: Fun Family Entertainment. U pravilu izjava o suštini tržišne marke i slogan tržišne marke su različiti (Nike slogani "Just do it" i "I can" zapravo proizlaze iz suštine tržišne marke, "Nike: Genuine Athletic Performance"). Da bi tržišna marka bila uspješna, u nastavku, upravljanje markom mora osigurati i drugi dio elementa marke, obećanje, koje će biti promovirano i komunicirano potencijalnim kupcima. Obećanje tržišne marke⁴⁵ mora isticati potrebu kupca, snagu i prednosti vlastite tvrtke, omogućiti diferenciranje našeg proizvoda od konkurentskog, inspirirati i mobilizirati vlastite kadrove, biti glavna vodilja svakoga strateškoga poteza tvrtke i prezentirati u svakom trenutku tvrtku, njezine kadrove i njezinu organizaciju. Kada je jednom brand kreiran, ukupna komunikacijska strategija organizacije mora biti zasnovana upravo na suštini tržišne marke, sloganu i njezinom obećanju, odnosno na osnovnim elementima marke. Nakon što je tržišna marka kreirana i kada je izrađena komunikacijska strategija, potrebno je razviti identitet marke. Identitet marke podrazumijeva sve audio, vizualne i osjećajne komponente koje će kroz kanale komuniciranja plasirati suštinu marke, njezin slogan i obećanje. Dakle, sve što podsjeća na određeni brand, tekstovi, boje, spotovi, muzika, slike, logotipi, fontovi, zvukovi, sve je to dio identiteta marke. Identitet marke je zapravo sve ono što poduzeće/grad misli da čini njegov proizvod⁴⁶. Kreiranje branda i strategija razvoja i održanja identiteta tržišne marke

42 Jorge de Vincente: "State branding u 21 stoljeću", Fletcher school, May 2004., str. 3.

43 Napomena: U literaturi se navodi termin brand essence - srž, suština, esencija, ekstrakt

44 Brad VanAuken: "The brand management checklist", Kogan Page Limited, London, 2004, str. 15.

45 Ibid., str. 16.

46 Jorge de Vincente: "State branding u 21 stoljeću", Fletcher school, May 2004., str. 3.

traže dugoročnu opredijeljenost tvrtke i njezinu marketinšku upornost⁴⁷. Nakon kreiranja marke i njezinog identiteta, te njezinog marketinškog komuniciranja potencijalnim kupcima, ako je strategija bila uspješna, tvrtka, grad ili čak država bilježit će njezin rast, što će se direktno odnositi na rast vrijednosti imovine branda u odnosu na ukupnu imovinu organizacije. Vrijednost imovine marke zasnovana je na svojevrsnom dodatku koji nastaje kao rezultat visoke lojalnosti kupaca, poznatosti imena, percipirane kvalitete i jasnog prepoznavanja samog branda te svih ostalih dodataka kao što su patenti, zaštićeni nazivi, autorska prava i ostale slične aktivnosti koje povećavaju njezinu poznatost i štite je od mogućeg kopiranja⁴⁸.

5. Razumijevanje konkurencije među gradovima

Globalizirani i decentralizirani svijet i njegova ekonomija sve je više mjesto konkurentske borbe gradova i regija, a sve manje nacija i država. Gradovi, danas tvore jedinstveni svjetski miks promjena i ekonomskog rasta, modernizma, inovacija, moderne infrastrukture, nove tehnologije, privlačnosti i kvalitete. Gradovi predstavljaju motore gospodarskoga i kulturnoga razvoja, oni su snažni klasteri različitih resursa, stvaraoci inovacija, koji stimuliraju i tjeraju svoje države na rast i razvoj. Tehnologija i turizam igraju ključnu i dominantnu ulogu u tome. Da bi postigli konkurentsku prednost u toj svjetskoj borbi lokacija, gradovi i regije moraju biti sposobni snažno privući i zadržati najbolje organizacije, profesionalce, stručnjake i investitore. Brandiranje proizvoda i grada na neki je način podjednako, no treba uzeti u obzir da je grad puno kompleksniji. Prije svega bitno je odrediti što se želi prodati svijetu na globalnom tržištu. To mora biti jasna poruka. Nakon toga važno je uključiti sve stanovnike grada u projekt, ljude koji žive i rade u tom gradu. Svi oni moraju znati što nude na globalnom tržištu. Ljudi koji kupuju neki proizvod, odnosno ljudi koje se nastoji privući u određeni grad, žele kvalitetu, pa je to sljedeće na što valja usmjeriti posao. Tu se prije svega misli na kvalitetan gradski prijevoz, uredne autobuse ili tramvaje, efikasnu taksi službu i sl. Uza sve to, potrebno je brinuti o sigurnosti, jer turisti i poslovni ljudi vole sigurnost koja je u današnje vrijeme bitan čimbenik prilikom odabira neke destinacije bilo u turističke ili poslovne svrhe. London

47 Djelomično prema Rebecca Anwar: "Branding the identity of your practice", Časopis Physician's New Digest, Philadelphia, 2005., str. nn

48 Jorge de Vincente: "State branding u 21 stoljeću", Fletcher school, May 2004., str. 3.

je imao teroristički napad i trebalo mu je puno vremena da povрати povjerenje ljudi i sigurnost. Isto vrijedi i za New York. Grad kao i proizvod mora zadovoljiti kupca, onoga tko ga konzumira. Danas je konkurencija sve jača i dobro je prije svakog konkretnog posla istražiti tržište i napraviti komparaciju s konkurentnim mjestima. U današnjim uvjetima globalne ekonomije ljudi su mobilni, nude im se razne stvari i mogu u svakom trenutku otići iz jednog grada u drugi. Bitno je da grad bude atraktivan kako bi zadržao svoje posjetitelje. Opet, vraćajući se na stanovnike, ako je njima život u tom gradu zanimljiv, bit će i posjetiteljima. Grad mora urediti parkove, imati privlačne galerije i kazališta, kvalitetne škole i sl. Ljudi vole doći u kulturne i čiste sredine. Ako se osjeća atmosfera birokratizma, ako nema ležernosti, nitko se neće zadržati u tom gradu. Dakle, sve ono što poboljšava život stanovnicima može se upakirati u jedan isti paket koji se nudi svojim stanovnicima, budućim stanovnicima, poslovnim ljudima, turistima. Stoga izgradnja gradske marke (branda) i menadžment marke dobivaju sve više na značaju. Kada znamo da vrijednost brandova čini od 40 do 70% tržišne kapitalizacije najjačih tvrtki u SAD-u ali i drugim zemljama, jasno je da su se vremena promijenila te da svi sudionici na tržištu, pa tako i gradske uprave, moraju naučiti kako kapitalizirati, vrednovati i istaknuti svoje nematerijalne vrijednosti i posebnosti. Jaka marka kompanijama dozvoljava plasiranje proizvoda ili usluga po višim cijenama, postizanje viših razina profita, proširenje tržišnih udjela, zadržavanje najboljih kadrova te zadržavanje visokih cijena dionica. Ništa kao prepoznatljiv "brand" ne može kreirati tako dobro gradsku osobnost, njegovu svjetsku prepoznatljivost i istaknuti njegova posebna obilježja. Upravo je marka grada ono što obilježava i tumači kvalitetu nekog mjesta. Iz perspektive grada, nastojanje da se razvije i istakne vlastita marka zapravo omogućava privlačenje ili zadržavanje određenih struktura građana, osiguranje sadašnjeg i budućeg ekonomskog razvoja, osiguranje društvenog i kulturnog prosperiteta grada. U tržišnoj ekonomiji, konkurencija je proces vođen profitom kojim se koordinira potražnja i ponuda na tržištima. U odnosu na plansku ekonomiju, konkurencija u tržišnoj ekonomiji viđena je kao prednost koja nastaje efikasnom i pravodobnom alokacijom svih raspoloživih resursa, tehnološkim napretkom i proizvodnjom okrenutom kupcima⁴⁹. S druge strane, konkurencija postoji i onda kada nije isključivo vođena profitom. To je osobito prisutno u umjetnosti, različitim društvenim djelatnostima, sportskim takmičenjima, znanstvenim dostignućima.

49 Ibid. str. 3.

Takmičiti se, konkurirati jedni drugima bez posebnih ekonomskih interesa, u ljudskoj je naravi, prirodno je i to čini jednu od sila koje tjeraju naše društvo u stalni pokret, u stalni napredak. S aspekta razmatranja konkurencije među gradovima, potrebno je razlučiti dva osnovna termina, konkurencija i rangiranje⁵⁰. Rangiranje gradova odnosi se na utvrđivanje jasnog poretka po nekom ili nekim pitanjima, prednostima ili nedostacima među pojedinim gradovima. Cilj je rangiranja dobiti jasnu ljestvicu među gradovima koja se dobiva definiranjem, mjerenjem i agregiranjem odabranih kvantitativnih indikatora. (zaposlenost/nepozaposlenost, BDP, broj poduzeća, dohodak, broj stanovnika i tomu slično).

Konkurencijom gradova smatra se službena objava pojedinog grada da se natječe s ostalim konkurentima za određene, unaprijed utvrđene inpute (nova radna mjesta, sjedišta tvrtki, financijska sredstva...). Konkurentnost svakako može biti prikazana rangiranjem po kvantitativnim indikatorima po pojedinim ljestvicama. Svaki veći europski, odnosno svjetski grad, u današnje vrijeme nastoji pronaći svojevrstan sustav kako konkurirati drugim gradovima u sve većem konkurentskom, globalnom okružju s kojim je svakodnevno suočen⁵¹. Posljednja istraživanja provedena u Kaliforniji, od tamošnjeg instituta⁵² pokazala su da kalifornijski gradovi koriste gotovo ekstremne politike nastupa na tržištu u međusobnoj borbi za privlačenje novih ulagača i otvaranje novih poslova upravo na njihovom lokalnom teritoriju. U tom cilju, moguće je razlikovati među gradovima različite strategije, putove kojima se gradovi koriste kako bi u određenim situacijama i u odnosu na svoje povijesne, političke i teritorijalne predispozicije, kreirali vlastite konkurentske prednosti. Te prednosti mogu biti zasnovane na sljedećim predispozicijama⁵³:

1. kada su gradovi povijesno dominantni i poznati (Rim, Berlin, London, Pariz)
2. kada imaju ulogu glavnog grada
3. kada imaju značajnu poziciju unutar vlastite države, kao financijski ili prometni centar (Milano, Frankfurt)
4. kada imaju značajnu ulogu u kontekstu EU ili drugih međudržavnih asocijacija (Bruxelles, London, New York)

50 Ibid., str. 4.

51 Joan Eugen Sanchez: "Socio spatial competition and polarization", Regional and urban restructuring in Europe, final conference, Roma, 20- 22 March, 1994., str. 1.

52 Victoria Pike Bond, Abby Cook: "New perspective: Competition and Local development Policy", Public Policy Institute of California, 1994., str. Nn.

53 Ibid., str. Nn.

5. kada organiziraju ili su domaćini posebnih sportskih ili drugih društvenih događanja (Atena, Barcelona, Atlanta)
6. kada su izrazito specijalizirani (Singapur, Šangaj, Hamburg, Hong Kong...)

U prije navedenim prednostima, upravo te predispozicije omogućavaju pojedinim gradovima određene konkurentske prednosti u odnosu na druge gradove te im osiguravaju početne prednosti na globalnom tržištu. No, ne treba zaboraviti da neovisno o stečenim prednostima i početnim predispozicijama svakoga dana na lokalnom nivou niču ambiciozni projekti, ambiciozne i primamljive ponude, novi razvojni planovi, što zapravo i čini osnovu konkurentnosti među gradovima na svim poljima od društvenih, kulturnih do gospodarskih zbivanja. Mjerenje konkurentnosti među gradovima može se vršiti po različitim kriterijima od ekonomskih⁵⁴ do društvenih, odnosno po svim kriterijima koje bi branding trebao unaprijediti: turizam, gradski izvoz i ekonomija, strane investicije i kvaliteta života. Kod konkurentnosti gradova, također, teško je izbjeći da pojedini gradovi budu svedeni pod dobar ili loš imidž države kojoj pripadaju. To se, ovisno o slučaju, može pozitivno ili negativno odraziti na konkurentnost svakog pojedinog grada. Imidž grada⁵⁵ definirali smo već prije kao mentalnu sliku nekog grada, zbroj vjerovanja i impresija koje ljudi imaju o određenim mjestima. Imidž je pod utjecajem percepcije svih ciljnih skupina, kulture, gradskog gospodarskog razvoja, kvalitete proizvoda, proizvoda po kojima je grad poznat. Svakako, imidž je, kao sastavni dio nekog branda, pod velikim utjecajem samog ekonomskog razvoja grada; različite su percepcije gradova u npr. Africi, SAD-u ili Hrvatskoj, što na neki način i prikazuje sljedeća tablica⁵⁶:

54 Vidjeti istraživanje, Peter S. Fisher, Alan H. Peters: "Industrial Incentives, competition among american states and cities", University of Iowa, 1998., str. Nn.

55 Jorge de Vincente: "State branding u 21 stoljeću", Fletcher school, May 2004., str. 3.

56 Sandra Bartolović: "Najbolji promotori Mesić, Sanader i tenisač Ljubičić", Časopis Poslovni dnevnik, 7.11.2005., str 6.

Tablica broj 1: Imidž RH, prikaz rezultata istraživanja agencije Mediane

Imidž RH	u %
Nefunkcioniranje pravne države	2,00
Rat	3,00
Ne znam	3,00
Ostalo	3,00
Loša gospodarska politika, nezaposlenost, nizak standard	7,00
Mentalitet stanovništva	7,00
Korupcija i kriminal	7,00
Odnosi sa Haagom	9,00
Političari, vlada, diplomati	59,00
Ukupno:	100,00

Izvor: Poslovni dnevnik, str 6, izdanje od dana 07.11.2005.

Prikazani rezultati istraživanja u prethodnoj tablici zorno ukazuju kakva je percepcija naših građana u odnosu na svoju državu te kakav je imidž Hrvatske. Negativan imidž države prelijeva se na imidž gradova⁵⁷. Pozitivni nacionalni imidž osnovni je element uspješne promocije izvoza i investicija⁵⁸. Kako su imidž i konkurentnost međusobno povezani pojmovi, grad s dobrim imidžom bit će konkurentniji u odnosu na grad s lošim imidžom u svim tržištima na kojima nastupa, iz razloga što će poslovni partneri, turisti, kupci, investitori imati više povjerenja u proizvode iz takvog okruženja u odnosu na neko drugo, nesigurnije okružje. Negativan imidž države negativno će se odraziti na imidž svojih gradova, a posredno i na njihovu konkurentnost. Gradski imidž stoga nije statični pojam, već je to dugoročni čimbenik koji je veoma teško izgraditi i mijenjati. Stoga je lakše pokušati unaprijediti gradski imidž, a time i njegovu konkurentnost kroz stvaranje novih asocijacija nego li pokušavati izmijeniti stare⁵⁹.

6. Razlozi i ciljevi primjene koncepcije brandinga na države, gradove i regije

Fundamentalno polazište primjene koncepcije brandinga gradova jest da ime nekog grada postane marka, a kao rezultat toga stvori psihološke slike u svije-

57 Napomena: Image države prelijeva se i na image kompanija, osobito je to vidljivo prilikom utvrđivanja kreditnog rejtinga

pojedinih kompanija, koji će ovisiti i o kreditnom rejtingu neke zemlje.

58 Natalie Domeisen: "Is there a case for national branding", International trade forum, The magazine of the international trade Centre, broj 1/2003., str. Nn.

59 Philip Kotler, David Gertner: "Country as a brand, product and beyond, a place marketing and brand management perspective", The Journal of brand management, vol 9., no 4-5, April 2002., str. 251.

sti pripadnika ciljnih grupa (potencijalni investitori, turisti, građani, gospodarstvenici), pomaže svima u ocjeni gradskih proizvoda i usluga, olakšava turistima donošenje odluke o posjeti, utječe na donošenje poslovnih odluka, utječe na odluke o selidbi rezidenata i sl. Prema Simonu Anholtu⁶⁰, gradovi su oduvijek bili brandovi. Reputacija gradova i mjesta kroz povijest je bila upravljana od strane njihovih vladara, političara i vlada. Često su pojedini vladari u svoje gradove dovodili poznate filozofe, oratore, pjesnike, slikare i druge. Danas u moderno doba lokalne vlade dovode glumce (Saint Tropez je recimo postao veoma poznat i zbog Brigitte Bardot), režisere, pisce, sportaše, sve one koji mogu ostaviti pečat ili poboljšati svojim prisustvom reputaciju nekoga grada. Dobar gradski brand svakako se s vremenom pretvara u sve bolju i poželjniju percepciju nekoga grada, s rezultatom povećanja stranih investicija, poboljšanja gradske promocije, povećanjem gradskog izvoza i uvoza te stvaranja novih radnih mjesta. Tako su prema provedenom istraživanju agencije Cushman, Wakefield & Baker, gradovi poput Londona, Pariza, Frankfurta, Bruxellesa, Barcelone najbolji gradovi za poslovanje⁶¹. Ti gradovi jesu prepoznatljiv brand. Brand grada, osim na njegovoj ekonomskoj snazi, bogatstvu i razvijenosti, treba razvijati i u smjerovima kao što su kreativnost, glazba, filozofija, povjerenje, mudrost, izazov i sigurnost. Na primjenu koncepcije brandinga u gradovima i stvaranje gradskog branda utječu i vlastiti proizvodi ili usluge koji su poznati u državnim, evropskim ili svjetskim razmjerima⁶². Na brand grada Rovinja svakako utječu brandovi poput Ronhilla, Avantgarda ili TDR-a. U toj osnovi, svaki gradski brand bit će povezan sa svojim domaćim proizvodnim markama i dijelom će ovisiti i o njihovoj uspješnosti. Stoga svako brandiranje grada mora voditi računa o percepciji i imidžu lokalnih proizvodnih brandova, (Nokia je danas sinonim za Finsku, a recimo Microsoft za SAD). Zašto razvijati brand nekog grada? Upravo iz razloga kao što je i prije istaknuto, gradovi koji su razvili svoje marke, gradovi koji imaju pozitivan imidž, svakako su i konkurentniji na tržištima kojima žele participirati. Koncept brandinga u tom smislu utječe na stvaranje emocionalnih vrijednosti nekog grada koje nastaju kao rezultat asocijacija svih ciljnih skupina u kontaktu sa pojedinim gradskim brandom. Jasno je da takve pozitivne asocijacije utječu i na ukupnu gradsku trgovinu, ekonomiju i uspješnost upravljanja nekim gradom. Nove će investicije, novi poslovi radije doći u okružje koje je sigurno, kreativ-

60 Simon Anholt: "Branding places and nations", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.213.

61 Napomena: uzorak N=501, pogledati Časopis Poslovni Dnevnik od dana 11.10.2005., str. 12,

62 Prema: Simon Anholt "Branding New Justice", časopis Brand management, Henry Stewart Publications, vol. 9, No 4-5, April 2002., str. 229.-239.

no, razvijeno, okružje koje ulijeva povjerenje. Upravo to mora biti cilj gradskog brandiranja. S druge strane, grad i njegovi stanovnici profitirat će od uspješnih poslova, na način da će se povećati porezni prihodi, razina gradskih znanja i iskustava, poboljšati ukupno gradsko trgovanje, povećati gradski izvoz, sve koristi koje će u drugom krugu omogućiti još snažniji razvoj lokalne zajednice, jamčiti joj poslovnu i ekonomsku stabilnost i sigurnost, kvalitetno obrazovanje, mirno okružje i sjajniju budućnost i perspektivu.

Ciljeve primjene brandinga gradova stoga možemo sagledati na sljedeći način:

1. Povećanje svjesnosti vlastitih građana, povezivanje građana i stvaranje čvrstih emocionalnih veza sa svojim gradom (tjerati ih da razmišljaju o svom gradu, stvarati i mijenjati imidž grada, mijenjati negativne percepcije o gradu i gradskoj vlasti);
2. Povećanje povjerenja u vlastite snage, u vlastitu ekonomiju, u vlastito znanje i u vlastite sposobnosti;
3. Stvaranje novih i održavanje postojećih poslovnih, društvenih, kulturnih i emocionalnih veza i odnosa u smislu poticanja i razvoja lokalne ekonomije, povećanja gradskog izvoza i otvaranja novih radnih mjesta (kvalitetan izvozni proizvod pridonosi imidžu grada);
4. Ohrabrivanje turista u smislu prepoznavanja grada kao atraktivne destinacije, poticanjem kupnje lokalnih proizvoda i lokalne potrošnje;
5. Utjecanje na različite kompanije, društveno političke skupine, poslovne lobije, domaća i strana poduzeća radi privlačenja i realizacije novih investicija u lokalno područje grada;

Realizacijom koncepcije brandinga i ciljeva dolazimo do konkurentskog grada, grada koji je atraktivan, siguran, ekološki osviješten, grada s visokom kvalitetom infrastrukture, konkurentskim poreznim i neporeznim davanjima, razvijenim ljudskim kapitalom i vlastitom osobnošću, (kulturnom, povijesnom i društvenom), čime takav grad postaje uspješan i prepoznatljiv, te sa velikom vjerojatnošću ostvarivanja svih zacrtanih smjernica vlastitog razvoja.

7. Neke posebnosti konkurencije među gradovima i tržišta lokalnih javnih usluga

Osnovne različitosti konkurencije i konkurentnosti između gradova, odnosno tržišta javnih usluga i tržišta svih ostalih proizvoda i usluga prvenstveno leže u različitim motivima i ciljevima nastupa na istima. Zato se i razlikuje cijeli set⁶³ "tržišta" ili jedno tržište takozvanih privatnih dobara i tržište javnih dobara, odnosno usluga. Osnovna karakteristika tržišta "privatnih dobara" (sve nabavke koje svakodnevno vršimo za potrebe poduzeća, kućanstva, turista, osim usluga koje pruža javni sektor) jest da postoji veoma izražena konkurencija uz veliki broj ponuđača i s druge strane kupaca. Veliki broj različitih proizvoda i usluga uzrokuje njihove velike varijacije i omogućava visoku razinu probirljivosti među kupcima. Unutar svojih zadanih budžeta kupci su slobodni birati i kupovati upravo one proizvode ili usluge koje najviše zadovoljavaju u određenom trenutku njihove želje i potrebe. Postojanjem velikog broja ponuđača i velikog broja kupaca, davanjem slobode izbora, tržište je efikasno i funkcionalno. Efikasnost tržišta privatnih dobara uvjetovana je brojem poduzeća, stupnjem diferencijacije između njihovih proizvoda, cijenama ulaznih sirovina (inputa) potrebnih za proizvodnju takvih proizvoda i stupnjem jednostavnosti ulaska drugih poduzeća na to tržište. Osnovno ponašanje i motivator poduzeća na tržištu privatnih dobara i usluga jest profit, odnosno njegova maksimizacija. Ovisno o jakosti i veličini pojedinih poduzeća ista mogu više ili manje utjecati na tržišno formiranje cijena. Što je ponuda suženija i što je manje ima, uz konstantnu potražnju, takvi ponuđači imaju veći utjecaj i mogu do određenih granica upravljati tržišnim cijenama. I obratno, što je ponuda heterogenija, što je više poduzeća ponuđača uz konstantnu potražnju, operativni prostor ponude je uži kao i mogućnost utjecaja na tržišne cijene. Između ostalog, efikasnost tržišta privatnih dobara uvjetovana je i jednostavnošću ulaska novih ponuđača na tržište i njihovog izlaska sa tržišta, dakle napuštanja određenog posla. Poduzeća trebaju u uvjetima slobodne konkurencije proizvoditi efikasno kako bi preživjela nesmiljenu tržišnu borbu. Camagni⁶⁴ ističe da konkurentnost među različitim teritorijima proizlazi najviše radi privlačenja inozemnih investicija i utvrđivanja proizvodnih uloga među njima, a sve unutar kriterija ukupne raspoložive radne

63 Mark Schneider: "The competitive City", University of Pittsburgh Press, Baker & Taylor International, 1991., str. 5.

64 Pablo Vaggione: "Bulit heritage as source of world city identity-The case of Shanghai", 40 th IsoCarp Congress, 2004., str.1.

snage. Gradovi⁶⁵ kao teritoriji ili prostori zapravo će biti uspješni onoliko koliko su konkurentni u proizvodnji, unutarnjoj i eksternoj prometnoj dostupnosti, kvaliteti radne snage, internoj sinergiji vlastitog stanovništva i sposobnostima učenja i prilagodbe.

Tržište lokalnih javnih dobara⁶⁶ u interakciji je s državnim i regionalnim tržištima javnih dobara i čini jedan njihov dio. Dakle na tržištu lokalnih javnih dobara, jedinice lokalne samouprave, gradovi i općine, međusobno se natječu za alokaciju lokalnih resursa, budžeta i usluga koje pružaju. Na lokalnom tržištu javnih dobara i usluga, gradovi osiguravaju niz različitih usluga i proizvoda koji su usmjereni na različite ciljne grupe. U tim složenim tržišnim uvjetima regionalne i državne vlasti zapravo uvjetuju razine ponuda na tržištu lokalnih javnih dobara kroz utvrđivanje porezne razdiobe između lokalne i državne vlasti i utvrđivanje cijelog niza različitih državnih, međuregionalnih i regionalnih pomoći, kapitalnih prijenosa, poticaja i subvencija. S geografskog aspekta i obuhvata, može se konstatirati da tržište javnih dobara i usluga obuhvaća administrativno područje-granicu jedinice lokalne samouprave, jer na tom području i u njegovom krugu, svaka jedinica lokalne samouprave (grad ili općina) autonomno može raspolagati vlastitim proračunskim sredstvima i u obvezi je ponuditi sve različite vrste svojih usluga svim svojim kupcima, građanima, lokalnim poduzećima, posjetiteljima i sl. Na svakom tržištu, pa i na tržištu lokalnih javnih dobara, postoje kupci i prodavači. Kupci su na tržištu lokalnih dobara stanovnici (rezidenti) koji borave na području određenog grada i poduzeća/obrti koji su izabrali taj grad za svoje sjedište i obavljanje svojih poslova. Ti korisnici gradskih usluga odlučili su boraviti na tom određenom lokalnom području i kroz plaćanje poreza, prireza, pristojbi, posredno i neposredno plaćaju usluge i dobra u većoj ili manjoj mjeri lokalnoj vlasti toga područja⁶⁷. Stanovnici i poduzetnici imaju različite potrebe, želje i preferencije do javnih lokalnih usluga. Neki preferiraju rješavanje gradnje kanalizacije u odnosu na uređenje parkova, neki smatraju potrebnijim usluge kazališta u odnosu na usluge knjižnica, neki preferiraju ulaganja u sport u odnosu na kulturu i obratno. No, bez obzira na različite preferencije, posebnost tržišta javnih dobara je u tome da je izrazito ograničeno proračunom ili budžetom pojedine lokalne zajednice. Dakle ograni-

65 Ibid. str.1.

66 Mark Schneider: "The competitive City", University of Pittsburgh Press, Baker & Taylor International, 1991., str. 7.

67 Napomena: u različitim državama postoje različiti porezni propisi koji uvjetuju međusobne podjele i razdiobu poreznih i

neporeznih prihoda između različitih razina državne i lokalne vlasti.

čeno je razinom prihoda koji se uspiju ubrati u okvirima administrativne granice nekog grada ili općine, regije, pa čak i države. Kao racionalni kupci, lokalni rezidenti i poduzetnici žele na lokalnom tržištu javnih dobara i usluga kupiti što više usluga za što manje novaca, odnosno po što nižim cijenama, kako bi zadovoljili što veći spektar svojih želja i potreba sa što manje novaca. S druge strane, prodavač je jedinica lokalne samouprave, na primjer grad. Unutar svake lokalne samouprave postoji lokalna vlast koja može biti izabrana demokratskim i nedemokratskim putem. Pretpostavimo da je cilj i težnja svih državnih, regionalnih i lokalnih vlasti da budu izabrane isključivo demokratskim putem. Lokalna vlast, profesionalna gradska administracija i političko-administrativna tijela donosioci su osnovne, primarne odluke o veličini i rasporedu ukupnog miksa javnih usluga i dobara za svoje područje. Takva odluka ovisi o razini prihoda kojima se raspolaže. Lokalna uprava dakle na tržištu javnih dobara i usluga svojim kupcima prezentira raspoloživi miks usluga i dobara za određeno proračunsko razdoblje. Lokalna uprava za te usluge i dobra naplaćuje porezne i neporezne prihode i bori se s drugim gradovima na regionalnom i državnom nivou za privlačenje i osiguranje što većeg udjela u različitim državnim i međuregionalnim potporama, subvencijama i pomoćima. Može se zaključiti da s jedne strane postoje varijacije i različitosti u ukusima, preferencijama i željama kupaca, a s druge strane varijacije i različiti miksevi ponude različitih javnih usluga i dobara. No, usprkos svemu navedenom, tržište lokalnih javnih dobara i usluga posluje i opstaje kroz dva ključna mehanizma, dvije ključne posebnosti koje uvjetuju i stvaraju kompetitivnost⁶⁸. Prema Schneideru⁶⁹ kupci mogu upotrijebiti svoj "glas"⁷⁰ kako bi utjecali na određenu tržišnu ponudu. Kupci se mogu uključiti u političke kampanje, mogu kontaktirati svoje lokalne političare ili se služiti svim drugim legitimnim i ustavom zajamčenim pravima kako bi utjecali na političku-lokalnu-javnu vlast i tim putem, posredno i neposredno, utjecali na lokalno tržište javnih usluga i dobara. Drugi ključni mehanizam je takozvani "izlaz". U svakoj dobro uređenoj lokalnoj i državnoj zajednici zasnovanoj na osnovnim demokratskim principima, svi građani ostvaruju niz prava i sloboda, između ostalog pravo na rad, slobodu kretanja, seljenja i zapošljavanja u bilo kojem administrativnom dijelu svoje države. Isto vrijedi i za poduzetnike. S te osnove poduzetnici (business) i rezidenti imaju slobodu traženja upravo one

68 Mark Schneider: "The competitive City", University of Pittsburgh Press, Baker & Taylor International, 1991., str. 9.

69 Ibid. str.9.

70 Napomena: kroz ustavom zajamčena biračka prava i glasovanje na lokalnim ili državnim izborima

lokalne zajednice koja će kroz svoju ponudu, kroz svoj miks usluga na optimalan način zadovoljiti njihove želje i potrebe. Sloboda kretanja i otvaranja poslova u bilo kojem dijelu neke zemlje bez administrativnih ograničenja uvjetuje stvaranje konkurencije i među konkurencijske borbe između različitih lokalnih zajednica. Upravo je mobilnost kupaca, njihova mogućnost i želja za "izlazom" iz pojedine lokalne zajednice, njihova snaga i utjecaj na razinu kvalitete miksa javnih usluga koje bi trebala određena lokalna gradska vlast ponuditi na svom administrativnom području. Treća posebnost konkurencije i tržišta na kojemu nastupaju lokalne zajednice jest ta da se u ovom slučaju jedinice lokalne samouprave, gradovi ili općine, ne javljaju isključivo kao proizvođači već i kao "sakupljači" ili "osiguravatelji" određenih javnih dobara i usluga. Na primjer, lokalna vlast može određene usluge ugovoriti s jednim ili više privatnih poduzeća. Na taj način ona je okupila ili sakupila jednog ili više ponuđača sa tržišta privatnih proizvoda ili usluga, da u njeno ime i za njen račun osigurava i pruža određene javne usluge ili izvodi određene radove koji će dovesti do stvaranja određenog javnog dobra (ugovaranje izgradnje sportske dvorane ili gradnja i upravljanje javnom knjižnicom uz određene ustupke u obliku kombinacije najma i prodaje knjiga, koncesije privatnom sektoru za obavljanje usluga javnog prijevoza ili pogrebnih usluga, itd.). U određenim uvjetima, lokalna vlast također putem tržišta privatnih proizvoda ili usluga osigurava nivo ili razinu određenih javnih usluga u određenom trenutku. Četvrta posebnost lokalnog-gradskog ili općinskog tržišta javnih dobara ili usluga zasniva se u tome da ponekad lokalne zajednice za lokalne usluge ili unapređenje nivoa vlastitih lokalnih usluga ili gradnju određenih javnih dobara naplaćuju državnim ili regionalnim tijelima vlasti, na način da od istih pridobivaju bespovratna namjenska ili nenamjenska sredstva u obliku subvencija, kapitalnih pomoći, izvanrednih pomoći ili jednostavno kapitalnih poticaja u cilju realizacije određenoga projekta. Ponekad državna ili regionalna vlast može tražiti i razmatrati državni interes i postoji li opravdanost državne intervencije u zahtjevu pojedine lokalne zajednice. I na kraju, posljednja posebnost koja obilježava i utječe na konkurentnost lokalnih zajednica jest porezna i neporezna politika. Ona, naravno ovisi o stupnju i uređenosti državne porezne politike, no pojednostavljeno gledano, svaka lokalna samouprava u svom djelokrugu može pronaći stimulativne porezne i neporezne mjere kojima može s više ili manje uspjeha biti konkurentnija na određenom teritoriju u privlačenju novih ili zadržavanju postojećih rezidenata, privlačenju

novih poduzeća, stranih ulaganja, turista, ovisno o ciljevima koji su za određeno razdoblje zacrtani i prihvaćeni kako na političkom tako i na lokalnom-administrativnom nivou.

8. Model tržišta lokalnih javnih dobara i usluga

Tržište javnih usluga i dobara na kojemu nastupaju gradovi je u većini slučajeva policentrično. U većini slučajeva i primjera, na jednom administrativnom području nekog grada postoji niz pružatelja javnih usluga i dobara koji se očituju kroz neposrednu lokalnu vlast, različite regionalne i državne agencije te državnu upravu. Sva ta državna, regionalna i lokalna tijela uz prethodno opisane posebnosti, na području određenoga grada, osiguravaju cijeli spektar različitih javnih usluga i dobara. Takvo, policentrično tržište javnih usluga i dobara omogućava kupcima stalno sortiranje i analizu ukupnog miksa svih raspoloživih javnih usluga te njihovu usporedbu s ostalim gradovima u okolici, na užem ili širem području. Na osnovi te usporedbe, kupci će u bližoj budućnosti donositi odluku o svojoj mobilnosti. Ovo posebno vrijedi za poduzetnike koji će sve više, osobito u našoj zemlji, seliti svoje pogone u lokalne zajednice koje su im voljne ponuditi bolje uvjete (u 2006. je tako TDR d.d. preselio u Kanfanar iz Rovinja) kako za njihove zaposlenike tako i za njih same sa stajališta infrastrukture, porezne i neporezne politike, obrazovanja i tome slično. Prodaja budućih odluka i javno anticipiranje određenih odluka kroz političke kampanje i tribine obilježje je ovog modela tržišta. Političari i administratori, profesionalci najavljuju unaprijed donošenje određenih odluka koje će se svakako odraziti na razinu i količinu svih javnih usluga na području nekoga grada. Svaka takva odluka mora imati određenu stavku u proračunu te lokalne zajednice, koji se stvara i puni putem plaćanja lokalnih kupaca. To znači da kvaliteta određenih lokalnih javnih usluga i dobara ovisi u određenom razdoblju o razini odluka koje će donijeti lokalna politička vlast. S te osnove, lokalna vlast mora ostvariti lokalne prihode, kroz različite oblike poreza i neporeznih prihoda kako bi mogla održati ili unaprijediti minimalne potrebne standarde te sprovesti svoje odluke. Također, od lokalne zajednice do lokalne zajednice, od grada do grada postoje i postojat će manje ili veće razlike u ukupnom miksu javnih usluga i dobara koje se nude u određenom razdoblju. To znači da pored određenog zakonskog minimuma, ovisno o povijesnim, geografskim, kulturnim, gospodarskim i ekonomskim uvjeti-

ma, svaka lokalna zajednica ima određene specifičnosti koje će biti zastupljene u većem ili manjem postotku u ukupnom gradskom proizvodu. Tako će Rovinj ili Dubrovnik imati veća specifična ulaganja glede kulturnih zbivanja, održavanja i zbrinjavanja kulturnih dobara u odnosu na recimo grad Pazin ili Čakovec. S te osnove, grad Rijeka će imati veći udio u osposobljavanju i vezivanju dijela proračuna za luku i lučki pomorski promet u odnosu na grad Gospić ili Bjelovar, itd. Fiskalna neovisnost i proračunski prihodi, nadalje ovise i o sposobnosti lokalnih vlasti da privuku strana ulaganja, strani kapital ili da zadrže postojeći kapital. Prema tome, ovisno o situaciji, razina miksa javnih usluga ovisiti će i o prihodovnim kapacitetima grada i lokalnim sposobnostima pojedinaca ili interesnih grupa da u određenom razdoblju osiguraju prosperitet za svoju zajednicu, a ne samo o zadovoljstvu ili nezadovoljstvu kupaca i njihovom plaćanju lokalnog spektra usluga kroz porezna i neporezna davanja. Na tržištu javnih usluga svi kupci stalno provode cost-benefit analizu, analizu koristi i troškova, ovisno o troškovima života i koristima na području određene zajednice; ti kupci koristit će se svojim pravom na mobilnost i seliti iz zajednice u zajednicu dok god omjer koristi i cijena za iste ne budu u skladu s njihovim očekivanjima.

Stoga, lokalne vlasti u cilju privlačenja atraktivnih resursa moraju prilagođavati svoje odluke i strategije kako bi na godišnjim razinama povećale omjere koristi i troškova. Dakle, možemo zaključiti da postoji niz različitih situacija, konflikata i konsenzusa, kojima su izloženi svi sudionici na tržištu lokalnih javnih usluga i dobara. Kao i na svakom tržištu i u ovom modelu i kupci i ponuditelj(i) imaju različite pristupe i diferenciraju se kod različitih problematika, no jedno je sigurno, međusobno moraju biti interaktivni, solidarni i kooperativni kako bi i jedni i drugi ostvarili svoje ciljeve.

Drugi dio

URBANI MARKETING GRADOVA, POVEZANOST SA BRANDINGOM I UPRAVLJANJE NJIHOVIM BRANDOVIMA

1. O urbanom marketingu

U uvjetima ubrzanog tehnološkog napretka, naglog širenja svjetskih tržišta i novih komercijalnih prilika, kroz različite oblike suradnje, partnerstva i strateških saveza, branding gradova sve je zanimljiviji koncept za brojna gradska vodstva. Branding gradova je dio strateškog marketinga koji ima za cilj promoviranje imidža grada, njegovih proizvoda, turizma i privlačenja investicija⁷¹. Ujedno, može se reći da danas marketing gradova čini jedan od aspekata prostornog razvoja⁷². Gradovi ponovo dobivaju na važnosti u političkom, ekonomskom i društvenom smislu. Oni se angažiraju kako u vanjskoj tako i u unutarnjoj politici, stvaraju saveze, takmiče se i konkuriraju sa sebi sličnima unutar Europske unije, unutar Hrvatske, općenito na svjetskoj razini. Gradovi općenito nastoje povratiti svoju ulogu u upravljanju, usmjeravanju i kontroliranju ekonomskih i teritorijalnih procesa unutar područja svojega djelovanja, ali i unutar područja djelovanja ostalih, sebi bliskih gradova stvarajući na taj način međusobne integrirane mreže gradova, mreže međusobnih horizontalnih odnosa⁷³.

U posljednjem desetljeću osim ekonomskih, demografskih i urbanističkih promjena koje se odražavaju na ponašanje gradova kao lokalnih samouprava i centara gospodarskih i političkih procesa, izloženi smo i procesu globalizacije i ubrzanom procesu urbanizacije. Tako na primjer u Južnoj Americi 81% stanovništva živi u urbanim zonama⁷⁴. Proces globalizacije stvorio je novi scenarij.

71 Prilagodeno prema: Jorge de Vincente: "State branding u 21 stoljeću", Fletcher school, May 2004., str. Nn.

72 Seppo K. Rainsto: "Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and United states", Helsinki University of Technology, doctoral dissertation 2003./2004., str. 26.

73 Cristiana Rosignolo: Networking in EU: Different policies at different spatial scales, EU-Polis sistemi urbani europei, Dipartimento Interateneo Torino, Politecnico e Università di Torino, Italy, 2002., str. 2.

74 Reinhard Friedman.: Marketing Urbano: Como promuover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de

Globalizacija sada obuhvaća i političke, i socijalne, i ekonomske, i geografske dimenzije. Svaki razvijeni gospodarski sustav mora biti svjestan činjenice da ne može postojati kao jedinka bez odnosa s globalnim okruženjem⁷⁵. Svaki poticaj ili digresija u poslovanju jedne značajnije ekonomije, gospodarstva može zbog procesa globalizacije izazvati potrese ili poticaje u drugom gospodarstvu. Proces globalizacije doveo je do povezivanja komercijalnih, tehnoloških, socijalnih i političkih struktura diljem svijeta. U cijelom tom složenom procesu svaki je sudionik važan jer globalizacija je omogućila da svaki, pa makar i mali lokalni sudionik, može sudjelovati i trgovati s gospodarstvom neke zemlje za koju i ne zna točno gdje se nalazi. Danas je gradovima u uvjetima globalizacije potreban jedan efikasni koncept marketinga kako bi uspjeli opstati u uvjetima međunarodne konkurencije, kako bi uspjeli privući nove investicije, poduzeća, poduzetnike, turiste, pa ako hoćemo i stanovnike, i na taj način uspjeli realizirati relevantne regionalne, nacionalne ili čak internacionalne programe. U posljednjem desetljeću pokazala se potreba za primjenom koncepcija marketinga u gradovima i sektorima javnih usluga (komunalna poduzeća) kako bi se poboljšala njihova efikasnost i uslužnost do krajnjeg korisnika. Brojni su autori definirali pojam marketinga na različite načine. Američka marketing asocijacija, (AMA - American Marketing Association) definira marketing kao proces planiranja, provođenja i stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija⁷⁶. Otac marketinga, Philip Kotler, marketing definira kao društveni proces kojim putem stvaranja i razmjene proizvoda i vrijednosti s drugima - pojedinci i grupe dobivaju ono što im je potrebno ili što žele⁷⁷. Takve definicije počivaju prije svega na pojmovima potreba, želja i potražnje kao i njihovom zadovoljenju te na kreiranju proizvoda, realizaciji razmjene te koncepciji tržišta, marketinga i marketera. Marketing je osim toga i proces stvaranja i razmjene vrijednosti⁷⁸. Marketing se jednostavno može definirati kao proces kreiranja proizvoda usmjerenih na aktivno zadovoljenje potreba i želja kupaca. Dakle, cilj je ponuditi nekome određeni proizvod s kojim će ta osoba zadovoljiti svoje potrebe. Općenito, nastanak i primjena marketinga u gradovima i regijama

Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, svibanj 2000., str. 1.

75 Zoran Franjić: "Proces globalizacije i značaj stranih direktnih ulaganja za hrvatski turizam", Časopis Tržište, broj ½ 2000., Vol XII, Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji, Izdavač Comar, Zagreb, 2000. godine, str. 36.

76 Jozo Previšić, Đurdana Došen-Ozretić: "Međunarodni marketing", Masmedia, Zagreb, 1999., str. 7.

77 Philip Kotler: "Upravljanje marketingom 1", Informator, Zagreb, 1998., str. 4.

78 Bruno Grbac, et al.: "Evolucija marketinga u gospodarstvu Primorsko goranske županije i Istarske županije", Marketing

i razvoj, Društvo za marketing Rijeka, Rijeka 2000., str. 4.

može se ukratko sagledati kroz nekoliko osnovnih razloga zbog kojih se on prema mišljenju nekih autora javlja u Europi nešto prije nego li u SAD-u⁷⁹ u obliku koji se razmatra u nastavku:

1. Prema nekim autorima osnovni razlog potvrde i uporabe koncepcija marketinga od strane lokalnih vlasti jest taj što u Europi od početka 70 - tih godina tržište nekretnina više nije nacionalno već internacionalno, čak i svjetsko. U takvim uvjetima gradovi već tada međusobno konkuriraju i takmiče se između sebe tko će od njih privući veće kvote kapitala u formi investicija u nekretnine i imovinu i u formi investicija u razvoj industrije i izgradnju novih pogona.
2. Drugi izvori daju veću važnost upravo drastičnijim proračunskim rezovima gdje su države smanjile proračunsku ovisnost gradova i smanjile im direktne proračunske dotacije, što je upravo potaknulo gradove i općine da se posluže instrumentima usmjerenim na tržište, na privlačenje investicija i otvaranje radnih mjesta kako bi zadržali stanovništvo i osigurali nesmetan razvoj lokalne samouprave i realizaciju određenih programa kroz osiguranje fiskalnih priljeva u gradske "kase".

Kada bismo se koncentrirali samo na ulogu grada kao mjesta gdje se sastaju ponuda i potražnja, ne bismo se pomaknuli dalje od promišljanja o nastanku tržišta i uloge mjesta u tom procesu. U stvarnosti, izraz marketing u žarište stavlja gradsku usmjerenost na tržište i to ponajviše kao mjesta pregovora i komunikacije i gdje vrijednosti koje se razmjenjuju ne moraju biti određene isključivo i samo cijenom. To što je grad za marketing neka vrste robe ne znači da je grad roba u smislu da se mogu kupovati njegovi dijelovi, usluge, nekretnine, da se može cijepati i sl. Primjena koncepcije marketinga tržištu nudi grad kao cjeloviti i nedjeljiv proizvod. U našem slučaju, grad je urbanizirani prostor, dugoročan, dugog vijeka trajanja, proizvod koji se ne "troši" odjednom već kroz dugi niz godina, i proizvod koji se ne proizvodi u cijelosti odjednom, on stalno nastaje, stalno se mijenja, širi ili sužava, povećava ili smanjuje. Grad je proizvod u stalnom procesu transformacije, skup socijalnih, društvenih, geografskih i prirodnih datosti. Dakle, što se mijenja, zašto se zapravo javlja potreba za uvođenjem

79 Franco Corsico: "Marketing Urbano uno strumento per le città e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994., str. 61.

konceptije marketinga? Uvođenjem konceptije marketinga, gradske administracije mijenjaju način razmišljanja, prelazi se iz faze "proizvoda" u fazu "kupca odnosno klijenta", odnosno iz faze birokracije u fazu tržišne efikasnosti koja odjednom postaje mjerljiva⁸⁰. Proces započinje iznutra, unutar administracije, stvaranjem kooperacije i suradnje između svih aktera i izgradnjom corporate identity⁸¹. Komunikacija se zatim razvija u dva smjera, prema unutra i prema van. Za primanje i slanje informacija više ne postoje odvojeni sustavi, odvojeni odjeli, već zajednička mreža, integrirani skup odnosa i veza koja djeluje kao jedno, javlja se potreba za prezentacijom gradske administracije, a time i grada kao jedne slike, "one face to the customer". Primjena konceptije marketinga zahtijeva promjenu stajališta administracije i shvaćanje građanina ne više kao običnog korisnika usluge, već kao klijenta, korisnika određenih usluga "gradapoduzeća". Građanin postaje klijent kojega treba njegovati, razumjeti njegove potrebe i nastojati ih zadovoljiti, ali i sudionik čiji pristanak u nekim fazama i sferama političkog i gospodarskog djelovanja mora postojati kako bi se osiguralo dugoročno ispravno djelovanje u korist cijele društvene zajednice. Pregovori, komunikacija, praćenje potreba otvaraju nove mogućnosti za suradnju i djelovanje grupa građana, interesnih skupina, neformalnih grupa, udruga. Urbani marketing daje odgovor i rješenje kako prodrijeti do svakog "klijenta", kako ga razumjeti i kako mu udovoljiti, te omogućava participaciju svih aktera jednako, jer svi su jednako važni i bitni u funkcioniranju jednog grada. Primjena konceptije marketinga u gradovima doprinosi boljem razumijevanju i komunikaciji svih aktera na tržištu što u konačnici pridonosi i većem zadovoljstvu i stvaranju obostranih koristi. No, potrebno je ne zaboraviti da ipak grad kao administrator određenog teritorija ne smije i ne može prepustiti socijalnu, društvenu i kulturnu odgovornost isključivo nekome segmentu, na primjer gospodarstvu. U tom smislu jedino gradska administracija može biti pozvani akter koji u određenom trenutku mora znati odrediti pravu ravnotežu između stvarnih želja i potreba gospodarstva, želja i potreba građana i vlastitih političkih, socijalnih i drugih ciljeva. Prepoznavanje takvih potreba upravo je cilj marketinga i marketera. Slijedom navedenog, postavlja se pitanje primjenjivosti konceptije marketinga

80 Franco Corsico: "Marketing Urbano uno strumento per le città e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994., str.71.

81 Franco Corsico: "Marketing Urbano uno strumento per le città e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994., str.71.

u svim gradovima ili lokalnim samoupravama u odnosu na njihovu veličinu. U stvarnosti, aplikacija marketing filozofije nije uvjetovana geografskim i teritorijalnim obuhvatom, niti veličinama ili brojem stanovnika u pojedinim urbanim središtima. Filozofija marketinga i primjena urbanog marketinga ne ovisi o teritorijalnoj veličini grada⁸². Bitna je suština i princip, odnosno razumijevanje koncepcije koja je jednako primjenjiva i u malom kao i u velikom gradu. Činjenica je da će potrebu uvođenja marketing koncepcije prepoznati prije razvijeniji gradovi i razvijenije sredine iz jednostavnog razloga jer su primarne potrebe najvjerojatnije već pokrivena (stanovanje, ceste, odvodnje) pa postaje sve teže zadovoljiti korisnike, građane koji traže veći nivo kvalitete javnog transporta, više zelenih površina, više parkirnog prostora; korisnici u biti postaju sve zahtjevniji u smislu kvalitete, a manje u smislu kvantitete. To su problemi koji iziskuju i cjelovitiji pristup jer se problemi teže otkrivaju, a time i zadovoljenje postaje otežano.

U tom smislu, na osnovi navedenog, potrebno je uvesti termin urbani marketing, koji će se u nastavku ovoga rada i dodatno razjasniti. Urbani marketing trebao bi objediniti shvaćanja marketinga, kao koncepcije gradova koja determinira lokalne ciljeve i načine njihove realizacije unutar određenoga grada⁸³, koji objedinjava osnovne čimbenike razvoja (grad nastoji privući različite tvrtke i tvrtke koje imaju svoje interese, cilj je grada pružiti različite potpore već postojećim tvrtkama i privući druge tvrtke da osnuju svoje sjedišta u određenom gradu) te koja je okrenuta procesu stvaranja imidža gradova i svojevrsnom "upakiravanju prostora" kao proizvoda, place-product⁸⁴, ali uvijek uz usmjerenost na "proizvodnju" lokalnog javnog dobra⁸⁵ u cilju stvaranja dodatnog lokalnog gospodarskog razvoja.

2. Identifikacija područja obuhvata urbanog marketinga

Postoje različite interpretacije pojmova i obuhvata urbanog marketinga. Iz provedenog istraživanja literature, proizlazi da bi trebalo prihvatiti sljedeći konstrukt urbanog marketinga, odnosno njegova područja obuhvata, koja

82 Ibid., str. 72.

83 Marie - Chevrant-Breton,.: Selling the world city, a comparison of promotional strategies in Paris and London, European planning studies, april 1997., vol 5, issue 2, EBSCO database, 08.07.2002., str.1

84 Paul Cheshire: Cities in Competition, articulating the gains from integration, Urban studies, vol 36, broj 5.-6., 1999., The editors of Urban studies, str. 843.-864.

85 Paul Cheshire: Cities in Competition, articulating the gains from integration, Urban studies, vol 36, broj 5.-6., 1999., The editors of Urban studies, str. 843.-864.

se u nastavku iznose i ukratko obrazlažu: urbani marketing obuhvaća u svom djelokrugu razvoj prostora grada, odnosno njegove lokacije; urbani marketing obuhvaća i privlačenje posjetitelja ili turistički marketing grada (što ga u našim gradovima obavljaju turističke zajednice, a koje su pod utjecajem jedinica lokalne samouprave op.a.); urbani marketing obuhvaća i marketiranje stanovništva, rezidenata i nerezidenata određenog grada i konačno; urbani marketing obuhvaća i marketing same gradske uprave ili lokalne administracije.

- *Marketing prostora grada ili marketing lokacije* grada dio je urbanog marketinga i odnosi se na relaciju prostora i prostornih mogućnosti s gospodarstvom grada. Cilj je prepoznati čimbenike prostora jednog grada i prema njima pozicionirati vlastiti grad u odnosu na potrebe i želje potencijalnih investitora i gospodarstva.
- *Marketing rezidenta ili stanovnika*, orijentiran je na privlačenje novih stanovnika, ali i na zadržavanje postojećih i to kroz niz aktivnosti od poboljšanja infrastrukture, do poboljšanja gradskih usluga sve do povećanja sigurnosti u gradu i uvjeta stanovanja.
- *Marketing posjetitelja odnosno turista* dio je urbanog marketinga usmjeren na povećanje poznatosti grada u turističkim i nad nacionalnim okvirima te na povećanje turističkog prometa ili stvaranje istog.
- *Marketing gradske uprave* dio je urbanog marketinga koji je usmjeren na analizu, planiranje, implementaciju i kontrolu planova i programa gradskih administracija radi kreiranja, konstruiranja i održavanja razmjene usluga i relacija s ciljanim tržištima radi ostvarenja postavljenih ciljeva⁸⁶. Marketing gradske uprave je aktivnost koja omogućava lokalnim upravama održavanje kontakta sa svojim klijentima (građanima i poduzetnicima), prepoznavanje njihovih potreba, kreiranje usluga prema njihovim željama i generiranje programa komunikacije i informiranja na način da su svim zainteresiranim stranama poznati ciljevi i smjernice djelovanja lokalne administracije⁸⁷.

Filozofija je urbanog marketinga usmjerena na konstantnu orijentaciju grada (gradskih uprava, op.a.) prema potrebama i željama interesnih grupa (različitih

86 Reinhard Friedman., Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000., str. 10.

87 Ibid str. 10., djelomično prilagođeno

tržišta, građana, turista, poduzeća)⁸⁸. Urbani marketing je aktivnost koja omogućuje gradovima i gradskim institucijama: da⁸⁹ budu u stalnom kontaktu sa svim interesnim grupama i ciljanim tržištima, da znaju prepoznati želje i potrebe ciljnih skupina, da znaju razviti takve "proizvode/usluge" koji odgovaraju i zadovoljavaju prepoznate želje i potrebe, da razviju takav sustav protoka informacija koji omogućava komunikaciju i prepoznavanje ciljeva gradske uprave od strane interesnih i ciljnih grupa. Urbani marketing, zapravo obuhvaća sustavno planiranje, upravljanje i kontrolu svih relacija i odnosa razmjene usluga ("proizvoda") između jednog grada (kao institucije) sa svojim tržištima⁹⁰. Za razliku od urbanog marketinga, G. Ashworth i H. Voogd definiraju "City marketing" (gradski marketing ili marketing gradova) kao proces gdje su sve urbane aktivnosti koliko je god to moguće povezane sa potrebama ciljanih kupaca u cilju maksimiziranja efikasnosti društvenog i ekonomskog funkcioniranja područja u suglasnosti s ciljevima koji su postavljeni⁹¹. Iz navedenih i istraženih definicija i koncepcija moguće je zaključiti da zapravo ne postoje bitne razlike između koncepcija i definicija urbanog marketinga i gradskog marketinga (city marketinga). Ova konstatacija temelji se također i na praktičnim iskustvima nekih gradova. Tako, je u gradu Sydneyu, "City marketing" zapravo koncept partnerstva između grada Sydneya i poslovnih subjekata. Cilj je tog partnerstva pro-aktivno promoviranje grada njegovim gostima i posjetiteljima⁹². Formiranjem strateške alijanse i partnerstva, svi partneri imaju priliku sudjelovati u stvaranju efektivnog marketinga grada, publicitetu i turističkim kampanjama. Za grad Leeds gradski marketing potrebno je fokusirati na određen identitet prilikom marketiranja grada. Iskustvo Leedsa pokazalo je da je potrebno poslati poruku o tome kako je potrebno imati stila, u jeku vremena i biti grad budućnosti⁹³. Iz iskustva grada Leedsa vidljivo je da je gradski marketing (city marketing) usmjeren na stvaranje kontakta s interesnim grupama i prepoznavanje želja i potreba istih, upravo ono što i jest filozofija urbanog marketinga.

Obzirom na prije iskazano, mogu se izvesti sljedeće zajednički aspekti urbanog i gradskog marketinga⁹⁴:

88 Ibid. str. 4.

89 Ibid. str. 4.

90 Muller, W.H: Territoriales (regionales und komunale) Marketing, WIBERA-Sonderdurch, No223, Dusseldorf, 1992, str. 4.

91 Ashworth, Voogd.: "Marketing the City, Concepts, process and Dutch applications", TPR, broj 59/88, str.68.

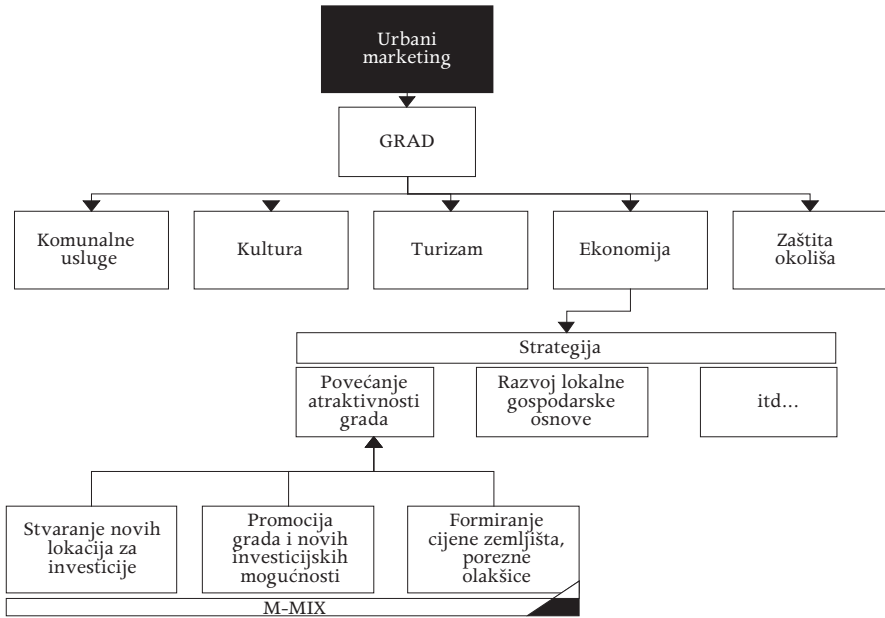
92 City od Sydney: "Sydney City Marketing", <http://www.citysydney.nsw.gov.au>, 15.07.02., str.1.

93 David Quinn: "Who cares wins", Estates Gazzete, 5/25/2002, Issue 221, str 108, EBSCO dana base, 080702, str.1.

94 Reinhard Friedman.: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de

Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, svibanj 2000., str. 3.

1. Filozofski aspekt
 - a. Orijentacija na interesne grupe i ciljana tržišta, kao destinacije lokalne politike;
 - b. Ključna točka su problemi, nedostaci, želje i potrebe građana, grupa, udruga, poduzeća i ostalih interesnih grupa;
2. Aspekt segmentacije
 - a. Razmišljanje i shvaćanje interesnih grupa kao segmenata ciljanog tržišta olakšava prepoznavanje, identificiranje i rješavanje potreba pojedinaca;
3. Informacijski aspekt
 - a. Istraživanje tržišta i prepoznavanje potreba je osnova urbanog i gradskog marketinga;
 - b. Generiranje pravodobnih informacija i povratnih veza sa svim segmentima tržišta od nepobitne je važnosti;
4. Strateški aspekt
 - a. Urbani i gradski marketing dijelovi su strategije razvoja grada i funkcioniranja gradske administracije;
5. Komunikacijski i koordinacijski aspekti
 - a. Osiguranje participacije i komunikacije među svim ciljnim grupama je osnova za dizajniranje "proizvoda" prema željama i potrebama krajnjih korisnika (klijenata);
 - b. Kooperacija i koordinacija između javnog i privatnog sektora osnova su za uspjeh primjene koncepcije marketinga;



Izvor: autor

Činjenica je da se koncepcija urbanog marketinga može primijeniti na sve aspekte djelovanja grada od turizma do komunalnih usluga i kulture, ma koliko one bile različite. Stoga se može zaključiti da je urbani marketing proces putem kojeg sve gradske aktivnosti postaju ovisne o potražnji i željama različitih ciljnih skupina od građana do poduzeća, s ciljem maksimiziranja društveno-ekonomskog blagostanja grada u skladu s prije postavljenim ciljevima od strane lokalnih vlasti. Za razliku od gradskog marketinga (city marketinga) i urbanog marketinga koji su praktično sinonimi, marketing mjesta (place marketing) nešto je drugačiji koncept. Iako smo ga svrstali kao dio unutar urbanog marketinga, ipak u literaturi, osobito američkoj, postoje određene razlike koje place marketing svrstavaju izvan sfere urbanog marketinga. Osnovna je uloga marketinga mjesta (place marketing) osnažiti mogućnost gradova, regija u prilagodbi stalnim promjenama na tržištu, traženju prilika i osiguranju dugoročnog opstanka zajednice⁹⁵. Prema Kotleru⁹⁶, marketing mjesta je marketing koncepcija usmjerena na revitalizaciju gradova, regija i nacija. Koncepcija prostornog marketinga ima za cilj da građani, zaposlenici, radnici u svom gradu ostvare zadovoljstvo i ostvare vlastite želje u tom gradu te da ujedno i turisti, novi

95 Philip Kotler;Donald Haider;Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str. 18.

96 Ibid., str. 18.

investitori i poduzeća ispune u tom istom mjestu svoja očekivanja. Marketing mjesta obuhvaća sljedeće četiri osnovne komponente⁹⁷: Kreiranje i realiziranje miksa (mreže) gradskih usluga i funkcija u jednoj zajednici, postavljanje i kreiranje atrakata, industrijskih i turističkih, radi privlačenja novih investitora i poslova u grad, pružanje gradskih proizvoda i usluga na efikasan i dostupan način, promociju vrijednosti mjesta i imidža tako da su svi potencijalni korisnici svjesni u potpunosti vrijednosti i razlika koje karakteriziraju njihov grad, regiju, naciju i omogućavaju razlikovanje od konkurenata (drugih gradova, regija). Marketing mjesta predstavlja kreiranje, dizajn, stvaranje određenog mjesta na takav način da ono svojim izgledom, uslugama, uspješnošću (profitabilne firme, mogućnost zaposlenja) jednostavno stvara dodatne koristi i zadovoljstvo za sve svoje stanovnike. Iz razmatranog očito je da se marketing mjesta više fokusira na grad ili drugi oblik teritorijalnog ustroja kao jedne ukupne cjeline, "proizvoda" usmjerene na stalno privlačenje novih poslova, turista, a sve u cilju razvoja i boljitka određene zajednice. Marketing mjesta ne bavi se strukturom lokalne administracije i načinom utjecaja lokalne administracije na upravljanje gradom, te tada posredno i na njegov razvoj. Stoga je moguće zaključiti da se ipak u sklopu urbanog marketinga, principi marketinga primjenjuju na određeno urbano središte u najširem mogućem obliku, dakle na sve vitalne funkcije nekoga grada. Urbani marketing prema prikupljenim i istraženim podacima obuhvaća i marketing gradske uprave i marketing rezidenata i marketing posjetitelja-turista i marketing usmjeren na privlačenje novih investicija. Marketing mjesta ili place marketing je nešto uži sustav koji se može primjenjivati samostalno ili u sklopu urbanog marketinga, i koji ne obuhvaća sva područja koja pokriva urbani marketing. U ovom radu opredijelili smo se na sveobuhvatan pojam i njegovu razradu, dakle urbani marketing s mogućnošću primjene u našoj zemlji. U nastavku, razmatra se povezanost urbanog marketinga i brandinga gradova sa stajališta kreiranja blagostanja u gradovima te se analiziraju međusobni utjecaji i veze.

3. Povezanost urbanog marketinga i brandinga gradova

Na osnovi prije iznesenog, može se zaključiti da je urbani marketing jedan od osnovnih instrumenata s kojim se gradovi upuštaju u izvan lokalnu bitku za privlačenje novih ekonomskih i gospodarskih čimbenika na regionalnoj, nacionalnoj i nadnacionalnoj razini, ali i instrument koji omogućava efikasniju

97 Ibid., str.18.

uporabu i reorganizaciju vlastite ekonomske baze, vlastitih resursa i primarnog zadovoljenja svojih građana, jer samo grad, odnosno njegovo političko i administrativno vodstvo koje to čini u potpunosti može u budućnosti privući nove čimbenike u svoje okružje⁹⁸. Kreirati osjećaj za identitetom esencijalno je za uspješno generiranje ekonomskih aktivnosti i urbanog marketinga⁹⁹. Između ostalog, logika urbanog marketinga opisuje grad kao seriju tematskih atributa od kojih svaki nudi određenu posebnost povezanu s određenom slikom i urbanom formom. Kako se gradski (urbani) menadžment približava urbanom marketingu, grad će postati sve više fragmentiran (segmentiran) na određene stereotipe međusobno tematski povezane, više nego prostorno¹⁰⁰. Usporedo sa svim procesima koji se događaju u svijetu i oko nas, gradovi u svojoj borbi za ekonomsko i gospodarsko preživljavanje bore se za privlačenje njihovog dijela multinacionalnog kapitala, sjedišta tvrtki, proizvođača pića, ističući neprekidno jedinstvene kvalitete koje ima njihov grad. U toj borbi, prostori, gradovi, postaju proizvodi koji se marketiraju, brandiraju i promoviraju, kao i svi ostali proizvodi ili usluge¹⁰¹. Urbani marketing samo je jedno od mogućih usmjerenja unutar gradova. Ono što se traži od urbanog marketinga jest da postane pomoć i instrument razumijevanja i djelovanja unutar gradova prilikom njihove transformacije, ne samo kao primatelj različitih zahtjeva (potreba), već kao nositelj znanja i informacija prilikom rasta i razvoja uz zaštitu i spajanje različitih interesa građana i gospodarstva. Obzirom da se svjetski, europski, hrvatski gradovi stalno mijenjaju, gotovo svakodnevno pod utjecajem svojih makro i mikro okruženja, različitih interesa, skupina i različitih gospodarskih i političkih pritisaka, izazov je za sve sudionike, za lokalnu administraciju, za poduzeća, za građane, za sve aktere - znati postati svjesni ovih promjena, znati ih prepoznati i znati odabrati pravac djelovanja. Ovdje nam instrumenti marketinga mogu svakako pomoći jer je upravo to ono što uspješna poduzeća već niz desetljeća na tržištu i čine. Mjesta, gradovi, države, regije, mogu biti brandirani slično kao i bilo koji proizvodi ili usluge¹⁰². Stvaranje branda grada u okviru urbanog marketinga ima za cilj povećati atraktivnost mjesta. Uz gradove, naravno kao i uz bilo koji proizvod ili

98 Napomena: Prilagodeno prema nizu tekstova i izvora

99 Bill Ericson, Marion Roberts: Marketing local identity, *Journal of Urban Design*, Februar 1997., vol 2., issue 1, Academic

search premier, EBSCO database, 08.07.2002., str.1.

100 Ibid., str.1.

101 Ibid., str.1.

102 Seppo K. Rainsto: "Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and United states", Helsinki University of Technology, doctoral dissertation 2003/2004., str. 26.

uslugu moguće je vezati naziv, simbol, reputaciju i prezentaciju¹⁰³. U sadašnjoj modernoj literaturi o marketingu, pojam brandinga i stvaranja branda ima veoma značajnu ulogu. Marketing i branding u teorijskom smislu slijede određene jednake postavke i zakonitosti, međutim ne postoje standardizirana i uvijek primjenjiva pravila. Stoga svako pojedinačno poduzeće, proizvod, usluga moraju uzeti u obzir čitav niz čimbenika, počevši od ciljnog tržišta, industrije u kojoj se nalaze, kulturnih i ekonomskih prilika itd., da bi bili u stanju osmisliti svoj pristup tržištu i sliku koju o sebi pritom daju. Branding je u usporedbi s urbanim marketingom zapravo svojevrsna asocijacija¹⁰⁴, kreirana u mislima potencijalnog kupca u odnosu na poseban način izrade proizvoda i tražene karakteristike, kao i način nadgradnje samog marketinga. Naprimjer, J. Walter Thompson¹⁰⁵, jedan od svjetski priznatih stručnjaka oglašavanja i marketinga, veoma je uspješno brandirao kompaniju Ford, oglašivačkom kampanjom "Kvaliteta je naš posao broj 1". Ljudi su u svojoj podsvijesti počeli povezivati marku Forda s kvalitetom, što se i izravno odrazilo na prodaju, prihode i rast vrijednosti imovine tvrtke. Riječima marketera, brand je rezultat marketiške dosljednosti gdje kupac očekuje da će svaki proizvod ili usluga nekog proizvođača u svako vrijeme imati iste karakteristike (npr. kvaliteta, cijena, dizajn, okus, miris, ...) i upravo ta očekivanja kreiraju povezanost između marke i kupca¹⁰⁶. Stoga marketing počinje s kupcem, njegovim potrebama, željama, a brand nastavlja s njegovim očekivanjima nakon konzumiranja uz konstantno i dosljedno stvaranje međusobnog povjerenja i lojalnosti. Prema Kotleru, proizvođači razmišljaju o branding, prilikom razvijanja marketinških strategija za pojedinačne ili grupe proizvoda¹⁰⁷. I Grbac, u svojoj knjizi, također, branding i stvaranje marke proizvoda svodi pod definiranje strategije proizvoda, dakle kao sastavni dio marketing funkcije u poduzeću¹⁰⁸. Dakle, za razliku od brandinga, marketing je širi proces¹⁰⁹ usmjeren ne samo na izgradnju pojedinog proizvodnog ili uslužnog branda već i na realizaciju strateških ciljeva tvrtke, pa tako i gradova ili općina. Ti ciljevi mogu biti u rangu od izgradnje kanala distribucije, formiranja cijene, promocije, lansiranja i razvoja novih proizvoda, marketing kontrole pa sve do kreiranja unutarnje

103 Ibid., str.26.

104 [Tig Tillinghast](#) : "Defining Differences: Marketing, Advertising, Branding (Part 1)", Media Buying 101, August 10, 2001.,

www.clickz.com, str.1.

105 Ibid., str.1.

106 http://www.jrcanda.com/art_mtgvbrd.html, Marketing v. Branding "Why these two business tools should be kept separate", 21.02.2006., str.1.

107 Philip Kotler: "Upravljanje marketingom 2", Informator, Zagreb, 1989., str. 495.

108 Bruno Grbac: "Osvajanje ciljnog tržišta", Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005., str. 33.

109 Ibid., str.33.

pozitivne percepcije dioničara u odnosu na zacrtane dugoročne strategije ili ciljeve tvrtke. Osim toga marketing obuhvaća i korištenje cijelog marketing spleta (4p - product, price, promotion and place, odnosno proširenog 7p sa people, process i physical evidence¹¹⁰) u odnosu na realizaciju svih različitih marketing programa na razini cijele tvrtke, dok je branding zapravo u većini slučajeva koncentriran na određeni proizvod ili uslugu odnosno njegovo označavanje¹¹¹. Kao što je i prije navedeno, marka integrira sve strateške elemente vezane uz određeni proizvod ili uslugu u jednu uspješnu formulu. Brandovi čine osnovu dugoročnog opstanka bilo koje vrste tvrtke na tržištu, pa tako i gradova. Stvaranje i izgradnja jakih tržišnih marki zahtijeva veoma jasno definiranje identiteta marke i njezino pozicioniranje u svijesti potrošača. Percepcija branda od strane potencijalnih kupaca može biti pozitivna ili negativna - što u svakom slučaju, s vremenom, dovodi do trajne izgradnje stava potencijalnih kupaca o određenom brandu. Na percepciju branda uvelike utječu marketinške aktivnosti pojedine organizacije, karakteristike ponuđenih proizvoda/usluga, kultura potencijalnih kupaca te njihove želje i uvjerenja. Samim time, percepcija branda jest individualno, subjektivno iskustvo. Stoga, upravljanje brandom, zahtijeva i uključuje izgradnju i implementaciju marketing programa kako bi se zapravo povećala tržišna vrijednost marke, u našem slučaju, kod gradova, njihova tržišna prepoznatljivost te posredno uspješnost. S osnova marketinga gradova i primjene brandinga na gradove, branding bi se trebao odnositi na stvaranje branda grada u cijelosti, a ne na dio ili dijelove gradskoga proizvoda. Zaključno, o brandu i stvaranju branda grada potrebno je razmišljati tek kada se primijene osnovni koncepti urbanog marketinga. Stvaranje branda je označavanje onoga što smo prepoznali i istaknuli kroz primjenu marketinške koncepcije.

4. Razumijevanje urbane marketing orijentacije i branding orijentacije s aspekta brandinga gradova

Za urbani marketing, grad je tržište, mreža različitih relacija unutar kojih se odvija razmjena i čitav niz drugih funkcija. To što je grad za urbani marketing svojevrsna roba ne znači da je grad roba u smislu da se mogu kupovati njegovi dijelovi, usluge, nekretnine, da se može cijepati i sl. Urbani marketing tržištu nudi grad kao cjelovit i nedjeljiv proizvod. U našem slučaju, grad je urbanizirani

110 Bernard H. Booms, Mary J. Bitner: "Extended marketing mix - 7Ps", <http://www.valuebasedmanagement.net>, 01.11.2006., str.1.

111 Sally Dibb, Lyndon Simkin, William M. Pride, O.C. Ferrell: "Marketing", Mate, 1991., str. 224.

rani prostor dugog vijeka trajanja, proizvod koji se ne konzumira odjednom već kroz dugi niz godina, i proizvod koji se ne proizvodi u cijelosti odjednom, on stalno nastaje, stalno se mijenja, širi ili sužava, povećava ili smanjuje. Grad je u stalnom procesu transformacije kao skup različitih socijalnih, društvenih, geografskih i prirodnih datosti. Uvođenjem urbanog marketinga, gradske administracije mijenjaju način razmišljanja, prelazi se iz svojevrzne faze "proizvoda" u fazu "kupca odnosno fazu klijenta", odnosno iz faze birokracije u fazu tržišne efikasnosti koja odjednom postaje mjerljiva¹¹². Proces započinje iznutra, unutar administracije, stvaranjem kooperacije i suradnje između svih aktera i izgradnjom corporate identity¹¹³. Komunikacija se zatim razvija u dva smjera, prema unutra i prema van. Za primanje i slanje informacija više ne postoje odvojeni sustavi, odvojeni odjeli već zajednička mreža, integrirani skup odnosa i veza koja djeluje kao jedno, javlja se potreba za prezentacijom gradske administracije, a time i grada kao jedne slike, "one face to the customer". Primjena urbanog marketinga zahtijeva promjenu stajališta administracije i shvaćanje građanina ne više kao običnog korisnika usluge, već kao klijenta, korisnika određenih usluga nekoga grada. Konceptija brandinga ili branding orijentacija gradova je proces u kojemu gradovi kao organizacije započinju s razvojem, izgradnjom i zaštitom identiteta marke grada u stalnoj interakciji s ciljanim tržištima-skupinama s ciljem ostvarivanja dugoročnih konkurentskih prednosti za svoj grad¹¹⁴. Marketing orijentacija je jednostavnija, kratkoročnija i zadržava se na određenom fundamentalnom nivou između odnosa proizvođača, proizvoda i kupca¹¹⁵. Branding orijentacija predstavlja sofisticiraniju nadgradnju marketing orijentacije. Preuzimanjem branding orijentacije, za organizacije postaje teže biti i marketinški i branding orijentirani. Činjenica je da organizacija ne može biti isključivo branding orijentirana. Biti brand orijentiran znači prije svega da je organizacija u cijelosti usvojila marketing koncepcije i marketinške principe, a da je izgradnja marke ili branda nadogradnja marketinga u svakom smislu. Grad kao i svaka organizacija prilikom primjene urbane marketing koncepcije okreće se zadovoljavanju želja i potreba svojih kupaca¹¹⁶. Razvojem grada - branda, gradovi teže

112 Corsico, Franco: "Marketing Urbano uno strumento per le citta` e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994., str. 71.

113 Corsico, Franco: "Marketing Urbano uno strumento per le citta` e per le imprese, una condizione per lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994., str. 71.

114 Mats Urde: "Brand orientation: A Mindset for Building Brands into strategic Resources", Journal of Marketing Management, 1999, broj 15, Westburn Publishers LTD, str. 118.

115 Ibid., str. 118.

116 Ibid., str. 118.

ne samo zadovoljavanju želja i potreba svojih ciljnih grupa, već i razvijanju dugoročnih strateških vrijednosti. U tom smislu brandovi uključuju i emocionalnu i simboličku vrijednost i za organizaciju i za njezine kupce te postaju ekspresija ukupnog gradskog identiteta koji kao takav može stvarati i stvara dugoročne konkurentske prednosti u odnosu na ostale gradove konkurente. Marketing orijentacija grada usmjerena je većinom na vanjske čimbenike, na kupce i konkurente. Razvoj gradskog proizvoda, pozicioniranje, diferenciranje, segmentacija marketinške su tehnike koje su usmjerene na primarno zadovoljavanje kupaca u odnosu na konkurenciju. Diskusije oko branda i brandinga svedene su na sekundarni dio marketinškog procesa. Razvoj marke zapravo postaje bezuvjetni odgovor grada na želje i potrebe svih svojih kupaca.

5. Proces uvođenja brandinga u gradove

U nastavku se shematski prikazuje prijedlog mogućeg modela uvođenja procesa brandinga u jedinice lokalne samouprave, baziran dijelom na strateškom urbanom marketing planiranju, a dijelom i na koncepcijama strateškog brandinga. Strateški marketing gradova, a time i strateški branding gradova, bavi se unapređenjem pozicije pojedinog grada na globalnom tržištu¹¹⁷.

117 Dio prema: Philip Kotler, David Gertner: "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK, 2004., str. 46.

Tablica broj 2: Prijedlog modela uvođenja brandinga u gradove

<p>Priprema za izgradnju branda-ulazni podaci, utvrđivanje postojećeg identiteta grada</p>	<p>Analiza situacije i trendova u okruženju, SWOT analiza</p> <p>Postavljanje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada</p> <p>Analiza konkurencije</p> <p>Ciljne grupe i istraživanje potreba korisnika</p> <p>Identitet grada i analiza postojećeg imidža grada</p>
<p>Kupci</p> <p>Stanovnici i zaposleni u gradu/Turisti i posjetitelji/ Business (Lokalno gospodarstvo/Strani ulagači)</p>	<p>Definiranje gradskog proizvoda, politika kvalitete i strategija unapređenja mjesta</p> <p>Izgradnja i dizajn marke grada</p> <p>Istraživanje tržišta</p> <p>Dizajn logotipa i slogana branda</p> <p>Izgradnja identiteta branda</p> <p>Edukacija</p> <p>Strategija pozicioniranja marke grada</p> <p>Strategija izgradnje imidža marke grada</p> <p>Strategija komunikacije marke grada (odnosi s javnošću, oglašavanje)</p>
<p>Implementacija i kontrola procesa</p>	<p>Primjena</p> <p>Mjerenje uspješnosti marke i procjena vrijednosti marke s aspekta grada</p> <p>Proširenje branda grada i globani branding</p> <p>Kontrola i repozicioniranje marke grada</p> <p>Povratna veza</p>

Izvor: autor

Prije prikazani shematski proces mora naravno involvirati lokalnu gradsku zajednicu - sve društveno-političke aktere, lokalno stanovništvo (rezidente) i lokalnu ekonomiju, jer svi zajedno, na bazi vlastitih očekivanja i provedenih analiza moraju definirati i dijeliti zajedničku viziju budućeg razvoja i smjera kretanja svoga grada. Ovaj proces, svakako mora postići razumijevanje svih vanjskih čimbenika (marketing okolina u širem i užem smislu) koji mogu i koji utječu na poslovanje i uspješnost nekoga grada. Osim toga, analiza snaga i slabosti (SWOT analiza) jedan je od važnijih preduvjeta ocjene trenutne kompetitivnosti nekog grada uz procjenu budućih prilika i rizika koji mogu odrediti smjer razvoja neke lokalne zajednice. Svaki gradski brand, da bi bio uspješan, zahtijeva jasno pozicioniranje i prepoznatljivost izrečenu kroz ime i logotip marke jasan identitet marke i naravno sve ostale aspekte od kvalitete do cijene¹¹⁸.

118 Dio prema: www.brandchannel.com, Brand papers, "The future of brands", by Interbrand, 03.02.2006., str.1.

DEFINIRANJE IDENTITETA GRADOVA

1. Analiza situacije, trendova u okruženju i unutrašnjih snaga grada

Početna faza branding procesa gradova jest analiza eksternog i internog okruženja, odnosno analiza onih dijelova okoline koje direktno ili indirektno utječu na grad. Vanjsko okruženje gradova, može se sagledati u okviru sljedeće podjele na: demografsku okolinu (stanovništvo, kretanja i migracije, starost, spol, dob), gospodarsku okolinu (broj gospodarskih subjekata, najvažniji subjekti), političko pravnu okolinu (zakonodavstvo, legislativa), društveno kulturnu okolinu (kulturni i drugi spomenici, običaji, tradicije, praznici), prirodnu okolinu (zemljopisni položaj, klimatski uvjeti, prirodna bogatstva) i tehničko-tehnološku okolinu (razvijenost i shvaćenost tehnologije u sredini, broj internet priključaka po stanovniku, broj računala po stanovniku, prihvaćanje novih tehnologija). Činjenica je da danas gradovi i javne institucije, kao u ostalom i poduzeća, posluju i djeluju u okolini poznatoj po brzim, neočekivanim i teško predvidivim promjenama. Neke glavne značajke¹¹⁹ takve okoline jesu: kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost. S tim u svezi, u osnovi razmatranja branda nekog grada, potrebno je postaviti dva temeljna pitanja. Prvo, kako okolina utječe na njih? Drugo, kako ta lokalna samouprava odgovara na utjecaje iz okoline? Budući da su oba pitanja međusobno povezana, moguće je odgovoriti da vanjska i unutarnja okolina utječu na lokalnu vlast prvenstveno preko određenih promjena. Može se zaključiti da upravo te dinamičke promjene snažno utječu na provođenje politike i vlasti u jednoj lokalnoj sredini. Lokalna samouprava ili bilo koja druga organizacija vanjske bi utjecaje trebala primiti "na sebe" kao određene prilike ili prednosti ili kao slabosti i prijetnje. S druge strane, moguće je i reagirati na te utjecaje i to na dva načina¹²⁰: strategijskim odgovorom, odnosno izborom odgovarajuće strategije ili organizacijskom promjenom, odnosno preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture. Da bi

119 Marin Buble: "Proces strateškog menadžmenta i njegove bitne komponente", Časopis Računovodstvo i financije, broj 8, kolovoz 1997., str. 44.

120 Ibid., str. 45.

se sagledale prilike i prijetnje u okolini, planeri i menadžeri se između ostalog koriste i postupcima skeniranja okoline. Pod skeniranjem eksterne okoline¹²¹ podrazumijeva se dubinsko, detaljno ili oštro snimanje, osmatranje ili motrenje određenog promatranog predmeta ili pojave. Kako je takav sustav neminovno povezan s potrebom elaboriranja velikog broja informacija, neophodno je unutar organizacije razviti adekvatan računalni i informacijski sustav. Zadatak je prikupljanja relevantnih činjenica iz okoline zapravo pravodobna spoznaja i objašnjenje očekivanih promjena u okruženju grada radi osiguranja “nadzora” nad okolinom i događajima. Interna okolina je još jedan dio koji je također potrebno razmatrati. Za razliku od vanjske okoline interna je okolina ona na koju lokalna vlast može utjecati. Analiza interne okoline usmjerena je na definiranje unutarnjih snaga i slabosti što se iskazuje u SWOT analizi. Značenje interne okoline za gradsku je vlast veliko jer interna okolina između ostalog predstavlja neposredno radno okruženje u kojemu se zbivaju svi ključni procesi i događaji bitni za njezin opstanak. Na taj način analiza snaga i slabosti uzimajući u obzir ključne elemente interne okoline, organizacijsku strukturu, organizacijsku kulturu i organizacijske resurse može postati veoma važan instrument upravljanja tekućim poslovanjem i radom lokalne samouprave - grada. Temeljem tako dobivenih rezultata, lokalna samouprava usmjerava svoje aktivnosti i poduzima akcije u cilju očuvanja i jačanja svojih snaga, te ublažavanja i potpunog eliminiranja uočenih internih slabosti. Ovim se pristupom identificiraju i pokušavaju anticipirati buduća kretanja te predvidjeti pojavu mogućih novih snaga i slabosti. Svoje će snage i slabosti grad moći upotrebljavati i uspješno koristiti samo pod jednim uvjetom, a taj je uvjet oblikovati takvu organizacijsku strukturu koja će povezivati ljude i sredstva u jednu skladnu cjelinu kako bi se na optimalan način iskoristile sve raspoložive snage. Kao što je i prije spomenuto, analiza trendova u okruženju i unutarnjih snaga obuhvaća nekoliko bitnih elemenata koje je potrebno uzeti u obzir¹²²: definiranje gradskih, gospodarskih, demografskih karakteristika, definiranje tehničko tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa, identifikaciju glavnih konkurenata grada, identifikaciju glavnih trendova i smjernica razvoja grada, analizu snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) i definiranje ključnih uporišnih točaka grada. U nastavku se svaki od pojedinih elemenata ukratko obrazlaže i analizira.

121 Ibid., str. 45.

122 Kotler Philip; Donald Haider; Irving Rein: “Marketing places”, The free press, Maxwell communication, 1993., str. 81.

2. Utjecaj snaga iz okruženja grada

Svaka analiza okruženja trebala bi započeti s razmatranjem i prezentiranjem podataka o gospodarskoj i demografskoj situaciji u nekom gradu. Takva analiza daje uvid u trenutno stanje i gospodarsku snagu grada. Demografska analiza trebala bi prije svega obuhvatiti stanovništvo, diferencirati ga po spolu, dobi, stručnoj spremi, broju kućanstava, broju članova kućanstava, opremi kućanstava i dohotku, kao i po migracijskim trendovima, dok bi se gospodarska analiza trebala usmjeriti na ključne čimbenike razvitka kao što su broj aktivnih poduzeća, struktura gospodarstva grada po djelatnostima, kretanje nezaposlenosti, definiranje ključnih resursa zajednice, identifikacija prometne infrastrukture, kretanje cijena nekretnina i slično. Analiza tehničko-tehnološke okoline trebala bi biti usmjerena na identifikaciju glavnih tehnologija koje se koriste u gradu i njihovog utjecaja na okoliš, zatim eventualno informatičke opremljenosti i pismenosti stanovnika i drugo. U sklopu razmatranja društveno kulturnih resursa ključni su pokazatelji rekreacijski i obrazovni sadržaji, broj učenika, broj studenata, javna sigurnost i stupanj kriminaliteta, opremljenost i funkcionalnost vatrogastva i policije. Ovako prikupljene informacije u stvari su osnova za sastavljanje slike o percepciji jedne zajednice i procjenu sadašnjeg stanja uz predviđanje određenih potrebnih poboljšanja i koncentracije na eliminiranje nedostataka. Osim toga ti podatci definiraju pogodnost grada za nove razvojne mogućnosti, definiraju njegovu živost i osnova su za analizu i uspoređivanje s drugim više ili manje uspješnim gradovima. U okviru identifikacije snaga, svaki grad treba identificirati druge gradove i mjesta s kojima se natječe za nova radna mjesta, nove rezidente, nove turiste i nove investicije. New York se tako natječe s New Jerseyem i Connecticutom¹²³ za lokacije novih poduzeća, Florida i Californija natječu se međusobno za turiste i nove rezidente, a na kraju krajeva i Rovinj se natječe s Umagom, Dubrovnikom, Makarskom, Opatijom i Porečom u pogledu privlačenja turista i realizacije noćenja, dok se recimo Pula nastoji u odnosu na druge gradove, npr. Rijeku ili Zadar, pozicionirati na način da privlači što više stranih ili domaćih investicija, kroz otvaranja poduzetničkih ili slobodnih zona, širenjem industrijske zone u trgovačku zonu, jačom urbanizacijom i tomu slično. Veliki konkurenti recimo na nivou Europe, među gradovima u pogledu privlačenja investicija, turista i korištenja fondova EU, jesu Pariz,

123 Kotler Philip; Donald Haider; Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str. 81., New York, SAD, 1993., str. 82.

Milano, Berlin, Bruxelles i London, i to osobito glede odabira lokacije i ugovaranja dugoročnog smještaja sjedišta velikih svjetskih poduzeća, što u konačnici predstavlja značajne porezne prihode i nova zapošljavanja za njihovu lokalnu zajednicu. Neki od trendova i utjecaja koje bi prilikom brandinga gradova lokalne vlasti trebale uzeti u obzir jesu pored navedenog i ¹²⁴: povećanje kompleksnosti društva i organizacija, kao posljedica informatičke revolucije i globalizacije, sve veća interakcija između javnog sektora i privatnih poduzeća, privatizacija javnog sektora i outsourcing; stalne tehnološke promjene i razvoj novih načina komunikacije između ljudi te potreba prilagođavanja lokalnih uprava novim tehnološkim zahtjevima; sve veće različitosti u kretanju i izobrazbi radne snage, građana i potencijalnih korisnika usluga grada; veća individualnost, javna odgovornost i ekološka samosvijest građana i traženje “nove” kvalitete života, stalno traženje novih usluga, ekološki čistih proizvoda, postavljanje sve većih zahtjeva lokalnim zajednicama glede rekreacije, zabave infrastrukture. Stoga se u nastavku analizira proces identifikacije snaga, slabosti, prilika i prijetnji u odnosu na identificirane promjene i trendove okruženja.

3. Analiza snaga, slabosti, prijetnji i mogućnosti (SWOT)

Identifikacija prilika i prijetnji u okolini sastavni je dio strateške analize koja se koristi u procesu strateškog planiranja. Obzirom da se planeri susreću s veoma kompleksnim okolinama s velikim brojem promjena i varijabli utjecaja, njihov cjelokupni obuhvat i detaljna analiza zahtijevala bi previše vremena i truda, a najvjerojatnije se ne bi niti isplatila obzirom na vrijeme potrebno za provedbu takve analize i brzinu kojom se odvijaju pojedine promjene u okolini. Zato se planeri koncentriraju na one činjenice i događaje koji imaju najveći (kritični) utjecaj na trenutnu situaciju u kojoj se nalazi neko poduzeće. SWOT analiza upravo omogućava izradu takve analize. Matrica SWOT predstavlja konceptualni okvir za sustavnu analizu i olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika s unutrašnjim prednostima i nedostacima. Izraz SWOT dolazi od početnih slova engleskih riječi za snage (strengths), slabosti (weaknesses) [što su pozitivni i negativni unutarnji čimbenici], prilike (opportunities) i prijetnje (threats) [što su pozitivni i negativni vanjski čimbenici]. SWOT analiza procjenjuje utjecaj tih čimbenika na viziju željene gradske budućnosti. Osnovna je svrha SWOT

124 Bryson John: “Strategic Planning for public and nonprofit organizations”, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str. 89.

analize izolirati ključne činjenice i događaje da bi olakšala strateški pristup i prepoznavanje strateških problema¹²⁵. Ova analiza jedna je od ključnih analiza koja omogućava prikupljanje informacija radi donošenja poslovnih odluka na razini eksterne okoline, osobito u smislu kreiranja perspektive okružja u kojem je potrebno u nekom roku donijeti odgovarajuće strateške odluke¹²⁶.

U sljedećoj tablici prikazano je ukratko izvođenje SWOT analize:

Tablica broj 3: Prikaz koncepta SWOT analize

Interni činioci	Strengths - interne snage, jakosti	Weaknesses - interne slabosti
Eksterni činioci	Npr. Prednosti u menadžmentu, proizvodnji, informatizaciji službi, komunikaciji između službi i sl.	Npr. Slabosti u menadžmentu, slabosti proizvodnje, financiranja, ovisnost o zastarjelim proizvodima i sl.
Opportunities - Eksterne prilike Npr. Tekući i budući ekonomski uvjeti, političke i socijalne prilike, nova dostignuća tehnologije, novi izumi	SO Strategija Maxi - Maxi , mora dati odgovor na pitanje: Kako da na najbolji mogući način iskoristimo naše snage u odnosu na novo ukazane povoljne prilike u našoj okolini?	WO Strategija Mini - Maxi , strategija savladavanja vlastitih slabosti, moramo dobiti odgovor na pitanje: Što učiniti da prebrodimo naše slabosti, a da iskoristimo novonastale prilike u okolini?
Threats - Eksterne prijetnje Npr. Oskudica energije, jaka konkurencija, nepovoljni ekonomski uvjeti, politička nestabilnost	ST Strategija Maxi - Mini Korištenje vlastitih prednosti da bi se svladale ili izbjegle prijetnje iz okoline, moramo dobiti odgovor na pitanje : Kako možemo iskoristiti naše snage da bi prebrodili prijetnje iz okoline?	WT Strategija Mini - Mini strategija štednje, likvidacije poslova, moramo dobiti odgovor na pitanje : Kako minimalizirati unutarnje slabosti da bi se prevladale prijetnje?

Izvor: Weilrich, Koontz: Menadžment, 10 izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994., te dijelom prema www.v-mgroup.com, Personal strategic SWOT Analsis, 08.02.2001.

SWOT analiza može biti izvrsni i brzi “alat” za istraživanje mogućnosti i razvoj novih strategija. Gradovi ili drugi oblici lokalne samouprave, pa čak i države, mogu kroz sistematsku analizu pozitivnih i negativnih događaja, trendova u njihovoj okolini, a u odnosu na njihovo unutrašnje stanje donositi i provoditi adekvatne politike, programe i odluke. Prilikom sastavljanja SWOT analize postoji nekoliko tehnika koje se mogu upotrebljavati. Jedna od njih je “Usponi, Padovi i Teme”¹²⁷ koja se sastoji iz grupne vježbe određenog tima koji je zadužen za strateško planiranje ili biva intervjuiran od strane izrađivača takvog plana.

125 www.urban.uiuc.edu : “Urban Design Project Manual”, SWOT Analysis, 08.02.2001., str.1.

126 <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/>, “Análisis DOFA, sigla in inglés SWOT”, Carlos Lopez, 03.03.2006., str.1.

127 Bryson John: “Strategic Planning for public and nonprofit organizations”, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995, str. 92.

Cilj je ove tehnike da organizacija, odnosno grad prvo pogleda unatrag, jedan određeni period i identificira sve uspone i padove (original naziv Highs, Lows and Themes, op.a.) koje je zajednica doživjela recimo u posljednjih 10 ili 15 godina. Ova grupna tehnika za definiranje snaga, slabosti, prijetnji i prilika provodi se na sljedeći način¹²⁸:

1. Proces započinje podjelom jedne veće zidne površine ili ploče na četiri jednaka dijela, odnosno iscrtavanjem obične tablice s dva stupca i dva retka.
2. Na horizontalnoj liniji, na njezinom kraju ispisuje se s desne strane sadašnja godina, a s lijeve strane ispisuje se godina do koje se želi ići unatrag u definiranju uspona i padova zajednice;
3. Nakon toga svi članovi grupe ili tima individualno na običnom papiru ispisuju sve uspone i padove kojih se mogu prisjetiti. To mogu biti propusti u planiranju, cvjetanje bespravne gradnje, nedovršenost pojedinih investicija, ili uspješnost funkcioniranja i izgradnje pojedinih objekata, dolazak ili odlazak pojedinih stranaka ili gradonačelnika, postojanje ili nepostojanje određenih uvjeta na radu, smanjenje ili povećanje broja stanovnika i slično;
4. Svi članovi grupe moraju označiti vrijeme nastanka identificiranog uspona ili pada i označiti ga kao takvog, zatim prepisuju sve padove na zasebne listove kao i sve uspone na druge nove listove.
5. Svaki član grupe zatim svoje listove lijepi na ploču u odnosu na vrijeme i pazeći pri tome da ispod horizontalne linije idu padovi, a iznad usponi.
6. Grupa zatim zajednički identificira sve zajedničke uspone i padove koji su okarakterizirali zajednicu. Na taj način dobivaju se teme.
7. Teme se zatim analiziraju kroz odgovore na sljedeća pitanja: Koje smo prilike imali?, Kako smo ih iskoristili?, Koje smo pozitivno iskoristili, a koje smo propustili? Koje smo prijetnje imali? Koje smo prijetnje "odradili" uspješno, a koje nismo?, Na koje smo se snage oslonili prilikom rješavanja određenih prijetnji? Koje naše snage nismo iskoristili? Koje su bile naše slabosti u realizaciji prilika i rješavanju prijetnji? Što možemo poduzeti glede njihovog rješavanja i smanjivanja?
8. Identificirani odgovori upisuju se u četiri polja, zajednički su uobličeni prema razmatranim temama i predstavljaju relevantne snage, slabosti,

128 Ibid., str. 93.-95.

prilike i prijetnje u prošlosti s kojima se grad susretao. Na taj način dobila se SWOT analiza povijesnih podataka.

9. Sljedeći korak je pomicanje vremenske linije unaprijed za isti broj godina i razmatranje koje bi se snage, slabosti, prilike i prijetnje mogle dogoditi u tom razdoblju te na koji način se iste mogu iskoristiti ili izbjeći i koji bi bili strateški odgovori koje će grad morati rješavati u tom razdoblju. Grupa mora dati odgovor koje teme očekuje u budućnosti i koje nove teme bi dodala u nova četiri polja.

Nakon dovršetka prethodno opisanog procesa, izrađena je SWOT analiza na bazi relevantnih povijesnih podataka i procjena relevantnih članova grupe koji su sudjelovali u tom složenom procesu. Proces se može provesti i s različitim grupama, odnosno pripadnicima različitih interesnih strana što će u konačnici rezultirati jednim mogućim potencijalnim konsenzusom različitih struja i mišljenja u nekom gradu. Važno je pri tome istaknuti da članovi grupe moraju biti stručni, iskusni i iz različitih djelatnosti, koji zaista poznaju prethodne povijesne gradske situacije i mogu objektivno i nedvosmisleno prognozirati te procijeniti određene događaje u budućnosti. Svi članovi grupe trebali bi biti također upoznati i s rezultatima analize okoline i bitnim statističkim podatcima (broj stanovnika, BDP po stanovniku, demografske karakteristike, glavne konkurente), kako bi događaje prognozirali na bazi stvarnih činjenica.

Druga veoma korisna i jednostavna tehnika naziva se "snježna karta"¹²⁹. Tehnika je iznimno jednostavna za uporabu, brza i produktivna, a upotrebljava se kao dio tehnike izrade SWOT analize i kao dio tehnike izrade i razvoja strategija. Prilikom izrade SWOT analize tehnika se upotrebljava četiri puta i to radi dobivanja odgovora na sljedeća pitanja¹³⁰: Koje su naše vanjske ili buduće prilike?, Koje su naše vanjske ili buduće prijetnje?, Koje su naše interne ili sadašnje snage?, Koje su naše interne ili sadašnje slabosti? Grupa sada ima definirana 4 ključna pitanja za diskusiju i elaboraciju te nakon toga za definiranje strateških aktivnosti koje je potrebno poduzeti. Cijeli proces tehnike odvija se kroz sljedećih nekoliko koraka¹³¹:

1. Izbor članova grupe i formiranje grupe od 5 do 9 osoba; Veći broj članova grupe može se također koristiti, ali je onda takvu veću grupu potrebno

129 Napomena: original naziv "snow card"

130 Bryson John: "Strategic Planning for public and nonprofit organizations", Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str. 94.

131 Ibid. str. 89.

podijeliti na podgrupe; Dobro je da vođu grupe izabere neki autoritet, recimo gradonačelnik ili ključno izvršno tijelo, Gradsko poglavarstvo, kako bi imao dovoljan autoritet i snagu vođenja i koordiniranja grupe.

2. Svi članovi grupe sjede kružno oko ploče ili zida na koji će moći nalijepiti “snježne karte” odnosno bijele papire;
3. Vođa grupe mora fokusirati članove grupe na jedno pitanje, jedan problem, jednu temu; proces se ponavlja kroz čitavu SWOT analizu četiri puta;
4. Zatim svi članovi grupe zasebno na bijeli papir “snow card” ispisuju odgovore na prvo pitanje;
5. Svaki član grupe mora zatim između napisanih odgovora odabrati od 5 do 7 najvažnijih koje ispisuje zasebno svaki na jedan manji komadić papira;
6. Vođa grupe skuplja papire i lijepi ih prema zajedničkim obilježjima na ploču uz apsolutno osiguranje anonimnosti članovima grupe; Na taj način formira teme ili klastere kojima zatim grupa daje zajednički naziv-konsenzusom;
7. Svaki klaster mora imat svoje ime i prikazuje se na papiru druge boje;
8. Kada su svi papiri na ploči i kada su svi sortirani u klastere, zajednički se stvaraju kategorije prema logici, prioritetima i vremenskom slijedu; nove teme mogu se također dodati, a na isti način mogu se i isključiti određeni naslovi koji više ne odgovaraju;
9. Tek kada su svi članovi grupe zadovoljni s nazivima klastera, sadržajem i nazivima kategorija, započinje diskusija i uspoređuju se dobiveni rezultati;
10. Zajedničko mišljenje članova grupe od iznimne je važnosti, stoga se svakom članu grupe daje sedam obojenih kvačica, kojima mora izabrati sedam ključnih kategorija. Boje, odnosno oznake kategorija, pokazuju distribuciju grupnog mišljenja i odgovora na ploči.
11. Nakon završetka diskusije, vođa grupe skuplja konačno selekcionirane odgovore i unosi ih u SWOT tablicu, prema kronološkom redu i važnosti, te ih dostavlja svim članovima grupe.

Postoji još veći broj drugih kombinacija i tehnika koje se mogu koristiti, kao

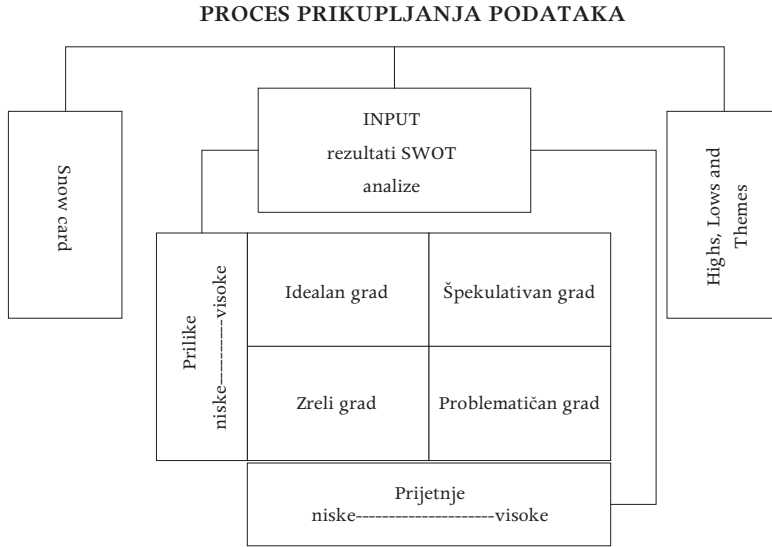
što su tehnike poput brainstorminga koje također mogu biti korisne prilikom definiranja prvih ideja koje se zatim mogu svrstavati ili po temama ili po kategorijama. Bitno je imati na umu da bi SWOT analiza trebala biti grupna tehnika i da ukoliko se želi dobiti određene objektivne odgovore treba težiti stručnim, obrazovanim i iskusnim sudionicima koji veoma dobro poznaju određeni grad, njegova obilježja i njegove probleme. Svaki drugi način i pokušaji mogli bi stvoriti određene slike i vizije grada koji strategiju mogu bitno udaljiti od ciljeva. Sastavljanjem sadašnjih slika i percepcija o nekom gradu temeljenih na SWOT analizi i dobivenim karakteristikama, strateški brand planeri dobit će određene inpute i rezultate. Glavne prilike, prijetnje, slabosti i snage definirat će atraktivnost i privlačnost određenog grada. Slijedom tako izvršene analize moguće je određeni grad svrstati u nekoliko kategorija¹³²:

1. **Idealan grad** - onaj koji u svojoj okolini i temeljem SWOT analize ukazuje na najviše prilika i najmanje prijetnji;
2. **Špekulativni grad** - grad koji ukazuje na visok stupanj prilika, ali i isto toliko prijetnji;
3. **Zreli grad** - grad koji u svojoj okolini može računati na nizak stupanj prilika, ali i na nizak stupanj prijetnji;
4. **Problematičan grad** - grad koji u svojoj okolini može računati na nizak stupanj prilika i veoma visok stupanj prijetnji.

Sljedećim prikazom ukazuje se na ukupan proces SWOT analize i prikupljanja podataka putem predloženih dviju metoda kao i definiranje matrice/pozicioniranja grada unutar predloženih četiriju kategorija, ovisno o prilikama i prijetnjama koje taj grad ima, a koje su identificirane SWOT analizom.

132 Kotler Philip; Donald Haider; Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str., New York, SAD, 1993., str . 90.

Shema broj 2: SWOT analiza i proces prikupljanja podataka



Izvor: Autor

Svi prethodno opisani podatci iz prikazanih analiza poslužit će daljnjem definiranju ključnih uporišnih i strateških branding točaka koje je nadalje potrebno pretvoriti u konkretnu branding strategiju i operativni plan kako bi se grad zadržao u kvadrantu Idealan grad ili bi isti dostignuo. Slijedom ovako definiranih kategorija, strateški branding planeri sada moraju determinirati viziju, misiju i ciljeve te strategije kojima će iste ostvariti. Dobiveni podatci su zapravo analiza i osnovna podloga za strateško razmišljanje i upravljanje, te čine osnovu za definiranje inputa za provođenje istraživanja potreba korisnika usluga nekoga grada i određivanje inicijalnog imidža grada, što kasnije omogućava determiniranje smjera razvoja i izgradnje branda.

Tablica 4: SWOT analiza grada Novske

<p style="text-align: center;">SNAGE strengths</p>	<p style="text-align: center;">SLABOSTI weaknesses</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Povoljan geoprometni položaj • Čisti okoliš • Sirovinska osnova za razvoj poljoprivrede • Šumski resursi • Nalazišta nafte, plina • Tradicija obrtništva • Stručna radna snaga • Postojeća infrastruktura • Poduzetnička zona u osnivanju • Ponuda mlade radne snage 	<ul style="list-style-type: none"> • Usporena gospodarska obnova • Ratom razoreno područje • Malo lokalno tržište • Velik udio NKV, PKV, NSS • Znatan udio nezaposlenih hrvatskih branitelja • Stagnacija gospodarstva regije, povećanje nezaposlenosti • Nedostatak domaćeg i stranog kapitala • Odljev stručnog kadra
<p style="text-align: center;">MOGUĆNOSTI opportunities</p>	<p style="text-align: center;">PRIJETNJE threats</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Integracija s EZ • Prilika za intenzivnije korištenje pogodnosti geografskog položaja • Dobri klimatski uvjeti, postojanje Parka prirode • Količina šumskog bogatstva • Školovanje i usavršavanje, prekvalifikacija • Mogućnost razvoja malog poduzetništva • Razvoj poljoprivrede • Povezivanje malih poslovnih subjekata s velikim gospodarskim subjektima 	<ul style="list-style-type: none"> • Slaba konkurentnost u odnosu na druge gradove, Županije • Porast trenda odlaska školovanih mladih ljudi • Snažni depopulacijski procesi, mnogo nenaseljenih područja • Skrivena nezaposlenost • Propast velikih tvrtki • Nemotiviranost za napredak • Zapošljavanje van Grada

Izvor: <http://www.novska.hr/brosura.htm>, 03.03.2006.

4. Definiranje vizije, misije i temeljnih ciljeva kao osnove za uspješan branding gradova

Vizija je usmjerena na opisivanje organizacije ili u ovom slučaju grada kakav bi trebao biti u nekom narednom razdoblju. Kako ističe John M. Bryson¹³³ u svojoj knjizi u posljednje vrijeme veliki je broj organizacija definirao svoju misiju, no veoma je mali broj organizacija zaista definirao svoju viziju. Razlog tome je što zapravo vizija uključuje i misiju, ali potrebno je istaknuti da vizija seže i dalje u budućnost. Misija je odraz svrhe postojanja neke organizacije, vizija nam govori kakvu organizaciju ili grad želimo u budućnosti, odnosno čemu moramo težiti. Misiju definiramo kao nalog ili zadatak¹³⁴. U širem smislu možemo je definirati i kao društvenu ulogu ili svrhu postojanja. "To je zadatak većeg značenja koji je od općeg interesa."¹³⁵ Za razliku od navedenog, viziju definiramo kao "... dalekosežnu zamisao o željenom i predvidljivom razvoju događaja ili pothvata"¹³⁶.

Primjer 1; Prikaz vizije grada Pregrada

Vizija Grada Pregrada

Razvijeno središte malog i srednjeg poduzetništva, kvalitetan obrazovni centar, mirno rekreacijsko-sportsko područje. Ugodan prostor za življenje.

Pregrada je otvoren grad. Pregrada je miran prigorski grad, prepoznatljiv po izuzetnom krajoliku, nedaleko od sjecišta prometnih pravaca. Svoj razvoj temelji na prirodnim komparativnim prednostima, kulturnoj i povijesnoj tradiciji, te zahtjevima globalnog tržišta. Pregrada se gospodarski razvija u pravcu proizvodnje i pružanja usluga temeljene na snažnoj obrtničkoj tradiciji. Uslužni i proizvodni sektor razvijaju nove razvojne programe. Pregrada kao gimnazijski centar omogućava spoj novih znanja i poduzetničke tradicije. Pregrada koristi tradicionalne prirodne resurse kao svoju globalnu prednost - čista priroda, zdrava pitka voda, te atraktivni klimatski uvjeti podstiču koncept održivog razvitka, te razvoj ekološki prihvatljivih poduzetničkih programa.

Izvor: www.pregrada.hr

133 Bryson John: "Strategic Planning for public and nonprofit organizations", Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str. 94.

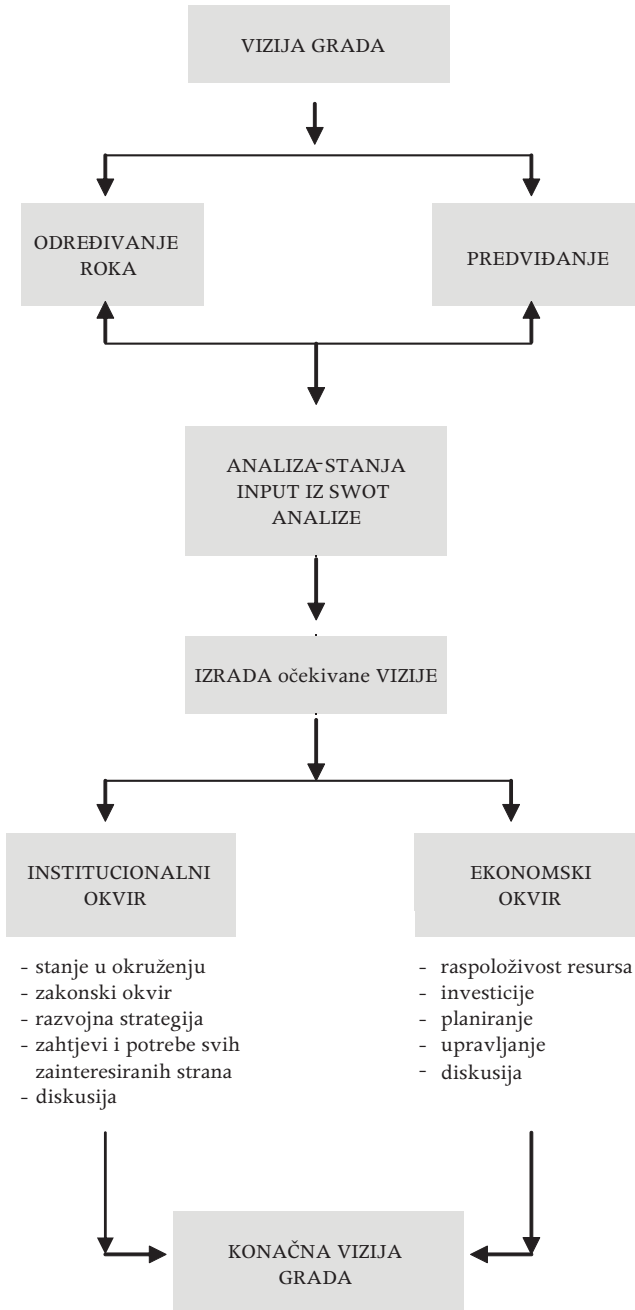
134 Miroslav Drljača: "Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete", Zračna luka Zagreb, <http://kvaliteta.inet.hr/>, 02.03.2006., str.1.

135 Ibid., str.1.

136 Ibid., str.1.

Razvoj i definiranje vizije zahtjevnije je od definiranja misije, i uobičajeno može izazivati velike polemike između različitih skupina. Vizija bi trebala biti osnovni ulazni podatak za kreiranje prostornog i generalnog urbanističkog plana. Gotovo je nemoguće zamisliti da se planovi donose, a da ne postoji generalna vizija načina na koji će se grad razvijati i kakvim ga želimo za deset ili dvadeset godina. Sljedeći prikaz definira okvirnu shemu promišljanja i donošenja vizije gradova.

Shema broj 3: Donošenje vizije grada



Dio pripremljen prema: Miroslav Drljača: "Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete", Zračna luka Zagreb, <http://kvaliteta.inet.hr/>, 02.03.2006.

John F. Kennedy, nije živio dovoljno dugo da bi doživio realizaciju svoje vizije NASA-e, no njezinom jasnom izjavom, "Do kraja desetljeća, odvest ćemo čovjeka na mjesec..." pokrenuo je proces koji je time kasnije zaista i rezultirao. I kada je američki kongres trebao odlučivati o ogromnim sredstvima za postignuće tako ambiciozne vizije, nitko nije oklijevao iz jednostavnog razloga jer je ta vizija bila odraz želje i vrijednosti američkoga naroda i koju su svi zagovarali, a to je da SAD mora biti pionir u svemu i postati svjetski leader. Sve je to danas ostvareno, kao posljedica veoma jasno definirane vizije. Posve je jasno da je definiranje vizije veoma složen proces i da je u isti potrebno uključiti što je moguće više zainteresiranih strana. Dobra vizija nekog grada obuhvatiti će između ostalog misiju gradske uprave, osnovnu filozofiju grada, osnovne vrijednosti koje se nastoje promovirati, osnovne strategije i osnovne smjernice za ocjenu uspješnosti djelovanja gradske administracije kao i neke najvažnije odluke i etičke standarde kojih se ista nastoji pridržavati. Kao ni za misiju tako ni za viziju, jednostavno ne postoje pisana pravila i načini na koji se ista može napisati. Osnovno je držati se pravila da ona mora biti rezultat grupnog mišljenja i konsenzusa zainteresiranih strana, da mora biti jasna i poznata svima. Prilikom determiniranja vizije, scenarij tehnike može biti od velike pomoći. Građenjem nekoliko scenarija koncepcija razvoja grada, njihovom prezentacijom i javnom diskusijom, najvjerojatnije će se doći do rješenja koje će zagovarati svi i koje će rezultirati pozitivnim rješenjima u budućnosti. Jasno definirana vizija nekoga grada ključan je input za definiranje branda i identiteta toga grada. Kako brand crpi snagu iz vizije i misije nekoga grada, u nastavku se opisuje važnost i proces donošenja misije lokalne samouprave.

Drugi korak nakon definiranja vizije grada trebao bi biti redefiniranje ili ponovno potvrđivanje definiranja misije i glavnih ciljeva jedinice lokalne samouprave. Misija objašnjava zašto poduzeće postoji i čime bi se trebalo baviti¹³⁷. Također, misija izvire iz povijesti i tradicije poduzeća, njezine snage, njenih mogućnosti, sposobnosti i resursa¹³⁸. Sadržaj misije trebao bi točno odrediti područje poslovanja organizacije. Što je iskaz o misiji jasnije postavljen to je i lakše postaviti ciljeve. Prilikom osnivanja neke organizacije, vlasnik ili osnivač namijenio joj je određenu društvenu ulogu ili zadatak. Osnovao ju je s određenom svrhom. Stoga će organizacija postojati dok bude ostvarivala svoju društvenu

137 Marin Buble: Proces strateškog menadžmenta i njegove bitne komponente, Časopis Računovodstvo i financije, broj 8, kolovoz 1997., str. 44.

138 Ibid., str. 44.

ulogu, odnosno izvršavala zadatke. U trenutku kad to više ne bude u stanju, prestat će postojati¹³⁹. Isto vrijedi i za jedinice lokalne samouprave; misija je gradu kao organizaciji određena i zadana u trenutku osnivanja, sukladno viđenju potrebe i zakonu, a odredio ju je osnivač, dakle država. Uloga menadžmenta grada sastoji se u obvezi ostvarivanja misije kao i u redefiniranju iste glede trenutnih potreba neke lokalne samouprave. Misiju grada možemo definirati kao pisani iskaz o osnovnoj svrsi osnivanja proračunske institucije¹⁴⁰.

Prilikom definiranja misije grada, potrebno je prije svega osigurati sljedećih nekoliko preduvjeta¹⁴¹:

1. Svi relevantni čimbenici, dakle u konkretnom slučaju svi članovi Gradskog poglavarstva moraju biti jasno opredijeljeni i moraju se slagati oko sadržaja misije;
2. Gradonačelnik mora biti čvrst i jasno određen glede ostvarivanja iste;
3. Misija mora biti jasna i poznata svima, svim zaposlenicima od portira do pročelnika;
4. Gradsko poglavarstvo mora biti svjesno dinamike i promjena u okruženju i znati da misija nije nikad konačna te da se ona mijenja zajedno s organizacijom, ovisno o vanjskim prilikama, prijetnjama i unutarnjim slabostima i snagama;
5. Svaka izjava o misiji trebala bi u sebi sadržavati sljedeće elemente:
 - Izjavu o svrsi - Odgovor na pitanje zašto naša organizacija ili grad postoje, koji je naš konačni rezultat rada. Prilikom definiranja svrhe potrebno je još i zapitati se što će biti drugačije u našoj okolini, što se mijenja u našoj okolini, jer takvi odgovori pomoći će planerima u sastavljanju jedne ili više rečenica kojima će definirati svrhu postojanja grada, "upravljati gradom u korist svih građana.....poboljšati i osigurati minimum stanovanja za sve građane grada.....";
 - Izjavu o poslovanju - tj., odgovor na pitanje kojim aktivnostima ćemo ostvariti našu svrhu, kakvim poslovanjem i kojim usmjerenjem. Npr: "...građenjem kuća za beskućnike, educiranjem gradskih službenika i unapređenjem infrastrukture grada...."

139 Miroslav Drljača: "Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete", Zračna luka Zagreb, <http://kvaliteta.inet.hr/>, 02.03.2006., str.1.

140 Ivana Jakir Bajo: "Mjerenje uspješnosti u hrvatskom javnom sektoru", Časopis Računovodstvo, revizija i financije, Zagreb, RRIF Zagreb., ožujak 2002.

141 Kotler Philip; Donald Haider; Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str., New York, SAD, 1993., str . 90.

- Izjavu o vrijednostima- Svaka organizacija pa tako i grad ima određene vrijednosti koje želi promovirati i koje želi realizirati u svojoj zajednici. Odgovori na pitanja poput: Koja su osnovna uvjerenja u našoj zajednici? Što naši građani najviše cijene? pomoći će u definiranju zajedničkih vrijednosti.

Prilikom pisanja misije moguće je koristiti se i dijelom prije opisanih tehnika za definiranje prilika i prijatnji ili se jednostavno koristiti jednom širom grupnom diskusijom koja bi kao rezultat trebala polučiti određene obrise izjave o misiji, nakon čega se ista može uobličiti i pojednostaviti tako da bude razumljiva svima. Izjava o misiji ne bi trebala biti veća od nekoliko rečenica. Misija zaposlenih u javnom sektoru trebala bi biti nevidljiva ruka koja će ih voditi u samostalnom i svakodnevnom obavljanju poslova te ih kolektivno usmjeravati na ostvarenje zacrtanih ciljeva grada ili institucije.

Kada su determinirane vizija i misija, potrebno je odrediti i temeljne ciljeve. Ciljevi specificiraju aktivnosti koje je potrebno ostvariti da bi se ispunile misija i vizija lokalne samouprave. Paralelno s misijom, što su ciljevi jasniji to je lakše odrediti i taktike koje će dovesti do njihovog ostvarenja. Dakle, ciljevi su žarišne točke kojima težimo i koje želimo realizirati. Ciljevi gradske uprave i nekoga grada trebali bi zapravo proizlaziti iz definirane vizije i misije. Tako postavljeni ciljevi ostvarivat će se putem pojedinačnih aktivnosti i projekata, a također i putem programa koji objedinjuju dva ili više projekta. Stvaranje gradskog branda svakako može biti jedan od temeljnih ciljeva nekoga grada.

5. Strateška analiza konkurencije

Konkurencija tjera poduzeća na inoviranje, preuzimanje rizika te na stalno traženje metoda smanjivanja troškova proizvodnje¹⁴². Isto tako, i gradovi se diljem svijeta sve više natječu i međusobno ističu konkurenciju. Stoga, oni traže takvu tržišnu poziciju kojom bi se diferencirali jedni u odnosu na druge, kako bi privukli najbolje kadrove, te kako bi ostvarili sve unaprijed zacrtane gospodarske i političke ciljeve¹⁴³. Prema Richardsu¹⁴⁴, najveći dio konkurentne borbe među gradovima vodi se u dijelu privlačenja novih investicija i poslova u svaki

142 Lori L. Taylor: "The Evidence on Government Competition", *Economic and Financial review*, sec.quart. 2000, str. 2.

143 www.intermeco.com, "Branding a city, get your city map", 05.04.2005., str.1.

144 Grahame Richards: "Competition between states and provinces for new investment: The effect of cross border incentives

on plant location", *Canada and US Law Journal*, str. 179.

pojedini grad. Ta konkurencija očituje se kroz dvije razine, svjetsku ili globalnu, gdje se gradovi natječu za privlačenje sjedišta tvrtki i novih tvrtki te na vlastitom internom, državnom ili nacionalnom tržištu gdje se gradovi natječu za preuzimanje što više sredstava i poticaja iz različitih državnih fondova, radi realizacije vlastitih infrastrukturnih, kulturnih, socijalnih ili drugih razvojnih projekata.

Sve veći razvoj konkurencije među gradovima potrebno je tražiti i u sljedećem¹⁴⁵:

1. Velike, svjetske tehnološke promjene koje su uzrokovale i uzrokuju stalni rast produktivnosti. Napredak u mikroelektronici, internetu, telekomunikacijama otvorio je novu dimenziju komuniciranja, trgovine i ekonomije u cijelosti. Te su promjene na svoj način "suzile svijet" te učinile dostupnim veliki broj do tada nedostupnih lokalnih ekonomija.
2. Političke promjene, od pada Berlinskog zida, do raspada SSSR-a, a tim i blokovske politike, stasjanje novih sila kao što su Indija i Kina, te velike demokratske promjene u zemljama istočnog bloka, uz ujedinjavanje u okviru Europske unije, dovele su svoje nacije i svoje lokalne ekonomije do stadija kada svi polako postajemo jedan entitet. U takvoj složenoj situaciji, kada će možda u budućnosti nestati države kakve sada poznajemo, gradovi će ostati kao jedini pravi, veliki entiteti koji će moći realizirati gospodarske, političke i socijalne ciljeve dijela nacije koju će zastupati (već sada veći dio ljudi živi u gradovima, gradovi su ujedno oduvijek bili i glavni izvori i nositelji tehnoloških inovacija, a danas, kao i kroz povijest, gradovi su prvi koji se moraju nositi s porastom nezaposlenih, propadanjem pojedinih tvrtki, poslova i tomu slično).
3. Konkurencija među gradovima¹⁴⁶ odraz je opadanja državnog centralizma, otkako su brojne države smanjile svoj utjecaj na lokalne razine i sve više decentralizirale svoje funkcije, što se odrazilo neposredno i na smanjivanje državnih poreznih dotacija i poticaja. U takvim decentraliziranim uvjetima, gradovi se moraju sami boriti za osiguranje

145 Dio prema: Dietrich Henckel, Matthias Eberling and Buso Grabow: "The Future of Work in teh City", Deutsches Institut fur Urbanistik, German Institute of Urban affairs, Occasional paper, 1999., str. 3.

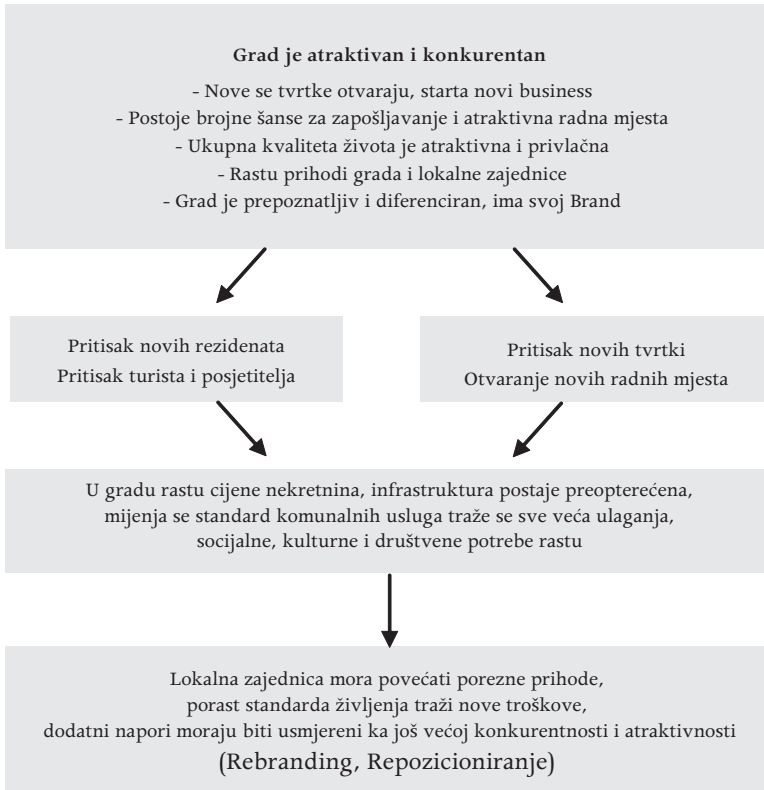
146 Mathias Eberling, Dietrich Henckel : "Everything anytime?, Cities on their way to continius activity, German Institute of

Urban Affairs, Berlin, 1999., str.1.

dodatnih razvojnih sredstava, a to je u konkurentskoj, tržišnoj borbi moguće isključivo kroz stvaranje dodatne vrijednosti, pojačanjem gradskog izvoza, povećanjem broja turista, jačanjem lokalne ekonomije te privlačenjem novih investitora i tvrtki .

Stoga koordinirani i efektivni branding može u toj oštroj konkurentskoj borbi i budućem smjeru razvoja gradova, pridonijeti boljoj diferencijaciji, ostvarenju traženih političkih i gospodarskih rezultata, ohrabrenju novih investitora, realizaciji pomoći u stvaranju novih radnih mjesta te privlačenju većeg broja posjetitelja i turista. Konkurencija među gradovima, dovela je do brzog razmišljanja i realizacije projekata koji će omogućiti diferenciranje među gradovima. Tako se započelo s otvaranjem tehnoloških parkova, organizacijama spektakularnih kulturnih i zabavnih događaja, modernim rješenjima javnog transporta te borbom za preuzimanje velikih događaja i manifestacija od arhitektonskih i građevinskih dostignuća do organizacije svjetski poznatih koncerata, sve u cilju diferencijacije i stvaranja vlastite prepoznatljivosti. A to je zapravo, stvaranje vlastite marke. Biti prepoznatljiv, jedinstven i drugačiji, osnova je brandinga. No isto tako potrebno je znati da tim procesom, izgradnjom branda, napori lokalne zajednice ne prestaju. Upravo kada pojedini grad postane prepoznatljiv, on biva suočen sa sve većim pritiskom svih zainteresiranih strana, od turista do poslovnih tvrtki, što ga kroz određeno vrijeme porezno i prihodovno opterećuje. U želji za izbjegavanjem pada lokalnog razvoja, ovaj zatvoreni krug ponovo tjera gradska vodstva na redefiniranje svoje vizije, misije i ciljeva te na rebranding i ponovnu borbu na tržištu. Sljedeći prikaz oslikava shemu konkurentskog grada, grada koji je atraktivan i uspješan uz prikaz cijelog zatvorenog ciklusa promišljanja i primjene brandinga te izgradnje konkurentskih prednosti za gradove.

Shema 4: Konkurentan i uspješan grad



Izvor: autor

Da bi u svojoj osnovi proces brandinga bio primjenjiv, nakon analize vanjskih i unutarnjih čimbenika (SWOT) te nakon definiranja vizije i misije grada kroz stratešku analizu konkurencije, prikupljaju se i uspoređuju ključni elementi koji će gradskim marketerima i stručnjacima za branding biti jedna od osnovnih podloga za izgradnju prepoznatljivog gradskog branda i njegovu diferencijaciju na globalnom tržištu. Jedna od ključnih analiza konkurentnosti pojedinog grada i njegove usporedbe s ostalim gradovima leži u razmatranju ključnih čimbenika mjesta. Kvaliteta čimbenika mjesta pokazuje zapravo snage i slabosti nekoga grada u usporedbi s njegovim konkurentima. Oni se razmatraju i valoriziraju na razini benchmarkinga, gdje se posebnim studijama i analizama prikupljaju podaci o konkurentima ili željenim gradovima te se na osnovi takvih podataka postavljaju strateški zadaci na nivou povećanja vlastite atraktivnosti i konkurentnosti. U nastavku se prikazuje pregled ključnih čimbenika mjesta koje je potrebno razmatrati u okviru strateške analize konkurencije.

Tablica broj 5:

Činioci mjesta, matrica je osnova strateške analize konkurencije na nivou gospodarskog razvoja

Važni i veoma važni činioci mjesta	Osrednje važni činioci mjesta	Manje važni činioci mjesta	Činioci mjesta koji nisu tako važni ili nemaju uopće nikakav značaj
Dostupnost visokokvalificirane radne snage	Trošak kapitala	Važeći zakoni u području zaštite okoliša i ostale regulacije	Troškovi energije
Troškovi visokokvalificirane i obrazovane radne snage	Mogućnosti fleksibilnog radnog vremena	Dostupnost stanovanja	Utjecaji sindikata ili zaposlenih na politike tvrtki
Razvijenost telekomunikacijske mreže i usluga	Visina najma poslovnih prostora, zemljišta i stanova	Zaštita patenata	Dostupnost nekvalificirane radne snage
Kvaliteta visokog obrazovanja (tehničke struke posebno)	Blizina istraživačkih centara	Blizina tržišta	Postojanje privatne mreže prijevoznika
Mogućnost predviđanja izmjena pravne i zakonske regulative	Dostupnost suradnje sa sveučilištima	Troškovi nekvalificirane radne snage	Blizina konkurentskih tvrtki
Ograničenja za rad stranaca, radne dozvole	Blizina kupaca	Kvaliteta javnog transporta	Blizina dobavljača
Porezni pritisak na tvrtke			Vladini poticaji istraživanja i razvoja
Odnosi radne snage i menadžmenta			Vladini poticaji za privlačenje novih poslova u regiji
Kvaliteta života u gradu/regiji			Dostupnost venture capital fondova
Prihvatanje novih ideja i tehnologija od strane lokalne zajednice			Svi ostali oblici promocije i poticanja businessa
Oporezivanje dohotka			
Postupak ishodovanja radnih dozvola, prijave boravka i sl.			
Medunarodni transportni pravci-povezanost lokalne zajednice			
Sigurnost (policija, vatrogastvo, hitna med. pomoć)			

Prilagođeno prema: Mathias Eberling, Dietrich Henckel: "Everything anytime?, Cities on their way to continuous activity, German Institute of Urban Affairs, Berlin, 1999.

Na osnovi prikupljenih podataka i analize čimbenika mjesta za više potencijalnih lokacija, potencijalni investitori, osobito tvrtke odabiru najpovoljniju lokaciju-grad. Stoga je za dobro vodstvo grada neophodno znati i prikupljati takve čimbenike, poticati razvoj veoma važnih čimbenika te stalno mjeriti iste s identificiranim konkurentskim gradovima. Naravno da ti činioci nisu vječni i da se mijenjaju kroz određeno vrijeme, simultano s gospodarskim i tehnološkim

trendovima i promjenama. Činjenica je također, da strane kompanije sve manje vode računa o cijenama zemljišta i određenim ulaznim troškovima materijala, a sve više odabiru lokacije upravo tamo gdje postoji visoko obrazovana, sposobna i opremljena radna snaga¹⁴⁷. Osim prije navedene matrice usporedbe čimbenika mjesta, koja ustvari determinira gdje je potrebno na nivou grada provoditi promjene, ali isključivo u gospodarskom smislu, što je potrebno unaprijediti, neophodno je u odnosu na konkurente analizirati i sljedeće podatke koji mogu biti presudni prilikom odabira pojedinog mjesta od strane svih ciljnih grupa.

Tablica broj 6:

Matrica procjene konkurentskih prednosti nekog odabranog grada u odnosu na konkurente

Činioci usporedbe	Visoka konkurentska prednost	Niska konkurentska prednost	Neutralno	Niska konkurentska slabost	Visoka konkurentska slabost
Klima					
Troškovi života za prosječne obitelji-košarica					
Zdravstvena zaštita i njega, dostupnost prve pomoći, dostupnost i broj bolničkih ležajeva, alternative					
Razina kriminaliteta i činioci sigurnosti					
Transport - svi oblici, osobito javni					
Parkirni prostori - broj i dostupnost, blizina centru					
Umjetnost-izložbe, događaji, gostovanja, koncerti					
Rekreacija - dvorane, bazeni, otvoreni tereni					
Mogućnost novih zaposlenja					

Prilagođeno dijelom prema: Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993, str. 85.

Na osnovi tako prikupljenih podataka, stvara se baza podataka za međusobnu usporedbu i ocjenu tržišne pozicije neke jedinice lokalne samouprave kao i osnove za razvoj strategije unapređenja mjesta upravo izgradnjom, osiguranjem i razvojem onih čimbenika koji nekom gradu daju konkurentsku prednost. Te usluge, ti uvjeti bit će jedan od osnovnih uvjeta i nositelja izgradnje branda grada.

147 Mathias Eberling, Dietrich Henckel : "Everything anytime?, Cities on their way to continius activity, German Institute of Urban Affairs, Berlin, 1999., str.1.

6. Ciljne grupe i istraživanje potreba korisnika

Kao što je prije navedeno, gradovi mogu i trebaju identificirati svoje konkurente. Ti konkurenti mogu biti¹⁴⁸: superiorni, oni koji pobjeđuju u većini slučajeva; podjednaki konkurenti, oni koji pobjeđuju otprilike u 50% slučajeva i slabi konkurenti, oni koji u većini slučajeva gube. Cilj je naravno svakog grada odrediti kako podjednake konkurente pretvoriti u slabe konkurente, a u dugom roku kako dostignuti superiorne konkurente i pretvoriti ih u podjednake konkurente. Prikupljanje informacija i saznanja o načinima i prednostima koje imaju konkurenti te strateška analiza konkurencije u odnosu na određeni grad, ključni su izvori informacija koji će svojim inputima u kasnijim fazama determinirati izgradnju budućeg branda nekoga grada. Osim analize konkurencije, analize snage i slabosti te definiranja vizije i misije grada, svako Gradsko poglavarstvo ali i svaki ozbiljan brand menadžer i marketer mora dobro poznavati potrebe svojih ciljnih grupa, svojih korisnika, sadašnjih i budućih. Na osnovi tih potreba, Gradska poglavarstva kreiraju gradske usluge ali i gradski brand, odnosno takvu kvalitetu, prepoznatljivost grada koja će u budućnosti rezultirati većom uspješnošću na globalnom tržištu. Za pravilno definiranje gradskog branda potrebno je realno anticipiranje i prognoziranje određenih trendova i mogućih događaja koji se mogu ili ne moraju realizirati, ali koje je potrebno poznavati da bi se lokalna zajednica na njih pripremila. Te vrste podataka najčešće se prikupljaju standardiziranim metodama istraživanja tržišta. Istraživanje tržišta zato predstavlja standardizirani postupak, zasnovan na znanstvenoj metodi, kojim se prikupljaju, analiziraju, interpretiraju podatci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području marketinga i brandinga. Za grad, odnosno Gradsko poglavarstvo koje istim upravlja, ključno je otkriti, s jedne strane, gdje ulagati proračunska sredstva i koje usluge potencirati kako bi ciljne grupe bile zadovoljne. Jedan od raširenih načina prikupljanja podataka, pa tako i onih koji se odnose na procjenu budućih trendova ili zadovoljstva sadašnjih korisnika usluga je anketiranje. Gotovo se svakodnevno anketiraju kupci, potrošači, trgovci, čitatelji, direktori i stručnjaci. Najčešće se anketira samo jedan dio osnovnog skupa koji je od našeg područja interesa, a koji je uključen u tzv. uzorak, pa se na temelju karakteristika (odgovora) uzorka zaključuje o osnovnom odnosno cijelom skupu. To se smije učiniti samo ako je

148 Ibid., str. 82.

uzorak reprezentativan, tj. ako postoji poznati odnos između parametara uzorka i osnovnog skupa¹⁴⁹. Tada se pomoću poznatih formula može izračunati interval u kojemu se nalazi neki parametar osnovnog skupa (uz određenu vjerojatnost). Za reprezentativnost uzorka važan je “okvir”, popis svih subjekata ili objekata koji mogu biti izabrani u uzorak, kao i slučajaj izbor. Slučajaj izbor pretpostavlja poznatu vjerojatnost izbora za svaki elemenat osnovnog skupa¹⁵⁰. Nakon što su osigurani pouzdani podatci iz prošlosti, za prognoziranje se koriste različite metode. Njih se može razvrstati u objektivne i subjektivne. Objektivnima i nepristranim se smatraju statističke metode. To su u prvom redu trendovi. Radi se o nalaženju određene matematičke funkcije koja ima karakteristike koje su prilagođene promatranoj pojavi za koju se traži prognoza. Jedna od mogućnosti je traženje “vodećeg niza”¹⁵¹. To je niz koji poprma karakteristike niza za koji tražimo prognozu u nekom prethodnom razdoblju. Povećanje cijena nafte može biti uzrokom povećanja cijena prijevoza, koje će uslijediti nešto kasnije. Obično se traži funkcija (krivulja) koja je najbolje prilagođena podacima iz prošlosti. Zatim se (subjektivno) pretpostavlja da će ta pojava i dalje biti u sklopu toga pravila, a ovisno o području na kojem se prognozira, to može biti tako, ali zapravo i ne mora. Subjektivna metoda koja se dosta često koristi u procjeni i prognoziranju jest, na primjer, delfi metoda. Temeljni prigovor toj metodi jest subjektivnost, jer je prognoza rezultat “pogađanja i pregovaranja” između odabranih članova grupe (obično su to stručnjaci raznih profila). Svi stručnjaci koji sudjeluju u takvoj procjeni veoma vode računa o dugoročnim trendovima na određenom, za njih specifičnom području. Ta je metoda posebno prikladna za donošenje ocjena koje se odnose na velika područja i kad je jasno da se naglo mijenjaju uvjeti i da “logičko” (po dotadašnjoj dinamici ili trendu) nastavljanje tijekom neke pojave u budućnosti nema smisla. Metoda Delfi se primjenjuje i tada kad prognozirana veličina “nema prošlosti”, kao, na primjer, kod nekog novog proizvoda ili usluge, kada su i tržište i kupci nepoznanica. Kada se govori o branding, usluge i prepoznatljivost nekog grada moraju biti prilagođene željama i potrebama kupaca, odnosno ciljnim grupama. Ciljevi nekoga grada neće se ispuniti ukoliko nisu prepoznate njegove ciljne grupe i jasno definirane strategije koje se namjeravaju ostvariti u nekom zacrtanom razdoblju. Svaki grad mora definirati, odabrati i komunicirati svoje jake konkurentske prednosti efikasno,

149 Hugo Birolla: “Izrada prognoza poslovnih događaja u budućnosti”, Časopis Informator, 05.03.2005., broj 5321, str. 13.

150 Ibid., str.13.

151 Ibid., str.13.

koristeći se kanalima komuniciranja i promocijskim aktivnostima, sve u cilju dosega odabranih ciljnih grupa. Segmentacija tržišta je u urbanom marketingu jedna od glavnih aktivnosti kojom se definiraju i odabiru ciljne grupe. Naravno, ciljne grupe gradova razlikuju se od grada do grada, ovisno o njihovim pojedinačnim strategijama. Neki će gradovi biti više usmjereni na privlačenje turista, dok će drugi biti više usmjereni na privlačenje novih stanovnika ili novih poduzeća. U nastavku se predlažu četiri glavna ciljana tržišta gradova. Unutar svake grupe, svaki će grad zasebno razdijeliti i definirati podgrupe kojima će se u određenom vremenu obraćati i prema kojima će nastojati definirati ili redefinirati gradski brand.

Tablica broj 7: Prikaz mogućih ciljnih tržišta/grupa nekog grada u procesu izgradnje vlastitog branda

Posjetitelji	Poslovni posjetitelji (dolaze u grad radi konferencije, kongresa, prodaje, sklapanje poslova i sl.) Neposlovni posjetitelji - turisti i putnici
Rezidenti (vlastiti stanovnici i uposlenici u gradu)	Umirovljenici Zaposleni u svim vrstama obrta, poduzeća u gradu Vlasnici obrta, poduzeća, industrije (rezidenti) Stručnjaci, liječnici, profesori.... Članovi neformalnih i formalnih gradskih udruga, sportskih klubova, društava... Ostali djelatnici
Vlastita industrija i lokalna ekonomija (izvorne tvrtke ili sjedišta)	Industrija Poduzetnici Obrti
Novi investitori i privlačenje novih rezidenata	Sve lokacije/mjesta na kojima grad želi biti prisutan i iz kojih želi privući nove poslove, razvojne projekte te nove stanovnike ili sjedišta novih tvrtki Međunarodna tržišta i izvozni proizvodi koji nastaju u nekom gradu

Izvor: Seppo K. Rainsto: "Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and United states", Helsinki University of Technology, doctoral dissertation 2003/2004., str. 35., dijelom i prema Simon Anholt: "Branding places and nations" The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.215.

U prethodnoj tablici prikazane su moguće ciljne grupe nekog grada, koje je potrebno uočiti, identificirati i segmentirati te za svaki pojedini segment utvrditi koje su to želje, percepcije, potrebe i preferencije pojedinih segmenata te kako na njih djelovati u cilju što boljeg zadovoljenja njihovih potreba. Mnogi gradovi, stvorili su prepoznatljiv imidž na bazi svojih izvoznika, jakih tvrtki, odnosno ukupnoga gradskoga izvoznoga potencijala. Cilj je tržišne segmentacije pronaći homogene grupe potrošača koje grad može efikasno opsluživati. Proces segmentacije moguće je opisati kroz nekoliko faza¹⁵²: U prvoj fazi potrebno je kreirati kriterije za valjanu segmentaciju, odnosno identificirati tržišne segmente koji su međusobno homogeni. U drugoj je fazi potrebno svaki utvrđeni segment analizirati i opisati ga. U trećoj fazi, potrebno je razviti marketinške strategije prilagođene željama i potrebama određenog segmenta ili segmenata. Može se reći da segmentacija tržišta omogućuje gradovima da ekonomično i efikasno raspolazu postojećim resursima te da u sklopu planiranja i izgradnje vlastitog

¹⁵² Mirela Mihić: "Segmentacija tržišta odjeće na temelju afektivno-kognitivnih varijabli", Ekonomska istraživanja, Vol. 15, broj 1/2002, FET Dr. Mijo Mirković, Pula, str. 11-12.

branda stvore takve usluge i istaknu takve prednosti na osnovi kojih će postati prepoznatljivi. Razlikujemo geografsku, demografsku ili socioekonomsku, psihografsku i afektivno kognitivnu segmentaciju tržišta¹⁵³.

Tablica broj 8:
Prikaz mogućih ciljnih tržišta/i nekih segmenta u procesu izgradnje vlastitog branda

Usluga	Ciljno tržište	SEGMENTACIJA (demografska ili geografska)		
Gradnja infrastrukture (ukupna infrastruktura)	Građani Lokalna poduzeća Nove tvrtke	Prema naseljima (prema statističkoj evidenciji)	Prema manjim lokacijama od naselja, toponimi, po ulicama i sl.	Prema djelatnostima poduzeća ili po veličini /porijeklu poduzeća
Zdravstvo, sport i rekreacija	Građani rezidenti Novi stanovnici -privlačenje novih rezidenata	Prema spolu M-Ž Prema dobi npr: Do 6 g Od 6 do 10.....Od 31 do 61 Preko 61.....	Po kategorijama: Zaposleni Nezaposleni Umirovljenici	Prema gradskim naseljima, lokacijama ili gradovima iz kojih želimo privući nove stanovnike
Različite potpore u predškolskom i školstvu	Građani rezidenti	Prema vrstama škola; osnovna i srednja, zatim po zanimanjima	Prema područnim školama ili vrtićima u naseljima	Prema jeziku nacionalnih manjina i prema manjinama tamo gdje su prisutne
Socijalna skrb građana	Građani rezidenti Novi stanovnici -privlačenje novih rezidenata	Prema dobi korisnika	Prema kategorijama zaposleni, nezaposleni, umirovljeni, invalidi i sl.	Prema gradskim naseljima ili gradovima iz kojih želimo privući nove stanovnike
Kultura i kulturni programi	Turisti Građani rezidenti Ostali posjetitelji	Turisti po zemlji pripadnosti, jeziku, prema dobi i stručnoj spremi	Organizacija posebnih programa po naseljima ako je grad veoma razdvojen	Organizacija priredbi i proslava prema dobi, za obitelji, za umirovljenike, itd..

Izvor: autor

Nakon izvršene segmentacije, gradovi se moraju nastojati pozicionirati u svijesti svojih građana i drugih korisnika u odnosu na druge gradove, odnosno moraju se uspoređivati s drugima. Gradovima stoje na raspolaganju sljedeće strategije pozicioniranja svojih usluga¹⁵⁴:

1. Prema prednostima i rješenju problema u odnosu na druge gradove (pojedini grad može se pozicionirati kao grad koji prednjači u brzini rješavanja zahtjeva i problema vlastitih rezidenata ili poduzeća);

¹⁵³ Ibid., str. 12.

¹⁵⁴ Philip Kotler: "Upravljanje marketingom", Informator, Zagreb, 1998., str. 281.

2. Prema posebnim prilikama (neki grad se može pozicionirati kao grad za turiste koji žele brzu razonodu u kratko vrijeme);
3. Prema drugom gradu (suprotno u odnosu na rješenja ili programe najbližeg grada konkurenta)
4. Prema određenim kategorijama, ciljnim grupama (kao grad koji želi privući nova poduzeća, grad koji je otvoren za nove investicije ili grad za odmor i sl..)

Iz svega do sada iznesenog vidljivo je da gradovima stoji na raspolaganju niz instrumenata i strategija koje su s više ili manje uspjeha primijenjene u gospodarstvu. Ipak, potrebno je istaknuti da sam proces segmentacije i odabira ciljnih tržišta treba poslužiti kao metodologija za racionalnije i efikasnije djelovanje i brže zadovoljenje potreba pojedinih korisnika usluga kao i kreiranja prepoznatljivih elemenata na kojima će se dalje graditi imidž i brand grada.

7. Identitet grada i analiza postojećeg imidža grada

Identitet nekog grada sa stajališta brandinga čine sve one vrijednosti, očekivanja, kulturna naslijeđa, prirodne datosti, dakle sve ono po čemu je neki grad prepoznatljiv i jedinstven, odnosno različit u odnosu na konkurente i to u pozitivnom ili negativnom smislu. Svaki grad ima svoj identitet, bez obzira na to je li započeo ili nije s procesom izgradnje vlastitog branda. Identitet grada svakako ovisi o urbanoj kvaliteti mjesta¹⁵⁵. Urbanu kvalitetu mjesta čini niz urbanih elemenata kao što su socio-kulturološki, prirodni, turistički, gospodarski, dakle sve ono što neki grad u određenom trenutku ima na raspolaganju i što može ponuditi na međunarodnom tržištu. Identitet grada stvara se na bazi različitih interakcija velikoga broja "gradskih" čimbenika¹⁵⁶ (mogućnosti kupnje, umjetničke izložbe, koncerti, religijski objekti, parkovi, financijski centri, prometna infrastruktura...) kao i vlastite identifikacije koju svaki stanovnik pronalazi u svom gradu i koja se većim dijelom kasnije prepoznaje kao određeno zajedničko mišljenje - poistovjećivanje grupe, odnosno većine stanovnika, sa svojim gradom. Za razliku od toga, identitet marke grada je jedinstveni set različitih asocijacija i vrijednosti koje nas vežu uz neki grad i koje rukovodstvo nekoga grada, Gradsko poglavarstvo ili vi-

155 Enric Pol: "The theoretical background of the city identity-sustainability network", Environment and behavior, vol. 34., No1, January 2002., str. 8.

156 Dio prema: Arto Haapala: "The urban identity, the City as a place to dwell", www.eki.ee/km/place/pl03/Place3Haapala.pdf, str.1.

jeće želi kreirati i zadržati. Identitet marke grada i postojeći identitet grada u pravilu su različiti prije izgradnje marke grada. Identitet marke grada predstavlja nadogradnju i unapređenje postojećeg identiteta ili njegovo usmjerenje k željenom budućem, prepoznatljivom novom identitetu koji je recimo prepoznatljiv i definiran na osnovi novih očekivanja ciljnih grupa, na osnovi provedenih istraživanja te na osnovi nove ili izmijenjene urbane marketing politike nekog mjesta. Imidž grada je za razliku od identiteta grada predstavljanje načina razmišljanja, osjećaja potrošača, o nekoj marki ili brandu kada isti pomisle na nju. Moglo bi se reći da je imidž reproducirana višedimenzionalna slika svih predodžbi koje čovjeka, odnosno grupu ljudi povezuje s nekim predmetom o kojem se razmišlja. Dakle imidž gradova je ništa drugo nego skup misli, osjećaja koji određene zainteresirane kategorije (potencijalni investitori, političari, bankari, turisti, stanovnici) imaju o svom ili nekom drugom gradu. Za branding grada važno je da se u fazi izgradnje i kasnije upravljanja brandom grada, postojeći imidž grada može preoblikovati pomoću dostupnosti bitnih i relevantnih informacija. U fazi izgradnje branda grada, bitno je znati kakvu trenutnu percepciju ima neki grad, kakav mu je trenutni imidž, odnosno kakvu percepciju ima u razmišljanjima svojih građana, gostiju i interesnih grupa. O imidžu grada, koji je za osnovu imao zemljopisnu analizu i vizualna realna obilježja grada, datiraju prvi pisani radovi u SAD-u od 1959. godine¹⁵⁷. Sedamdesetih godina se imidž grada ističe kao utjecajni čimbenik planiranja gradova, uvažavajući pored realnih slika datosti gradova i individualno unutarne duhovno percipirane prosudbe glavnih vrijednosti odabranih gradskih obilježja. Imidž grada, a kasnije i imidž marke grada, kada je uspostavljena, reproducira u javnosti njegovu sliku koju percipiraju njegovi stanovnici i za grad važni nositelji aktivnosti u realizaciji planova i zadataka nekog grada, od gospodarstva do stranih investitora pa sve do lokalnih, županijskih i državnih političara¹⁵⁸. U sljedećoj tablici prikazane su kao primjer percepcije pojedinih država kroz pet slika u svijesti njihovih stanovnika i turista:

157 Ivan Šverko, Marko Paliaga: "Istraživanje imidža gradova u funkciji marketinga gradova", XVII Kongres Cromar-a Hrvatske Marketing države- marketing hrvatske države, 2001.

158 Ibid.

Tablica broj 9: Pet slika u svijesti koje se vezuju na pojedine države

Zemlja	Prvih 5 slika koje se vezuju uz pojedine zemlje
Belgija	Bruxelles, čokolada, pivo, glavni grad Europe
Danska	Vikinzi, Hans Christan Andersen, Lego kocke, nogomet i Copenhagen
Njemačka	Pivo, Berlin, autoceste, Goethe, ozbiljnost
Španjolska	Barcelona, borbe bikova-korida, paella, umjetnost, Juan Carlos
Francuska	Vino, Paris, Gerard Depardieu, hrana, moda
Italija	Rim, tjestenina, umjetnost, cipele, Pavarotti
Austria	Beč, Mozart, Klimt, Sissi, skijanje
Švedska	Plavkose žene, zima, Nobelova nagrada, Ingmar Bergman, Pippi Duga Čarapa
Velika Britanija	Shakespeare, London, BBC, Kraljevstvo, Beatlesi

Izvor: Seppo K. Rainsto: "Success factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and United states", Helsinki University of Technology, doctoral dissertation 2003/2004., str. 51

Prethodnom se tablicom potvrđuje tvrdnja da je imidž zapravo pojednostavljena, pojašnjena i prosuđena slika koja nastaje ljudskim opažanjem, doživljavanjem, razmišljanjem i iskustvom. Imidž nije ozrcaljena stvarnost grada, već slika oblikovana na osnovu ključnih podražaja i stvarnih slika nekoga grada, te njegovih pojedinačnih uspjeha ili neuspjeha¹⁵⁹. Pozitivan imidž grada omogućit će stvaranje jakih konkurentskih prednosti za neko mjesto.

Naravno da je stvaranje imidža povezano sa subjektivnim stavovima građana i posjetitelja kao i ostalih interesnih grupa prema obilježjima, vizualnim elementima, prepoznatljivosti i aktivnostima grada na svim područjima djelovanja od gospodarskog, kulturnog, pa sve do političkog djelovanja, odnosno prema njegovom postojećem identitetu. Uz to imidž grada povezan je također i sa svim prosudbama ukupnosti postojećih, poznatih i vjerodostojnih međuljudskih odnosa u gradu, koji nastaju svakodnevno, u razmjeni dobara, iskustava, osjećaja i razmišljanja u najširem smislu. Prilikom promišljanja o imidžu grada, u okviru izgradnje marke grada, može se govoriti o vlastitom imidžu grada prema njegovim stanovnicima, i stranom imidžu koji nose i posjeduju strani subjekti pre-

159 Ibid.

ma određenom gradu ili lokalnoj zajednici. Kad se govori o stranom imidžu, ne govori se samo o strancima, kako ih percipiramo kao inozemne državljane, već o svim subjektima izvan nekog lokalnog okruženja, dakle i o, primjerice, nekom poduzeću iz Zagreba koje ima namjeru investirati u grad Pulu. Naredna shema nastoji prikazati distinkcije između identiteta i imidža grada koji egzistira prije procesa brandinga i identiteta i imidža koji nastaje s procesom brandinga. Za provedbu samog procesa brandinga veoma je važno prikupiti relevantne podatke o postojećem stanju, jer je samo s reprezentativnim podacima moguće realizirati ciljeve brandinga.

Shema 5: Identitet grada, imidž grada i identitet marke grada i imidž marke grada

Identitet grada- postojeći atributi	Sve one značajke, elementi, atributi, prostorni, urbanistički, tehnološki, prirodni, povijesni, društveni koji utječu na opću percepciju nekog grada kao kompleksne tvorevine društvenog života u nekom prostoru.
Postojeći imidž grada	Istraživanjem utvrditi sadašnje asocijacije i percepcije, odnosno slike u svijesti o nekom gradu koje imaju pripadnici pojedinih ciljnih skupina, turisti, posjetitelji, stanovnici, poduzetnici, investitori.... Imidž može biti pozitivan ili negativan.



Identitet marke grada	Identitet marke grada je jedinstveni set različitih atributa i osobitih gradskih vrijednosti koje nas vežu uz neki grad i koje rukovodstvo nekoga grada, Gradsko poglavarstvo ili vijeće želi, istaknuti, kreirati ili zadržati u odnosu na postojeće.
Imidž marke grada	Imidž marke grada čine isključivo percepcije i asocijacije o marki koje su sadržane i stvorene u svijesti kupaca-gradskih ciljnih grupa, nakon lansiranja branda.

Izvor: Autor

Da bi se imidžom grada ciljano i uspješno upravljalo, potrebno je istraživati imidž grada kao cjelokupnu sliku, ili u dijelovima, tj. parcijalne slike pojedinih važnih obilježja i ponuda gradova koje tu ukupnu sliku mozaično oblikuju. Tako se parcijalno može istraživati slika ponude kulture, čistoće i uređenosti grada, javnih komunikacija i tome slično. Neke reprezentativne varijable grada mogu biti sagledane kao: urednost grada i čistoća grada, otvorenost prema okruženju, gostoljubivost, povijest grada, životni troškovi, socijalna struktura njegovih građana i stupanj obrazovanja, shopping mogućnosti, tehnološka i informatička naprednost, sklonost umjetnosti, sklonost mladima i zabavi, prometna dostupnost i sl. Upravo te odabrane varijable izražavaju percepcije, osjećaje, razmišljanja i one tada čine potreban okvir za oblikovanje "mozaika slika" per-

cepcija o nekom gradu, na bazi kojega će se kasnije složiti cjelovita slika – imidž nekoga grada. Odabrane varijable prije svega ovisit će o geografskom položaju i osnovnim infrastrukturnim preduvjetima nekoga grada. Ponekad će nedostaci dijela infrastrukture zasigurno utjecati na određene nedorečenosti u imidžu grada ili će čak stvarati njegov negativni imidž. Za istraživanje imidža grada potrebno je koncipirati metode i tehnike istraživanja da se njima omoguće spoznaje o ukupnom imidžu grada, o njegovom položaju u odnosu na svoje konkurente, o percepciji mogućih konkurenata, te o parcijalnom imidžu pojedinih elemenata grada koji je oblikovan kod stanovnika, gradske uprave, udruga, saveza, političkih stranaka, posjetitelja, crkve, gospodarstva. Istraživanje imidža pored same slike - percepcije nekoga grada mora dati odgovore i na sljedeća pitanja koja su sastavni dio stvaranja marke nekoga grada:

1. Ima li određeni grad pozitivan ili negativan imidž:
2. Postoji li potreba za promjenom imidža kako bi grad postao konkurentniji, pristupačniji, kako bi imao pozitivniji imidž?
3. Postoji li nesrazmjer između imidža grada od strane njegovih stanovnika i vanjskih posjetitelja, koje su osnovne razlike – problemi koji muče rezidente, a koji nerezidente?
4. Koje su ključne informacije i inputi za buduće upravljanje imidžom grada i stvaranjem prepoznatljivog branda nekoga grada?

Pored navedenog veoma je važno za istraživanje imidža, a kasnije i izgradnju marke nekoga grada te za zadržavanje pozitivnog imidža marke grada, uzeti u obzir sljedeće pretpostavke. Potrošači, turisti, građani i investitori imaju vlastite strategije informiranja i stvaranja vlastitog mišljenja. Te im strategije omogućuju da pri donošenju svakodnevnih različitih odluka djeluju samosvjesno¹⁶⁰.

1. Građani, turisti, interesne grupe prikupljaju informacije, traže informacije o vlastitom ili stranom gradu, njegovim mogućnostima, događajima i to čine usmenim i pismenim putem.
2. Kao i potrošači, s vremenom građani i turisti mogu postati lojalni nekoj marki umjesto kupovine neisprobanih marki; većinom su skloni zadržavanju postojećeg stanja, ukoliko su s istim zadovoljni. Ako su s nekom mar-

160 Leon G. Schiffman, Leslie Lazar Kanuk: "Ponašanje potrošača", Prentice Hall, 7.izdanje, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 154.

kom zadovoljni, tada ona ima pozitivan imidž. Ako neki grad ima pozitivan imidž, tada indirektno i njegovo najviše rukovodstvo uživa pozitivan imidž kod svih interesnih skupina. Ovo posljednje je veoma bitno za upravljački dio koji kao političko tijelo upravlja nekim gradom, iz jednostavnog razloga što su sva takva tijela na reizborima.

3. Ukoliko turisti, potrošači, investitori nemaju baš nikakvih iskustava s nekim gradom, skloni su se pouzdati u povoljno ocijenjeno ili dobro poznato ime.
4. Kod unapređenja i kreiranja i imidža i branda nema kratkoročnih i brzih rješenja. Postoji samo sustavni i kontinuirani rad.
5. Stvaranje imidža i branda grada nije isto što i promocija turizma. Svakako, promocija i turističke aktivnosti okupiraju veći dio svih aktivnosti vezanih za stvaranje pozitivnog imidža nekoga grada, no mnogo je više činitelja i utjecaja (politički, infrastrukturni, prometni, gospodarski, okolišni, prostorni-planski, razvojni) koji moraju postići sinergiju da bi se ostvario cilj. Turistička promocija više nije dovoljna.

IZGRADNJA BRANDA GRADOVA

1. O gradu kao proizvodu

Ugledni njemački ekonomist i sociolog, Max Weber¹⁶¹, u svom djelu "Grad" (dio knjige Ekonomija i društvo), drži da porijeklo grada proizlazi iz pojma "oikos" koji predstavlja spoj pojma - mjesta i činidbe - razmjene dobara i usluga, i to uz uvjet da se "oikos" nalazio uz određeno "tržište". Iznad svega grad je jedno zajedničko dobro, jedan "proizvod" čija vrijednost ovisi o različitom setu utjecaja. Gradovi, uz ostalo, nisu mobilni, što je karakteristika većine proizvoda. Prema Ashworthu¹⁶², grad kao proizvod mogao bi se tretirati i kao mjesto unutar kojeg se stvaraju proizvodi (različite djelatnosti) i kao mjesto koje je samo po sebi proizvod. Grad je proizvod koji je više proizveden i uvjetovan od društvenih čimbenika i odnosa nego li prirodnih uvjeta ili prostornih uvjeta¹⁶³; to je proizvod u stalnoj dinamici, u stalnoj transformaciji i nikada nije zgotovljen odnosno finalan. Osim toga grad je izrazito kompleksan, složen i nefleksibilan sustav, "proizvod" koji se teško i dugoročno sporo mijenja i prilagođava novonastalim situacijama s većinom monopolističkim vrstama usluga. Jakovljević¹⁶⁴ u svojoj knjizi "Grad kao proizvod" procjenjuje da će u svijetu u budućnosti korporacije biti oni subjekti koji će određivati ritam razvoja, na sličan način kako to danas čine same države. Stoga on predlaže da se već sada grad zamišlja kao složen sustav, korporacija ili proizvod korporacije, svojevrsan nosilac trendova ili onoga što se naziva "way of living". Sadržaj tog proizvoda, prema Jakovljeviću¹⁶⁵, ovisi o mnogim stvarima: o veličini grada, o njegovom okruženju, povijesti, infrastrukturi, o broju stanovnika i drugim resursima. Upravo zbog tih osobina grad ima za određeni prostor višestruko značenje. Zahvaljujući funkciji rada, nastaloj otvaranjem radnih mjesta u gradskim djelatnostima, grad omo-

161 Ilaria Valente: "La citta come oggetto di studio della morfologia urbana", str. 1, www.diap.polimi.it/didattica/Morfo_Tipo/lezioni/valente/lezione2.pdf, str.1.

162 G.J.Ashworth: "Marketing of places, What are we doing?", Torino Incontra, Torino, 1994. str. 644.

163 Ibid. str. 646.

164 Robert Jakovljević: "Grad kao proizvod", IDC, 2000. Zagreb, str. 22.

165 Ibid., str. 22.

gućuje zapošljavanje određenom broju ljudi koji se u njega doseljava ili dnevno putuje na rad¹⁶⁶. Time se stanovništvo socijalno prestrukturira, događaju se migracije, iz poljoprivrednih središta u urbane, događaju se promjene u cijeloj regiji. Grad je potrebno shvaćati kao živi organizam koji doživljava stalne promjene. Promjene u gradu mogu se promatrati s dva glavna aspekta; one koje su uvjetovane društveno-ekonomskim razvojem, u kojemu se sve više zapaža rast tercijarnih djelatnosti, te one koje su uvjetovane rastom i širenjem grada¹⁶⁷. U takvim situacijama i procesima, normalno je da se i značenje pojedinih gradskih djelatnosti i funkcija mijenja. Pojedine gradske djelatnosti koje se razvijaju traže više gradskog zemljišta i potiču unutarnji prerasmjestaj, promjene lokacija i vrijednosti zemljišta. Razumijevanje funkcije grada osnovno je za determiniranje grada kao "proizvoda". Glavne funkcije koje ima grad, ne samo za svoje potrebe već i za potrebe ukupnog stanovništva i zemlje, mogu se svrstati u dvije grupe, uslužnu i proizvodnu. Grupu proizvodnih funkcija čini industrija, proizvodno zanatstvo, građevinarstvo, rudarstvo, a grupu uslužnih djelatnosti čini veći broj uslužnih djelatnosti koje se odvijaju na određenom prostoru. Pored toga, za razvoj grada veliko značenje imaju tzv. bazne funkcije¹⁶⁸. Bazne su funkcije grada one uslužne i proizvodne djelatnosti čiju robu kupuju i čijim se uslugama koristi stanovništvo izvan grada, stanovništvo neke regije i šire. Bazne funkcije za grad imaju "gradotvorno" značenje jer, kako se to često ističe, osiguravaju ekonomsku osnovu grada i njegov budući razvoj. One utječu na stvaranje grada, stvaranje radnih mjesta, razvoj infrastrukture i slično. S gledišta grada, potrebno je također uz bazne funkcije osigurati i funkcije čovjekova opstojanja u gradu. Da bi stanovništvo grada moglo normalno živjeti, pored zaposlenja, moraju postojati i osnovne životne funkcije: stanovanje, opskrba, obrazovanje, rekreacija i komunikacija¹⁶⁹. Te funkcije mogu se nazvati društvenim. Iz navedenog se može zaključiti da je zapravo grad kao "proizvod" skup svih baznih i društvenih funkcija koje pruža taj određeni prostor. Komponente grada kao proizvoda mogu se podijeliti na sljedeće¹⁷⁰: prirodna osnova, sociokulturna osnova (tradicija, arhitektura, mentalitet), infrastruktura, lokalno gospodarstvo, turizam i rekreacija, gradska administracija, obrazovanje i zdravstvo te stanovanje. Promatrano iz perspektive i aspekta marketinga i brandinga, grad kao proizvod

166 G.J.Ashworth: "Marketing of places, What are we doing?", Torino Incontra, Torino, 1994. str. 644.

167 Ibid., str. 644.

168 Ibid., str. 644.

169 Ibid., str. 644.

170 Steffen Spies: "Marketing für Regionen, Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb" Wiesbaden, 1998., str. 87.

predstavlja skup elementa ili urbanističkih i prostornih datosti, infrastrukturnih preduvjeta i kapaciteta, baznih usluga (policija, obrazovanje, zdravstvo i vatrogastvo), vlastitih atrakata i privlačnosti i ljudi koji u njemu žive. Urbanistički i prostorni elementi grada govore o karakteru mjesta i odraz su ukupne baštine koja se prenosi kroz generacije. Bitni elementi nekoga grada zasnovani su na prirodnim i fizičkim datostima nekoga mjesta, a uvjetovani su različitim povijesnim tijekovima i prostornim planiranjem i procesima koji su se događali na određenom prostoru. Prostorno ili fizičko planiranje orijentirano je na planiranje fizičkih struktura prostora i obuhvaća planiranje načina iskorištavanja zemljišta, uređenja naselja, gradnje prometnica, određivanja lokacije industrije i sličnog¹⁷¹. Funkcije grada, od stanovanja do infrastrukture, zauzimaju određene gradske površine, a svojim razvojem i širenjem, kroz neko vrijeme, potražuju i nove površine što naravno zahtijeva neminovnu uspostavu reda u ukupnoj prostornoj strukturi grada. Upravo te stalne dugoročne promjene jednostavno su uvjetovale potrebu za kontrolom razvoja, za planskim oblikovanjem gradskog prostora i javnih površina. Razvoj urbanog planiranja logična je posljedica takvih procesa. Iz toga proizlazi konstatacija da je privlačan grad onaj koji je kontrolirano rastao, koji ima određenu skladnu urbanu vizuru i izgled, koji je dopadljiv, koji ima dovoljno javnih i općedruštveno korisnih sadržaja, koji pokriva sve bazne funkcije i kod kojeg su stanovnici i njihova dobrobit uvijek u prvom planu. Pod baznim funkcijama i infrastrukturom podrazumijevaju se osiguranje i razvoj osnovnih infrastrukturnih preduvjeta kako bi se određeni sadržaji na određenoj lokaciji mogli realizirati ili uopće funkcionirati. Tako je recimo za prijevoz ljudi i robe unutar grada potrebno osigurati određene prometnice. Prometnom je infrastrukturom protkan čitav grad. Na takvu mrežu dodaju se električne mreže, vodovodne mreže i kanalizacijske mreže koje sve zajedno čine infrastrukturu grada, onaj nevidljivi, podzemni dio koji omogućava obavljanje određenih djelatnosti, bilo gospodarskih ili u funkciji stanovanja. Toj infrastrukturi dodaju se i svi ostali bazni sadržaji odnosno usluge. Bazne usluge (policija, vatrogastvo, komunalne usluge, zdravstvo, socijalna skrb i obrazovanje) prvenstveno su od šireg društvenog značaja i čine, kao i infrastruktura, osnovu funkcioniranja određenog grada. Osiguranjem planskog razvoja, čuvanjem okoliša, razvojem infrastrukture i osiguranjem baznih usluga, stvaraju se uvjeti za nesmetan razvoj i funkcioniranje grada. No, to su još uvijek osnovne

171 Milan Vresk: "Grad u regionalnom i urbanom planiranju", Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 1990., str. 2.

gradske funkcije. Na osnovne funkcije gradovi nadograđuju različite dodatke koji ih u većoj ili manjoj mjeri čine privlačnijim ili odbojnijim. Privlačnosti (atrakti) čine sve usluge i objekti koje ima određeni grad na raspolaganju, koje taj grad razvija i na bazi kojih stvara svoju prepoznatljivost i gradi konkurentsku prednost. To mogu biti kazališta, sportske dvorane i stadioni, ili kulturno povijesni muzeji i očuvani spomenici kulture (Verona, Firenze) koji se eksploatiraju i iskorištavanju s ciljem privlačenja gostiju, turista i novih stanovnika. Atrakti mogu biti i lijepo očuvani prirodni resursi, parkovi, koji postaju idealna meka za turiste i odmor. Atrakti su i poznate osobe koje obitavaju u određenom gradu ili su to, recimo, personificirani objekti vezani s određenim poznatim osobama, kao na primjer parkovi određenih glumaca, kuće ili vile u kojima su se poznate ličnosti odmarale, živjele i tome slično. Atrakti su i zone stanovanja, zone rekreacije, ulice umjetnosti (Rovinj-Grisia) i sve ono zbog čega je neki grad privlačniji od drugog. Svi atrakti služe jednoj osnovnoj svrsi, pored vlastite gradske, kulturne, umjetničke i povijesne prezentacije služe i stvaranju vlastite konkurentnosti prema svakoj ciljnoj skupini. Poznate osobe ili jedinstveni objekti privući će turiste, dobri uvjeti stanovanja stvaraju uvjete za privlačenje novih rezidenata, novi rezidenti stvaraju ljudske potencijale važne za razvoj lokalnog gospodarstva, lokalno gospodarstvo može privući nova ulaganja i tako lančano neprekidno dokle god je svaki pojedini grad atraktivan. Osim baznih usluga, infrastrukture, prostornih i urbanističkih komponenti te atrakata, lokalno gospodarstvo je također dio grada kao proizvoda. Lokalno gospodarstvo nositelj je prosperiteta određenoga grada i lokalne društvene zajednice. Uspješna poduzeća obično veoma pozitivno utječu na stvaranje imidža određenoga grada. Lokalno gospodarstvo tvori više ili manje pozitivnu sliku o nekoj zajednici, njezinoj uspješnosti, ekonomskoj snazi i svojevrsan je garant budućeg opstanka nekoga grada. Uspješna lokalna gospodarstva privući će strane investitore u neki grad, privući će nove rezidente i omogućiti će povećanje ekonomskog boljitka svoje zajednice. Uspješni gradovi, koji znaju privući nova ulaganja, koji znaju zadržati stare ulagače, koji znaju kontrolirati i planski usmjeravati korištenje prostora, koji se brinu o ukupnoj vizuri i uređenosti grada, koji stvaraju vlastite atrakcije, gradovi su koji postaju prepoznatljivi u vlastitoj državi i u svijetu. Takvi gradovi grade svoj "brand", i svoj imidž. Ključ i glavna uloga je

gradskih rukovodstava znati “upakirati” svoj proizvod i nikada ne ispuštati iz ruke njegovu sudbinu. Navedeni i ovdje razmatrani osnovni elementi grada koji omogućuju poimanje grada kao “proizvoda” čine osnovu razmatranja primjene urbanog marketinga i brandinga u sklopu gradova te su osnovne polazišne točke za definiranje i izgradnju marke nekoga grada.

2. Urbana kvaliteta i strategija unapređenja mjesta

Iz prijašnjeg dijela teksta može se zaključiti da je grad kao “proizvod” zapravo sastavljen iz urbanističkih i prostornih elemenata grada, gradske infrastrukture, baznih usluga kao što su policija, vatrogastvo, zdravstvo, obrazovanje, komunalne usluge i socijalna skrb; gradskih privlačnosti kao što su prirodne osobitosti, kultura, sport i rekreacija, turističkih usluga, uvjeta stanovanja i lokalnog gospodarstva, te da se svi dijelovi “proizvoda” dodatno mogu razdijeliti i marketinški obraditi, što je izneseno kroz koncepciju urbanog marketinga. Bez obzira što je većina usluga grada obilježena monopolističkim karakterom, kvaliteta i nivo pružanja usluga ključni je čimbenik određivanja uspješnosti nekoga grada. Imidž grada je ono po čemu je moguće neki grad uspoređivati s drugim gradovima ili mjestima dok je brand grada ono što objedinjuje i oblikuje ukupan gradski proizvod. Stoga je unaprijed potrebno znati da je urbana kvaliteta osnovnih dijelova koji čine grad kao proizvod preduvjet i za dobar imidž i za razvoj gradskoga branda. Strategijama unapređenja mjesta zapravo se stvara i unapređuje urbana kvaliteta nekog mjesta. Zadatak je urbanog marketinga, a time i brandinga da urbano uređenje, organizacija, čistoća i sve ostale vitalne funkcije grada budu što je moguće više kreirane i ponuđene svim ciljnim skupinama - potencijalnim korisnicima, u skladu s njihovim željama i potrebama. U tom smislu gradovima stoji na raspolaganju niz različitih mogućih strategija investiranja i unapređenja grada kojima se može u njima poboljšati život, posjećenost i gospodarski potencijal. S tim ciljem u ovom radu predlaže se sveobuhvatan proces koji se sastoji od 6 komponenta¹⁷²: urbanizam i urbani izgled grada (grad mora imati svoj jasan karakter, jezgru ili centar, mjesta za stanovanje kako bi bio privlačan za življenje i rad), osnovna gradska infrastruktura (grad mora unaprjeđivati osnovnu infrastrukturu koja omogućava skladno življenje ljudi i

172 Prilagodeno prema: Kotler Philip; Donald Haider; Irving Rein: “Marketing places”, The free press, Maxwell communication, 1993., str., New York, SAD, 1993., str. 101.

kretanje svih vrsta roba u odnosu na svoj gradski okoliš), gradske bazne usluge (osnovne usluge koje se moraju osigurati u svakom gradu od vatrogasaca i policije do hitnih službi, od komunalnih usluga do administracije, dakle sve ono što mora omogućiti poticajni i siguran razvitak zajednice) i na kraju gradski atrakti (gradske posebnosti prema kojima su ili će biti određeni gradovi prepoznatljivi, od zabave do rekreacije), te njegovi stanovnici kao kruna koja objedinjuje sve elemente. Tu je još i privatno javno partnerstvo, koje samo po sebi nije dio gradskog proizvoda, ali je jedan od važnih oblika realizacije velikih gradskih investicija osobito u dijelu infrastrukture i atrakata.

2.1. Urbanizam i urbani izgled grada

Urbanistički izgled nekog grada govori nam mnogo o karakteru i duši nekoga mjesta. Povijesno gledano, prvi gradovi nastajali su uz prirodne luke, u blizini rijeka, kanala, plodnog zemljišta. Njihovim razvojem sve su se veći dijelovi njihovih teritorija “trošili” na infrastrukturu, prometnice, željeznicu, industriju, što je neminovno, globalno sagledavano u nekim sredinama, dovelo i do deteriorizacije i devastacije kako povijesnih tako i prirodnih segmenata izvornih početnih gradskih vizura. Urbani marketing i branding nemaju ambicije baviti se urbanizmom i urbanističkim izgledom grada, već samo, kao svojevrsan posrednik, mogu ukazati na određene nedostatke, propuste koje je adekvatnim odlukama, izmjenama prostorno planske dokumentacije i kasnije samom izvedbom moguće otkloniti te učiniti svoj grad pristupačnijim i privlačnijim.

Napoleon III.¹⁷³ je još daleke 1853. godine prepoznao određene nedostatke svojega glavnoga grada Pariza. Stoga je Georges Eugene Haussmann dobio zadatak da izradi i primijeni plan na potpunoj obnovi centralnog dijela Pariza. Baron je na tom zadatku radio punih sedamnaest godina, a u tom razdoblju Pariz i njegovi stanovnici dobili su široke bulevare, operu, tržnicu i brojne druge monumentalne spomenike koji i danas privlače brojne posjetitelje. Veći dio zemljišta i parkovnih sistema oko jezera u Chicagu osmislio je Daniel H. Burnham koji je tim svojim intervencijama uspio trajno zaštititi to veoma vrijedno i danas prepoznatljivo područje Chicaga od preizgrađenosti tog područja.

173 Ibid., str. 101.

Nažalost, većina svjetskih gradova kroz povijest nije imala i nema vizionara koji su znali prepoznati i sačuvati izvorne vrijednosti zbog kojih su na tim mjestima početno i nastala urbana središta i zbog kojih je privlačno u njima živjeti. 50-te godine prošlog stoljeća obilježile su i konstrukcije potpuno novih gradova kao što su recimo Reston i Virginia u SAD-u, Brasilia u Brazilu te nekoliko gradova u okolici Pariza. Tada su zapravo moderni urbanisti dobili priliku da prema novim teorijama kreiraju nove atraktivne i živopisne gradove¹⁷⁴. Silueta grada može za marku grada značiti isto što i pakiranje za određeni sadržaj. Silueta grada potiče, kod misli o nekom određenom gradu, "njegovu osobnost" i to karakterističnu, ili stiliziranu, ali koja ni u kojem slučaju ne smije biti iscrpljujuća¹⁷⁵. Dijelovi grada koji karakteriziraju njegovu osobnost, mogu se također učiniti i manje važnima, zamijeniti ili dopuniti drugima, ovisno o strategiji izgradnje marke. Ovdje bi primjeri bile silueta Frankfurta koja se promijenila Jahansovim sajamskim tornjem, Berlina s Fosterovom novom kupolom državnog parlamenta ili pak Düsseldorfa s Frank Gehrys-ovom kosom zgradom u luci¹⁷⁶. No svako potrebno je istaknuti da zapravo osnovna urbana vrijednost grada počiva na uspješnom inkorporiranju visoko estetskih i humanih rješenja. To se može ostvariti isključivo konstantnim očuvanjem i zaštitom prirodnih vrijednosti i gradskog krajobraza, povijesnih vrijednosti, spomeničke baštine uz stalno unapređenje gradskih vizura i osnovne infrastrukture. Takvim pristupom gradovi stječu dugoročnu perspektivu da sebe mogu smatrati i nazivati privlačnima.

2.2. Gradska osnovna infrastruktura

Urbanizam i izrada prostorno-planske dokumentacije, zaštita okoliša, valorizacija posebnih gradskih krajobraza, zaštita spomeničke i arheološke baštine, sve to čini urbani izgled nekog grada i osnovni okvir za njegov sadašnji i budući prostorni razvoj. Osnovna gradska infrastruktura zapravo obuhvaća ukupnost svih sustava od prometnog (prometnice i parkirališta u gradu i izvan grada, željeznica, aerodrom, luke), energetskog, vodoopskrbnog pa sve do sustava odvodnje (kanalizacija, kolektori, pročistači otpadnih voda i sl.). Tu spadaju i svi objekti koji omogućavaju pristup nekom gradu, bilo da se radi o mostovima,

174 Ibid., str.101.

175 Henning von Verigge: "Gradovi kao brandovi", Gesamtverband Kommunikationsagenturen, Zajednička udruga komunikacijskih agencija, Kongres gradovi kao brandovi, Frankfurt, Main, Njemačka, 2004., str.1.

176 Henning von Verigge: "Gradovi kao brandovi", Gesamtverband Kommunikationsagenturen, Zajednička udruga komunikacijskih agencija, Kongres gradovi kao brandovi, Frankfurt, Main, Njemačka, 2004., str.1.

tunelima ili vijaduktima. Sve to u svojoj ukupnosti čini osnovnu gradsku infrastrukturu. Osnovna gradska infrastruktura preduvjet je slobodnog prometa osoba i roba u nekom gradu i komunikacije tog grada s drugim centrima u svojoj bližoj ili daljoj okolini. Upravo ta komunikacija osnova je za gospodarski, kulturni i socijalni razvoj nekoga grada. Bez moderne i efikasne infrastrukture i gospodarstvo i suživot tvrtki i građana postaje otežan i opterećujući, što u svojoj konačnici rezultira smanjenom konkurentnošću i privlačnošću nekoga grada.

U gradu Curitiba u Brazilu na nove infrastrukturne zahtjeve, prometnu prenatrpanost, odgovorilo se inventivnim programima kroz participaciju u zajednici od promotivnih kampanja do uvođenja posebnih otvorenih autobusa kako bi se koristio što je moguće više gradski prijevoz te time smanjilo prometno opterećenje, čime se u kratkom roku naglo poboljšala ukupna gradska prometna komunikacija. Koprivnica je poznata po svojem projektu besplatnih bicikala, gdje građani mogu u svakom trenutku na bilo koji kraj grada stići gradskim biciklom.

Niz je pozitivnih i negativnih primjera vezanih za unapređenje infrastrukture, koji se zapravo svakodnevno kreiraju, rade, realiziraju. Činjenica je da je dobra infrastruktura preduvjet za nesmetani razvitak gradova, a samim time i poboljšanje njihove konkurentnosti uz stvaranje dobrih preduvjeta za njihov branding.

2.3. Gradske bazne usluge

Kao i urbanizam i osnovna infrastruktura i dobro organizirane osnovne gradske usluge dio su pozitivnog dojma o nekom gradu i svakako konkurentska prednost u odnosu na ostale gradove. Sama činjenica da loše gradske usluge zaista mogu biti dio konkurentskih slabosti nekoga grada, odnosno da dobro organizirane usluge u sklopu nekoga grada mogu biti promovirane kao jedno od osnovnih atrakata za neki grad, upućuje nas na promišljanje o njihovoj važnosti i vrijednosti. Uzimajući to u obzir, policija-sigurnost, vatrogastvo, hitna medicinska pomoć, komunalne usluge te školstvo i predškoolstvo-edukacija, usluge su kojima se svaki gradonačelnik mora ozbiljno posvetiti. U tom cilju proračunska izdvajanja za ove potrebe također su jedan od nositelja uspješnog stvaranja

preduvjeta za branding nekoga grada. Samo će grad koji može pružiti sigurnost svojim sugrađanima, turistima ili investitorima moći iste privući i zadržati. Nitko neće ulagati u nesiguran grad i neće dolaziti kao turista ili posjetitelj u grad koji nema vlastito organiziranu hitnu medicinsku pomoć. I edukacija je bitan preduvjet za privlačenje investitora. Veći dio investitora koji su se raspitivali glede dolaska u Republiku Hrvatsku dolazili su između ostalog i od obrazovane i pristupačne radne snage. Grad koji stvara obrazovne preduvjete, grad koji brine za školski standard, grad je u kojem je lijepo živjeti i raditi i obratno. Prema Kotleru¹⁷⁷, prilikom investitorova odabira neke potencijalne lokacije, dakle grada za investiranje, više među osnovnim kriterijima nije samo postojanje škola i ostalih predškolskih ustanova, već je sada ključna zapravo kvaliteta ukupne izobrazbe koju pruža neko mjesto uz kvalitetnu infrastrukturu. Zadovoljni radnici, dobro zbrinuta djeca, izvrsna edukacija, čine osnovu za sklad obitelji, a time i sklad u nekom poduzeću, što pak osigurava siguran povrat investicije uz smanjene rizike.

2.4. Izgradnja atrakata

Razlika je između mjesta za koje možemo reći da je u njemu ugodno živjeti ili mjesta za koje možemo reći da je atraktivno. Dubrovnik, Rovinj, Opatija, Varaždin ili Poreč su atraktivni gradovi, Karlovac, Rijeka ili Sisak su gradovi u kojima je više ili manje ugodno živjeti. Gradovi mogu biti rangirani na one koji nemaju atrakate, imaju jedan atrakt, nekoliko atrakata ili mnogo atrakata. Većina malih gradova spada u prvu skupinu. Atrakate mogu činiti: prirodne ljepote kao što su park šume (Punta Corente-Rovinj), dijelovi nacionalnih parkova u sastavu gradova i slična prirodna baština, zatim poznatost gradova po svjetskim ličnostima (Graceland - Elvis Presley, Hartford - Mark Twain, Gospić - Nikola Tesla, Verona - Romeo i Julija, Hollywood - Los Angeles, Costa smeralda - Sardegna, itd.), shopping centri ili čak cijeli trgovačko-poslovni blokovi ulica (Rodeo Drive - Beverly Hills, Fifth Avenue - New York, Via Montenapoleone - Milano, Corso Italia - Trst, Korzo - Rijeka, i sl.), kulturne atrakcije (Palazzo Ducale i crkva sv. Marka u Veneziji, Koloseum i Fontana di Trevi - Rim, Dubrovačke zidine i stari grad Rovinja, Dioklecijanova palača - Split i još niz drugih), rekreacija i zabava (Gar-

¹⁷⁷ Philip Kotler, David Gertner: "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 51.

daland, Disneyland, Wellness centri) te sportski objekti i atrakti poput stadiona Dinama u Zagrebu ili Allianz stadiona ili stadiona New York Yankeesa. Pored navedenih, atrakti mogu biti i jesu svakako događaji kao što su mega koncerti, olimpijade ili svjetska prvenstva osobito u nogometu. Pojedina mjesta i danas su svjetski poznata i privlačna zahvaljujući isključivo održanim festivalima ili koncertima, kao npr. Woodstock. Osim toga, impresivna zdanja, zgrade ili spomenici također mogu biti razlogom prepoznatljivosti nekog grada i njegove poznatosti u svjetskim razmjerima (Eiffelov toranj, Empire state building). Zemlje širom svijeta koje imaju prirodne predispozicije same po sebi privući će turiste i posjetitelje. Međutim, ukoliko izostanu prirodne predispozicije, uspjeh je marketera, jakim marketing aktivnostima i izgradnjom prepoznatljivih atrakata nastojati nepovoljne situacije okrenuti u korist neke zajednice. U tom slučaju, naravno, prije navedeni modeli istraživanja okoline, provođenja SWOT analize, zapravo su osnovni preduvjet za utvrđivanje postojećeg stanja te nakon toga, kao što će i dalje u tekstu biti obrazloženo, polazne osnove za izgradnju branda nekoga grada. Atraktivnost nekog grada zapravo ovisi o izgradnji njegovog imidža i, naravno, njegovog branda¹⁷⁸. Moderni Guggenheim muzej u Bilbaou¹⁷⁹, Španjolska, dao je jaki izražaj tome gradu i svakako pomogao mu u privlačenju brojnih posjetitelja i turista. Sličan projekt, trenutno se provodi u Rovinju, i to u prvoj fazi kroz već realiziranu Galeriju umjetnosti Adris grupe s atraktivnim vanjskim zidom koji je oslikao Murtić, a ubrzo i kroz jedinstveni zajednički Muzej moderne umjetnosti¹⁸⁰ koji bi na sličan način trebao pomoći u svojevršnom novom faceliftingu Rovinja i kreiranju jedinstvenih sadržaja koji će privlačiti i posjetitelje i turiste, a posredno i neposredno potencijalne investitore. Osim ovih oblika naznačavanja umjetnosti ili dijela umjetnosti, svakako na gradsku atraktivnost i stvaranje imidža pojedinih gradova utječe i organizirana javna umjetnost. Javna umjetnost podrazumijeva umjetničke radove u javnim prostorima, trgovima, ulicama, prolazima, fasadama zgrada, autobusnim i željezničkim kolodvorima, zrakoplovnim lukama, pristaništima brodova, restoranima, hotelima, bankama i slično¹⁸¹. Uglavnom su to likovna i kiparska te manja glazbena ostvarenja umjetnika, različite performanse, instalacije pa čak i umjetnički oblikovani parkovi, vrtovi i zelene površine, dakle sve ono čime neki grad predstavlja i prikazuje

178 Philip Kotler, David Gertner: "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 48.

179 Ibid., str.48.

180 Prema planovima Adris grupe d.d., prezentacija održana na Gradskom vijeću 25.04.2006., str.1.

181 Franjić Zoran: "Javna umjetnost i imidž Hrvatske", XVII Kongres Cromar-a Hrvatske, Marketing države- marketing hrvatske države, 2001. str. 107.

svoju kulturu, stil i ukus. Gosti, turisti, poslovni ljudi koji posjećuju neki grad, s njim putem javne umjetnosti vizualno i akustički komuniciraju, čime unutar sebe samih stvaraju pozitivne ili negativne dojmove o nekom gradu. Dakle, javna umjetnost kao atrakt utječe i na stvaranje imidža nekoga mjesta i na stvaranje atmosfere zadovoljstva boravka, ali i na educiranje domicilnog stanovništva kroz valorizaciju vlastitih kulturnih i umjetničkih sadržaja uz povećanje vlastitog gradskog ugleda kod svih ciljnih skupina. U sklopu razmatranja ukupnog uređenja grada i izgradnje njegove jedinstvenosti ne smije se zanemariti i niz aktivnosti koje je potrebno poduzeti, a koje gradovi sve više poduzimaju na sanacijama starih tvornički postrojenja, starih i zapuštenih zgrada kao i ostale infrastrukture, sve u cilju stvaranja atrakata. Obzirom da je širom svijeta prisutan trend seljenja industrije iz centra gradova, sve je više zapuštenih tvorničkih kompleksa. Tako je Grad Zagreb, na čelu s Gradskim poglavarstvom, svojom proaktivnom poslovnom politikom namijenio novom sadržaju zapuštene i stare zgrade stare uljare, zgrade Tvornice duhana Zagreb te zgrade cementare kao i brojne druge lokacije, koje će se prenamijeniti i pretvoriti u suvremene urbane, kulturne i trgovačke, odnosno nadasve gradske sadržaje, sve uz veliku pažnju konzervatora te poštivanje njihovog povijesnog značaja. Grad Rovinj je na sličan način, u naravno manjem obimu, zamislio i obnovio zgradu starog kina u centru grada, napuštenu više od 15 godina i to u sklopu privatnog-javnog partnerstva sa RBA bankom Hrvatska, na način da je ukupan prostor pretvoren u veliku multimedijalnu dvoranu, površine 270 m², banku i caffè bar, a sve u sklopu zajedničkog investiranja, čime je valorizirana centralna lokacija u Rovinju uz stvaranje novih atraktivnih gradskih sadržaja. Na ovaj način praktično se angažiraju sredstva privatnog sektora u uređenje gradskog objekta uz reguliranje međusobnih odnosa u okviru zakupa, bez prodaje i gubitka vlasništva lokalne zajednice nad važnim, strateškim lokacijama i prostorima. Jedan od najpoznatijih svjetskih muzeja moderne umjetnosti, Tate Modern smješten je tako u zgradi nekadašnje električne centrale, te uz Tate Britain, Tate Liverpool i Tate St. Ives spada u obitelj Tate britanskih galerija. Nakon zatvaranja centrale 1981. godine, za pretvaranje 99 metara visoke zgrade muzeja bila je zaslužna lokalna zajednica, a njegovim otvaranjem u 2000. godini, taj gradski atrakt postao je vrlo popularnom destinacijom stanovnika Londona i turista iz cijelog svijeta. Svi navedeni primjeri, a ima ih zaista mnogo, govore u prilog tome da je u kontekstu brandinga i izgradnje grada kao branda svakako potrebno promišljati i o stvara-

nju vlastitih atrakata unutar svakog pojedinog grada koji želi postati prepoznatljiv. Prema jednom od vodećih stručnjaka u stvaranju brandova mjesta, Christianu Mikundi,¹⁸² nekoliko je osnovnih postavki u kreiranju atrakata prema kojima kasnije neki grad postaje prepoznatljiv, prihvatljiv i popularan. Prvo je stvaranje i razumijevanje takozvanih “trećih mjesta”, dakle mjesta koje građani iza svog radnog mjesta i naravno mjesta življenja, stana ili kuće, najviše cijene, vole i prepoznaju te posjećuju. Nekada su to bili recimo coffee shopovi, gradske kavane ili prestižni ugostiteljski objekti (Rock caffe), pizzerije, mjesta u koja dosta često svraća npr. cijelo naše susjedstvo ili mladež prije subotnjeg izlaska, mjesta koja su lokalno iznimno poznata i prepoznatljiva. U tom smislu, kulturni “kafići”, restorani, sve više moraju biti orijentirani vlastitoj posebnosti i izgradnji iznenađenja za svoje posjetitelje (Movie pub u Zagrebu, nekada Piramida u Puli, Sweet bar caffe u Rijeci i sl.). Danas su uz to prisutni novi trendovi u stvaranju “trećih mjesta”. Poznate trgovine, moderni trgovački centri, centri za trgovinu i zabavu, tako zvani resorti kupovine i zabave, opremljeni u svojoj ukupnosti od zabave za najmlađu djecu do različitih trgovina, shopova, ugostiteljskih punktova, rekreacije, dakle umjetno kreirana mjesta na koja stanovnici rado svraćaju, nova su “treća mjesta”. U takva mjesta rado će dolaziti i stanovnici okolnih mjesta. Prepoznatljivost i jedinstvenost jednostavno se stvara. Dobar primjer za to je recimo Mercatorov centar u Puli. Koliko se god novih trgovačkih centara otvorilo u Puli, jedini centar zbog kojeg se u Istri rado obiteljski putuje, u kojemu se vide zajedno cijele obitelji jest Mercator, jer nudi uz mogućnost kupnje i zabavu, promocije novih proizvoda, kupnju trend odjeće i obuće, ugodan parking, coffee shopove i dobar restoran, dakle ukupnu trgovačko-ugostiteljsko-zabavnu uslugu na jednome mjestu. Dakle osim kupovine, treća mjesta omogućavaju nam djelomičan bijeg od stvarnosti, opuštanje, obiteljsko druženje te čine spoj ugodnog i korisnog. Treća mjesta s vremenom u sklopu brandinga gradova postaju gradska oznaka, gradska znamenitost i dio gradske koncepcije. Treća mjesta, naravno, pored trgovačkih centara mogu biti i poznate izložbe i izložbeni prostori sa stalnim i izmijenjenim postavama (set izložbi u Zagrebu, Mimara, muzeji...), sajmovi (Zagrebački velesajam) i expo (Portugal expo, Japan expo...) uz preduvjet da svojim interesantnim i jedinstvenim (eskluzivnim) sadržajima mogu postati gradska znamenitost i obilježje. Isto vrijedi i za trajne zabavne programe, prepoznatljiva koncertna događanja (Histrion Festival Pula) ili

182 Christian Mikunda: “Brand lands, hot spots & cool spaces”, Kogan page limited, 2004., str. 34.

ostale gradske sadržaje koji privlače ljude i posjetitelje na gradske ulice (Grad Varaždin - barokne večeri, Motovun film festival, ribarske fešte, Rovinjske noći, Riječki karneval); sve to mogu postati trajna obilježja nekoga grada, čime se stvaraju osnovni preduvjeti za izgradnju gradskoga branda. Osnova je kod zabavnih sadržaja ekstravagancija, jedinstvenost, ceremonijalnost i izvođenje u samom gradu, in loco, odnosno na njegovim ulicama¹⁸³, zajedno s lokalnim stanovništvom i obvezno u sinergiji s ukupnom lokalnom zajednicom. Pored svega navedenog, također, i jedinstvenost u arhitektonskom izražaju, tradicionalnost ili modernizam, odnosno svaka isključivost koja može zadovoljiti uvjete originalnosti, jedinstvenosti i prepoznatljivosti može biti dobar polazni koncept za stvaranje vlastite atraktivnosti i poznatosti.

2.5. Stanovnici

Grad može imati izvrsnu infrastrukturu, jako izražen i prepoznatljiv urbani karakter, odlične bazne usluge, nekoliko izvrsnih atrakata, no ukoliko nema stanovnika, njihove gostoljubivosti, takvo mjesto i dalje može biti neuspješno. Upravo je gostoljubivost jedan od dijelova zbog kojega i investitori i novi rezidenti, a osobito turisti, rado odabiru neka mjesta, a neka izbjegavaju. Mnogi turisti koji su posjećivali Pariz u ranim pedesetim i šezdesetim bili su oduševljeni njegovim znamenitostima, zabavom, mogućnostima, no veoma razočarani odnosom lokalnog stanovništva do njih samih¹⁸⁴. U tom cilju, kasnije, čak se i na razini Francuske provelo nekoliko promotivnih kampanja s ciljem senzibiliziranja domaće javnosti i edukacije gostoljubivosti lokalnog stanovništva¹⁸⁵, sve u cilju privlačenja i zadržavanja turista uz stvaranje pozitivnog imidža, odnosno suzbijanja negativnih dijelova imidža koji mogu utjecati na loše kotiranje branda Francuske, koji u sebi neposredno utječe i na automobilsku industriju (prodaja Peugeot, Citroena, Renaulta) i na prehrambenu industriju (francuska vina i sirevi) i na turizam pa tako na sve francuske gospodarske grane. Ključno je znati da je lokalno stanovništvo jedan od važnih nositelja gradskoga branda i osnovni dio "gradskoga proizvoda". Tako se posjetitelji Tokija ili Trsta žale na agresivnost lokalnih motorista i vozača, posjetitelji Rima žale se na nedefinirani i često opasan način vožnje Rimljana mimo prometnih pravila, posjetitelji Paler-

183 Ibid., str 82.

184 Kotler Philip; Donald Haider; Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str. 135.

185 Philip Kotler, David Gertner: "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand management perspective", Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 48.

ma ili Detroitu žale se na smanjenu vlastitu sigurnost boravka i visoki rizik od mogućnosti napada, dok se sve više posjetitelji Pekinga žali na izrazito prisutno zagađenje zraka. Niz je takvih svjetskih primjera. Gledano iz druge perspektive, što je manja zajednica, to se više ocjenjuju neposredni kontakti, ljubaznost, prisnost, pomoć, komunikacija, raspoloženje u odnosu na velike zajednice gdje se kompleksivno sagledavaju veći problemi, od prometnih gužvi do na primjer zatrpanosti otpadom. Na kraju, svi elementi od infrastrukture, baznih usluga, do urbanizma i atrakata međusobno su povezani i isprepleteni međuljudskim odnosima, obilježjima komuniciranja i tradicije lokalnog stanovništva, kulturnim, socioekonomskim i društvenim odnosima. Lokalno stanovništvo je element koji povezuje sve ostale i zato je ovdje u tekstu posebno istaknut i o njemu kao elementu potrebno je promišljati prilikom kreiranja gradskog branda.

2.6. Javno-privatno partnerstvo i gradska administracija

Javno-privatno partnerstvo podrazumijeva suradnju između tijela javne vlasti s privatnim sektorom, bilo na razini središnje ili lokalne zajednice, s ciljem zadovoljavanja neke javne potrebe¹⁸⁶. Gradska administracija je zasebni entitet koja u svojoj ukupnosti upravlja nekim gradom sukladno postojećim propisima, odlukama i zakonima. Na čelu gradske uprave u Republici Hrvatskoj jesu Gradsko poglavarstvo i Gradsko vijeće. Pojednostavljeno gledano, Gradsko poglavarstvo je vlada nekog grada, a Vijeće je zapravo parlament grada. Gradsko je poglavarstvo izvršno tijelo koje će odlučiti o javno-privatnom partnerstvu i koje će takve prijedloge putem gradske administracije elaborirati, pripremiti, analizirati i lobirati te ih dati na razmatranje i usvajanje Gradskome vijeću. Javno-privatno partnerstvo (JPP), partnerstvo dakle između nekog grada i privatnog sektora može biti dobro rješenje za unapređenje i razvoj nekoga grada. Znatna pomak u razvoju javno-privatnog partnerstva i širenju prakse prijenosa financiranja i upravljanja aktivnostima od javnog interesa na razinu privatnog sektora započeo se događati sredinom devedesetih godina 20. stoljeća, zahvaljujući prije svega nizu različitih okolnosti. Nove, promijenjene okolnosti potakle su države na sve veću spremnost da u svoje velike projekte, poput gradnje infrastrukture uključi privatne poduzetnike i iskoristi njihova znanja, efikasnost i vještine, te da nadoknadi nedostatna financijska sredstva za financiranje rastućih javnih

¹⁸⁶ Božena, Gulija: "Javno-Privatno partnerstvo", Euroscope, IMOEDC, Bilten europskog dokumentacijskog centra, godina 13., broj 73., lipanj 2004., str.1.-10.

potreba. Svjetska banka procjenjuje da trenutno privatni sektor financira oko 15% investicija u infrastrukturu¹⁸⁷. Obzirom na brojna predviđanja koja govore da će tijekom idućeg desetljeća biti potrebno 250 milijardi USD za razne svjetske infrastrukturne projekte, očita je potreba za sve većim angažmanom privatnog sektora u tom području¹⁸⁸. Isto vrijedi i za svjetske gradove. U najširem smislu javno-privatno partnerstvo mogli bi definirati kao skupinu zajedničkih inicijativa javnog sektora te privatnog profitnog i neprofitnog sektora u kojima svaki subjekt pridonosi određene resurse i sudjeluje u planiranju i odlučivanju. Međutim, pod pojmom javno-privatno partnerstvo danas se u užem smislu podrazumijevaju kooperativni pothvati u sklopu kojih javni i privatni sektori udružuju resurse i svoja znanja kako bi, kroz raspodjelu resursa, rizika i nagrada, zadovoljili neku javnu potrebu. Na taj način, privatni sektor može uposliti svoje resurse i vještine u pružanju dobara i usluga koje tradicionalno osiguravaju državne službe.

Javno-privatna partnerstva znatno utječu na javne financije putem¹⁸⁹:

- generiranja novih izvora dohotka, nove infrastrukture i novih usluga
- poticanja industrijskog razvoja, čega je posljedica porast fiskalnih prihoda i bolje usmjeravanje javnih sredstava.

Pojam javnog privatnog partnerstva zapravo izgrađuje novu kvalitetu odnosa između grada, njegove administracije i poduzetnika, koja je uravnotežena kroz podjelu investicije, rizika i profita u odnosu na obične ugovorne odnose iz područja javne nabave. Također, to ne mora značiti da svi subjekti sudjeluju na ravnopravnoj osnovi, već da svaki partner sudjeluje ovisno o svojim mogućnostima, proračunskim mogućnostima, vlastitoj imovini i ulozi u partnerstvu. Važan je aspekt javno-privatnog partnerstva (JPP-a) dugoročna poslovna suradnja. U kontekstu brandinga i gradskog proizvoda, javno-privatno partnerstvo (JPP) spominje se i razmatra kao ključna poveznica između prethodno navedenih dijelova gradskog proizvoda s ciljem njihovog unapređenja, razvoja i financiranja. Javno privatno partnerstvo je zapravo jedini dugoročni model koji omogućava lokalnim zajednicama da kroz zajedničko partnerstvo razvijaju gradske atrakcije, renoviraju zapuštene dijelove gradova i unapređuju sve bazne usluge čime

187 Ibid., str. 1.-10.

188 Ibid., str. 1.-10.

189 Božena, Gulija: "Javno-Privatno partnerstvo", Euroscope, IMOEDC, Bilten europskog dokumentacijskog centra, godina 13., broj 73., lipanj 2004., str. 1.-10.

gradovi postaju prepoznatljivi, moderni i konkurentni. Osnovna je prednost takvog javno-privatnog partnerstva za gradove: brža provedba i brže zatvaranje investicijskog ciklusa, manji ukupni troškovi za lokalnu zajednicu (manji krediti, troškovi kamata, manji rizik porasta visine investicije zbog dugog razdoblja njezinog izvođenja), kvalitetnije izvođenje, učinkovitije upravljanje i bolja ukupna alokacija kapitala.

3. Izgradnja i dizajn marke grada

Prvi stupanj u postupku izgradnje branda nekoga grada jest utvrditi osnovne vrijednosti neke lokacije i budućeg branda koje moraju biti opipljive, relevantne, promotivne te obilježene određenim znamenitostima¹⁹⁰. Dakle ukupan proces izgradnje marke grada obuhvaća¹⁹¹:

1. istraživanje tržišta i analizu ukupnih gradskih potreba, te determiniranje strateških okvira nastupa - ključnih projekata grada kojima će se unaprijediti stanje
2. izgradnja i razvoj identiteta marke, razvoj logotipa i slogana branda
3. lansiranje marke grada i edukacija stanovnika
4. implementacija
5. stalni monitoring, permanentna kontrola i povratna veza u svrhu stalnog unapređenja cijelog procesa i rebranding u pravom trenutku, onda kada atraktivnost grada pada

Brand države Oregon u SAD-u, je sredinom devedesetih godina započeo sa serijom projekata istraživanja i analize tržišta i makro i mikro okružja, od definiranja potreba lokalnog stanovništva do potreba lokalnog gospodarstva, prikupljanja mišljenja od regionalnih ekonomista, do analize sličnih programa koji su provedeni u drugim saveznom državama pa sve do analize i istraživanja potreba turista koji su posjećivali Oregon kao i ostalih turista koji su posjećivali ostale države diljem SAD-a. Taj je proces provjeren sa sličnim projektima na Novom Zelandu, Švicarskoj, Hawajima, Zapadnoj Australiji kako bi se na kvalitetan i argumentiran način započela izgradnja marke, kroz definiranje osnovnih vrijednosti i obilježja buduće marke te razvoj osnovnih privlačnosti marke na kojima

190 Nigel Morgan, Annette Pritchard: "Meeting the destination branding challenge" Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 68.

191 Prilagodeno prema Ibid., str. 69.

će počivati cijeli projekt uz ukupnu provjeru s potencijalnim i postojećim posjetiteljima Oregona. Brand Oregon usredotočen je na stvaranje omnibus branda za Oregon kako bi se ujedinila komunikacija na državnoj razini sa marketinškim nastojanjima. Cilj programa je između ostaloga bio identificirati temeljne vrijednosti Oregona te provesti ključne poruke kroz različite marketinške akcije. Ciljevi brandinga Oregona koji su identificirani 2002. g. u Bijelom Papiru jesu: iskoristiti snagu marketinške sposobnosti oregonskog biznisa, industrije i državne agencije pod unificiranim (omnibus) brandom kako bi se poboljšala pozicija Oregona kao destinacije za posjećivanje, poželjnog mjesta za poslovna ulaganja, predivnog mjesta za život sadašnjih stanovnika i buduće radne snage te kao proizvođača visokokvalitetnih dobara i usluga. Iz primjera Oregona vidljivo je da je u izgradnji branda polazna osnova istraživanje tržišta uz prethodno provedenu analizu situacije i trendova u okruženju, SWOT analizu, postavljanje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada, analiza konkurencije te determiniranje ciljnih grupa grada i analiza postojećeg imidža grada. Cilj je istraživanja dati odgovor na pitanje koje su gradske karakteristike opipljive, objektivne i mjerljive (što se utvrđuje analizom i istraživanjem, kao npr. istraživanje postojećeg imidža grada Rovinja). Izgradnjom i razvojem identiteta marke uz definiranje slogana i logotipa marke potvrđuju se osnovne vrijednosti buduće marke koji čine sastavnicu identiteta branda i moraju biti prisutni u svakoj fotografiji, logotipu, sloganu, tipografiji, glazbi, bilo kojem promotivnom materijalu jer one kao vrijednosti moraju biti stalno komunicirane čime se jamči stabilna izgradnja identiteta marke ili branda. Vizija i misija grada, prednosti grada, gradski atrakti, gradske posebnosti i posebne gradske prepoznatljivosti nosioci su vrijednosti buduće marke grada. Kako su zapravo te odabrane vrijednosti osnovni nositelj identiteta marke grada i cjelokupne izgradnje marke (branda) grada one moraju stalno biti komunicirane prema odabranim ciljnim skupinama. Te osnovne vrijednosti moraju biti vjerodostojne i istinite, diferencirajuće, razumljive, inspirirajuće u stvaranju novih ideja, entuzijastične za sve ciljne grupe i u stalnom uravnoteženom emocionalnom odnosu sa svim pripadnicima ciljnih grupa. Za uspjeh marke grada potrebno je da sam brand postigne svojevrstan emocionalan odnos sa pripadnicima ciljnih skupina na način da se ciljnim skupinama komuniciraju logičke vrijednosti nekog mjesta (prirodne ljepote, atrakti, kulturni događaji, fizičke prednosti nekog grada) uz stvaranje emocionalnih koristi i asocijacija koje će pripadnike pojedinih ciljnih skupina podsjećati, involvira-

ti i poticati u zajedničkoj interakciji sa komuniciranom markom nekog grada. Uspješna izgradnja marke nekog grada ne počiva na isključivom komuniciranju emocionalnih dijelova gradskih prednosti kao što su izrazi “prirodno”, “prijateljski”, “suvremeno”, “jedinstveno” već na stalnoj interakciji sa svojim ciljnim skupinama i stalnom usavršavanju kako lokacije tako i komunikacije postignutih, relevantnih prednosti. Stalni razvoj je ključna riječ u ovom kontekstu, razvoj ima zadatak stalnog odgovaranja na nove izmijenjene zahtjeve “kupaca”, njihove modificirane želje i potrebe, gdje se osnovne vrijednosti grada stalno unapređuju, poboljšavaju uz istovremenu izgradnju gradskog identiteta i zadržavanje njegove osobnosti, osobnosti koja mu daje osnovu za diferencijaciju u odnosu na konkurenciju. Uspjesi gradova kao što su Glasgow, Hong Kong, New York, London, Bilbao, Majorca, Barcelona dokazuju da lokacije koje se stalno usavršavaju mogu kao brandovi postati beskonačni te da mogu ostati poznati i prepoznatljivi na dugi rok. To naravno ne znači da je brand nekog grada lako izgraditi. Potrebno je vremena, truda i strpljenja uz adekvatan procesni pristup kako bi se ostvarila reputacija marke grada i izgradio svjetski prepoznatljiv brand. U slučaju Španjolske, to je značilo ukupno repositioniranje nekoliko gradova kroz proces privlačenja olimpijskih igara u Barcelonu, zatim World Expoa u Seville, izgradnju Guggenheim muzeja u Bilbao te kreacijom modernih i prepoznatljivih turističkih resorta sve do Maiorce¹⁹². Svi ti gradovi i lokacije su pravilno rukovođenim procesom brandinga i marketinga pojedinih gradova i države u cijelosti isplivali zahvaljujući izrazitim naporima zasnovanim na dugoročnoj gospodarskoj, političkoj, društvenoj i kulturnoj podršci svih subjekata od lokalne zajednice do nacionalnih državnih tijela, jer samo tako moguće je u određenom roku postići tražene rezultate.

4. Razvoj identiteta marke, razvoj logotipa, odabir boje i slogana branda

Ideologija tržišta vidi brand kao uvjet uspjeha u suvremenoj ekonomiji. Upravljanje identitetom je preduvjet svakog uspješnog tržišnog nastupa i brand kreacije¹⁹³. Većina ljudi prilikom primisli o identitetu marke razmišlja isključivo o razvoju imena marke, logotipu marke i sloganu marke. No, identitet marke osim navedenog u svojoj cjelini uključuje i tipografiju, simbole, boje, ponašanje

192 Nigel Morgan, Annette Pritchard: “Meeting the destination branding challenge” Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 73.

193 <http://www.ekolibri.hr/hr/Logotip.htm>, str.1.

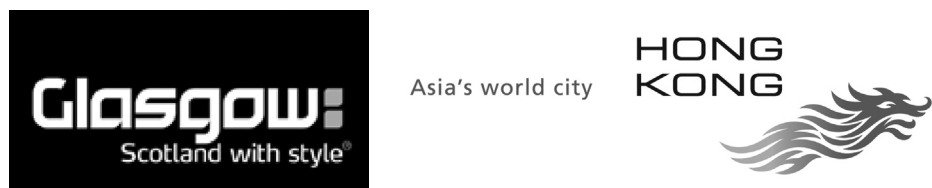
i osobnost marke, glas i glazbu vezanu za marku, zvukove te sve ostale dijelove koji se razvijaju u sklopu izgradnje nekog branda. Najuspješnije svjetske marke imaju konzistentno i planski utvrđeno od pjesme marke do njezinog vizualnog stila, samog dizajna proizvoda pa sve do pakiranja i promocije na prodajnom mjestu. Sva ova navedena iskustva, naravno, potrebno je i moguće je primijeniti i na gradove, možda u ne tako širokom obimu kao kod pojedinih proizvoda ili usluga, ali definiranje identiteta branda grada kroz gradski logotip, gradske boje, gradske znakove i slogan grada nužno je radi izgradnje identiteta marke koji je sastavni dio izgradnje branda nekog grada. Prilikom stvaranja identiteta marke, prvo o čemu je potrebno odlučiti jest definiranje i izgradnja imena marke. Ime marke dragocjeni je kapital poduzeća u čiju se kreaciju i zaštitu isplati ulagati. Brandovi, su putokazi na tržištu, služe za usmjeravanje kupaca i čine jamstvo kvalitete, a ime je memorija marke, njezin iznimno važan dio. Već je i Ciceron u svoje vrijeme zaključio da 'nomen est omen', odnosno da nas ime označava. Isto važi i za proizvode i usluge, pa je pri kreaciji imena za novi proizvod, uslugu ili poduzeće potrebno vrlo pažljivo uskladiti znanja iz lingvistike, marketinga i intelektualnog vlasništva te provjeriti zaštitivost i negativne konotacije, prije negoli se novi entitet otisne na tržište. No, kako se ovdje govori i promišlja o branding-u gradova, tako definiranje novih imena ili posebnih imena za gradove nije poželjno u sklopu izgradnje branda jer bi se time najvjerojatnije narušili svi povijesni, geografski, teritorijalni pa čak i administrativni elementi koji tvore određeni teritorijalni ustroj na području neke države. Logotip marke ili logo, logotype (logos = znak, jezik, govor) je vizualna prezentacija poslovnog identiteta na tržištu informacija¹⁹⁴. Znak i logotip poduzeća ili grada je prvo što se primijeti i najdulje pamti od sveukupne poslovne imovine.

Profesionalno oblikovan logotip uspostaviti će originalni poslovni identitet, dakle identitet grada kazujući što neki grad predstavlja u svijetu informacija i simbola. Svježi, inspirativni, atraktivno dizajniran logotip donijet će novi zamah u prezentaciji samog grada ciljnim skupinama koje su unutar njegovog područja interesa. Zapravo je logo ili logotip ono rješenje koje je izvedeno koristeći samo slovne znakove, dok sam znak predstavlja vizualno rješenje koje koristi neki grafički element (ilustracija, ikona, fotografija, crtež...). U praksi je česta i kombinacija oba pristupa. Uobičajena je aplikacija znaka na standardne poslovne

194 <http://www.ekolibri.hr/hr/Logotip.htm>, str. 1.

tiskanice: posjetnica - vizitkarta, memorandum, fax, račun, gradski prospekti, table i putokazi, pa do razrađenog sustava identifikacije i označavanja gradskog prijevoza, gradskih vozila, gradskih zaposlenika (uniforme) i poslovnih prostora. Naprijed prikazane slike odnosne se na primjere nekoliko logotipa i slogana poznatih svjetskih gradova i iskazuju se kao dobri primjeri brandinga tih gradova.

Slike broj 1 i broj 2 - odabrani primjeri logotipa svjetskih gradova



Izvori: <http://www.seeglasgow.com/>, 17.04.2006.,
<http://www.info.gov.hk/info/sar4/easia.htm>, 17.04.2006.

Odabir boje grada također je važan element izgradnje identiteta marke. Boje imaju značajan utjecaj na emocionalnost identiteta marke. Dokazano je da boje utječu na sposobnost ljudi na učenje, koncentraciju i pamćenje. Boje stvaraju široki spektar različitih umnih asocijacija, kroz fizičke, psihološke i sociološke efekte i utjecaje. Tako su na primjer osnovne boje više uznemirujuće nego izvedene boje. Plava je boja smirujuća boja među osnovnim bojama. Plavi tekst povećava pažnju čitatelja dok recimo žuta boja pojačava osjećaj zadovoljstva i sreće, ružičasta utječe na apetit, plava i crna smanjuju apetit, crvena asocira na snagu i vatru, dok recimo crna odjeća čini osobe mršavijima i tako dalje. Omiljene boje¹⁹⁵ američkih kupaca jesu plava, crvena, zelena, bijela, ružičasta, itd. Brojni su primjeri utjecaja boja na čovjeka i njegovo raspoloženje. Iz tog razloga pažljivi odabir boje znaka i logotipa kao i kasnije ukupne vizualizacije (zaštitne boje grada) utjecat će na daljnji tijek i uspješnosti grada kao branda.

Slogan nekog grada nadovezuje se na logotip, znak i boju. Slogan gradskog proizvoda ili neke gradske promotivne akcije ili moto određene kampanje uobičajeno prati znak i logotip u javnoj komunikaciji. Slogan je ponekad i sastavni dio ukupnog vizualnog identiteta nekog grada, tj. Brand slogan (Chicago Business capital of America, Glasgow an Arts capital of Europe, Glasgow Scotland with style ili Hong Kong City of life, Asias world city, Detroit - Motor City, New York

¹⁹⁵ Brad VanAuken: "The brand management checklist", Kogan Page Limited, London, 2004., str. 73.

- The Big Apple, Los Angeles - City of angels). Simboli i slogani utječu zapravo na pažnju i značaj koje pojedini kupci ili u slučaju gradova zainteresirane strane daju određenom mjestu, kako ih prepoznaju i koliki će biti ponovni odaziv u vidu asocijacija na neko mjesto nakon završetka određene branding kampanje¹⁹⁶. Kada se govori o logotipu, dio samog loga može biti i određeni prepoznatljiv gradski simbol. Brandenburška vrata, pojam za podjeljenu Njemačku postala su sada važan simbol ponovnog ujedinjenja¹⁹⁷, a kroz Telekom-ovo korištenje u promidžbene svrhe i simbolom današnjeg modernog Berlina.

Ponavljanjem slogana i simbola kroz određene kampanje povećava se poznatost pojedine marke, pa tako i nekog grada. Neosporna je činjenica koja je u ovom radu već više puta istaknuta, da jaki gradski brandovi mogu prije privući nove stanovnike, turiste, posjetitelje, investitore i kompanije u odnosu na nepoznata mjesta, sa lošim imidžom i reputacijom¹⁹⁸. Brand slogan ima funkciju podrške za brand identitet skupa s logotipom, znakom i bojom i njegov je sastavni dio. Kako danas zapravo živimo i radimo okruženi tisućama informacija, propagandnih poruka, vizualizacija nam na neki način kroz mnoštvo poslovnih, emotivnih, obiteljskih poruka omogućava brže snalaženje i percepciju. Stoga, samo originalni identitet s jasno definiranom porukom (poziv na akciju) može iskočiti iz medijskog prosjeka kojemu smo svakodnevno izloženi. Prilikom izgradnje identiteta branda grada potrebno je istaknuti da je dizajn logotipa i brand identiteta grafičko umijeće koje obuhvaća kreativne tehnike i vještine za oblikovanje jedinstvenog vizualnog jezika: od vizualnih ideja, koncepcija, planiranja do izrade vizualnih sustava, knjiga grafičkih standarda, sustava za korporativni identitet i brand identitet, te da je ovaj ozbiljan posao potrebno prepustiti profesionalcima i struci. Konzistentnost identiteta marke i dosljednost u primjeni logotipa, znaka, boje i slogana mora biti zasnovana na internim gradskim odlukama, usvojenoj knjizi vizualnog ili grafičkog standarda i potkrijepljeno procedurama koje će na jasan i nedvojben način osiguravati dosljednu primjenu svih grafičkih standarda, sa samo jednim ciljem, podrške marki grada.

196 Mary Tschirhart: "Identity management and the branding cities", Chambell Public Affairs Institute, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, New York, 2005., str. 3.

197 Henning von Verigge: "Gradovi kao brandovi", Gesamtverband Kommunikationsagenturen, Zajednička udruga komunikacijskih agencija, Kongres gradovi kao brandovi, Frankfurt, Main, Njemačka, 2004., str.3.

198 Ibid, str. 3.

5. Lansiranje marke grada, edukacija, implementacija i kontrola

Hong Kong je kao grad započeo svoje lansiranje i predstavljanje marke grada na svjetskom forumu "Fortune Global Forum" na kojemu je prisustvovalo 500 najuglednijih predstavnika svjetskih kompanija i nekoliko bivših svjetskih državnika, između kojih i Bill Clinton. Vatreni je zmaj tada u sklopu prezentacije vizualnog identiteta grada prezentiran kao veza s Kinom, jer zmaj naime inkorporira kineska slova HK. U sklopu lansiranja marke grada prezentiran je i slogan, "Asias world city" kao i strategija, želja Hong Konga, da u bliskoj budućnosti postane glavnim investicijskim ulaznim vratima za sve međunarodne kompanije u Kinu i zapadni dio Azije¹⁹⁹. Na sličan način, Hong Kong je prezentirao i lansirao svoj zaseban brand, "Invest Hong Kong - InvestHK" u sklopu posebne međunarodne regate, kada je i sam grad participirao u takmičenju vlastitim plovilom "Spirit of Hong Kong". Edukacija stanovništva, lokalnih kompanija kao i medijska prezentacija započeta je puno ranije, kroz organizirane seminare, radne grupe, timove i slično. U sklopu lansiranja branda započeta je i intenzivna promotivna kampanja na svjetskoj razini s ciljem povećanja poznatosti branda i njegove promocije. Ovisno o ekonomskoj snazi pojedinog grada, njegovim ciljevima i želji za pozicioniranjem, svaki će grad u okviru svojih financijskih mogućnosti odabrati određeni događaj ili povod za lansiranje novoga gradskoga branda. U tom poslu dobro je koristiti se uslugama agencija za odnose s javnošću ili drugih marketinških specijaliziranih agencija koje će svojim iskustvom i znanjem doprinijeti uspješnoj valorizaciji projekta. Jasno je da sama implementacija započinje nakon lansiranja. Implementacija se očituje s jedne strane kroz vidljivost logotipa, slogana, boja u promotivnim kampanjama grada, njegovom vizualnom identitetu, nastupima gradskih čelnika, a s druge strane, kroz dosljednu primjenu knjige vizualnih standarda te strategije brandinga grada. Stalni monitoring, permanentna kontrola i povratna veza u svrhu stalnog unapređenja cijelog procesa u stvari je samo dio praćenja dosljednosti u primjeni vizualnog identiteta i ukupne strategije brandinga. Praćenjem i kontrolom treba se baviti ured grada zadužen za odnose s javnošću ili marketing koji će u sklopu svojih aktivnosti izvještavati odgovorne o uspješnosti ili neuspješnosti gradskoga branda. Uspješnost će brandinga grada svakako moći biti čitljiva kroz tri elementa: pažnju, asocijaciju i lojalnost (Awareness, Associations i Loyalty)²⁰⁰ koji su mjerljivi i koje je moguće pratiti na godišnjoj razini.

199 <http://www.info.gov.hk/info/sar4/easia.htm>, 17.04.2006., str.1.

200 Mats Urde: "Brand orientation: A Mindset for Building Brands into strategic Resources", Journal of Marketing Management, broj 15, Westburn Publishers LTD, 1999., str. 127.

POSTAVLJANJE STRATEGIJE BRANDINGA GRADOVA

1. Strategija pozicioniranja marke grada

Svoju svjetsku reputaciju gradovi stvaraju kroz različite kombinacije svoje veličine i geografskog položaja, ekonomskog značenja u svojoj zemlji i okolnim zemljama te odabranih, kreiranih i razvijenih simbola koji su postali čitljivi svugdje u svijetu (Paris - Eiffel, New York - Kip slobode, London - Big Ben)²⁰¹. Paris je dugo godina držao status najprepoznatljivijega svjetskoga grada, dodatno pojačanog činjenicom da se u samom gradu nalazi i Eiffelov toranj. I New York je zahvaljujući Francuskoj i Gustavu Eiffelu²⁰² i danas "trenutno" prepoznatljiv grad upravo zbog Kipa slobode. Za razliku od njih, Tokyo, Mexico City, Sao Paulo, Jakarta ili Mumbai veći su gradovi, no zbog nepostojanja tako izraženih simbola ili prepoznatljivih događaja ti gradovi nisu tako jedinstveni i svjetski "instant" prepoznatljivi. Ako je brand izvor novostvorenih vrijednosti za neku organizaciju, njegova pozicija na tržištu i u svijesti potencijalnih kupaca bit će kritična za njegovo održanje i održanje njegovih novostvorenih vrijednosti. Pozicioniranje zapravo kreće od proizvoda ili usluge. Pozicioniranje nije ono što je napravljeno na određenom proizvodu ili usluzi, pozicioniranje je sve ono što je poduzeto da bi se neki proizvod ili usluga našao u svijesti potencijalnog interesenta²⁰³. Pozicioniranje zapravo znači posjedovanje vjerodostojne i profitne "pozicije" u svijesti potrošača, bilo da je osvojena na način da se neki proizvod ili usluga pojavila prva na tržištu, ili da je pozicija zauzeta u odnosu na ukupnu relativnu konkurenciju, ili se pak do pozicije došlo vlastitim repozicioniranjem u odnosu na konkurenta²⁰⁴. Ključne su riječi kod pozicioniranja, "kupac i zauzimanje tržišne pozicije". Tradicionalno, marketeri koji se bave pozicioniranjem uvijek se koncentriraju na točke različitosti i posebne koristi koje će određeni

201 Dijelom prema: Peter Spearritt: "Marketing cities: icons, brands and slogans", Birbane Institute, Australia, http://www.brisinst.org.au/resources/spearritt_peter_cities.html, 22.04.2006., str.1.

202 Ibid., str.1.

203 Dijelom prema: Thompson Bahr Anne: "Brand positioning and brand creation", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.79.

204 Thompson Bahr Anne: "Brand positioning and brand creation", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.79.

grad i njegov brand istaknuti u odnosu na slične konkurentske gradove²⁰⁵. Isto je i kod proizvoda. Prašak Tide je pozicioniran po svojoj snazi izbjeljivanja, BMW po superiornoj “njemačkoj” kvaliteti u proizvodnji, Toyota po najmanjem broju kvarova po broju vozila i tako dalje. Međutim, dobro pozicioniranje ne smije biti usmjereno isključivo samo na točke diferencijacije, već i na točke jednakosti sa drugim sličnim proizvodima. Dakle, dobro pozicioniranje nekog grada uvjetovano je s jedne strane konfrontiranjem prema konkurentskom sličnom gradu, međusobnim uspoređivanjem “jednakih” usluga te s druge strane isticanjem svojih posebnosti (atrakti, posebni poticaji gospodarstvu, kreativna radna snaga), jedne ili više njih. Pozicioniranje marke grada započinje sa postavljanjem okvira kojim se potencijalno zainteresirane strane upućuju na neki grad i koji stvara osnovu za odašiljanje signala prema zainteresiranim stranama u smislu mogućih očekivanja od svakog pojedinog grada branda. Odabir egzaktnog okvira pozicioniranja od velike je važnosti jer se njime određuju točke diferencijacije i točke jednakosti (konfrontacije). Pozicioniranje marke veoma je zahtjevno stoga je između ostalog potrebno kod promišljanja o pozicioniranju marke gradova uzeti u obzir sljedeća iskustva²⁰⁶:

1. Ponekada organizacije pokušavaju izgraditi poznatost svoje marke ili branda prije nego li su definirali jasnu poziciju koju žele za svoju marku. Prije svega, unutar sebe potrebno je znati i definirati gdje neki grad u budućnosti želi biti, čemu stremi i koji su strateški ciljevi na osnovi kojih će se on pozicionirati na svjetskom tržištu. Tek tada putem strategije komunikacije i promocije moguće je početi nekoga uvjeravati u nečije prednosti ili nedostatke, u točke diferencijacije i potencijalnih koristi.
2. Organizacije i gradovi prečesto promoviraju određene atribute, prednosti ili dodatne koristi koje kupce ili, recimo, potencijalne investitore u neku lokalnu zajednicu ne interesiraju. Godinama su na primjer proizvođači analgetika promovirali i pozicionirali svoje brandove na način da su kroz promocijske kampanje isticali produženo djelovanje svojih brandova²⁰⁷. Detaljnim istraživanjem, kasnije je utvrđeno da korisnici takvih lijekova ne žele prolongirani učinak već što je moguće brže djelovanje.

205 Dijelom prema: Keller Lane Kevin, Sternthal Brian, Tybout Alice: “About your Brand”, Harvard Busines Review, September 2002., str. 81.

206 Dijelom prema: Keller Lane Kevin, Sternthal Brian, Tybout Alice: “About your Brand”, Harvard Busines review, September 2002., str. 84.

207 Keller Lane Kevin, Sternthal Brian, Tybout Alice: “About your Brand”, Harvard Busines review, September 2002., str. 84.

3. Ponekada (organizacije) gradovi previše brzo i konstantno investiraju u prednosti odnosno točke diferencijacije koje je lako kopirati. Tada se ukupan napor ka isticanju prepoznatljivosti nažalost kroz veoma kratko vrijeme izgubi. Brand koji se diferencira kroz najjeftiniju cijenu, dugoročno će najvjerojatnije izgubiti takvu poziciju na tržištu.
4. Neke kompanije ili gradovi toliko pokušavaju odgovoriti na svaki izazov konkurencije i njihovih točki diferencije da jednostavno izgube svoj identitet i svoj okvir pozicioniranja.
5. Repozicioniranje branda je veoma teško, ponekad nemoguće. Činjenica je da Pepsi Cola nikada nije uspjela u svom pozicioniranju u odnosu na Coca Colu²⁰⁸.

Mnogo je metodologija pozicioniranja brandova, no svaki proces bi trebao obuhvaćati sljedeće²⁰⁹:

1. Potrebu za razumijevanjem i identifikacijom svih zainteresiranih strana u najširem smislu i interno i eksterno. Različite će zainteresirane strane definirati određeni brand različito, sukladno njihovim potrebama i željama. Tako će neki grad turisti različito percipirati u odnosu na grupu zainteresiranih investitora ili u odnosu na domaće stanovništvo. Potrebno je definirati i razumjeti ključne zainteresirane strane te se pokušati prilagoditi svakoj pojedinoj. Tako je korporativni brand Proctor & Gamble primarno usmjeren ka svojim dioničarima, partnerima, dobavljačima i zaposlenima, dok su recimo kompanijini proizvodni brandovi Tide ili Ariel usmjereni isključivo na kupce.

2. Stalno prikupljanje i kreiranje informacija, ideja i mogućnosti pozicioniranja radi stvaranja novih prilika na tržištu veoma je važno jer gotovo svaki jaki brand na tržištu zapravo je započet s jasnom idejom, a da bi uspio mora biti uspješno pozicioniran. Da bi se to uspješno provodilo potrebno je fokusirati se na²¹⁰:

- a) relevantnost - jaki brandovi povezani su s kupcima, oni nisu usmjereni isključivo na funkcionalno zadovoljenje potreba već i na emocionalno;

- b) diferencijaciju - jaki brandovi stvaraju nove vrijednosti za kupce što ih čini različitim od konkurentskih;

- c) vjerodostojnost - da bi kupci bili lojalni nekom brandu, brand mora biti istinit i vjerodostojan prvo prema samome sebi, a zatim i prema kupcima na tržištu.

208 Ibid. str.84.

209 Thompson Bahr Anne: "Brand positioning and brand creation", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.82.

210 Ibid., str 83.

d) pružanje - uspješan brand mora se stalno prilagođavati novim uvjetima na tržištu, no odabrali smjerove u kojima će se brand pružati i gdje će se pozicionirati od ekstremne je važnosti jer svako rasipanje snaga i neuspjeli pokušaji pozicioniranja na tržištima gdje određeni brand nije dobro percipiran ili nema snage za svoje pozicioniranje oduzimaju novostvorenu vrijednost, resurse i umanjuju njegov kredibilitet.

3. Aktivno definiranje vlastite pozicije odnosno pozicije branda i njezino stalno iskazivanje kroz verbalnu i vizualnu komunikaciju u sklopu branda. Vizualni identitet branda čine grafičke komponente kao što su logotipi, simboli, boje ili tipovi slova koji reprezentiraju određeni brand²¹¹ i koji ga u precepciji kupaca diferenciraju u odnosu na druge. Verbalni identitet nekog branda čine oni elementi koji zapravo određeni brand jezično razlikuje u odnosu na konkurentske. Verbalni identitet u osnovi čine: ime, zvukovi li tonovi, uporaba određenih priča i slogani²¹². U tom cilju potrebno je postići razumijevanje i podršku brandu kroz cijelu gradsku administraciju i organizaciju, stalno utjecati na percepcije kod svih zainteresiranih strana te kontinuirano unapređivati vizualni i verbalni identitet gradskog branda sukladno tržišnim promjenama koje se uočavaju kod svih potencijalno zainteresiranih strana.

4. Stalnu i discipliniranu izgradnju i nadogradnju branda u smjeru valoriziranja i poboljšanja njegovog pozicioniranja u odnosu na tržišne prilike, koja podrazumijeva kontinuirano praćenje konkurencije, želja i potreba ciljnih tržišta te definiranje uloge koju brand ima prema svim svojim ciljnim tržištima uz unapređenje od samog proizvoda sve do načina komuniciranja.

5. Stalno unapređenje, upravljanje i vrednovanje tržišne pozicije branda i njezino kontinuirano praćenje kroz strategije upravljanja markom. Iako postoji cijeli spektar strategija i iskustava u upravljanju brandovima, kod proizvoda i usluga, tako i kod gradova, potrebno je u obzir uzeti sljedeće:

a) Komunikacijske kanale, koji se gotovo svakodnevno mijenjaju, potrebno je identificirati i prepoznati te kroz adekvatnu komunikacijsku strategiju “probiti se” između velikog broja poruka te doprijeti do pripadnika određene ciljne skupine. Pažljiv odabir ciljnih skupina i načina komunikacije s njima izazov je za gradske administracije.

b) Tehnološki napredak, jer sve zainteresirane strane očekuju od brandova

211 Simmons John, Tony Allen: “Visual and verbal identity”, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.113.

212 Ibid., str.113.

koje “kupuju” da evolviraju te da se prilagode novim svjetskim tehnološkim i ekološkim trendovima. Tako današnji gradovi već moraju razmišljati o novim medijima i kanalima komuniciranja te novim načinima pružanja usluga kroz tržišno dostupne tehnološke inovacije, od dobivanja informacija ili sudjelovanja u procesu gradskog odlučivanja putem interneta do plaćanja određenih gradskih usluga ili čak poreza putem SMS poruka, od iznalaženja alternativnih i ekološki prihvatljivih sredstava javnog transporta pa sve do kreiranja takvog gradskog okoliša i cijelog seta gradskih komunalnih usluga koji će maksimizirati zaštitu i očuvanje prirode i naslijeđene gradske kulturne baštine.

c) Fokusiranje na kupca jer ključni element i cilj stvaranja grada kao branda jer je zadovoljenje potreba i želja zainteresiranih strana, dakle potencijalnih korisnika gradskih usluga cilj svake gradske administracije. Jednostavnost primjene tehnoloških i tehničkih rješenja, praktičnost i dostupnost osnova su uspješnog pozicioniranja nekoga grada. Preveliko širenje seta usluga i različitih mogućnosti može dovesti i dovodi do neprepoznatljivosti određenoga branda te do gubitka osnovnog okvira branda i njegovog udaljavanja od vlastite misije i vizije. Kada brand izgubi povezanost s kupcem, on postaje neuspješan. Dobro pozicioniranje branda važno je isto koliko i solidno financijsko stanje u nekoj tvrtki ili gradskoj administraciji. Pozicioniranje je motor koji unapređuje i osigurava stvaranje vrijednosti neke marke i njezino maksimiziranje. To je veoma važno jer upravo ovaj dio konkurenti mogu kratkoročno veoma teško sustići, dodatne vrijednosti i emocionalne koristi ne mogu se kopirati, one se stvaraju kroz dugotrajni proces od kreiranja i izgradnje branda pa do njegovog pozicioniranja. Tako Grad San Luis Obispo u Kaliforniji²¹³ svoje pozicioniranje vidi u strategiji “SLOW LIFE”. San Luis Obispo sa svojim gradovima u okruženju dijeli većinu sadržaja od golfa, šopinga, restorana pa do relativno podjednake ugodne i tople klime. No, prilikom pozicioniranja grada izabrani su neki ključni elementi koje nemaju ostali gradovi, a to je izrazita gostoljubivost, povoljne cijene većine gradskih usluga, organizacija značajnog poljoprivrednog sajama i aktivan, prepoznatljiv gradski centar, koji taj grad čine različitima od ostalih u svom okružju. Stoga se taj grad pozicionirao kao centar za svakoga tko želi posjetiti i uživati u pravom američkom “zavičaju”. Iz iskustva grada San Luisa Obispo, vidljivo je zapravo da dosljedna primjena strategije pozicioniranja implicira i generira uspješno upravljanje nekim gradom te stvara povjerenje i

213 City of San Luis Obispo, California, USA, “Tourism marketing plan”, 2003. str. 11.

lojalnost sa svim potencijalnim zainteresiranim stranama, od turista do vlastitog stanovništva, što se naravno odražava na uspješnost gospodarstva nekoga grada i posredno na njegovo uspješno političko-administrativno upravljanje.

2. Strategija izgradnje imidža marke grada

U prijašnjem dijelu teksta pojašnjena je terminologija vezana uz imidž nekoga grada, kao i njegova sama definicija i važnost. Na osnovi analize postojećeg imidža, u procesu izgradnje branda grada, svaki grad može dobiti relevantne podatke o tome gdje se nalazi, ima li pozitivan ili negativan imidž i što mu je s tog osnova činiti. Dakle, imidž marke nekoga grada, treba u javnosti reproducirati njegovu sliku koju percipiraju svi njegovi stanovnici i za grad važni nositelji aktivnosti u realizaciji planova i zadataka nekoga grada, od gospodarstva do stranih investitora pa sve do lokalnih, županijskih i državnih političara. Odnosno imidž grada zapravo predstavlja ukupnost dojmova koje je javnost stekla, a posljedica je doživljene, a ne stvarne kvalitete nekoga grada²¹⁴. Za branding grada važno je da se u fazi izgradnje i kasnije upravljanja vlastitim brandom imidž može oblikovati pomoću određenog broja bitnih i relevantnih informacija. U fazi izgradnje branda grada, bitno je znati kakvu trenutnu percepciju ima neki grad, kakvu percepciju ima u razmišljanjima svojih građana, gostiju, interesnih grupa. U fazi upravljanja brandom, imidž je veoma bitan jer se zapravo tada govori o imidžu marke grada. Tako je iz provedene analize postojećeg imidža grada Rovinja²¹⁵ dobiveno da je Rovinj prema mišljenju velike većine ispitanika udoban za življenje, vezan uz tradiciju, tolerantne sredine i građana, živahan, bogatog zabavnog života, bogate kulturne baštine, očuvanog prirodnog okoliša, infrastrukturno dobro uređen, čist i uredan, s dobro riješenim gradskim lokalnim prometom, siguran za stanovnike i svoje goste, grad u kojemu turisti - gosti rado borave. Rovinj je provincijski grad i prema mišljenju većine ispitanika idealan grad²¹⁶. Osim prethodno navedenih i analiziranih podataka, provedeno istraživanje imidža Rovinja, omogućilo je kao što je i prije u tekstu i navedeno, preliminarnu identifikaciju mogućih relevantnih elementa koji bi mogli utjecati i kreirati gradski imidž i percepciju Rovinja u svijesti njegovih turista, ali i gra-

214 Mirjana Babić: "Internet stranica u funkciji unapređenja korporativnog imidža", <http://www.enter-net.biz/hr/clanci/>, 17.04.2006., str. 1.

215 Napomena: u posljednjem dijelu ovog rada prikazan je upitnik Istraživanja imidža grada Rovinja na uzorku N=150, u 2005. godini.

216 Napomena: Istraživanje imidža, 2005., N = 150

dana. Ti dobiveni indikativni rezultati ukazuju na moguće značajne gradske ili javno-privatne intervencije u elementima koji kreiraju imidž Rovinja, a koji se odnosi na:

1. Raspoloživi prostor za parkiranje.
2. Organizaciju i rad gradskih parkirališta.
3. Turističku signalizaciju.
4. Atraktivnost gradskih suvenira.

Nakon tako dobivenih inputa gradovi ili općine, države, mogu konkretno osigurati određena sredstva bilo iz proračuna ili kroz javno-privatno partnerstvo te zapravo mogu argumentirano i svjesno ulagati upravo u one dijelove gradske infrastrukture ili bilo koji drugi dio gradskog proizvoda s ciljem kreiranja pozitivnog imidža u sklopu brandinga. Ukratko, prilikom izgradnje imidža marke potrebno je uz saznanje o aktualnoj slici grada dodati još i sljedeće:

1. Da je imidž marke grada koji se izgrađuje valjan, odnosno da “slike” grada koje odašiljemo kroz sredstva komunikacije nisu previše udaljene od stvarnosti.
2. Da je imidž marke grada koji se izgrađuje uvjerljiv, čak i onda kada su određene “slike” o nekom gradu odašiljane u javnost istinite; javnost ili odabrane ciljne skupine ne moraju ih percipirati kao istinite;
3. Da je ukupan imidž marke što je moguće jednostavniji, jer odašiljanje većeg broja različitih slika ili kompleksnih slogana i tvrdnji kroz komunikacijsku kampanju izazvat će zasigurno konfuziju u svijesti pripadnika ciljanih skupina;
4. Da je ukupan imidž marke grada njegov sastavni dio i nositelj uspjeha marke grada, jer dobar brand s lošim imidžom neće imati dugoročnog uspjeha.

Kreacija uspješnog imidža marke dio je ukupnog procesa brandinga grada. Ona zahtijeva dobru podlogu kroz analize i istraživanje postojećeg imidža, postojećih strateških problema i percepcija i ocjenu ima li grad pozitivan ili negativan ili pak neutralan imidž. Iz tako dobivenih analiza i zaključaka moguće je unaprijediti gradski proizvod, kreirati simbole, slogane ili slike o nekom gradu koje će mu pomoći u ukupnoj izgradnji imidža marke. Kada je to učinjeno, osnovni je

zadatak kroz kanale komunikacije promovirati i širiti pozitivne slike, znakove, simbole, slogane dakle sve ono što u svijesti pojedinih pripadnika određenih ciljnih skupina može i hoće kreirati pozitivne, vjerodostojne i jednostavne slike u njihovoj svijesti, a vezane naravno za brand određenog grada.

3. Strategija integralne komunikacije marke grada (promocija marke grada)

Sve što se događa oko nekog branda je komunikacija²¹⁷. Kako je svrha poslovanja zapravo kreirati kupca²¹⁸, nemoguće je ne komunicirati. Kupac ili u našem slučaju korisnik određenih gradskih usluga je taj koji određuje tijek poslovanja i koji određuje ono što poslovanje jest u stvarnosti. Jer kupac je taj koji time što je spreman platiti neki proizvod ili uslugu određuje budući tijek nekog poslovanja²¹⁹. Upravo iz tih razloga, zato što je svrha poslovanja kreirati kupca, svako poduzeće, pa tako i grad, mora imati barem dvije osnovne funkcije: marketing i inovacije²²⁰. To su dvije osnovne poduzetničke funkcije. U slučaju brandinga gradova, korisnici usluga nisu u prilici determinirati postojanje ili nepostojanje određenog entiteta, no svojim glasom, svojim utjecajem i svojim zadovoljstvom ili nezadovoljstvom mogu utjecati na razvoj nekoga grada i njegovu ukupnu gradsku administraciju. Kada se stvari postave na ovakav način, onda je zapravo jasno koliko je važan instrument komuniciranja s "kupcima" te da su upravo komuniciranje i promocija jedan od ključnih elemenata kako poslovnog tako i urbanog marketinga, a time i brandinga, jer se kroz sam proces komuniciranja dobivaju povratne informacije o uspjehu ili neuspjehu pojedinih mjera i jer se kroz proces promocije nastoje promovirati određena društvena ponašanja, korištenje određenih gradskih usluga, izgradnja imidža grada, vizija budućeg razvoja grada i svega drugog. Sva društvena područja, svi živući sistemi, ljudi, društva, postoje samo u i putem dvaju osnovnih procesa: pretvorbe hrane u energiju i pretvorbe podataka iz okoline u znanje (informaciju)²²¹. Komunikacije su za ljudsko mišljenje i osjećaje isto što i izmjena tvari za ljudsko tijelo. Svako društvo, svaka grupa, bez obzira na stupanj razvoja, temelji se na želji i sposobnosti ljudi da se međusobno sporazumijevaju odnosno da komuniciraju, da si priopće

217 Feldwick Paul: "Brand communications", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.127.

218 Peter F., Drucker: "The practice of management", Harper Business, 1993., USA, str. 37.

219 Ibid., str. 37.

220 Ibid., str. 37.

221 Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 80.

što žele, što hoće, što misle, što znaju i što su iskusili. Utjecati na ljude znači stupiti s njima u vezu pomoću znakova, vijesti, priopćenja, direktno ili indirektno, radi promjene stavova ili ponašanja²²². Dakle, komunikacija predstavlja prenošenje poruka pomoću znakova koji imaju misaoni sadržaj, a upotrebljava ih komunikator da bi u drugih ljudi izazvao isti misaoni sadržaj i utjecao na ponašanje koje odgovara komunikacijskom stilu²²³. Važno je pri tome da ti odaslani znakovi imaju isto značenje i za primaoca kao i za odašiljaoca. Pet je osnovnih elemenata komunikacijskog procesa²²⁴: komunikator (odašiljač), komunikacija (poruka, oglas, TV spot, pokreti lica, i dr.) komunikacijski prijenosnik (TV novine, časopisi, radio, film i dr.), komunikant (primaoc poruke, ciljana osoba, potrošač, kupac i dr.) te povratna informacija (istraživanje - registriranje). Postoje različite vrste prenošenja informacija i poruka, a one mogu djelovati u obliku izgovorene riječi, slike, pisma, glazbe, mimike, gestikulacije i pantomime.

Svaki brand komunicira sa svojim ciljanim tržištima putem promocijskog i medija miksa. Samu promociju moguće je definirati kao splet različitih aktivnosti kojima poduzeća i gradovi komuniciraju s pojedincima, grupama ili javnošću u obliku osobnih i neosobnih poruka, a radi usklađivanja međusobnih interesa i potreba²²⁵. Kotler definira promociju kao sva sredstva u marketing spletu (miks-u) čija je uloga persuazivna komunikacija²²⁶. U promotivni miks, Kotler ubraja ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, publicitet i unapređenje prodaje²²⁷. Cilj je strategije komunikacije i promocije u sklopu stvaranja branda grada povećati poznatost nekoga grada, promicati i utjecati na stvaranje pozitivnog imidža grada²²⁸.

Komunikacija nekog grada mora biti okrenuta ka svim akterima, od države i državne administracije, do građana rezidenata nekoga grada, poduzeća i lokalnog gospodarstva, turista pa do samih zaposlenih unutar neke gradske administracije. Stoga se razlikuje interna i eksterna komunikacija. Interna komunikacija okrenuta je stvaranju osjećaja pripadnosti i motivacije za sve zaposlene u sklopu neke gradske administracije i svih pripadajućih komunalnih poduzeća te organizacija koje pružaju bazne usluge u gradu, s ciljem pružanja i stvaranja što je moguće boljeg "gradskog proizvoda"- branda. Eksterna ili vanjska komu-

222 Ibid., str. 80.

223 Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 80.

224 Ibid., str. 80.-81.

225 Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 12.

226 Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 12.

227 Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 12.

228 Reinhard, Friedman.: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, svibanj 2000., str. 40.

nikacija okrenuta je na komunikaciju i promociju jedinstvenih i svjetski prepoznatljivih urbanističkih, prostornih i ekoloških prednosti te na komunikaciju i promociju ukupnog gradskog proizvoda, odnosno svih gradskih usluga koje čine isti, uz kreiranje odnosa s javnošću s ciljem trajnog povezivanja sa svim korisnicima usluga na području nekoga grada i šire, uvijek u cilju stvaranja, a kasnije i jačanja vlastitog branda. Pod instrumentima promocije podrazumijevaju se ekonomska propaganda, direktni marketing, osobna prodaja, unapređenje prodaje i odnosi s javnošću. Ekonomska propaganda predstavlja svaki plaćeni neosobni oblik prezentacije i promocije dobara, ideja, usluga od strane nekog sponzora²²⁹. Pod ekonomsku propagandu spada niz instrumenata, kao što su : radijski spotovi, novinski oglasi, televizijski spotovi, ambalaža, katalogi, filmovi, brošure, prospekti, plakati, leci, propagandne ploče, panoji, vodiči i drugo. Za gradove, odnosno kreatore promocije i propagande nekog grada bitno je poznavati sljedeće karakteristike ekonomske propagande²³⁰:

- ekonomska propaganda obuhvaća veliki dio javnosti, njome se odašiljaju općenitije poruke, koje imaju za cilj obuhvatiti što veći i širi spektar ciljnih grupa;
- ekonomska propaganda također omogućava veći broj ponavljanja određene poruke i može biti veoma uvjerljiva;
- ekonomska propaganda, odnosno instrumenti ekonomske propagande omogućavaju "dramatizaciju" određenog grada, njegov prikaz uz određene ciljne zvukove, slike i prikazane doživljaje;
- ekonomska propaganda je neosobna, stoga je potrebno znati da se ciljne grupe ne osjećaju u "obvezi" percipirati ili poslušati određenu poruku.

Kod razgovora o brandingu gradova, ekonomsku propagandu potrebno je koristiti u cilju stvaranja pozitivnog imidža branda, zatim u cilju privlačenja turista, u cilju privlačenja potencijalnih investitora, u cilju promjene nekih uobičajenih društvenih ponašanja kod vlastitih stanovnika kao što je recimo odlaganje otpada na za to nepredviđenim mjestima, paljenje vatre na otvorenom, korištenje zelenih gradskih površina za parkiranje automobila i tome slično, te u cilju populariziranja određene ideje, politike ili vizije razvoja grada.

229 Kotler, Philip;Donald, Haider;Irving, Rein: "Marketing places", Ther free press, Maxwell communication, 1993, str. 166.

230 Ibid. str. 166.-167.

Direktni marketing ima kao i ekonomska propaganda određene karakteristike koje je potrebno poznavati²³¹:

- omogućava ciljani pristup i lakše izdvajanje ciljnih grupa ;
- omogućava personalniji pristup i poseban odnos do pojedinaca;
- omogućava i interaktivnost i brzu povratnu vezu u svezi pozitivnog ili negativnog odnosa do određenih tema, rješenja i sl;
- kao niti jedan instrument promocije omogućava mjerenje uspješnosti poduzetih promocijskih napora;
- uz interaktivnost omogućava i izgradnju međusobnih odnosa, povjerenja i razmjene informacija.

Navedene karakteristike čine direktni marketing jednim od instrumenata koji se najviše koristi u promociji gradova i gradskih administracija, a osim toga, troškovi istog su veoma niski u usporedbi s, recimo, ekonomskom propagandom. Bitno je spomenuti da je danas direktnu poštu moguće odašiljati i putem interneta, odnosno e-pošte, što promocijske troškove još više smanjuje. Za razliku od direktnog marketinga, osobna prodaja obuhvaća usmenu prezentaciju kojoj je cilj prodaja, putem razgovora s jednim ili više kupaca²³². Iako osobna prodaja obuhvaća i prodajne prezentacije, prodajne susrete, najvrjednije je kod osobne prodaje to što ona omogućuje osobni kontakt. Osobna prodaja važna je za pridobivanje povjerenja od strane domaćih stanovnika i za stalnu izgradnju i održavanje međusobnih odnosa povjerenja s pripadnicima svih ciljnih grupa grada i to putem usmenih prezentacija, javnih tribina i organiziranih sastanaka sa specifičnim ciljnim grupama. Osobna prodaja omogućava osobnu konfrontaciju ideja i razmjenu mišljenja "face to face". Pored toga osobna prodaja je i interaktivna, daje brzu povratnu vezu, a dobivene informacije mogu služiti kao dobra osnova za donošenje i poduzimanje daljnjih koraka. Važno je istaknuti da osobna prodaja stvara kod pripadnika ciljnih grupa osjećaj da moraju participirati, što je veoma pozitivno za ukupan komunikacijski proces i "guranje" određenih ideja. Iako je za gradove neuobičajeno, ipak moguće je organizirati i ovakav tip promocije. Unapređenje prodaje obuhvaća sve vrste kratkoročnih poticaja koji navode na kupnju ili prodaju proizvoda ili usluga. Unapređenje prodaje potrebno je primjenjivati u smislu poticanja nečega za što već postoji

231 Philip Kotler;Donald Haider;Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str. 169.

232 Philip Kotler: "Upravljanje marketingom 2", Informator, Zagreb, 1998., str. 622.

razlog kupnje. Unapređenje prodaje obuhvaća nagradne natječaje, igre, uzorkovanje, sajmove, rabate, popuste, bonifikacije, javne priredbe i slično. Kod brandinga gradova, unapređenje prodaje obuhvaća sve one aktivnosti kojima se kratkoročno nastoji potaknuti ciljne grupe na određene aktivnosti. To mogu biti popusti na komunalne i druge priključke ukoliko se radi o određenim investicijama koje će otvoriti nova radna mjesta, ili popusti na unaprijed plaćene poreze i sl. Za gradove je bitno razaznati da im unapređenje prodaje omogućava²³³ poboljšanje komunikacije s određenim ciljnim grupama, promoviranje i realizaciju određenih ideja kroz davanje određenih koncesija i popusta te da se unapređenjem prodaje pozivaju i vabe ciljne grupe na određeno djelovanje. Unapređenje prodaje omogućuje gradskim upravama i poglavarstvima kreiranje jačeg i bržeg odziva ciljnih skupina na određene gradske inicijative. Ukupni efekti unapređenja prodaje su ipak kratkoročni i ne izgrađuju dugoročne preferencije ili pozitivni imidž branda grada. Analizirajući odnose s javnošću kao sredstvo uvjeravanja javnosti s ciljem promjene stavova ili postupaka, može se utvrditi da je korištenje komunikacije, kako bi se utjecalo na javno mnijenje i ljudsko ponašanje, staro koliko i civilizacija²³⁴. Tragovi tih odnosa nalaze se još u drevnih naroda, a osobito u antičkoj Grčkoj i starom Rimu, gdje se na narod utjecalo raznim porukama usmjerenim prema državnom aparatu ili osobnoj promidžbi²³⁵. Osnovni je cilj odnosa s javnošću sistematsko djelovanje na pojedine segmente unutarne i vanjske javnosti, okruženja grada, radi stvaranja željene slike, predodžbe ili dojma o određenoj instituciji i njezinim aktivnostima²³⁶. Odnosi s javnošću usmjereni su prije svega na eliminiranje glasina, izgradnju imidža, davanje željene slike o određenim događajima ili pričama. Odnosi s javnošću obuhvaćaju planirani i ciljani publicitet, lobiranje te organizacije i provođenje konferencija za tisak²³⁷. Prednosti su korištenja odnosa s javnošću to što objavljene novinske priče (publicitet) mogu imati jači utjecaj i jaču vjerodostojnost nego li ekonomska propaganda ili drugi instrumenti promocije. Dobar primjer za to pokazala je akcija Ministarstva turizma gdje su brojni strani novinari ciljano vođeni na gostovanja po našoj zemlji. Nakon povratka pisali su reportaže o svojim doživljajima, iskustvima, problemima na koje su naišli, što publika veoma dobro prihvaća i pamti. Odnosi s javnošću omogućavaju obuhvat i onih dijelova ciljnih skupina

233 Philip Kotler;Donald Haider;Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str. 168.

234 Amelia, Tomašević: "Razvoj teorije i prakse odnosa s javnošću", Časopis Marketing UP, Trend publikacije, broj 9/2002, str. 6.

235 Ibid., str. 6.

236 Djelomično prema: Sudar J., Keller G.,:Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 322.

237 Philip Kotler;Donald Haider;Irving Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell communication, 1993., str. 169.

koji se ne mogu obuhvatiti klasičnim oglasima ili direktnim marketingom. Prema Kotleru²³⁸, odnosi s javnošću gradovima mogu pomoći prilikom lansiranja nove usluge (organizacija javnog gradskog transporta) ili novog dijela gradskog proizvoda (puštanje u pogon gradskog kolektora i pročistača), zatim kod izgradnje i željene izmjene određenih društvenih ponašanja i stereotipa putem planiranog izvještavanja u novinama, na televiziji (akcija MUP-a "Zbogom oružje") o konkretnim rezultatima, čemu ljudi više vjeruju, zatim prilikom "obrane" grada od neželjenih glasina (grad je nesiguran, tamo ima puno kriminala...) planiranim konferencijama za tisak i uvjeravanjem novinara na "licu" mjesta o određenim događajima, te prilikom izgradnje pozitivnog imidža grada. Iako neki autori dijele publicitet od odnosa s javnošću (Sudar, Keller: "Promocija", 1991.) u sklopu razmatranja urbanog marketinga isti se promatra u okviru odnosa s javnošću. Naime, i prilikom organizacije konferencija za tisak i prilikom planiranih intervjua, ta dva instrumenta promocije u sklopu grada i gradske administracije isprepliću se i veoma su usko povezani. U praksi je najvjerojatnije da osoba koja je zadužena za odnose s javnošću veći dio vremena organizira i usmjerava na kreiranje vijesti koje će biti zapravo publicitet, odgovori ili informacije koje se besplatno objavljuju u medijima, a koje vrše određenu promociju bilo grada ili neke druge institucije. Danas je u svijetu tehnologije i globalizacije iznimno važno plasirati prave informacije na pravo mjesto. Na temelju ključnih informacija, ozbiljni potencijalni ulagači pripremaju svoje strategije, donose odluke hoće li ili neće ulagati u određenu zemlju ili u određeni grad, odnosno mogu li se uklopiti u određene okvire. Takve odluke ne donose se preko noći i stoga je kanale promocije potrebno razviti i koristiti. Koliko je promocija za razvoj branda gradova važna govore i inicijative nekih talijanskih gradova²³⁹ (Milano, Verona) koji planiraju osnivanje posebnih gradskih agencija za promociju i teritorijalni marketing s ciljem potpore promocijskim naporima grada na inozemnim tržištima, zatim sa svrhom održavanja multinacionalnih kontakata i privlačenja stranih investitora, te u smislu promocije joint-venture suradnje između lokalnog i inozemnog gospodarstva. Neopipljivost koja karakterizira zapravo veći dio gradskih usluga teško je prikazati isključivo jednostrano putem oglašavanja. Stoga se promocija i komunikacija pojedinih gradskih programa ili ukupnog gradskog branda usmjerava većinom na elemente koje je moguće neposredno

238 Ibid., str. 170.

239 Bruno Ermolli: "Come stimolare gli investimenti in città", časopis *Ipresa e Stato*, broj 50, CCAA Milano, <http://impresa-stato.mi.camcom.it>, od 08.08.2002., str.1.

povezati s određenom kvalitetom i s određenim gradom, putem vizualnog i verbalnog identiteta grada te isticanjem kvalitete i vlastite vjerodostojnosti. Prema Spearrittu gradovi bi trebali sebe isključivo promovirati i komunicirati, prvenstveno na način da njihovi stanovnici, a i ostale zainteresirane strane, to smatraju zaista vjerodostojnim²⁴⁰. Šire gledano, promocijska strategija branda grada polučit će dva mjerljiva efekta za određeni gradski brand. Efekt na “prodaju” i uspješno plasiranje dijela ili cjeline gradskog proizvoda te povratni odgovor od strane kupaca²⁴¹. Oba efekta su veoma važna za sam razvoj branda grada. Odgovor od strane kupca je zapravo odgovor i povezivanje kupca sa brandom. Dugoročni efekti povratnog odgovora kupca očituju se u kasnijim fazama kada pojedini dijelovi ili ukupan gradski proizvod, zbog stvorene lojalnosti i povezanosti sa svojim kupcima, može dulje izdržati u odnosu na određeni konkurentski napad. Uzimajući u obzir ukupnost komunikacije vezane za određenu marku, kroz sve komunikacijske kanale, u prošlosti i budućnosti, veliki dio njezine uspješnosti teško je povezati s određenim prijemom pojedinih dijelova promocijskog miksa. U određenim slučajevima promocija usmjerena na kratkoročni brzi efekt povećanja prodaje nekog branda može biti uspješna strategija i obratno, kontinuirano dugoročno ulaganje u određeni promocijski miks s ciljem stvaranja dugoročne lojalnosti, nekom brandu također može biti uspješna strategija. Jedno je sigurno, kontinuirana komunikacijska podrška kroz vrijeme će se pokazati kao isplativa i profitabilna. Promocijska strategija branda grada mora biti usmjerena na prijenos informacija o gradu, na stvaranje upoznatosti svih ciljnih skupina sa određenim karakteristikama nekog grada, na stvaranje njegova ugleda i značajnosti u određenoj zajednici. Kreiranjem promišljenih asocijacija o gradu te isticanjem gradskih posebnosti grad kao brand postaje atraktivniji, značajniji i “lakši” za prodaju. Obzirom na navedeno, u cilju razumijevanja strategije komunikacije (promocije), potrebno je dodatno obrazložiti i nekoliko koncepata vezanih za odabir medija, jer su oni izuzetno važni prilikom odabira, definiranja i izgradnje ukupne promocijske strategije. Bez obzira o kojim je medijima riječ ili kako se oni mijenjaju kroz vrijeme, oglašivači, u našem slučaju gradovi, trebaju znati pozitivne i negativne attribute svakog medija te na osnovi njih moraju utvrditi i izvalorizirati isplativost ili neisplativost ulaganja odnosno promocije proizvoda ili usluga putem odabranog medija. Za donošenje takve odluke po-

240 Dijelom prema: Peter Spearritt: “Marketing cities: icons, brands and slogans”, Birbane Institute, Australia, http://www.brisinst.org.au/resources/spearritt_peter_cities.html, 22.04.2006., str.1.

241 Paul Feldwick: “Brand communications”, The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.129.

trebno je u trenutku njezina donošenja raspologati s informacijama o svakom odabranom mediju. Kao izvor informacija i temelj za donošenje odluka koriste se različita kvantitativna i kvalitativna istraživanja medija i potrošača. U korak s promjenama u medijima i njihovoj distribuiranosti, mijenja se i prilagođava tržište koje kupuje i prodaje oglašivačke prostore. Troškovi oglašavanja na televiziji, novinama i radiju fluktuiraju ovisno o ponudi i potražnji na tržištu medija. Ako je potražnja visoka mediji povisuju cijene oglašavanja, suprotno tome, neprodani medijski prostor ne može se “skladištiti” i prodavati u budućnosti.

Medijski prostor treba biti prodan odmah, tako da pokrije troškove produkcije neke emisije ili tiskanja novina. Iz tog razloga, troškovi oglašavanja mogu biti naglo smanjeni ako se mediji na tržištu susreću s niskom potražnjom. Do 60-tih godina funkciju kupovanja i planiranja obavljala je jedna osoba. Ta bi osoba sastavila media plan, odnosno definirala koji bi se mediji trebali zakupiti i nakon odobrenja oglašivača u njegovo ime zakupila bi određeni medijski prostor. Kako su se mediji sve brže razvijali i postajali sve kompleksniji tako se je i disciplina planiranja i kupovanja (media planning and buying) sve više razvijala i evolvirala u specijaliziranu i samostalnu djelatnost, u stalni posao pojedinaca ili specijaliziranih agencija. Danas se u principu susrećemo s tri tipa poduzeća-agencija koje se bave medijskim poslovima:

- agencije za oglašavanje potpunog servisa
- agencije zastupnici jednog ili više medija
- nezavisne medijske kompanije

Nezavisno o kojem poduzeću ili gradu je riječ dinamika planiranja i zakupa uvijek je ista. Media plan definiramo kao osnovnu vodilju, “cestovnu mapu” k našem finalnom cilju, a to je zakup medija radi ostvarivanja promocijskih, a time i poslovnih ciljeva. Plan ne može biti kreiran bez vrlo dobrog poznavanja medija i njihova načina rada, medijske situacije na određenom tržištu, poznavanja prednosti i nedostataka svakog pojedinog medija u pogledu dosega ciljanih grupa, poznavanja potrošača, točno definiranih ciljnih grupa i njihovih preferencija ka pojedinom mediju i drugog. Medijsko planiranje definira se kao proces utvrđivanja ciljeva i strategija za uporabu i odabir medija u marketing planu kojima će se na najefikasniji i najučinkovitiji način dosegnuti ciljne skupine

određenog oglašivača odnosno ciljne skupine za pojedine proizvode ili usluge²⁴². Medija planer je osoba zaposlena u nekoj oglašivačkoj agenciji ili medijskom odjelu nekog poduzeća koja je odgovorna je za planiranje i odabir medija koji će se upotrijebiti-zakupiti za određenu oglašivačku kampanju²⁴³.

Prilikom kreiranja medija plana, medija planer je unaprijed svjestan da se različitim medijima ostvaruju različiti ciljevi i svrhe. Općenito gledano niti jedan medij zasebno, odnosno samostalno, ne može ostvariti određene ciljeve postavljene medija planom. Više nego sigurno prilikom formiranja oglašivačke kampanje medija planer nastojat će upotrijebiti za realizaciju postavljenih ciljeva nekoliko medija. Zbog toga će se gradovi, odnosno njihove uprave ili specijalizirane agencije koje se ugovore za promociju vlastitog branda često susretati s izrazom medija miks što znači kombinaciju medija koji se žele upotrijebiti za realizaciju određene promocijske kampanje. U prošlosti su televizija i tisak dominirali kao medija miksevi jer su oni uobičajeno dosegali najveći broj "potencijalnih potrošača", odnosno pokrivali su najveći postotak željenih ciljnih grupa. Zbog relativno visokih cijena, ali i zbog razvoja novih tehnologija suvremeni medija miksevi uključuju oglašavanja putem interneta, kablovske televizije, telefonskih imenika i baza podataka, jumbo plakata i drugih dostupnih medija. Osnovna svrha medija miksa jest dosegnuti publiku koja nije dosegnuta prvim medijem, osigurati dodatno ponavljanje propagandnih poruka, podijeliti npr. kupone kao dio sekundarne akcije za vrijeme emitiranja poruka na primarnim medijima i osigurati efekt sinergije odnosno zajedničkog djelovanja ka postavljenome cilju.

Za izgradnju branda grada kao i za vodećeg medija planera, a time i za dobar gradski medija plan koji će ispuniti tražene ciljeve osnovni preduvjeti jesu:

1. **Mogućnost točne selekcije publike** (Audience selectivity) što predstavlja sposobnost medija da obuhvati određenu ciljnu grupu - potencijalne potrošače uz što je moguće manji obuhvat neciljanog auditorija;
2. **Doseg (Reach)** - broj ljudi koji mogu biti izloženi određenom oglasu ili propagandnoj poruci putem određenog medija. Npr. doseg televizijske propagandne poruke može obuhvatiti milijune gledatelja za razliku od nekih lokalnih novina koje mogu prenijeti svoj novinski oglas, reklamnu poruku do nekoliko stotina ljudi;

242 Marko Paliaga: "Medijsko planiranje 1 i 2", Časopis Marketing u praksi, broj 1, str. 54.

243 Ibid., str.54.

3. **Geografska fleksibilnost** - koja pokazuje fleksibilnost pojedinog medija da pruži oglašavanje na točno određenim zemljopisnim površinama, npr. regijama;
4. **Vrijeme rezerviranja (Lead time to buy)** - determinira koliko je vremena prije potrebno rezervirati i uplatiti avansa da bismo u određenom razdoblju mogli plasirati naš oglas.
5. **Lokacija potrošača u vrijeme izlaganja reklamne poruke** - odnosi se na fizičku lokaciju ili mjesto u kojemu će se nalaziti potrošač prilikom izlaganja određenoj propagandnoj poruci. Npr. za televiziju je to mjesto uobičajeno kuća ili dom, dok je za jumbo plakate to mjesto npr. gradska cesta ili drugo.
6. **Brzina akumulacije publike** - definira koliko je vremena potrebno određenom mediju da dosegne svoju ukupnu publiku.

Među navedenim kriterijima nisu navedeni troškovi medija odnosno cijena jer oni veoma variraju od medija do medija i ovise o onome što se želi postići. Isto tako je i s kreativnošću u oglašavanju jer će svaki medija planer, svaki copy writer ili art director potvrditi da se mediji mogu kupovati na netradicionalan, visoko efikasan i iznad svega kreativan način. Medija planeri se u svojem svakodnevnom poslu koriste različitim mjerama i pokazateljima. Među najpoznatijim terminima i mjerilima s kojima se medija planeri prilikom medijskog planiranja susreću jesu: Rating, Hut, Put, Pur, Share, Gross Rating points, Reach, Frequency, CPM i CPP. U nastavku se ukratko razmatraju najvažniji pokazatelji.

Rating²⁴⁴ predstavlja postotak osoba ili kućanstava koji su izloženi određenom mediju, odnosno predstavlja visinu aktualne gledanosti ili slušanosti određenog programa ili propagandne poruke u odnosu na maksimalnu potencijalnu gledanost ili slušanost. Potencijalnu slušanost ili gledanost (coverage) definiramo kao postotak, odnosno broj osoba ili kućanstava određenog geografskog područja koje imaju mogućnost primanja signala od određenog programa ili televizije bez obzira jesu li uključeni ili isključeni na određeni program. Rating se kao pokazatelj najčešće koristi za televiziju i radio. 1% ili 1 rating point predstavlja 1% svih potencijalnih kućanstava ili osoba koje su u određeno vrijeme pratile određeni program, emisiju ili propagandnu poruku. Što program ima veći rating to je za oglašivača veća mogućnost zapamćenosti njegove propagandne poruke

244 Jim Surmanek: "Media Planning, a Practical Guide", NTC Business Book, Illinois USA, 1996., str. 5.

i obratno. Emitiranje propagandnih poruka unutar programa s većim ratingom najčešće je i skuplje u odnosu na emitiranje prije ili nakon takvog programa.

HUT²⁴⁵ je kratica za homes using television i predstavlja postotak kućanstava koja gledaju televiziju u određeno vrijeme. Npr. kućanstvo 1 i 2 prate program A, kućanstvo 3 prati program B, a kućanstvo 4 prati program C, dok kućanstvo 5 ne gleda niti jedan program. HUT je dakle 4 od maksimalno 5 kućanstva za određene programe u određeno vrijeme i iznosi 80%. Isti koncept predstavljaju i mjere **PUT**²⁴⁶, people using television i **PUR** people using radio. HUT²⁴⁷ varira ovisno o sezoni, vremenu i danu, zemljopisnom položaju i tržištu. Na varijacije utječu zaposlenost, radno vrijeme i životni stil. HUT je mnogo manji u jutarnjim satima kad većina ljudi kreće na posao, a puno je veći u večernjim satima. Na isti način varira i sezonski, odnosno veći je zimi nego u ljetnim mjesecima kad su dani duži i kad ljudi radije borave izvan kuće. PUT²⁴⁸, people using television, varira isto kao i HUT ali pokazuje i neke druge značajke. Obzirom da je PUT okrenut prema demografskim značajkama publike (dobnim skupinama i spolovima) on pokazuje značajnije varijacije za pojedine dobne skupine. Tako PUT za teenagere pada obično iza 22:00 sata, dok je za odrasle u tom periodu konstantan. Dječji PUT je najvišji između 17:00 i 19:00 h. Isto tako u prosjeku je ženski PUT viši od muškog u svim vremenskim razdobljima.

Share je postotak kućanstava koja gledaju televiziju (% HUT-a) odnosno koja prate određeni program u određeno vrijeme²⁴⁹. Ako na primjer Program A prate 2 od 4 kućanstva koja gledaju televiziju to daje 50% share, dok program B prati 1 od 4 kućanstva koja gledaju televiziju što daje 25% share. Program C prati 1 od 4 kućanstva koja gledaju televiziju i to čini 25% share.

Gross Rating Points ili **GRP** predstavlja zbroj ratinga za svaki pojedini program u kojemu se emitira propagandna poruka²⁵⁰. Isto vrijedi i za objavu prije ili nakon određenog programa. GRP se obično odnosi na ratinge kućanstva. Da bi se izračunao GRP jednostavno se rating jednog programa pomnoži s brojem ponavljanja oglasa ili propagandne poruke. Veći broj GRP-a zahtijeva i veće budgete što naravno znači i veće troškove.

Reach ili **Doseg** predstavlja broj različitih osoba ili kućanstava izloženih medija planu u određeno vrijeme, uobičajeno izražen postotkom. Dinamika Do-

245 Ibid., str. 9.

246 Ibid., str. 10.

247 Ibid., str. 10.

248 Ibid., str. 10.-11.

249 Ibid., str. 15.

250 Jim Surmanek: "Media Planning, a Practical Guide", NTC Business Book, Illinois USA, 1996., str. 23.

sega/Reach-a²⁵¹ primjenjuje se jednako za sve medije. Jedina varijanta između pojedinih medija je vremenski okvir u kojemu se Doseg izražava. Za televiziju i radio Doseg/Reach se obično izražava za četverotjedni period. Za revije, novine, tjednike Doseg/Reach izražava se kroz vrijeme njihovog životnog ciklusa. Životni ciklus ovisi o vrsti tiskovine. Najvjerojatnije je da dnevne novine traju samo jedan dan jer je njihova vrijednost informacije vezana samo za taj dan, dok se tjednici čitaju kroz tjedan, a revije čak i duže.

Frekvencija predstavlja prosječan broj ponavljanja određene propagandne poruke kojoj je izloženo jedno kućanstvo ili osoba²⁵². Frekvenciju možemo definirati i kao prosječan broj propagandnih poruka koje su zapažene po osobi ili kućanstvu u određenom vremenu²⁵³.

CPM je kratica za “cost per thousand” gdje je zadnje slovo M od latinskog mille²⁵⁴. Predstavlja trošak propagandne poruke (obično oglasa) na 1000 osoba ili kućanstava. CPM se može kalkulirati za bilo koji medij i za bilo koju demografsku grupu. Obično se CPM koristi za izbor alternative između više istih ili sličnih medija. Izračunava se na sljedeći način: trošak po programu/stranici podijelimo (/) s brojem ljudi gledatelja/čitatelja što čini trošak po osobi koji, kad pomnožimo s 1000, iskazuje CPM.

CPP cost per rating point²⁵⁵ predstavlja cijenu koju plaćamo mediju za jedan rating po određenoj emisiji ili programu. Upotrebljava se najčešće za televiziju i radio. Osnovna mu je funkcija da na bazi planiranog budžeta brzo omogući procjenu koliko GRP-ija je moguće realizirati po određenoj kampanji.

Zapravo, nije teško zaključiti važnost poznavanja i prikupljanja prije navedenih podataka i mjerila. Prečesto se događa da se strategije promocije donose stihijski i na bazi iskustva. One su subjektivne. Točna mjerila nasuprot tome daju medija planeru traženi stupanj objektivnosti i teško ih je odbaciti.

4. Strategija proširenja marke grada i strategija unapređenja marke grada

Globalno tržište postalo je složenije nego ikada. Osobito je to postalo vidljivo u posljednjem desetljeću izraženo kroz nagli rast azijskog tržišta, (Kina, Indija, Korea, Singapur, Malezija) kada je i uz velike napore u oglašavanju teško ostati

251 Jim Surmanek: “Media Planning, a Practical Guide”, NTC Business Book, Illinois USA, 1996., str. 29.

252 Jim Surmanek: “Media Planning, a Practical Guide”, NTC Business Book, Illinois USA, 1996., str. 17.

253 Toffler, Imber: Dictionary of Marketing terms, Barrons, USA, 1994., pod “Frequency”, str. 229.

254 Jim Surmanek: “Media Planning, a Practical Guide”, NTC Business Book, Illinois USA, 1996., str. 77.

255 Jim Surmanek: “Media Planning, a Practical Guide”, NTC Business Book, Illinois USA, 1996., str. 79.

konkurentan na jako zasićenom tržištu, gdje su kupci postali veoma zahtjevni i gdje je izražen stalni rast unapređenja tehnologije. Marketing više nije sposoban samostalno predvidjeti trendove na tržištu i ponašanje potrošača, a ključni izazov za tvrtke više nije kako proizvoditi, već što proizvoditi. Slično je i sa gradovima. Veoma izražena svjetska konkurencija i natjecanje za različite fondove umanjila je konkurentnost pojedinih gradova na području slobodnih zona i mješovitih poduzetničkih zona, na području opremljenosti infrastrukturom i nuđenja različitih mogućnosti od besplatnog zemljišta do poticaja u prekvalifikacijama, a što je vidljivo kroz činjenicu da gotovo svaki veći grad ili planira ili već ima bilo slobodnu ili gospodarsku zonu. Ti preduvjeti za gradove više nisu isključivi nositelji konkurentnosti. Znanje je preduvjet inovacije, kulture te racionalne ekološke proizvodnje. Dizajn i inovacija su jedan od preduvjeta stvaranja suvremenih proizvoda i usluga, proizvoda sa identitetom, dakle brandova. Prema posljednjim podacima američkog ministarstva gospodarstva²⁵⁶, čak trećina američkih poslodavaca smatra da njihovi zaposlenici nisu dovoljno vješti u čitanju, pisanju i komuniciranju. Budući ekonomski lideri neće neophodno biti brzorastuće azijske ekonomije poput trenutno Indije ili Kine koje su se sada profilirale kao centri bazičnih procesa i jeftine industrijske proizvodnje. U budućnosti prednjačit će one zemlje i oni gradovi koji će moći privući kreativnu i stručnu radnu snagu, imajući za rezultat nove, inovativne i originalne proizvode ili usluge te svjetski konkurentne poslovne procese. U narednom periodu doći će svakako do prijelaza iz ekonomije znanja u kreativnu ekonomiju²⁵⁷. To znači da su novi modeli inovacija sve više usmjereni na otkrivanje kulture potrošača i kreiranje iskustva uz proizvode i usluge, a što sve i pretpostavlja proces brandinga i preoblikovanje čitavog niza kategorija brandova. Strategija proširenja branda može ići u smjeru razvoja novog proizvoda, nove linije proizvoda ili cijele grupe proizvoda u sklopu postojećega branda, u smjeru ulaza na nova tržišta odnosno nove segmente tržišta te unapređenja ili prilagodbe postojećeg proizvoda proširenjem linije proizvoda²⁵⁸. Gledano iz druge perspektive, brand se također može širiti prema dolje, dakle od određene tržišne pozicije prema specifičnom tržišnom segmentu (specijalizacijom) i obratno, iz segmenta prema gore u više različitih segmenata diverzifikacijom. Pored navedenog, određeni brand

256 Ksenija Končevski : "Nedostatak kvalificirane radne snage sve veći problem SAD-a", Časopis Poslovni dnevnik, 14.-17. travnja 2006., str. 22.

257 Darko Bičak: "Dizajniranje treba ideje, a ne smo konačan proizvod", Časopis Poslovni dnevnik, prilog Vikend, 14.-17. travnja 2006., str. 14.

258 Brad VanAuken: "The brand management checklist", Kogan Page Limited, London, 2004., str. 197.

moguće je proširivati i na način da se povezuje s određenim drugim sličnim brandom, čime jedan ili drugi mogu postati podbrand (sub brand) ili coobrandingom, kada se dva ili više branda međusobno pripajaju ili ulaze zajednički u određene druge kategorije. Marku je potrebno stalno njegovati i zalijevati kao biljku²⁵⁹. Oni koji su to radili poput Podravke, Francka ili Kraša ostali su za dulja vremena²⁶⁰. Prema Pavleku²⁶¹, te marke hrvatski su potrošači toliko prihvatili i ostali im vjerni da ih niti marke poput Elite, Knorr, Milka ili Maggi nisu uspjele istisnuti. Upravo je iz tih razloga, dakle opstanka i njegovanja marke, potrebno promišljati i o njezinom proširenju, strategiji integracije, diverzifikacije ili razvoja novog branda. Strategija proširenja branda moguća je u nekoliko smjerala²⁶²:

1. Preuzimanje kompanije ili usluga koje čine određeni brand. Gradovi mogu preuzeti ili objediniti komunalne tvrtke koje su ključne u stvaranju gradskog proizvoda s ciljem povećanja kvalitete usluga, smanjenja cijena i troškova, poboljšanja same usluge ili vlastitog repositioniranja (Zagreb holding);
2. Licenciranjem vlastitog branda na druge kompanije koje će preuzeti dio ili u cijelosti proizvodnju, plasman i nabavu. U tom smislu, gradovi ne mogu na druge tvrtke prenijeti sve svoje ovlasti, ali mogu suprotno prethodnoj strategiji dio svojih poslova, pod svojim imenom prenijeti na gradske tvrtke s ciljem poboljšanja rada, brže usluge i slično;
3. Formiranjem saveza ili joint venture partnerstva gradovi, radi osiguranja snažnijeg razvoja ili realizacije većih projekata, ulaze u različite kombinacije, no uvijek uz zadržavanje imena, simbola i vlastite prepoznatljivosti.

Strategija proširenja marke omogućuje poboljšanje tržišne pozicije, učvršćivanje trenutne pozicije, smanjivanje troškova poslovanja, jačanje saveza i realiziranje ključnih projekata, stvaranje novih podbrandova (Hong Kong "Asias world city" kao glavni brand i podbrand "Invest HK"). S druge strane postoje i određeni rizici, recimo stvaranja konfuzije među kupcima, sumnje u kvalitetu (Nike originalni brand je iz SAD-a, no većina proizvodnje je u Vijetnamu, Kini,

259 Zvonimir Pavlek: "Ima li prostora za nove marke?", Časopis Marketing UP, Nakladnik Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, 19/2005., str.57.

260 Ibid., str.57.

261 Ibid., str. 57.

262 Prilagodeno prema: Brad VanAuken: "The brand management checklist", Kogan Page Limited, London, 2004., str. 198.

Maleziji, što kod kupaca može izazvati sumnju u kvalitetu. Slično je i sa Adidasom.), oštećenja postojećeg imidža marke, kreiranja neželjenih asocijacija te gubitka određenih tržišnih segmenta.

Uzimajući u obzir sve navedeno, vidljivo je da je strategija proširenja branda grada kompleksna te da zahtjeva izrazito pažljivu pripremu i prethodnu analizu. Gradovi bi, prije same intervencije u vlastiti brand, svakako trebali proći isti postupak kao i kod kreiranja izvornog branda, dakle od istraživanja i analize tržišta, preko SWOT analize do izgradnje novog podbranda ili proširenja postojećeg.

UPRAVLJANJE BRANDOM GRADA

1. Mjerenje uspješnosti i vrijednosti marke grada

Mjerenje odnosno praćenje vrijednosti marke relativno je nova disciplina i u poduzećima, a posebno u gradovima. Jedna od dobro poznatih izreka glasi: "Ono što nije mjerljivo nije niti upravljivo"²⁶³. Naravno, gdje bi bilo poslovanje kada se ne bi stalno pratila i mjerila dugoročna stabilnost i kretanja od cash flow-a do produktivnosti, interne stope povrata i sl. Dakle, mjerenje i kontrola marke je pogled na poslovanje koje se bitno razlikuje od klasičnog računovodstvenog sustava, prema kojem se sve vrijednosti izražavaju za opipljive elemente, pa ih se ponekad u nekim tvrtkama smatra i vrijednijim od vještina i znanja ljudi. Marku treba pratiti glede njezine profitabilnosti, prihvaćenosti na tržištu, pa čak i društvene prihvaćenosti.

U usporedbi s ostalim metodama i mjerenjima unutar pojedinih tvrtki pa i gradova, mjerenje vrijednosti marke još je u povojima²⁶⁴. Usprkos tome sve je više tvrtki koje su shvatile da su neopipljive vrijednosti (know how sadržan u zaposlenicima, intelektualni kapital, patenti, licence, izumi, brandovi) one vrijednosti koje sve više čine vrijednost ukupnog poduzeća, a marke nose većinu tih neopipljivih vrijednosti. Brandovi, danas predstavljaju velika ulaganja, kako tržišna tako i financijska, i u tom smislu potrebno ih je stalno sustavno pratiti, ocjenjivati i provjeravati kako bi nastavile ispunjavati očekivanja koja postavljaju uprave poduzeća, gradska poglavarstva, vlade s jedne i potrošači, odnosno ciljne skupine, s druge strane. Uobičajeno je da ta praćenja rade nezavisne istraživačke agencije. Mjerenjem vrijednosti marke zapravo se dobiva odgovor na pitanje "hoće li naši potrošači i dalje kupovati našu marku?". Mjerenje vrijednosti marke jedno je od najsloženijih ispitivačkih postupaka, zahtjeva analizu postojećeg stanja i njegovu dinamiku, te predviđanje budućih kretanja. Nije dovoljno samo poznavati ponašanje potrošača odnosno pojedinih pripad-

263 Tim Munoz, Kumar Shailendra: "Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance", Henry Stewart Publications, Brand management, vol II, broj 5., svibanj 2004., str. 381.

264 Ibid., str. 381.

nika ciljanih skupina, što je zasigurno temeljna informacija, nego se sve više traže mišljenja, stavovi, zadovoljstva, osjećaji sadašnjih i budućih eventualnih potencijalnih potrošača. Pri mjerenju vrijednosti marke pojavljuje se nekoliko pitanja: definicija marke, definicija njene vrijednosti i na kraju način mjerenja vrijednosti marke. Elementi vrijednosti tržišne marke sa stanovišta potrošača, mjerilo prethodne i sadašnje vrijednosti marke izraženo u kušanju, preferenciji i lojalnosti potrošača su: tržišna poznatost (stupanj izražen u postotku potrošača koji prepoznaju marku), imidž (dojam koji marka ostavlja na potrošače), evokacija (sjećanje, pobuđivanje neke predodžbe), naklonost i poznatost. Način mjerenja vrijednosti marke temelji se na osnovama izgrađivanja marke - shvaćanja da zadovoljstvo potrošača omogućuje višu cijenu te da je bolje značenje marke usko povezano s tržišnim udjelom. Ključ mjerenja vrijednosti marke leži u činjenici da mjerenje povezuje upravljanje markom s ukupnim učincima u poslovanju. Mjerenje vrijednosti marke omogućava sljedeće²⁶⁵:

1. razumijevanje kako je brand povezan s ciljnom skupinom, odnosno kako je brand pozicioniran u svijesti kupaca i ispunjava li kupčeva očekivanja;
2. razumijevanje kako je brand pozicioniran u odnosu na konkurenciju;
3. identificiranje slabosti marke prije nego li postane to problem cijelog poslovanja;
4. identificiranje smjerova na koje se potrebno orijentirati radi jačanja marke i posredno cijelog poslovanja;

Koncept tržišne vrijednosti marke (engl. brand equity) razvijen je osamdesetih godina. Iako postoje brojne definicije, većina autora slaže se da je to vrijednost kojom marka obogaćuje proizvod²⁶⁶. Zapravo se vrijednost branda može interpretirati kao svojevrsni rezultat obećanja danog kupcima i dioničarima koje skriva dodatnu vrijednost, osigurava lojalnost kupaca, a samom proizvodu pruža konkurentsku prednost pred drugim proizvodima na tržištu. Stoga, da bi se dugoročno kreirala određena vrijednost branda, poduzeća pa i gradovi trebaju vrednovati snage i slabosti svog branda na tržištu u usporedbi s konkurencijom te redovito pratiti prilike i prijetnje ostalih brandova na tržištu. U postojanje vrijednosti određenog branda može se biti sigurno jedino kada se on na tržištu

265 Dijelom prema: Tim Munoz, Kumar Shailendra: "Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance", Henry Stewart Publications, Brand management, vol II, broj 5., svibanj 2004., str. 382.

266 Edo Rajh, Tihomir Vranešević, Davor Tolić: "Što je tržišna vrijednost marke?" Časopis Marketing, UP, Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, broj 5, str. 38.

i prodaje te kada ostvaruje određene rezultate. Vrijednost branda relativna je mjera, ovisi o različitim okolnostima i perspektivi, a ovisno o tome mjere li se buduće, povijesne ili sadašnje vrijednosti primjenjuju se mjerenja prema dioničkoj vrijednosti i prema tržišnoj vrijednosti branda. Tako je dionička vrijednost branda mjera za budući potencijal rasta kompanije, u proporcionalnoj je korelaciji s neopipljivom vrijednošću i imidžem branda, a potencijalni efekti ove vrijednosti ogledaju se u cijenama dionica, zaradi i/ili prodaji i budućoj perspektivi poduzeća²⁶⁷. Brand equity ili tržišna vrijednost branda predstavlja snagu odnosa branda s potrošačem kroz komponente svih preferencija koje nisu objašnjene objektivnim mjerilima, poput lojalnosti i preferencija kupaca²⁶⁸. Tržišna vrijednost marke odražava marketinške napore uložene u upravljanje markom²⁶⁹. Prema Aakerovom modelu²⁷⁰ tržišna se vrijednost marke temelji na pet elemenata: lojalnost marki, poznatost imena, percipiranoj kvaliteti, ostalim asocijacijama o marki, ostaloj imovini marke (patenti, zaštitni znakovi, odnosi s kanalima distribucije..). Za Aakera je lojalnost marki srž njezine tržišne vrijednosti te je mjera privrženosti potrošača marki, a odražava se vjerojatnošću da će potrošač promijeniti marku koju kupuje, osobito pod utjecajem promjena vezanih uz marku (npr. promjena cijene, karakteristika proizvoda, i sl). Lojalnost marki proizvoda ima i stratešku vrijednost: smanjeni troškovi marketinga, utjecaj na kanale distribucije, privlačenje novih potrošača i osiguravanje dovoljno vremena za odgovor na konkurentske prijetnje. Iz toga proizlazi da je zadržavanje postojećih lojalnih potrošača zapravo suština, jer svakako zahtijeva mnogo manje troškove od privlačenja novih. Razvijati, održavati i povećavati vrijednost marke danas je znatno teže i složenije negoli prije nekoliko desetljeća. Brojke pokazuju da se, primjerice, na američkom tržištu godišnje pojavi oko 3.000 novih marki samo u ponudi proizvoda široke potrošnje koji se potrošačima nude u supermarketima²⁷¹. To upravo ukazuje na činjenicu da je na tržištu prisutan sve veći broj različitih proizvoda i sve veći broj svih vrsta brandova, što dodatno otežava kupnju kupcima, ali i što znači da borba za poziciju određene marke u svijesti potrošača postaje sve zamršenija i složenija, što je i dodatno potaknuto borbama za pristup kanalima distribucije i prodaje te medijima (TDR je svojedobno zaustavio prodor BAT-a na hrvatsko tržište upravo strategijom

267 Jasmina Fijačko: "Robna marka donosi profit", www.croatiabiz.com, 05.05.2006., str.1.

268 Jasmina Fijačko: "Robna marka donosi profit", www.croatiabiz.com, 05.05.2006., str.1.

269 Đurdana Ozretić Došen: "Vrijednost marke" Časopis Marketing UP, Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, broj 1, str. 16.

270 <http://www.mpologroup.com/Brand,%20Essay%20Part%202.html>, "Branding a few key concept" 14.05.2006., str.1.

271 Đurdana Ozretić Došen: "Vrijednost marke" Časopis Marketing UP, Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, broj 1, str. 16.

oduzimanja relevantnih distribucijskih kanala, tiska i još nekih većih distributera). Vrijednost poznatih marki, izražena u financijskim pokazateljima može biti u stotinama milijuna američkih dolara. Na primjer²⁷², Nestle je za britansko poduzeće Rowentree Macintosh platio 2,6 milijarde američkih dolara, što je 500% iznad knjigovodstvene vrijednosti poduzeća; u cijenu nisu bile uračunate tvornice i menadžment, već nekoliko najpoznatijih marki - After Eight, Kit Kat i Smarties. Između ostalog, tržišna vrijednost branda je zapravo mjera povijesne i trenutne vrijednosti određenog branda, a izračun ove vrijednosti bazira se na procjeni superiornije diferencijacije branda od strane njegovih ciljnih skupina u odnosu na konkurenciju izraženo kroz mogućnost realizacije više cijene. Tržišna vrijednost marke obično se promatra kroz financijski i potrošački aspekt. Tržišnu vrijednost branda čine financijska i neopipljiva vrijednost te percepcije potrošača o proizvodu. Financijska vrijednost branda predstavlja iznos dodatnog prihoda koji se očekuje da će brandirani proizvod donijeti, a pretpostavlja se da će biti iznad identičnog proizvoda koji nije brandiran. Brandirane i nebrandirane proizvode ponekad proizvede ista kompanija, ali brand je ono što određenoj kompaniji donosi dodatnu vrijednost, dakle profit. Neopipljiva vrijednost proizvoda je povezana s imidžem proizvoda koji je on kreirao i koji za kupce ima određenu vrijednost. Neopipljiva vrijednost uglavnom nema veze sa određenim fizičkim karakteristikama proizvoda. Primjerice Nike je svoj brand izgradio na sponzoriranju sportaša i oglasima u kojima su se pojavljivali poznati sportaši (Jordan, Ronaldo). Djeca i odrasli uglavnom žele nositi Nike proizvode jer osjećaju povezanost sa određenim sportom i popularnim sportašima, a sve to dodatno je potpomognuto jakim promotivnim kampanjama uz neprestano isticanje brand slogana. Potrebno je također istaknuti da je mjerenje vrijednosti marke isplativo i korisno isključivo kada postoji mogućnost da se nakon prikupljenih rezultata i dobivenih informacija krene u poduzimanje određenih akcija, bilo ispravljanja slabosti ili uvođenja novih poboljšanja²⁷³. Najefikasnije je ono mjerenje koje može biti povezano sa svim relevantnim razinama unutar određene organizacije te da je sama marka usklađena s poslovnom strategijom, s glavnim poslovnim i organizacijskim ciljevima kao i da su svim razinama poznati ključni utjecaji koje brand ima na ukupno poslovanje. Kada se promišlja o vrijednosti branda nekog grada zapravo se dolazi do prvih poteškoća. Kako utvrditi tržišnu

272 Đurdana Ozretić Došen: "Vrijednost marke" Časopis Marketing UP, Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, broj 1, str. 16.

273 Davis Scott: "Brand metrics: good, bad and dont bother", Strategy-The Canadian marketing report, siječanj 2004., str.382.

vrijednost branda grada, kada se isti u cijeloj svojoj veličini ne prodaje niti kapitalizira. Dakle na neki način izostaju određeni financijski i potrošački aspekti, ne u cijelosti, no puno ih je teže identificirati i definirati. Na osnovi prije iznijetog, moglo bi se promišljati da tržišnu vrijednost branda nekoga grada zapravo čine njegovi kapitalizirani uspjesi do odabranih ciljnih grupa uzimajući u obzir sadašnju vrijednost i neku buduću vrijednost nakon uvođenja branda. Tako bi se kod gradova koji brand grade ponajviše radi turizma moglo utvrditi financijske aspekte kroz razlike u turističkom prometu, ukupno povećanje turističkog prometa, ukupno povećanje turističke potrošnje i svih koristi koje je grad ostvario od trenutka uvođenja branda, kroz određeno razdoblje u odnosu na početna kretanja prije brandiranja. Neopipljivi efekti kao i percepcije turista mjerljive su kroz istraživanje i mjerenje imidža grada u svijesti turista, o čemu je bilo riječi u prethodnom tekstu. Ukoliko neki grad postavi svoje pretežite ciljeve ka povećanju i privlačenju novih gospodarskih subjekata, financijski ciljevi mogli bi se mjeriti povećanjem gradskog BDP-a, povećanjem proračuna i povećanjem broja zaposlenih, posredno i neposredno u odnosu na početna kretanja prije uvođenja i brandiranja grada. Potrošački ili psihološki efekti mogu se tada izmjeriti kroz promjenu imidža grada u svijesti stalnih stanovnika kao i mjerenjem promjene imidža u širem gospodarskom okružju, slovi li taj grad za uspješan, prodoran, prepoznatljiv poduzetnički grad, grad koji podržava poduzetništvo ili obratno. Tri su grupe mjerenja koje se provode: mjerenje percepcije branda, mjerenje učinka branda i mjerenje financijske vrijednosti branda²⁷⁴. U sljedećoj tablici prikazana su moguća mjerenja vrijednosti marke i njezinog utjecaja na poslovanje s aspekta gradova:

274 Ibid. str. 383.

Tablica broj 10: Mjerenje vrijednosti marke sa stajališta grada

Mjerenje percepcije		Mjerenje učinka		Mjerenje fin. vrijednosti
Svjesnost	Upoznatost i promišljanje o marki	Odluke o kupnji	Lojalnost marki	Stvaranje vrijednosti
Jesu li ciljne skupine svjesne određenog branda	Što ciljne skupine osjećaju i misle o određenom brandu	Kako se ponašaju pojedine ciljne skupine	Kako se ciljne skupine ponašaju kroz vrijeme u odnosu na brand	Kako marka stvara opipljive vrijednosti za grad
Prepoznavanje marke Njezina istaknutost Prepoznavanje grada, njegova istaknutost na globalnoj razini, saznanje da "uopće" postoji...	Diferencijacija u odnosu na konkurente, usporedbe s konkurentskim ponudama Kredibilitet grada i njegove uprave Percepivana kvaliteta života, rada, mogućnosti Namjera dolaska, investiranja, zadržavanja u gradu	Navođenje na probu, dolazak, investiranje "Kupnja" i prvi kontakt, proba Preferencija grada u odnosu na konkurente sa istim programima	Zadovoljstvo ciljnih skupina (zadovoljstvo turista, lokalnog stanovništva, zadovoljstvo investitora) Prihodi po kupcu (Prihodi po stanovniku, Prihodi po zaposlenima, Prihodi po kućanstvu) Povrat na uložena sredstva (ROI, IRR, NPV u odnosu na investirano npr. u poduzetničku zonu, infrastruktura i povrat kroz lokalne poreze, poreze na dohodak i dobit)	Udio na tržištu u odnosu na konkurenciju (npr. turistički promet ili udio u ukupnim stranim investicijama) Ukupni prihodi (porast ili pad proračuna, veće investicije veća razina zaposlenosti, veća razina poreza i prihoda i obrnuto) Cash flow (rast ukupnih prihoda npr. zbog jačeg turizma stvara i promjene u likvidnosti)

Izvor: Prilagođeno prema Munoz Tim, Kumar Shailendra: "Brand metrics: Gauging and linking brands with business performance", Henry Stewart Publications, Brand menadžment, vol II, broj 5., str 382, svibanj 2004.

Sva tri predložena mjerenja potrebno je uklopiti u jedinstveni sustav praćenja uspjeha marke. Kako je za dobro mjerenje prvo potrebno imati stvorenu marku, tako je kod gradova veoma teško raspravljati i pisati o mogućim mjerenjima, kada u našoj zemlji još niti jedan grad nije stvorio vlastiti brand. Slično vrijedi i za okolne susjedne zemlje. Stoga je predložene kriterije u prethodnoj tablici potrebno uzeti u obzir kao indikativne. Istraživanjem i prikupljanjem podataka kod gradova brandova trebalo bi provjeriti prethodno predložena mjerenja te bi se na taj način stekla određena reprezentativna iskustva u mogućnosti primjene mjerenja vrijednosti branda u gradovima.

2. Planiranje, organizacija i kontrola implementacije brandinga gradova

Upravljanje brandingom kao i u poslovnom marketingu sastoji se od planiranja, organiziranja, provedbe i kontrole. To znači da bi program uvođenja branda u nekom gradu bio stavljen u valjanu funkciju, kao osnovni preduvjet mora postojati određeni plan. Plan razvoja gradskog branda trebao bi se sastojati u načelu od sljedećih bitnih dijelova:

1. Utvrđivanja marketing-branding situacije (identificiranje ciljnih usvojitelja i njihovih osobitosti, opće i posebne osobitosti određenog okruženja, demografske, ekonomske, sociološke, političke, pravne, tehnološke, kulturne);
2. Identifikacije mogućnosti i ograničenja (iskustva sa sličnim uslugama ili proizvodima, iskustva drugih, buduća očekivanja, procjena konkurencije na određenim razinama gradskog proizvoda, postojanje supstituta, outsourcing, utvrđivanje prioriteta i sl.);
3. Definiranja ciljeva koji se ukupnim gradskim proizvodom ili njegovim dijelovima žele ostvariti;
4. Definirane strategije brandinga (u odnosu na segmente ciljnih usvojitelja, predvidivi marketing miks za svaku ciljnu skupinu);
5. Programskih akcija (Što učiniti?, Kada učiniti?, Koliko će to koštati?);
6. Proračuna ili budgeta za realizaciju uvođenja branda (na osnovi postavljenih ciljeva i izvršene analize);
7. Kontrole izvršitelja i izvršenja svih pojedinih branding aktivnosti.

Organiziranje brandinga u okviru samih gradskih službi načelno je moguće provesti na sljedeća tri načina: angažiranjem vanjskih konzultanata ili agencija, imenovanjem pomoćnika gradonačelnika ili savjetnika gradonačelnika za marketing, odnose s javnošću i branding ili osnivanjem organizacijske jedinice unutar same gradske uprave koja bi se u okviru svojih nadležnosti i zadataka između ostalog bavila i brandingom grada. Na razini grada također zajedno s turističkom zajednicom i ostalom privredom moguće bi bilo u sklopu upravljanja i organizacije branda grada osnovati zajedničku tvrtku (joint venture) i to kao agenciju koja bi zastupala interese svih ključnih ciljnih skupina. Bez obzira na navedeno, ipak, ukupna organizacija i način uvođenja i stvaranja branda nekog grada najviše će ovisiti o raspoloživosti resursa i unutarnjoj organizaciji same gradske uprave, od grada do grada, od slučaja do slučaja.

Slijedom navedenog, implementacija brandinga u gradove može se promatrati kroz nekoliko razvojnih etapa²⁷⁵:

1. Uvodna etapa u kojoj subjekt, odnosno veći dio gradskih službenika postaje svjestan nužnosti implementacije i stvaranja grada - branda;
2. Razvojna etapa, u kojoj se uvodi koncepcija marketinga i brandinga u organizaciju, odnosno u gradsku upravu i poglavarstvo;
3. Etapa intenzivne implementacije, kada se stvara brand, kada se on funkcionalno i organizacijski i konceptualno etablira unutar organizacijske strukture, kada postaje poznat svima.

Međutim, bitno je znati da je za implementaciju i stvarnje branda grada, unutar gradskih uprava i poglavarstava potrebno postojanje jasno definiranih ciljeva, definiranje osnovne misije i vizija razvoja grada, definiranje strategije razvoja grada i s tim u svezi odgovarajućih planova i programa. Kao sljedeći zahtjev, javlja se potreba i za definiranjem osoba zaduženih za organizaciju i praćenje gradskoga branda. Ovaj posljednji zahtjev nije naravno posve nužan, jer gradska uprava može provoditi i istraživanja javnog mnijenja i svojih korisnika kao i samu kreaciju branda vanjskim suradnicima ili specijaliziranim agencijama. No, ono što je i što postaje nužnost, praćenje i mjerenje vrijednosti i uspješnosti branda, teško je prepustiti vanjskim subjektima u obliku outsourcinga. Stoga bi neophodno bilo kreirati takav subjekt (gradski ured, gradska tvrtka, zajednička tvrtka) koji bi se mogao i morao aktivno baviti kako implementacijom branda, tako njegovom promocijom, unapređenjem, mjerenjem i korigiranjem. Dakle, organiziranjem službe ili zaduživanjem nekoliko osoba unutar gradske administracije, osigurava se konstantna primjena, praćenje i kontrola svi poduzetih aktivnosti na brandu grada, osobito promocije, te se samim time opravdavaju svi uloženi napori i utrošena sredstva te stvaraju uvjeti za unapređenje ukupne usluge grada. Kontrolna je funkcija jedna od najvažnijih funkcija upravljačkog sustava, njezinom se provedbom kontrolira djelovanje različitih dijelova sustava, pridržavanje propisa, ostvarivanje rezultata, uspješnost, razina djelotvornosti i učinkovitosti sustava²⁷⁶. Kontrola se može definirati kao mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema unaprijed utvrđenom planu²⁷⁷. Iz tog razloga potrebno je mjeriti uspješnost s obzirom na postavljene ciljeve

275 Prema: Marcel Meler: "Društveni marketing", Osijek, 1994., str. 165.

276 Ibid., str. 4.

277 Heinz Wehrich, Harold Koontz: Menedžment, Mate d.o.o. Zagreb, 1994., str. 650.

i planove, pokazati gdje dolazi do odstupanja od određenih standarda i pomagati u ispravljanju tih odstupanja. Kontrolne aktivnosti uglavnom uključuju mjerenje postignuća. Sredstva kontroliranja, poput proračuna za planirane izdatke, inspekcijski zapisnici i izvješća o izgubljenim radnim satima općenito su poznata i naširoko primijenjena od poslovnih do administrativnih organizacija, kakve su i gradovi. Svako od tih sredstava mjeri i pokazuje ispunjavaju li se planovi. Ako se neka odstupanja ponavljaju, potrebno je poduzeti korektivne akcije. Korektivne akcije usmjerene su na korigiranje i usmjeravanje određenih aktivnosti osoba koje su zaposlene unutar određene organizacije. Naime, ništa ne može biti učinjeno da se smanji otpad u nekom gradu, ili da se vrše nabavke prema potrebnim specifikacijama ili da se uredno barata gradskim proračunskim prihodima ako se ne zna osoba koja je odgovorna za te određene aktivnosti. Prisiliti događaje da se uklope u postavljene planove znači ustanoviti tko je odgovoran za rezultate koji odstupaju od planiranih akcija i zatim poduzeti neophodne korake da se ta ili takve aktivnosti isprave ili unaprijede. Na taj način se svi krajnji ishodi ili rezultati zapravo kontroliraju preispitivanjem onoga što zaposleni unutar određene organizacije rade. Planiranje i kontrola sve češće se tretiraju kao međusobno povezani sustav, što zapravo i jesu, osobito u neproizvodnim djelatnostima kakva je i "djelatnost" jednoga grada. Zajedno sa različitim tehnikama za parcijalnu kontrolu, razvijena su kontrolna sredstva koja su usmjerena na kontrolu sveukupnog poslovanja određenog sustava. Mnogo je razloga za sveukupnu kontrolu poslovanja. U prvom redu, kao što se i sveukupno planiranje mora primijeniti na cjelokupni sustav, na isti način mora se primijeniti i sveukupna kontrola. Drugo, sveukupna kontrola omogućuje mjerenje ukupnih nastojanja gradskoga menadžmenta (Gradskog poglavarstva) u sklopu upravljanja gradom i kreiranja branda grada, a ne samo nekih parcijalnih dijelova. Većina sveukupnih kontrola i mjerenja zasnovana je na financijskim pokazateljima. Financijska mjerila (osobito u slučajevima gradova) eksplicitno prikazuju ukupne utroške svih angažiranih resursa u odnosu na postojeće primitke i postavljene ciljeve. Slično je i kod mjerenja financijskog učinka brandinga na ukupno poslovanje grada. Razvijena sredstva i metode ocjenjivanja kao i mjerenja uspješnosti dat će relevantne pokazatelje o financijskoj uspješnosti određenoga branda. Mjerenjem i praćenjem postiže se odgovornost do korisnika usluga, koji na kraju krajeva i financiraju, posredno i neposredno, kako rad gradske uprave, tako i sve javne investicije. Organizacijski gledano, sada pri je uvođenja koncepcije brandinga u naše gradove, u Hrvatskoj je osnova kontrole

zasnovana upravo na financijskoj kontroli. Takva kontrola provodi se u obliku proračuna ili budgeta, koji je u biti financijski plan realizacije prihoda i rashoda u određenom proračunskom razdoblju, obično unutar godine dana. Prema tim iskazima gradska uprava i Gradsko poglavarstvo pokazuju izvore sredstava i načine njihova trošenja kroz detaljno iskazane programe rada²⁷⁸. Za najbolju kontrolu pomoću proračuna, gradonačelnik i članovi Gradskog poglavarstva moraju ishodovati kreiranje takvog plana i proračuna koji će dati razuman i točan prikaz svih aktivnosti unutar planskog i proračunskog razdoblja. Te aktivnosti kao i samo prikazivanje regulirane su zakonskim rješenjima, osobito Zakonom o proračunu (Narodne novine 92/94²⁷⁹), ali i Zakonom o regionalnoj i lokalnoj samoupravi. Osnova proračunske kontrole u gradovima zasnovana je na korištenju sredstava samo za namjene koje su iskazane i planirane tekućim proračunom, koji je pak odobren od strane predstavničkog tijela, jedinice lokalne samouprave, grada. U odluci o izvršenju proračuna, utvrđuju se osobe odgovorne za izvršenja proračuna, dakle naredbodavatelj, koji je u slučaju gradova gradonačelnik i neposredni izvršitelji, pročelnici upravnih odjela koji se financiraju iz gradskog proračuna kao i proračunski korisnici, gradska i komunalna poduzeća, udruge, vrtići, knjižnice, muzeji i drugi. Pored formalnih kontrola, provode se i zakonom propisane kontrole. To su revizije koje provodi Državni ured za reviziju i Proračunski i unutarnji nadzor koji se prema Pravilniku o proračunskom nadzoru i unutarnjem nadzoru (Narodne novine 92/96²⁸⁰) mora organizirati unutar samih gradova. Mogućnost angažiranja komercijalne revizije nije predviđena zakonom. Revizija proračuna lokalnih jedinica podrazumijeva dvije vrste kontrole i to reviziju pravilnosti i reviziju učinkovitosti. Revizijski postupci usmjereni su na kontrolu i evidentiranje pravilnosti primjene propisa prilikom planiranja, donošenja i izvršenja proračuna te podnošenja financijskih izvješća. Kontrolira se ostvarenje proračunskih prihoda, ali i izvršenje proračunskih izdataka te svih financijskih transakcija koje je jedinica lokalne samouprave obavila u određenoj proračunskoj godini. Revizijski postupci usmjereni su i na ispitivanje i kontrolu dokumenata, isprava, sustava interne kontrole kao i svih računovodstvenih i financijskih postupaka te svih evidencija kako bi se utvrdilo iskazuju li financijski izvještaji istiniti financijski položaj i rezultat aktivnosti jedinica lokalne samouprave, grada. Nakon primitka izvješća o izvršenju proračuna kao i obavljene unutarnje re-

278 Program rada Gradskog poglavarstva Rovinja i Planovi kapitalnih ulaganja u infrastrukturu grada (Sl. glasnik 9/02)

279 Časopis "Narodne novine", www.nn.hr, 15.07.2006.

280 Ibid.

vizije, Državna revizija podnosi svoje izvješće predstavničkom tijelu lokalne jedinice, a jedanput godišnje izvješća o obavljenim revizijama lokalnih jedinica podnosi i Saboru. Osim toga gradovi su dio sustava u kojima viša tijela nadziru niža tijela, te je u jedinicama lokalne i regionalne samouprave, kao i na državnoj razini, uspostavljen mehanizam međusobne kontrole predstavničke i izvršne vlasti. Poglavarstvo je odgovorno predstavničkom tijelu jedinice, Gradskom ili općinskom vijeću. Za općinskog načelnika, gradonačelnika i župana, postoji zakonska odredba o njegovoj odgovornosti središnjim tijelima državne uprave za obavljanje poslova državne uprave prenesenih u djelokrug tijela općine, grada, odnosno županije. Odgovornost toga tijela za obavljanje poslova iz samoupravnog djelokruga nije posebno uređena, no ona se jedino iščitava iz odredbe o odgovornosti Gradskog poglavarstva, jer je u tom tijelu gradonačelnik ujedno i predsjednik poglavarstva. U takvoj složenoj administrativnoj i proceduralnoj situaciji svako je uvođenje novih elementa nadzora, mjerenja i kontrole otežano te će mjerenje uspješnosti branda kao i kontrola provođenja i implementacije brandinga zahtijevati i značajnije organizacijske promjene. Jasnim definiranjem ciljeva brandinga, strategije brandinga i elaboriranjem istih kroz adekvatni plan uvođenja brandinga i stvaranja branda grada u obliku konkretnih projekata i zaduženja, moguće je i potrebno je provoditi kontrolu u sklopu branda gradova. U procesu primjene, kontrola izvedenog ima funkciju ocijeniti i vrednovati ukupan napor u odnosu na angažirana sredstva, postavljene ciljeve i strategiju te zadovoljstvo korisnika usluga. Dobro poznato pravilo u menadžmentu jest da čak i najbolji, najpažljiviji plan ne vodi nikamo bez efektivne implementacije i kontrole. Stoga efektivna kontrola i implementacija zahtijeva podatke o ciljnim skupinama i zadovoljstvu ciljnih skupina implementacijom pojedinih programa. Proces implementacije sastoji se od nekoliko koraka i to kako slijedi²⁸¹:

1. Definiranje zadataka i uporaba funkcionalnih ciljeva - uporabom funkcionalnih ciljeva prema određenom zadatku unutar cjelokupnog programa postavljaju se tzv. kontrolne točke realizacije zacrtanog programa, realizacijom kojih je moguće pratiti uspješnost implementacije;
2. Razvoj politike primjene i standardiziranih procedura odnosi se na jasno definiranje politike i procedura na osnovu kojih će se implementirati određeni projekt;

281 Prilagodeno djelom prema: Kotler, Roberto: "Social marketing, strategies for changing social behavior", The Free Press, New York, 1989., str. 32.

3. Kreiranje provedljivog operativnog programa i plana potrebnih sredstava- operativnim programom specificiraju se do detalja zadatci koje svaki odjel ili gradsko poduzeće te drugi entiteti (turistička zajednica, odbori..) moraju provesti da bi se ukupan program uspješno realizirao i implementirao;
4. Poduzimanje akcije je u biti zadnji korak koji se u praksi odnosi na stvarnu primjenu, a sve realizacijom prethodnih točaka (1-3).

Svaki konkretni projekt unutar programa primjene i stvaranja branda grada mora imati jasno definirana zaduženja i odgovornu osobu, način realizacije i instrumentarij, proračun odnosno raspoloživa sredstva i vrijeme kada mora biti okončan. To su sastavnice akcijskog plana na kojemu se temelji ukupna implementacija brandinga gradova. Samo tako jasno postavljeni kriteriji mogu garantirati primjenu akcijskog plana, realizaciju projekta i samim time obraćanja grada svakoj od odabranih ciljnih skupina. Dakle kontinuirana kontrola primjene od velike je važnosti. Riječ je o analizi ostvarenja postavljenih ciljeva kako bi se mogla utvrditi odstupanja i kako bi se zatim ista mogla otkloniti. Ukupnu branding kontrolu potrebno je provoditi periodično u jednakim vremenskim razmacima kako bi se uspostavio sustav efikasnog praćenja realizacije i izvještavanja nadležnih u pogledu primjene i realizacije postavljenih ciljeva. Osnovna je funkcija kontrole, pored osiguranja praćenja realizacije ciljeva i aktivnosti, konstantno i fleksibilno prilagođavanje svih branding aktivnosti definiranih u sklopu programa implementacije, prema trenutnim situacijama na tržištu i željama i potrebama korisnika.

3. Komparativna analiza primjene brandinga u Hrvatskoj i nekim svjetskim gradovima

Za razliku od hrvatskih gradova neki svjetski i europski gradovi već su znatno odmakli u okviru svoje primjene koncepcija urbanog marketinga. U nastavku se iznose ukratko određena iskustva pojedinih država i njihovih gradova u brandingu ili njihovim trenutnim poduzetim koracima na vlastitom brandingu. Odabrani primjeri imaju za cilj prikazati dosadašnju praksu u brandingu gradova kao i ukazati na određene praktične i teške gradske probleme koji su kroz različite dugogodišnje procese sustavno rješavani s ciljem unapređenja vlastite lokalne zajednice i grada.

3.1. Grad New York - određena iskustva u vlastitom branding

Grad New York, svjetski je poznati grad, možda i najpoznatiji grad na svijetu, grad brand sa visokim stupnjem prepoznatljivosti, koji nudi raznoliku turističku ponudu, uključujući kulturu, trgovinu, atrakcije, restorane i zabavu i koji trenutno privlači 35 milijuna turista godišnje. Iako je New York svjetski poznati grad, njegova utrka za rivalstvo s gradovima poput Las Vegasa, Tampe, Atlante, Kansas Cityja koji su posljednjih godina imali puno agresivnije marketinške kampanje ne jenjava. Osnovne konkurentne prednosti i uopće promišljanje o brandu New Yorku centralizirane su oko gradskih ekonomskih, informacijskih i trgovinskih interesa, ali su se paralelno s njima razvijale i gradske posebnosti odnosno atrakcije po kojima je sam grad svjetski poznat i prepoznatljiv. Te posebnosti odnosno atrakcije jesu: Central Park, The Empire State Building, Greenwich Village, Muzej moderne umjetnosti, SOHO, Kip slobode, Times Square, Zgradu UN, Javna knjižnica New Yorka, Guggenheim muzej, Svjetski trgovinski centar (WTO), i Tribecu. Za branding New Yorka važne su i obližnje regionalne atrakcije koje se također vežu uz ime New York: The Hamptons, The Jersey Shore, Belmar, Hudson Valley, Hyde Park, Jones Beach, Long Island, Wine district. Snaga branda New York nije samo gospodarstvo, trgovina i transakcije. Zapravo su prije spomenute atrakcije svojevrstni magneti ne samo za stanovnike New Yorka, već i za 35 milijuna turista koji godišnje posjete New York. I sam New York prerastao je svoje prirodne granice te se danas bori između dvije konfliktne vizije, monumentalnog grada sagrađenog na grandioznom dizajnu i komercijalne Meke spontano proizašle iz kapitalizma i demokracije. Slogan, odnosno prepoznatljivo ime Big Apple, veže se za 1921. godinu kada su taj termin za naziv grada koristile određene skupine afroameričkih konjušara iz New Orleansa. Termin se 30 godina jako popularizirao među afroameričkim jazz sviračima koji su smatrali New York, a posebno Harlem, glavnim gradom jaza. Moderna primjena ovog "nadimka" proizlazi iz reklamne kampanje iz 1971. g. koju je pokrenuo New York Convention and Visitor's Bureau (Njujorški centar za konvencije i posjetitelje). Od tada je New York za cijeli svijet postao prepoznatljiv kao "Velika jabuka" ("The Big Apple"). 1970. godine Država New York odlučila je promovirati turizam kao bi pomogla ublaživanju recesije i zatražila od oglašivačke agencije Wells, Richi and Greene, i grafičkog dizajnera Milтона Glasera da pokrenu kampanju, u sklopu koje je stvoren slogan "Ja volim NY".

Ta kampanja je još uvijek jedna od najuspješnijih i najpoznatijih kampanja u povijesti brandiranja nekoga grada. Tako je slogan "I Love New York" postao službeni slogan države New York, i još uvijek se koristi u promidžbi države i samoga grada. No New York nije oduvijek imao uspjeha u privlačenju i održavanju broja stanovnika. To je svakako bilo činjenica kasnih 70-tih i do sredine 80-tih godina kad se vožnja podzemnom željeznicom smatrala veoma rizičnom. Između 1970. i 1980., grad je izgubio skoro 825000 stanovnika, daleko najveći gubitak u 10 godina, koji je pretrpio neki američki grad. Uzrok tome bio je sve veći kriminalitet, skupe stanarine, i gustoća stanovništva. Tadašnja atmosfera koja je vladala u gradu bila je - posebno u podzemnoj željeznici - atmosfera potpunog nemira i dnevnog nasilja. Nakon što je prošlo to razočaravajuće desetljeće, percepcija New Yorka se znatno poboljšala. Od 1990. g. grad je povratio novih 685000 stanovnika što je predstavljalo najveći postotak imigracije u bilo kojem gradu u tom periodu. Jedan od razlog tih promjena stanovništva bila je teorija "Razbijenoga prozora". Ta je teorija, djelo ekonomista James Q. Wilsona i Georga Kellinga. Wilson i Kelling složili su se da je kriminalitet (razlog zbog kojeg se stanovništvo selilo iz New Yorka), bio posljedica nereda. Teorija se bazirala na sljedećem: ako je prozor razbijen i nitko ga nije popravio, ljudi u prolazu zaključit će da nikoga nije briga i da nitko ne preuzima odgovornost za učinjenu štetu. U skoroj budućnosti, više prozora će biti razbijeno, i osjećaj anarhije će se prenijeti sa zgrada na ulice, ostavljajući dojam da "ništa ne funkcionira". To je epidemiološka teorija kriminaliteta, koja kaže da je kriminalitet zarazan, kao što je zarazan modni trend. Sredinom 80-tih godina Kellinga su zaposlili kao konzultanta za New York Transit Authority (Tranzitna vlada NY-a), koji je zaposlio novog direktora podzemne željeznice, Davida Gunna, koji je trebao predvidjeti obnovu podzemne željeznice u vrijednosti nekoliko bilijuna dolara. Vodio se računa o pitanjima vezanim za kriminalitet i pouzdanost podzemne željeznice, kao i o grafitima, koji su se nadovezivali na teoriju razbijenih prozora. Grafiti su bili simbol raspada sistema, a sa čišćenjem se započelo između 1984. i 1990.g. Tijekom toga perioda, sustavno se bojao svaki dio podzemne željeznice prekriven grafitima. Cilj je bio da se ne pusti u promet vlak dokle god nije bio "čist", i da se na takav način pošalje poruka vandalima da se neredi neće tolerirati. Kad je g. Rudy Giuliani izabran za gradonačelnika, dodatno je smanjen intenzitet kriminaliteta u gradu kao što je to bilo učinjeno u podzemnoj željeznici, što je ponovo pridonijelo porastu stanovništva koji je slijedio u New Yorku 90-tih

godina. Tako je New York postao svojevrsan uzor drugim gradovima, koji su u njemu našli uzor, s ciljem da promjene svoj loš brand imidž. Pouka iz primjera grada New Yorka jest da je snaga koja stoji iza svakog grada u njegovim ljudima, a nigdje to ne prevladava u tolikoj mjeri kao u New Yorku. Iskustvo New Yorka govori da ako brendiranje bilo kojeg grada želi biti uspješno, ono traži isključivu podršku svojih lokalnih stanovnika, lidera zajednice kao i cijele države i gradskih vlasti na način da se svi entiteti uključe u rasprave, da ih motiviraju te da doprinesu svojim vremenom i novcem. New York je oduvijek imao uspjeha sa svojim građanima koji su uzvraćali gradu, posebno nakon 11. rujna. U gradu s reputacijom tvrdoglavosti i egoizma, brand New Yorka je nešto u čemu se svi Njujorčani mogu složiti.

3.2. Grad Hong Kong

- primjer stvaranja branda kao dijela šire gospodarske strategije razvoja grada

Za razliku od New Yorka čiji se brand razvijao još od 1921. godine, razvoj branda azijskoga svjetskoga grada, Hong Konga²⁸² zasnovan je na nešto drugačijem pristupu i drugačijoj problematici. Program za razvoj strateške komunikacijske platforme za Specijalnu Administrativnu Regiju Hong Konga bio je odgovor na posebne preporuke Komisije za Strateški razvoj, tijelo javnih seniora i predstavnike privatnog sektora koji savjetuju izvršnog direktora o dugoročnom razvoju Hong Konga i njegovim potrebama i ciljevima. Sažetak preporuke Komisije 2000.g., pozivao je na promociju pozitivnog imidža Hong Konga prema vanjskim segmentima. U izvješću se govorilo da "Hong Kong treba promovirati svoju jedinstvenu poziciju kao jedan od najkozmopolitskijih i najblistavijih gradova Azije prema mnogim internacionalnim ciljnim segmentima. Uspješan inozemni promotivni program može imati značajan pozitivan učinak na sposobnost Hong Konga da postigne velik broj ključnih ekonomskih, društvenih i kulturnih ciljeva"²⁸³. Postupajući prema takvoj preporuci, Vlada Hong Konga zaposlila je ekipu internacionalnih kompanija za komunikaciju koja je provela istraživanja i razvila strategiju koja je kasnije postala platforma programa Hong Kong branda. Istraživanje je pokazalo da je grad Hong Kong percipiran s visokim mišljenjem na internacionalnoj razini, no sve ciljne grupe nisu imale isti osjećaj za promjene koje su dovele Hong Kong do pozicije jednog od svjetskih

282 Brand Hong Kong, www.brandhk-gov.hk, 12.04.2006. str.1.

283 Ibid., str.1.

najmodernijih i najdinamičnijih gradova. U promociji i kampanji za brandiranje analizirane su i odabrane određene svjetske destinacije, kako bi se kroz najbolju praksu prikupila iskustva o samom pozicioniranju grada. Istraživanje je pokazalo nekoliko primjera snažnog integriranog brandiranja mjesta i to da je većina programskih inicijativa za izgradnju branda najviše rađena i zapravo uvjetovana isključivo turizmom. Osim toga, istraživanje je Hong Kongu pokazalo da su sve uspješne kampanje bile višegodišnje i multimedijalne s konzistentim porukama. Ukupni rezultati istraživanja i prikupljena iskustva od drugih gradova poslužila su kao osnova za kreiranje platforme na osnovu koje je izrađen dizajn vizualnog identiteta. Nakon analize monogobrojnih opcija dizajna odabrano je 5 završnih prijedloga koji su testirani kroz fokus grupe u Hong Kongu, Sjevernoj Americi, Australiji i Europi. Vizualni identitet koji je konačno izabran - moderna interpretacija zmaja, sadrži slova HK i kineska slova za Hong Kong. Sam vizualni identitet Hong Konga omogućava komunikaciju Hong Konga sa vlastitom povijesnom i kulturnom ikonom²⁸⁴. Leteće linije zmaja predstavljaju kineski pravopis, tako da taj svojevrsni dualni izražaj simbolizira aktivan spoj Istoka i Zapada koji zapravo i simbolizira grad Hong Kong i njegovu dosadašnju funkciju. Zmajev gladak, fluidni oblik daje osjećaj pokreta i brzine, komunicirajući da se Hong Kong neprestano mijenja²⁸⁵. Dinamičan i suvremeni izražaj vizualnog identiteta Hong Konga obuhvaća strast Hong Konga da bude inovativan i hrabar, da je sve moguće u stavljanju vizionarskih ideja u život²⁸⁶. Kao slogan grada odabran je slogan "Azijski svjetski grad" - Hong Kong kao Regionalno Poslovno Središte. Novo pozicioniranje grada lansirano je 2001.g²⁸⁷. prije internacionalne audijencije na Globalnom Forumu FORTUNE u Hong Kongu. Prvi video brand Hong Kong, prikazan na Forumu, predstavljao je Hong Kong kao internacionalno središte. Od tada, 11 ekonomskih i trgovinskih ureda prenosilo je poruku branda Hong Kong ključnim poslovnim i političkim ciljnim skupinama u inozemstvu. Vizualni identitet grada može se vidjeti i prepoznati u cijelom Hong Kongu. Brand i njegove temeljne vrijednosti postale su integralni dio glavnih događaja kao što su Hong Kong Rugby Sevens, ITU 2002, Forbes CEO Konferencije i Hong Kong Products Expo. Brand je zaradio veliko internacionalno prepoznavanje kao model za brandiranje mjesta, te su i druge zemlje i gradovi tražili da preuzmu određena iskustva brandiranja Hong Konga²⁸⁸.

284 Brand Hong Kong, www.brandhk.gov.hk, 12.04.2006., str.1.

285 Ibid., str.1.

286 Ibid., str.1.

287 Brand Hong Kong, www.brandhk.gov.hk, 12.04.2006., str.1.

288 Ibid., str.1.

3.3. Grad Pariz - branding zasnovan na atraktivima

U usporedbi s Hong Kongom i New Yorkom, Pariz se nalazi u jednoj drugoj konstelaciji i konkurenciji. Svjetski poznati romantični Pariz s kraja XIX. stoljeća danas u toj mjeri više ne postoji. Grad je danas izrazito multikulturalni i multirasni, i u cijelosti je uspio spojiti staro s novim. Usprkos velikim prometnim gužvama, Pariz je poznat po svojoj ljepoti i jedinstvenom stilu. Jednu petinu Pariza čine parkovi. Kao dodatak parkovima, tu su katedrale, palače, kvartovi, elegantni trgovi. Tradicije prošlosti koje su učinile grad poznatim po svojoj arhitekturi, načinu života, kao i atmosferi susjedstva još i danas postoje. U gradu se naravno nalaze i mnoge svjetski prepoznatljive kulturne atrakcije. One uključuju Arc de Triomphe, Eiffelov toranj, Notre Dame, St. Chapelle, Sacre Coeur, Louvre, Opera, Hotel des Invalides (nekada vojna bolnica, danas vojni muzej i grobnica Napoleona), Muzej Rodina, Place de la Concorde, i u okolici Versailles, dom Luja XIV, Kralja Sunca. Pariz se također može pohvaliti i s 85 muzeja, 83 gradske knjižnice, 10 orkestara, 48 koncertnih sala, oko 300 umjetničkih galerija, 61 kazališta, 32 café-kazališta, 95 kabarea, 22 glazbene sale, 499 kazališta-motion picture, oko 10.000 restorana i barova i 2 cirkusa. Niti jedan drugi grad u svijetu nije uspio tako zadržati i očuvati svoju originalnu arhitekturu kao što je to učinio Pariz, posebno tijekom ratnih perioda, osobito 2. svjetskog rata kada je Hitler naredio potpuno razaranje grada. Pariz je prepoznatljiv u svijetu kao savršen primjer "kozmpolitizma" - uzdižući gradski način života gotovo do umjetnosti. Danas je između ostalog Pariz često nazivan "Grad svjetla" kao pohvala njegovoj intelektualnoj nadmoći i njegovoj urbanoj ljepoti. Otkad je dobio tu titulu, Pariz je povećao svoju ukupnu javnu rasvjetu kako bi se što bolje iskazale njegove kvalitete noću. U prosjeku, 155 spomenika svijetli svake večeri, zajedno sa 11000 uličnih svjetiljki. Pariz održava svoje obećanje kao grad ljepote i svjetla, i to je naglašeno ne samo od strane Parižana, nego i od arhitekture koja je u gradu već stoljećima. Većina gradova nema prednosti brendiranja koje ima Pariz, bogat klasičnom arhitekturom i poviješću. Uz to Pariz je poznat prije svega po svojoj modnoj industriji i po proizvodnji luksuznih predmeta. Turizam je, u svakom slučaju, daleko najveći izvor prihoda za grad jer je grad Pariz sam po sebi jedna od vodećih europskih atrakcija. Iz tog razloga, turizam brandira Pariz. Daljnja nastojanja u brandiranju grada Pariza usmjerena su na natjecanje za Ljetne olimpijske igre 2012. Strategija je grada Pariza u tom segmentu

da umjesto proširivanja sportskih terena oko grada, izvrše koncentraciju oko 2 točke aktivnosti koje će zajednički ugostiti 75% svih olimpijskih događaja (evenata). Simbolično, Pariz u smislu svog slogana "Grad svjetla" nastoji dovesti Olimpijsko selo unutar granica grada, tako da sportaši mogu uživati u Gradu svjetla. Iskustva Pariza govore da je potrebno konstantno promovirati svoju jedinstvenu osobnost, kulturu, ljude, povijest, ekonomiju, atrakcije i vrijednosti. Te kvalitete čine Pariz jednim od visoko prepoznatljivih gradskih brandova u svijetu. Na taj način, ostali gradovi mogli bi naučiti mnogo lekcija iz brandinga od Grada svjetlosti.

3.4. Grad Berlin - branding i event marketing

Iako je bio rezidencija pruskih kraljeva, stanovništvo Berlina nije se povećavalo do XIX. st., dok nije postao glavni grad Njemačkog Carstva 1871. g. Berlin je ostao glavni grad Njemačke tijekom Wajmarske republike i tijekom nacističkog Trećeg Rajha. Tijekom tog perioda, Adolf Hitler imao je grandiozne planove da u potpunosti transformira Berlin, jer je smatrao da je Berlin jedan od najružnijih gradova na svijetu. Tako su Hitler i njegov arhitekt Albert Speare napravili velike planove za novi Berlin, takozvani Welthauptstadt Germania. Drugi svjetski rat je prošao, prošla je i podjela Berlina na 4 sektora, pao je i Berlinski zid 9. rujna 1989. g. Njemački parlament, Bundestag, izglasao je u lipnju 1991. g. da bi ponovno glavni grad (Zapadne) Njemačke trebao biti Berlin, a ne Bonn. Berlin je još jednom postao glavnim gradom ujedinjene Njemačke. Od 1990. g. berlinske vlasti tražile su pomoć marketinških stručnjaka iz cijelog svijeta da pomognu u ponovnom brandiranju Berlina. Iako Berlin posjeduje nekolicinu impresivnih građevina iz ranijih stoljeća, današnji izgled grada je većinom oblikovan ključnom ulogom koju je grad odigrao u recentnoj njemačkoj povijesti. Nijedan grad u svijetu ne nudi takav neobičan spoj arhitekture, a posebno arhitekture XX. st. Berlin se trenutno između ostalog može pohvaliti s tri operne kuće, nekolicinom kazališta, orkestrima svjetske klase, grandioznim muzejima i galerijama u kojima su predstavljeni suvremeni umjetnici, nekoliko sveučilišta, Love Paradeom, svjetskim filmskim festivalima, trgovima i egzotičnim restoranima, što ga sve zajedno prema mišljenju mnogih čini jednim od najzujbudljivijih gradova u Europi. Strategiju vlastitog brandinga i promocije, Berlin je zasnovao na prikazu sebe kao progresivnog, dinamičkog i informatičkog grada koji ništa ne skriva.

Muzeji koji su sagrađeni u gradu usmjereni su na edukaciju svijeta i svojih građana o svojim vlastitim “ozloglašanim” pogreškama. Tamo gdje većina gradova želi istaknuti svoje uspjehe i sakriti svoje počinjene povijesne pogreške, Berlin je upravo to kao grad iskoristio i pretvorio u svojevrsni povijesno-kulturni atrakt (židovski muzej arhitekta Daniela Libeskinda otvoren je 2001. g., ogromno polje cementiranih stupova koje je dizajnirao američki arhitekt Peter Eisenman, pokraj njemačkog Bundestaga, zatim područje nove sinagoge u Oranienburger Strasse, sagrađene 1860. g. u maurskom stilu s velikom zlatnom kupolom, koja je rekonstruirana 1993. g., a u planu je i izrada gestapo muzeja simbola terora države nad vlastitim sugrađanima). Osim navedenog Berlin se može pohvaliti velikim brojem muzeja. Muzejski Otok u Berlinu sadržava nekoliko kulturnih atrakcija uključujući Bodemuseum, Altes Museum, Pergamon Museum, Nationalgalerie. Beate Uhse Erotik-Museum smatra se danas jednim od 5 najboljih svjetskih muzeja po posjećenosti, što je od velikog značaja, uzimajući u obzir da Louvre privlači godišnje oko 8 milijuna posjetitelja. U vlastitom branding-u, Berlin pokušava biti ono što nijedan drugi grad nije uspio - brandirati se sa svojim pozitivnim i negativnim povijesnim odlikama. Berlin je obgrlio svoju povijest, i dobru i lošu. Stručnjaci za marketing i branding naglasili su gradske uspjehe iz prošlosti, kao što su potaknuli i sustavno dokumentiranje vlastitih kriminalnih pogrešaka kako bi se informiralo i educiralo stanovništvo u cijelom svijetu. Pa ipak, većina se marketinških stručnjaka još uvijek slaže da su nacistički zločini počinjeni tijekom II. svjetskog rata i sam Berlinski zid, možda i najvažniji problemi samog brandinga grada Berlina. Iz tih činjenica pojavio se veliki izazov, za Berlin kao grad, a to je da stvori vlastiti snažan brand. Gradski planeri, biznis lideri, vladini dužnosnici učinili su preliminarne pokušaje da izgrade neobičan identitet branda. Svojim ekonomski istaknutim položajem i kulturnom enklavom tijekom Hladnog rata, Berlin je nakon ujedinjenja postao globalni grad: samouvjerena metropola koja koordinira globalne dotoke novca, tehnologiju, radnu snagu, slike, zvukove, zadovoljstva i značenja. U tom smislu niz berlinskih urbanista istražuje slike lokalnog značaja i povijesti kako bi povećali vlastite konkurentne prednosti grada u odnosu na ostale svjetske gradove. Cilj je novoga izgleda i arhitekture Berlina zapravo postići određeno koreografirano okruženje koje će naglašavati izraziti lokalni prestiž, povijesni kontinuitet i prikladnost za život. Tako su zapravo sagrađene cjelokupne gradske četvrti, u stilu Manhattana na Potsdamer Platzu, koje čine pravo čudo ljepote gradskog

urbanog planiranja. Pored povijesnog i urbanog pozicioniranja grada, Berlin se dijelom usmjerio i na vlastito pozicioniranje kao centra mladenačke i pop kulture u Europi. Tako se u Berlinu od svjetskih eventa, događaju internacionalni sajam umjetnosti Art Forum, Love parade, a što je značajno, i njemački MTV preselio je svoje sjedište i svoje glavne studije iz Minhena u Berlin. Dakle današnji grad Berlin u cilju prijenosa vlastitih iskustva u branding u na ostale gradove, treba svakako promatrati u duhu njegove potpune rekonstrukcije i stvaranja svojevrsne težnje da taj grad zapravo postane buduće srce Europe. U tom smislu ukupna strategija brendiranja grada usmjerena je na stvaranje monumentalnih atrakata i posebnih event događaja. Kultura prisjećanja na vlastite pogreške i povijesnog sakupljanja povezana je u "Novom Berlinu" koji predstavlja novi grad koji je izronio iz pepela kaosa i propasti u novu strategiju urbanog marketinga, kapitalizirajući svoju povijest kao vlastiti globalni znak diferencijacije, konkurentnosti i raznolikosti.

3.5. Regija Oresund (Gradovi Kopenhagen i Malmo) - iskustva u branding u

Jedan od možda najcitiranih primjera "best practices" u regionalnom razvoju Europe današnjice je skandinavska regija Oresund²⁸⁹. "Baltički most", "Medicon Valley", "Kreativno Središte" - samo su neki od naziva kojima je bio okarakteriziran taj nordijski uspjeh. Europska Komisija i Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) ističu kao najveće postignuće brandinga regije Oresund razvoj i valorizaciju ukupnog tehnološko-ekonomskog potencijala. Naravno, s takvim uspjehom i broj studijskih posjeta "policy makers" u regiju ubrzano je narastao. Regiju Oresund ne poznaje mnogo ljudi kao cjelinu, već kao njezine pojedine dijelove koji između ostalog čine grad Kopenhagen, glavni grad Danske i grad Malmo švedski treći grad po veličini. Ova prekogranična "regija" dobila je ime po uskom vodenom traku - Oresund (ili jednostavno Sund) koje odvaja Dansku od Švedske i spaja Sjeverno more s Baltičkim²⁹⁰. U širem smislu, u području regije Oresund obitava oko 3,5 milijuna stanovnika, koji žive na površini od približno 21000 km², i najgušće je naseljena aglomeracija u Skandinaviji. Njezin teritorij predstavlja samo 4% od sveukupne površine Danske i

289 Gert Jan Hospers : " Brendiranje gradova - lekcije iz regije Oresund: u skandinavskoj regiji Oresund, gradovi poput Kopenhaga i Malmoa udružili su snage kako bi se brendirali u Novoj Europi - model koji prikazuje prednosti i ne nedostatke brendiranja gradova (regionalni razvoj)", Časopis Urbano i ruralno planiranje, Izdavač Thomson Gale ltd, svezak 74, broj 5, 2005., str.174.

290 Ibid., str.174.

Švedske, ali se procjenjuje da u njoj živi sveukupno 25% stanovništva. U sklopu Oresunda, dansko stanovništvo je većinsko. Od ukupnog broja stanovnika dvije trećine stanovnika regije živi u Sjaellandu (Veći Kopenhagen), a ostatak u Skaneu (Malmo s okolicom)²⁹¹. Početkom 90-tih godina prošlog stoljeća, regionalne i lokalne vlasti u Sjaellandu i Skaneu započele su usku suradnju kako bi uvrstile zajedničku regiju Oresund na europsku kartu. Obje strane Sunda vidjele su u otvaranju Istočne Europe priliku da unaprijede svoju stratešku poziciju u "Novoj ujedinjenoj Europi". Desetak godina nakon ove inicijative, cilj je postignut: konurbacija Kopenhagen-Malmo razvila se iz relativno tradicionalne industrijske zone u sjevernoeuropsku metropolu. Sa svojih 15 sveučilišta, infrastrukturom, kulturnim i rekreativnim sadržajima, Oresund može puno toga ponuditi studentima, inozemnim investitorima i naravno turistima. Realizirana nova radna mjesta u regiji koncentrirana su većinom kroz klastere medicinske tehnologije, turizma, dizajna i multimedije. Odnedavno, regija je proglašena, uz Pariz i London, kao top destinacija zdravstvene i kreativne industrije²⁹².

U cilju unapređenja ove regije lokalne vlasti uložile su ne samo u poboljšanje infrastrukture javnog prijevoza od cesta, do željeznice i mostova, već i u takozvanu suprastrukturu, kulturu, obrazovanje, sveučilišta i tome slično, a sve s jedinstvenim ciljem povezivanja danskoga i švedskoga dijela regije. Nakon pada Berlinskoga zida, danske i švedske vlasti sagradile su most-tunel koji su nazvali "Oresundska veza" između Kopenhagena i Malmoa. Da bi se implementirala i razvila vizija integrirane regije Oresund, regionalni i lokalni političari često se sastaju u zajedničkom posebnom Komitetu Oresunda koji čini političku platformu za razvijanje projekata suradnje i promocije regionalnog razvoja. Od svojeg osnutka, 1993.g., O Komitet je izabrao slogan "Čovjek i njegove potrebe", kao temeljnu viziju, naglašavajući na taj način svoj cilj da stvore regiju s mnogo prilika za zapošljavanje, život i rekreaciju²⁹³. U cilju realizacije te vizije Komitet je ulagao u projekte, sektore, i atraktivnosti koje su povezane sa ljudskim vrijednostima i potražnjom. Osim što je omogućena gradnja "Oresundske veze" (simbolizirajući ljudsku želju povezivanja s ostalima), Komitet je podržao klastere aktivnosti čiji je cilj bio poboljšanje uvjeta življenja, kvalitete života,

291 Ibid., str.174.

292 Gert Jan Hospers : " Brendiranje gradova - lekcije iz regije Oresund: u skandinavskoj regiji Oresund, gradovi poput Kopenhagena i Malmoa udružili su snage kako bi se brendirali u Novoj Europi - model koji prikazuje prednosti i ne dostatke brendiranja gradova (regionalni razvoj)", Časopis Urbano i ruralno planiranje, Izdavač Thomson Gale Ltd, svezak 74, broj 5, 2005., str.174.

293 Ibid., str.174.

kao što su medicinska i zdravstvena tehnologija, tehnologija prirode i okoliša, kultura, turizam i dokolica. Kroz projekt postepeno je shvaćeno da sama ulaganja u vlastitu regionalnu ekonomiju ("hardware") i okoliš ("software") neće biti dovoljni da osnaže i pozicioniraju lokaciju Oresunda na europskoj i svjetskoj karti. Baš kao i Oresund, i druge su konkurentske europske regije i gradovi razvile bogatu ponudu infrastrukturne i kulturalne ponude, sveučilišta, i visoko-kvalitetnog shoppinga i zabave. Stoga je, shvaćajući da "nepoznato" znači "ne-voljeno", Komitet Oresund odlučio regiju objaviti javnosti, te je učiniti poznatom, brandirajući je na lokalnom, nacionalnom i internacionalnom nivou. Takva strategija "brandiranja mjesta" započeta je u Oresundu 2000. g., a sastoji se od snažnih promocijskih aktivnosti koje imaju za cilj istaknuti atraktivnosti regije kao regije uzbudljive za život, rad i provođenje slobodnog vremena. U skladu sa regionalnim sloganom "Čovjekom i njegovim potrebama", slogan koji se koristio u brand kampanji bio je "Oresund: ljudski kapital", igrajući se s dvostrukim značenjem "ljudskog kapitala" (vizualno, slovo "O" kao nordijski "O" simbolizira most Oresund. Brand "Oresund: ljudski kapital" obuhvaća nekoliko aspekata vezanih za humanost (zdravlje, odmor, kontakt i znanje), ima nordijski "touch", i vizualiziran je "Oresundskom vezom" (Oresund Link) - elementima koji garantiraju uspjeh u području marketinga destinacije. U brandiranju regije Oresund, veza između Švedske i Danske igra jako važnu ulogu. U Europi su mostovi oduvijek imali jaku metaforičku i simboličku moć, pa se kao simbol dansko-švedske integracije spominje i pamti regija Oresund. Naravno, još uvijek je prerano mjeriti učinak strategije brandiranja Oresunda. U svakom slučaju, porast direktnih stranih ulaganja i porast turističkih posjeta regiji od 2000. godine nadalje, govori dovoljno o tome da je pristup brandiranju bio efikasan²⁹⁴.

Unutar regije međutim očitivali su se i određeni problemi. Prekogranična integracija ukazala je i na drugu stranu integriranja. U nastojanjima za realizacijom prekogranične suradnje, određene barijere ipak su došle do izražaja, kao što su visoke cestarine koje se plaćaju kod prijelaza mosta, zatim su tu barijere u razlikama radne snage, fiskalnom i poslovnom pravu koje i proizlaze iz dvije različite legislative, Danske i Švedske²⁹⁵. Ako se te zakonske regulative ukinu, one će zasigurno doprinijeti još boljoj integraciji regije i njezinom pozitivnom imidžu.

294 Gert Jan Hospers : " Brandiranje gradova - lekcije iz regije Oresund: u skandinavskoj regiji Oresund, gradovi poput Kopenhagena i Malmoa udružili su snage kako bi se brendirali u Novoj Europi - model koji prikazuje prednosti i ne dostatke brendiranja gradova (regionalni razvoj)", Časopis Urbano i ruralno planiranje, Izdavač Thomson Gale ltd, svezak 74, broj 5, 2005., str.174.

295 Ibid., str. 174.

Regija Oresund je svakako poseban slučaj marketinga i brandinga nekog mjesta. Brandiranje Oresunda naglašava tri kritična čimbenika u marketingu i brandingu nekoga mjesta²⁹⁶:

- Prvo, bitno je naglasiti glavne jedinstvene čimbenike regije kao i kompetitivne prednosti. Umjesto da se teži ka novoj regiji tipa "Silicon Valley", odabrana je tema "Čovjek i njegove potrebe" i to sve u specifičnom nordijskom okruženju. Brand "Oresund, ljudski kapital", obuhvaća nekoliko osnovnih ljudskih potreba (zdravlje, odmor, kontakt i znanje), ima nordijski "touch" ("O"), i tako prikazuje modernu skandinavsku konurbaciju s kvalitetnim načinom života, rada, i mogućnosti rekreacije.
- Drugo, izvršena javna ulaganja u građevinskom sektoru (kao most "Oresundska veza") vidljivi su simboli koji mogu bitno podržati nevidljivu snagu brandinga regije i njezinog ukupnog marketinga, jer djeluju kao svojevrsni prepoznatljivi atrakti i dokazi uspješnosti.
- Treće, situacija koja se može izroditi u regiji Oresund, a to je kako je i prije spomenu problematika vezana za razlike u stanovništvu i radnoj snazi između Danske i Švedske, sve veći pritisak imigracije i inozemnog kapitala, uz početak i razvoj brandinga regije ili grada u vanjskom svijetu paralelno je potrebno započeti i aktivnostima na intenzivnom internom marketingu iz samog temelja koji će biti okrenut vlastitom lokalnom stanovništvu i gospodarstvu.

3.6. Grad Šangaj - brandiranje grada kroz planski urbani razvoj

Šangaj je grad koji je u proteklih 20-tak godina naglo obnovljen i koji je u tom veoma kratkom razdoblju ponovo reafirmiran. Danas je to grad sa velikim potencijalom koji se može slobodno natjecati sa New Yorkom ili Londonom na globalnoj razini. Ukupna revitalizacija Šangaja započeta je veoma skromno ranih osamdesetih godina, da bi u devedesetima grad zablistao. Osnovna vizija ponovne revalorizacije grada, s jedne strane, bila je povratak bivšeg kolonijalnog sjaja i glamura obnovom starih četvrti i zgrada, a s druge strane, izgradnja i interpolacija novih modernih sadržaja²⁹⁷. Kako je grad percipiran, kakvu sliku o

296 Gert Jan Hospers : " Brendiranje gradova - lekcije iz regije Oresund: u skandinavskoj regiji Oresund, gradovi poput Kopenhagena i Malmoa udružili su snage kako bi se brendirali u Novoj Europi - model koji prikazuje prednosti i ne nedostatke brendiranja gradova (regionalni razvoj)", Časopis Urbano i ruralno planiranje, Izdavač Thomson Gale ltd, svezak 74, broj 5, 2005., str.174.

297 Fiona Gilmore: "Brand Shangai, harnessing the inner force of people and place" Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 169.

sebi stvara u svojim stanovnicima i kako je on percipiran izvana, koliko je on i fizički i prostorno prilagođen potrebama svojih ciljnih skupina, naravno utječe i na razinu investiranja, modernizacije pa i cjelokupnog napretka. Šangaj je ranih tridesetih godina prošloga stoljeća bio svjetski simbol modernog, glamuroznog, slobode izražavanja, grad prepun života i kontrasta. Kao jedna od rijetkih luka za čiji ulazak nije bila potrebna viza ili putovnica, grad je postao magnet za tisuće turista, putnika, stranaca, krijumčara, poslovnih ljudi, trgovaca i misionara. Šangaj je imao poseban status, niti kolonijalni niti kineski, već jednostavno slobodan i poduzetnički. Imidž koji je tada pratio Šangaj zasnivao se na prezentaciji orijentalne mistike, avanture, velike mješavine različitih interesa i prilika. Niti jedan izlet na istok nije mogao završiti bez posjete "Orijentalnom Parizu"²⁹⁸. Kolonijalni je Šangaj za Kinu predstavljao zapravo svojevrsno istraživanje modernoga kroz industrijalizaciju i urbanizaciju²⁹⁹. Nakon japanske okupacije koja je trajala od 1937. do 1945. godine, te nakon procvata kineskog komunizma, grad je konstantno propadao i izgubio sav svoj sjaj i značaj koji je uživao početkom 20. stoljeća. Tek je početkom devedesetih kineska vlada započela sa projektom stvarne revitalizacije i obnove grada. Strategija obnove pozitivnog imidža i vraćanja svjetskog značaja u sam grad postavljena je na način da se gradu mora izgraditi novi imidž kroz povratak modernosti uz vraćanje starih "sjećanja" i slika iz doba kada je grad imao svjetski značaj. Upravo je taj prošli sjaj i glamur grada sada izazov i izvor motivacije nove vizije razvoja grada. Ukupno su u gradu obnovljene i restrukturirane gotovo sve stare zgrade, obnovljena su kina, barovi, restorani u zapadnom stilu, ponovno je zasvirao Old Man Jazz Band u hotelu Peace, proradio je ponovo Red mansion Coffee i drugi slični objekti³⁰⁰. Ali najimpresivnije od svega je to što je uz ponovnu revitalizaciju staroga, gradu sada dodana i nova karakteristika po kojoj je opet zapanjio svijet i po kojoj je zapravo postao jedinstven. To su impresivni neboderi, njih više od 4500. Sve su civilizacije nastojale i koristile određene građevine kako bi zapanjile i svoje protivnike, ali i ukazale na svoju vlastitu moć. Neboderi su u Šangaju preuzeli tu ulogu okupirajući centralno mjesto grada i glorificirajući njegovu modernost i snagu. Oni sada zapravo predstavljaju svjedočanstvo ukupnog kineskog uspona, kineske snage i njihove izrazito jake svjetske konkurentnosti. Šangaj ima zadatak prkositi najvećim svjetskim gradovima. Pa ipak u svom tom ponovnom

298 Fiona Gilmore: "Brand Shanghai, harnessing the inner force of people and place" Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 172.

299 Ibid., str.172.

300 Ibid., str.172.

razvoju ima i negativnosti koje je potrebno uzeti u obzir prilikom brandinga ili rebrandinga određenog mjesta. Ponovna urbanizacija, jaka industrijalizacija i kineski prkos doveli su do toga da je grad relativno jako zagađen, bez dovoljno zelenih prostora, sa više od 3 milijuna od ukupno 17 milijuna stanovnika koji žive u veoma lošim uvjetima ograničenog pristupa pitkoj vodi³⁰¹. Velika revitalizacija grada dovela je neminovno i do gubitka određenog broja radnih mjesta i supstituiranja novim, na koje se starije i srednje generacije nisu uspjele prilagoditi. Sve jake ekonomije i jaki gradovi baziraju svoj uspjeh i svoju lokalnu ekonomiju najviše kroz transfer vlastitog znanja te uz snažno ulaganje u vlastitu edukaciju kako bi u svakom trenutku mogli odgovoriti bilo kojem konkurentskom izazovu. Da bi se razvijale originalne ideje, ljudi trebaju okolinu koja to podržava i stimulira. Osnovni je gospodarski problem Šangaja što je njegova ukupna industrija zapravo postavljena na imitaciji i kopiranju, a bez vlastitih ideja i znanja nema budućeg prosperiteta. U tom cilju, pokrenut je u gradu širok proces unapređenja edukacije s jedne strane, a s druge strane ambiciozan plan trostrukog povećanja ukupnih zelenih površina i parkova u gradu po stanovniku s ciljem da se s 3,6 m² površine po stanovniku do 2010. godine dostigne standard od 10 m²³⁰². Unapređenje ideja, inovativnosti i modernosti polaže se i na organizaciju i domaćinstvo svjetskog EXPO-a 2010. godine do kada će biti proširena zračna luka, te izgrađeno i obnovljeno 3600 km mreže cesta kako bi mogle primiti pojačani promet. Posljednjih 20-tak godina Šangaj je proveo u jakom urbano-graditeljskom razvojnem ciklusu nastojeći izmijeniti svoju svjetsku percepciju i globalnu ulogu, te možda povremeno zanemarujući vrijednost i važnost vlastitog stanovništva i vlastite radne snage. Imitacije i kopiranja kratkog su daha, a originalnost i vlastite ideje u svom gradu potrebno je stalno poticati kroz stvaranje pozitivnih uvjeta kako u samom okolišu tako i kroz niz drugih mjera od edukacije i obrazovanja do zdravstva i kulture. Sada kada je grad graditeljski i infrastrukturno revitaliziran mora se okrenuti vlastitim stanovnicima, vlastitim kulturnim događanjima, eventima i komoditetu jer samo tako kroz vlastitu snagu i zadovoljstvo svojih stanovnika može osigurati buduću uspjeh i opstanak. Prethodno opisana iskustva i praksa svjetski poznatih gradova upravo nas usmjeravaju na nekoliko ključnih zaključaka. Prvi je svakako da nema jedinstvenog pristupa i jedinstvene "rute" koja će vrijediti

301 Ibid., str. 172.

302 Fiona Gilmore: "Brand Shanghai, harnessing the inner force of people and place" Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK., str. 172.

za svaki grad. Donositelji odluka u različitim gradovima i zemljama donosili su različite odluke glede strategije vlastitoga razvoja grada, od poticanja reurbanizacije i redefiniranja gradskih centara, do privlačenja stranih tvrtki i izgradnje infrastrukture radi poticanja i stvaranja boljih uvjeta lokalnim poduzećima, pa sve do ekstrema poput Šangajskog primjera gdje je kroz deset godina sagrađeno više zgrada i nebodera negoli u cijelom New Yorku kroz pedeset godina. Veliki je dio gradova svoju šansu našao prvenstveno u turizmu, odmoru, kupovini i visokoj tehnologiji, te kroz privlačenje sjedišta institucija i značajnih tvrtki. Osim toga, za velike gradove značajna je i stalna prisutnost na svjetskom tržištu, ne samo kroz vlastiti izvoz i ekonomiju već i kroz kulturne, edukacijske i sportske manifestacije, od velikih sportskih događaja do značajnih koncerata ili organizacije svjetski poznatih izložaba. Svi ti događaji značajno pomažu u održanju i izgradnji branda grada i čine veliku podršku stvaranju pozitivnog imidža i poznatosti marke.

Prema Michaelu Parkinsonu³⁰³, gradovi koji će imati uspjeha u budućnosti morat će zadovoljavati najmanje sljedeće uvjete:

1. Imati razvijenu bazu gospodarstva i gradske ekonomije, zasnovanu na proizvodnji i uslugama u sektorima gdje se može ostvariti visoka dodana vrijednost;
2. Imati adekvatne ljudske resurse koji će se moći uključiti u nove tehnološke, telekomunikacijske i informatičke procese;
3. Imati razvijenu mrežu obrazovanja, koja može "proizvoditi" obrazovanu, sposobnu proizvodnu radnu snagu;
4. Imati visoko razvijenu mrežu zabave i kulture koja će biti dovoljno jaka da zadrži dobro obrazovane i visoko mobilne mlade ljude;
5. Imati veoma dobro razgranatu mrežu telekomunikacija i infrastrukture kao osnovnu bazu industrijskog i uslužnog razvoja;
6. Imati adekvatnu i obrazovanu političku i upravnu administraciju koja će znati prepoznati kritične strateške trenutke za grad i koja će znati povući odlučujuće poteze u pravom trenutku za grad.

U nadolazećim godinama, svi gradovi pa tako i hrvatski, bit će suočeni sa svojom brzo rastućom globalnom konkurencijom i naravno globalnim utjecaji-

303 Michael, Parkinson: "The rise of the entrepreneurial european city, strategic responses to economic changes", Marketing

urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994. str. 307.

ma od drugačijih odnosa na tržištu do drugačijih političkih, gospodarskih i kulturnih interesa, što će sve rezultirati stvaranjem još dinamičnije okoline u kojoj danas gradovi djeluju. U takvim uvjetima, već danas potrebno je kreirati takve gradske administracije i uprave koje će se moći nositi s navedenim, uspješno i u korist svih građana, uvijek promovirajući prije svega svoj grad i štiteći opći javni interes. Prema podacima prikupljenima iz provedenog istraživanja, među hrvatskim gradovima prevladava uvjerenje da je daljnji razvoj i unapređenje prije svega potrebno orijentirati poduzetničkim i industrijskim zonama koje ujedno i pokrivaju ciljne skupine stranih ulagača, ali i domaćim lokalnim tvrtkama. Odmah iza poduzetničkih zona, daljnje napore potrebno je usmjeriti u izgradnju svih vrsta infrastrukture, dok u 9,24% slučajeva ispitanici smatraju da je za privlačnost njihovog grada potrebno dodatno urediti, izgraditi i unaprijediti postojeće i nove turističke kapacitete. Primjenom brandinga i dobro poznatih instrumenata marketinga, takvi trendovi mogu se ublažiti i izmijeniti. Iskustva hrvatskih gradova, na temelju provedenog istraživanja ukazuju nam na sljedeće pomake u tim pravcima:

- 100% gradova smatra bitnim pratiti želje i potrebe svojih korisnika usluga;
- 39,22% (20 gradova) ispitanika izjavilo je da je poduzelo određene korake na izgradnji vlastitog branda;
- 70, 31% gradova, dakle najveći dio ukupnog hrvatskog gradskog proizvoda, dobio je ocjene između 3 i 4, što ukazuje na relativno zadovoljstvo velike većine gradova ispunjenjem vlastitih programa u odnosu na ciljne skupine i pojedine dijelove gradskoga proizvoda;
- 79,17% gradova u Hrvatskoj prepoznaje potrebu i posjeduje određene vizije vlastitoga gospodarskoga razvoja s prostornog, gospodarskog i ekološkog aspekta, što je osnovna polazišna točka za izgradnju vlastitog branda i imidža grada;
- 4 su ključne ciljne skupine za hrvatske gradove koje su kao takve i prepoznate: domaće stanovništvo, strani ulagači, lokalni gospodarstvenici (oni koji su već prisutni u nekom gradu) i turisti. U tom smislu gradi se i kompletan hrvatski gradski proizvod;
- 96,08% ispitanih gradova vidi svoj grad privlačnim u odnosu na 4 odabrane ciljne skupine;

- 61,54% ispitanih gradova sebe vidi negdje u "sredini" (grupirano oko ocjene 3) u odnosu na zamišljeni idealni grad što daje veliki manevarski prostor za uvođenje i plasiranje alata i instrumenata brandinga i marketinga;
- 61,54% odgovora ispitanici su se opredijelili da bi proces uvođenja branda u neki grad u Hrvatskoj trebao biti zajednički projekt gradskih uprava, turističkih zajednica, specijaliziranih agencija i privatnog sektora;
- Koristi od uvođenja branda većina čelnika hrvatskih gradova sagledava kroz privlačenje novih investicija (27,66%), privlačenje novih turista i širenje turističkih usluga (22,70%) te kroz prezentaciju i promociju vlastitog grada u sklopu isticanja vlastitih socijalnih, kulturnih i povijesnih karakteristika (19,86%).

Iz obrađenih rezultata istraživanja uočavaju se pozitivni pomaci u orijentaciji naših gradova i sve većoj okrenutosti njih samih k realnim korisnicima, a ne samima sebi. Iako sva ta postupanja još uvijek ne djeluju sustavno, može se zaključiti da će u budućnosti primjena koncepcije brandinga i marketing instrumenata u Hrvatskoj imati veliki značaj i utjecaj. U ovom radu najviše se zagovara stav da su danas gradovi suočeni sa krizom vlastite ekspanzije i širenja. U novom globalnom okruženju, u novoj globalnoj konkurenciji, u okruženju gdje tehnologija i znanost rapidno napreduju, postavlja se s pravom pitanje što mogu gradovi učiniti da bi preživjeli i osigurali svoj prosperitet i u budućnosti. Kako se informacijsko društvo sve brže razvija, ljudi, poslovi i financijska sredstva postaju sve mobilniji. Ovakvi trendovi zahtijevaju da gradovi učestalije propituju što zapravo njihovim građanima, poduzećima treba. Koje su to njihove potrebe i kako ih mogu zadovoljiti? Koje vrijednosti i usluge mogu dodatno ponuditi u svom gradu kako bi zadržali njegovu konkurentnost i prosperitet? Gradovi moraju u bliskoj budućnosti jasnije promišljati o vlastitoj ulozi i značaju za lokalnu, nacionalnu i internacionalnu zajednicu. Ona mjesta koja će propustiti ovakav oblik ponašanja nesumnjivo će izgubiti utrku s atraktivnijim konkurentima. Naši gradovi, odnosno njihova vodstva moraju znati i razumjeti: Kojim izazovima i promjenama je izložen njihov grad u globalnom okruženju?, Kako pojedini grad ili mjesto može pozitivno iskoristiti novonastale situacije i promjene u okruženju?, Zašto je branding i izgradnja pozitivnog imidža nužan u tom procesu?.

Pravi izazovi tek čekaju naše gradove i njihova vodstva. Gradovi i njihova

lokalna ekonomija u stalnom su riziku od promjena. Danas je industrija, radna snaga i kapital sve mobilnija, spremna na preseljenje u druge gradove, druge države zbog boljih uvjeta, bolje infrastrukture, boljeg i humanijeg okruženja. U tim uvjetima, gradovi moraju prepoznati svoje vlastite interese i definirati svoje strategije razvoja kroz adekvatnu viziju koja je poznata svima, koja je javna i iza koje postoji konsenzus. Osim toga, činjenica je da su i naši gradovi, kao i sve ostale pojave u prirodi, izložene određenim prirodnim ciklusima i evoluciji. Nakon rasta i razvoja neizbježno slijedi pad. Znati procijeniti kuda ide određeni grad, što se događa s njegovim stanovnicima, s njegovim “domaćim” tvrtkama, znači znati prepoznavati probleme unaprijed, prije njihovog nastanka. Samo na takav način moguće je upravljati gradom u globalnim razmjerima. I posljednje o čemu naši gradovi moraju početi razmišljati, a na bazi iskustava drugih gradova, jest činjenica da svaki grad svoj razvoj mora temeljiti na vlastitim snagama, vlastitim ljudima, vlastitom znanju i inovacijama te vlastitim raspoloživim prostornim resursima. U prvom redu, hrvatski gradovi moraju se usmjeriti na razvoj i zadržavanje vlastitih lokalnih, domaćih, stručnih kadrova, te im različitim stipendijama i kasnije povlasticama osigurati opstanak i povratak unutar lokalne zajednice. Najveći gubitak za određenu zajednicu jest odljev mozgova i intelektualnog kapitala. Bez stručnjaka, obrazovanih radnika, niti jedan grad, nigdje u svijetu, ne može biti inovativan, kreativan i spreman za konkurentsku borbu. Hrvatski gradovi trebaju jasno kroz prostorno plansku dokumentaciju te kroz jasno definirane strateške razvojne iskaze u posebnim dokumentima osigurati realizaciju vlastitog razvojnog ciklusa i vlastite vizije. Jasno definirana koncepcija razvoja i vizija gdje želimo biti, s kim se želimo uspoređivati, nije pusto nabranje želja, već to treba odraziti realističnu sliku budućeg razvoja grada, onoga što grad stvarno može postati u slijedećih 10, 15 ili 20 godina. Jasna vizija može osigurati ne samo prosperitet za određeni grad već i jasnu, nedvosmislenu koheziju i suradnju između lokalnih i državnih vlasti, u cilju izbjegavanja preklapanja zajedničkih aktivnosti i rasipanja resursa na podvostručavanje podjednake aktivnosti i tome slično. Sljedeća aktivnost kao odgovor na nove izazove u okruženju sastoji se u utvrđivanju modela pristupa izgradnji vlastite marke i prepoznatljivosti. Strateški pristup i korištenje u ovom radu predloženih i obrađenih koncepcija i modela čini koristan instrument koji može određeni grad objediniti u okviru vlastite vizije i misije, te mu omogućiti sustavan i dugoročno opravdan pristup rješavanju vlastite problematike. Biti

atraktivan grad, privlačan, s visokim standardom življenja, znači biti uspješan, a to proizlazi iz uspješnog rukovođenja i organizacije različitih aktivnosti, od promocije grada, do lobiranja i privlačenja kapitala. Dugoročno gledano, naši gradovi moraju razviti posve nove, vlastite sustave komunikacije i privlačenja turista, stranih ulagača i poslovnih partnera, u čemu im koncepcija brandinga zaista može pomoći. Pored navedenog, naravno, same gradske uprave moraju postati fleksibilnije osobito u dijelu smanjivanja birokratskih i administrativnih postupaka. U današnjem okruženju, potrebno je razmisliti koje promjene nas očekuju, kako će se pojedini grad s njima suočiti i ima li planove i resurse kojima može dati brzi odgovor na novonastale situacije. Većina hrvatskih gradova nema tako postavljen sustav “brzog” administrativnog odgovora i promjene orijentacije u trenutku kada je evidentno da je došlo do određenih odstupanja. Svaki grad mora razviti vlastiti proces i postupke promjene u odnosu na novonastale situacije i krize koje ga mogu zadesiti. Dakle, sam pristup brandiranju vlastitog grada, učinit će taj grad atraktivnijim, fleksibilnijim i dinamičnijim te nadasve otpornijim na različite promjene koje se događaju bilo na svjetskom ili nacionalnom planu.

U nastavku se na osnovu dosadašnjih rezultata istraživanja teorije i brojnih iskustava, prezentira i predlaže model izgradnje branda grada uz ukazivanje na dosadašnja iskustva i činjenice koje bi sve zajedno trebale ukazati na praktičnost primjene koncepta, moguće eventualne poteškoće te dati okvir koji bi različiti hrvatski gradovi mogli razvijati u svojem okruženju.

DEFINIRANJE MODELA IZGRADNJE BRANDA ZA GRADOVE U HRVATSKOJ

1. Definiranje modela primjene

Kako veći dio hrvatskih gradova, na što ukazuju rezultati provedenog istraživanja tek razmišljaju o koncepcijama brandinga i važnosti izgradnje branda vlastitoga grada, predloženi model izgradnje branda u gradovima započinje s određenim fazama strateškog planiranja, točnije s definicijom vizije, misije, ciljeva te s analizom mikro i makro okoline. Neosporna je činjenica da izgradnja branda grada bez tih unaprijed predefiniраниh analiza ne može uspješno funkcionirati pa se ovdje zbog primjene modela predlaže da te analize čine sastavni dio izgradnje branda, iako se može u praksi dogoditi da ih neki gradovi već primjenjuju, a da ujedno nisu započeli s vlastitim brandingom, već ih na primjer koriste u okviru primjene koncepta strateškog planiranja. U cilju poticanja razvoja brandinga naših gradova u nastavku se opisuje MODEL koji bi mogao olakšati izvršnim vlastima razumijevanje, pripremu i provedbu vlastitog brandiranja:

1. PRIPREMA ZA IZGRADNJU BRANDA - OSNOVNI ULAZNI PODATCI ZA MODEL

- Analiza situacije i trendova u okruženju
- Definiranje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada
- Definiranje ciljnih grupa i istraživanje potreba korisnika usluga
- Definiranje identiteta grada i istraživanje postojećeg imidža grada

2. IZGRADNJA BRANDA

- Definiranje gradskog proizvoda prema ciljnim grupama, strategija pozicioniranja grada i odabir strategija unapređenja mjesta
- Izgradnja i dizajn marke grada (dizajn logotipa, odabir slogana branda, izgradnja identiteta branda, edukacija zaposlenih)

3. DEFINIRANJE KLJUČNIH STRATEGIJA

- Odabir strategije izgradnje imidža marke grada
- Odabir strategije promocije marke grada

4. IMPLEMENTACIJA

- Mjerenje uspješnosti marke i procjena vrijednosti marke s aspekta grada
- Povratna veza i stalne korekcije

2. Teorijske i praktične postavke modela

U nastavku se opisno razrađuju sve prethodno definirane postavke modela i to na način da se svaki podatak koji se smatra potrebnim opisuje i razrađuje do razine primjenjivosti i razloga-potrebe njegovog prikupljanja. Ukupne postavke modela namjerno su postavljene i razrađene na način da nije uzet konkretan grad primjer, već je sve zasnovano na kreiranju i tumačenju svojevrsne sheme i uputa za korištenje modela. Kao nadopuna sheme, tamo gdje je to bilo moguće u okviru ovoga rada, dani su postojeći praktični primjeri iz stvarnog, konkretnog života kako bi se svakom budućem korisniku modela na najbolji mogući način dočarala moguća upotreba i praktičnost predloženoga modela u cilju brandinga vlastitoga grada. Pored predloženih podataka, naravno, svaki korisnik može dodati ili oduzeti određeni dio podataka ovisno o njihovoj dostupnosti, ali i o situaciji okruženja unutar njegove lokalne samouprave. Ukupan prijedlog zasnovan je na dosadašnjim iskustvima autora i temelji se prvenstveno na stvaranju slike mogućeg tijeka prikupljanja podataka i korištenja istih kroz model. Kasnija upotreba modela kroz praksu, što zbog svog obima i zahtjevnosti nije obuhvaćena ovim radom, dat će i generirati, najvjerojatnije, određene izmjene i dopune koje svakako u budućem radu mogu samo doprinijeti kvaliteti ovdje predloženih rješenja.

2.1. Osnovni ulazni podatci za model, priprema za izgradnju branda

Analiza situacije i prognoza trendova u okruženju

Prva faza i osnovni izvor podataka za sve daljnje analize i samu implementa-

ciju modela je analiza trenutnog stanja u okruženju i prognoza trendova koji bi mogli utjecati bilo pozitivno bilo negativno na određeni grad. Analiza trenutnog stanja u okruženju i prognoza trendova sastoji se od sljedećih podfaza, koje se detaljnije razmatraju u nastavku teksta:

1. Definiranje vlastitih gospodarskih, demografskih karakteristika, tehničko tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa grada
2. Identifikacija glavnih trendova i smjernica razvoja grada
3. Analiza i procjena jakosti konkurencije
4. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji SWOT analizom
5. Definiranje ključnih uporišnih točaka grada
6. Definiranje gradskih gospodarskih, demografskih karakteristika, tehničko tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa

Radi definiranja gradskih gospodarskih, demografskih karakteristika, tehničko tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa potrebno je prema predloženim shemama u nastavku prikupiti sljedeće podatke koji će činiti ulazne konstante za obradu istih kroz SWOT analizu grada.

a) Osnovni podatci o gradu:

- ukupna površina grada: površina izražena u km² i broj stanovnika po km²/m², daje osnovni podatak o veličini samoga grada i njegovih teritorijalnih granica kao i o gustoći naseljenosti;
- omjer šumskoga zemljišta u odnosu na ukupno poljoprivredno zemljište: pokazuje ukupnu površinu i omjere zemljišta koji se vode kao zeleni resursi grada. Što je taj postotak veći u odnosu na ukupnu površinu izgrađenih i iskorištenih dijelova gradskoga teritorija, grad ima veći prostor za planiranje vlastitoga širenja, stvaranje atrakata i tome slično;
- ukupna površina izgrađenih i iskorištenih dijelova teritorija grada: površina izražena u km² ili m² ovisno o veličini grada, daje u osnovi podatak izgrađenosti i urbaniziranom dijelu nekoga grada. Ovaj podatak dobro je izraziti i u postotku na način da se u odnosu na ukupnu površinu iskaže "potrošenost" resursa. Iz takvog podatka vidljivo je treba li se grad usmjeravati na daljnje korištenje vlastitog teritorija u smislu razvoja i rasta izgrađenih površina ili je potrebno izvršiti preobrat i urbanizirane dijelove pretvarati u zelene;
- ukupna površina obrađenog poljoprivrednog zemljišta: pokazuje omjer

poljoprivrednih kapaciteta i vlastite lokalne samostalnosti u pogledu proizvodnje i plasmana poljoprivrednih proizvoda;

- ukupna površina uređenih zelenih površina grada i odnos broja stanovnika u odnosu na zelene površine, izraženo u stanovniku po m²: ukazuje na kvalitetu okoliša i života u samom gradu, njegovu prepoznatljivost, što je veći ovaj pokazatelj to je zapravo veći prostor gdje građani i turisti, kao određene ciljne grupe, mogu obavljati svoju intelektualnu i kreativnu energiju, gdje se može postići relaksacija. Takvo stanovništvo zasigurno je slobodnije, odmornije i efikasnije u odnosu na neku drugu sredinu gdje prevladava isključivo "beton";
- ukupan broj stanovnika, omjer rođenih i umrlih, ukupna demografska podjela stanovništva po spolu i dobi: ukazuje na određenu spolnu, starosnu i dobnu "kvalitetu" vlastitog lokalnog stanovništva. Ovi podatci ukazat će na trend starenja stanovništva, koja struktura i dob prevladava, a što je bitno za sve gospodarske aspekte razvoja i korištenja razvojnih potencijala nekoga grada;
- trend rasta/pada stanovništva u posljednjih 100 godina: ukazuje na pozitivne ili negativne pomake u rastu ili padu obima vlastitog stanovništva, što u konačnici može nositi trend pojačane migracije ili obratno emigracije;
- mogući su i drugi pokazatelji ovisno o podneblju, državi i lokalnim problemima (npr. zagađenje zraka, dostupnost vode po stanovniku itd.).

b) Stanovanje i infrastruktura u gradu:

- ukupan broj stanova: podjela stanova na privatno vlasništvo za stanovanje, stanova danih u najam, neiskorištenih-slobodnih stanova, stanova za najam u turizmu - daje osnovni podatak o veličini grada, njegovim kapacitetima i uključuje dimenziju sposobnosti grada da primi nove stanovnike, novu stručnu radnu snagu i sl.;
- ukupan broj kućanstava i prosječan broj stanovnika po kućanstvu - pokazuje infrastrukturnu i gospodarsku bazu grada, velika površina stambenog prostora na mali broj stanovnika ukazuje na visoke standarde stanovanja i obratno;
- prosječna cijena najma stana/kuće, prosječna cijena kupnje stana/kuće, prosječna cijena kupnje građevinskog zemljišta - ukazuje na dostupnost

stambenog prostora, u usporedbi s ostalim gradovima konkurentima daje kvalitetnu osnovu za pregovaranje prilikom privlačenja stranih investitora ili sjedišta tvrtki;

- trend rasta/pada cijena nekretnina u posljednjih 10 godina: ukazuje na dinamiku tržišta nekretnina na području grada, trend rasta ukazuje na prosperitet lokalne zajednice i obratno;
- infrastruktura - kao skupni pokazatelj kvalitete opremljenosti grada;
- broj parkirnih mjesta po stanovniku, broj parkirališta, broj vozila, omjer vozila po parkirnom mjestu, omjer vozila po vlastitoj garaži, omjer vozila po parkirnoj garaži, obveza iz prostorno planske dokumentacije izgradnje parkirnih mjesta kod novogradnje izražena u omjeru (npr. 1,5 parkirnih mjesta po 1 stanu) - pokazatelji kvalitete života u gradu;
- broj kanalizacijskih priključaka, pokrivenost grada kanalizacijom u % (npr. 30%, ostalo septičke jame i nepoznato, ili 90%..), izdvajanje oborinske i fekalne kanalizacije (DA/NE) ili prevladava mješoviti sustav odvodnje, kolektorska mreža (DA/NE), broj septičkih jama po kućanstvu, postojanje pročistača (DA/NE), mjerenje zagađenosti voda ili mora u okolini grada (DA/NE), ostali bitni podatci ovisno o veličini grada-pokazatelji kvalitete života u gradu;
- broj vodnih priključaka, pokrivenost kućanstva stalnim dotokom pitke vode (npr.90%, 95%...), koliki broj kućanstava nema dotok pitke vode, način snabdjevanja kućanstava bez vode (lokalno komunalno poduzeće..), ostali bitni podatci ovisno o veličini grada-pokazatelji kvalitete života u gradu;
- broj Internet i telefonskih priključaka po kućanstvu, pokrivenost kućanstva mobilnim mrežama u %, telefonskom mrežom u %, dostupnost interneta u javnim prostorima, koja vrsta infrastrukture prevladava (optički kablovi, nadzemne veze, ostali bitni podatci ovisno o veličini grada-pokazatelji ukazuju na tehnološko/tehnički napredak grada;
- stupanj elektrifikacije, plinifikacije grada, dostupnost alternativnih izvora energije u gradu, redukcije energije izražene u danima, osnovni energent grada, procjena dostupnosti osnovnog energenta u danima u godini, dostatnost osnovnog energenta u danima i % po kućanstvu - pokazatelji energentske neovisnosti grada, veoma bitni za razvoj lokalnog gospodarstva i razvojne projekte;

- ceste i promet, asfaltiranost u %, priključci na autoceste-minimalna udaljenost, dostupnost ili blizina velike luke (riječna, morska), dostupnost zračne luke (blizina u km), dostupnost željeznice (blizina u km);
- mogući su i drugi pokazatelji ovisno o podneblju, državi i lokalnim problemima.

c) Policija, vatrogastvo, medicinske usluge i ostale institucije u gradu Rovinju:

- dostupnost ureda državne uprave i lokalne uprave (Sud, Katastar, Državni odvjetnik Gruntovni ured), mogućnost rješavanja osnovne “papirologije” u jednom gradu;
- policija - dostupnost, razina kriminaliteta - broj kriminalnih djela po stanovniku u godini, broj teških krađa po stanovniku u godini, prosječan broj ubojstava u godini unatrag 5 godina (trend /rast/pad), vatrogastvo - dostupnost, opremljenost za intervencije, nivo mogućih intervencija (tehničke, samo požar, tehničke i požari, itd.), broj požara po godini unatrag 5 godina, broj timova hitne medicinske pomoći, dostupnost u danima po dežurstvima (12 h, 24 h, itd..) - pokazatelji ukazuju na stanje sigurnosti u nekom gradu; mogući su i drugi pokazatelji ovisno o podneblju, državi i lokalnim problemima.

d) Gospodarstvo i ekonomija grada:

- broj tvrtki (d.o.o, d.d.) koje postoje u nekom gradu, omjer aktivnih i neaktivnih tvrtki, prosječan broj zaposlenih u tvrtkama, prosječan prihod po zaposlenom;
- broj obrta i obrtnika u nekom gradu, prosječan prihod obrta po zaposlenom;
- procijenjeni BDP grada per capita; usporedba BDP per capita na razini regije i države u odnosu na grad, suficit/deficit, usporedba na razini regije i države, izvozni potencijal grada i njegova jakost;
- struktura lokalne ekonomije, udio pojedinih grana u gradskom BDP-u (npr. turizam 60%, trgovina 20%...) - pokazatelj ovisnosti i fleksibilnosti grada na promjene u okolini;
- ukupan broj zaposlenih u gradu, broj umirovljenika, omjer umirovljenika i zaposlenih;
- ukupan broj nezaposlenih u gradu, klasifikacija po stručnoj spremi, koja

stručna sprema prevladava kod nezaposlenih, trend nezaposlenosti (rast/pad) promatrano kroz proteklih 5 godina;

- poduzetnička ili industrijska zona (DA/NE), mogućnosti širenja, kapaciteti i infrastrukturna opremljenost (kratki opis);
- broj trgovina po stanovniku, broj trgovačkih centara po stanovniku;
- broj proizvodnih tvrtki i proizvodnih obrta po stanovniku;
- trendovi u gradu (prosječan broj novih upita za otvaranje tvrtki u gradu, omjer novih obrta u odnosu na zatvorene u godini, omjer tvrtki u stečaju u odnosu na novoootvorene), opisni komentari;
- dostupnost poslovnih prostora, trend (RAST/PAD), mogući su i drugi pokazatelji ovisno o podneblju, državi i lokalnim problemima;

e) Zaštita okoliša i prirodni uvjeti:

- prosječna potrošnja vode (u m³) po kućanstvu, prosječna potrošnja po osobi po danu;
- onečišćenja zraka, koncentracija SO₂, O₃, CO, NO₂ i PB, mjerenje i praćenje, trendovi (rast ili pad);
- obrađene otpadne vode mehaničkim/kemijskim/biokemijskim pročištačem izraženo u l/sek;
- postotak kućanstava priključenih na sustav odvodnje otpadnih voda;
- odvoz i zbrinjavanje otpada, vrsta deponije, odvajanje korisnog otpada u tonama na godinu (trend/rast ili pad);
- odlazak stanovnika na posao javnim transportom u %, odlazak na posao pješice u %, odlazak na posao biciklom u % ;
- mogući su i drugi pokazatelji ovisno o podneblju, državi i lokalnim problemima.

f) Kulturni, sportski i turistički atrakti:

- (osnovni pokazatelji ili smjernice kvalitete suprastrukture grada, što je više sadržaja grad je življiji u njemu je ugodnije boraviti, prilikom proučavanja ovih kriterija razvit će se i ideje onoga što nedostaje);
- popis svjetski poznatih spomenika i opis njihovog stanja, državno i regionalno poznatih i opis njihovog stanja;
- definiranje prepoznatljivih objekata grada, koji su objekti poznati, odnosno po čemu je grad jedinstven (Tesla - Gospić, neboderi - Šangaj, starogradska jezgra - Rovinj);

- popis kulturnih događanja, trend porasta ili pada kulturnih događanja u gradu;
- kazalište i kino - dvorane po stanovniku;
- broj predstava u prosjeku na godinu, broj predstava i kulturnih događanja po stanovniku godišnje (porast ili pad trend);
- broj sportskih dvorana, bazena, atletskih staza, igrališta po stanovniku, dostupnost dječjih igrališta, mogući su i drugi pokazatelji ovisno o podneblju, državi i lokalnim problemima.

2.2. Rekapitulacija glavnih trendova i smjernica razvoja grada

Prije prikupljeni podaci o gradu ključni su za daljnje analize na bazi metode "Usponi, Padovi i Teme"³⁰⁴ za koju je potrebno izdvojiti trendove. U ovom dijelu modela moguće je i koristiti se posebnim provedenim istraživanjima na razini grada glede vlastitih stanovnika ili ostalih zainteresiranih strana, a koja ukazuju na određene posebne problematike ili nedostatke. Za prikaz u sljedećoj tablici odabrani su neki pokazatelji za koje se smatra da su relevantni te da pružaju minimalnu sliku koja je ključna za izradu i rezimiranje ukupne gradske problematike kroz SWOT analizu.

304 John Bryson: "Strategic Planning for public and nonprofit organizations", Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str. 92.

Tablica broj 11: Rekapitulacija glavnih trendova u gradu

OPIS	TREND (upisati rast ili pad, uz ključne numeričke pokazatelje)	KOMENTAR/NAPOMENA
Gustoća naseljenosti u gradu-promjene u broju stanovnika	Rast, npr. 3 % na godinu	Prisutna jaka migracija iz okolnih gradova zbog razvoja automobilske industrije... ili zatvaranja pogona u susjednom gradu
Stanje šumskog zemljišta na proteklu godinu	Porast, npr. 1 % u odnosu	Sadnja i pošumljavanje opožarenog područja na lokaciji
Kretanje odnosa umrli/norodođeni		
Stupanj razvoja novih zelenih površina na godinu		
Promjene u broju kućanstava u gradu	Period od 10 godina	
Prosječna cijena stana u EUR	Period od 5 godina	
Prosječna cijena kuće u EUR		Uzeti period od 5 godina
Prosječna cijena najma u EUR	Period od 5 godina	
Prosječna cijena poslovnog prostora u EUR		Uzeti period od 5 godina
Prosječna cijena najma u EUR	Period od 5 godina	
Kretanje broja parkirnih mjesta po stanovniku	Period od 5 godina	
Kretanje pokrivenosti kućanstva vodom	Period od 5 godina	
Kretanje pokrivenosti kućanstva električnom energijom		Uzeti period od 5 godina
Kretanje pokrivenosti kućanstva plinom	Period od 5 godina	
Kretanje pokrivenosti kućanstva internetom i telefonskom mrežom	Period od 3 godine	
Kretanje kriminaliteta u gradu		Uzeti period od 5 godina
Kretanje broja požara u gradu	Period od 5 godina	
Kretanje BDP-a		Uzeti period od 5 godina
Kretanje broja tvrtki	Period od 5 godina	
Kretanje broja zatvorenih tvrtki		Uzeti period od 5 godina
Kretanje broja novotvorenih tvrtki	Period od 3 godine	
Kretanje stupnja recikliranja otpada		Uzeti period od 5 godina
Onečišćenje zraka i okoliša (za svaki pokazatelj posebno)	Period od 5 godina	
Alternativni prijevoz (za svaki pokazatelj posebno iskazati trend)		Uzeti period od 5 godina
Ostali pokazatelji po potrebi svakog jedinog grada		

Izvor: autor, 2006.

Napomena: svi rokovi i periodi iz tablice predloženi su za potrebe ovog rada i mogu se mijenjati

Nakon analize i rezimiranja glavnih trendova, moguće je identificirati ključne smjerove razvoja grada ovisno o veličini proračuna grada, političkoj volji i konsenzusu oko ključnih pitanja. Prethodna analiza daje samo inpute u kojim smjerovima je potrebno krenuti, naravno uz pretpostavku da su sve činjenice i podatci prikupljeni objektivno i neovisno. Pretpostavka je da će se svako vodstvo, nakon tako izrađene analize, sustavno okrenuti problematici rješavanja negativnih trendova, no naravno to ovisi i o nizu drugih čimbenika i okolnosti od raspoloživih sredstava do postojanja spremne prostorno-planske dokumentacije i tome slično.

2.3. Analiza i procjena jakosti konkurencije

Na osnovi prikupljenih podataka i analize prethodnih čimbenika, koje ustvari u osnovi strateški determiniraju gdje je potrebno na razini grada provoditi određene promjene. Na ovoj razini razmatranja u konceptu predloženog modela potrebno je izvršiti analizu konkurencije određenoga grada s njegovim uzorima ili najbližim konkurentima na način da se prikupe dostupni podatci o konkurentskim prednostima ili nedostacima. U tom smislu, potrebno je u odnosu na konkurente analizirati sljedeće bitne podatke koji mogu biti presudni prilikom odabira pojedinog mjesta od strane određenih ciljnih grupa, osobito potencijalnih ulagača ili turista. Podatci iz tako pripremljene analize također čine input za razvoj budućega grada i pripremu za branding grada.

Tablica broj 12:

Matrica procjene konkurentskih prednosti nekog odabranog grada u odnosu na konkurente

Činioci usporedbe	Visoka konkurentska prednost	Niska konkurentska prednost	Neutralno	Niska konkurentska slabost	Visoka konkurentska slabost
Broj stanovnika					
BDP per capita					
Struktura BDP-a, koja grana gosp. prevladava					
Troškovi života za prosječne obitelji-košarica					
Zdravstvena zaštita i njega, dostupnost prve pomoći i alternative					
Razina kriminaliteta					
Transport - svi oblici, osobito javni					
Parkirni prostori - broj i dostupnost, blizina centru					
Umjetnost - izložbe, gostovanja i koncerti					
Rekreacija - dvorane, bazeni, otvoreni tereni					
Mogućnost novih zaposlenja					
Mogućnost ulaganja, poduzetnička zona					
Prosječna cijena nekretnina					
Broj noćenja i turističkih dolazaka					

Izvor: autor, djelomično prerađeno prema: Kotler, Philip; Donald, Haider;Irving, Rein: "Marketing places", Ther free press, Maxwell communication, 1993., str. 85.

Za svaki grad konkurent potrebno je prikupiti prethodne podatke te procijeniti u odnosu na vlastiti grad međusobne konkurentske prednosti i nedostatke. Naravno da nedostaci u odnosu na konkurente čine i jesu prostor za određeno unapređenje grada. U nastavku se, radi iskazivanja praktičnosti ovdje predloženih modela i konceptualnih okvira, prikazuje jedan manji dio rezultata provedenog istraživanja imidža grada Rovinja u 2001.³⁰⁵ godini iz kojeg je također na osnovi prikupljenih podataka moguće identificirati gradove konkurente, koje je zatim potrebno obraditi kroz prethodno predloženi konceptualni okvir.

305 Ivan Šverko, Marko Paliaga: "Istraživanje imagea grada Rovinja, turisti i građani", 2001.

Tablica 13:

Izjave o turističkim gradovima sličnim Rovinju po vrstama smještaja ispitanih turista (segmenti)

	Hoteli	Turistička naselja	Auto Kampovi	ACI
Slični grad, redosljed nabiranja određuje rangove	Poreč	Poreč	Poreč	Piran
	Venecija	Portofino	Venecija	Poreč
	Portoferraro	Piran	St. Tropez	Portofino
	Dubrovnik	Primošten		M. Lošinj
	Ibiza			
	Caorle (V)			
	Piran			

Izvor: Ispitivanje Šverko Ivan, Paliaga Marko, N=150, 2001.g.

Iz prikazanih podataka vidljivo je da su ispitani turisti koji posjećuju grad Rovinj segmentirani prema vrsti smještaja koji su koristili u Rovinju, identificirali tri glavna konkurenta i to Poreč, Veneciju i Portofino. Iza toga slijede Piran, San Tropez, Primošten i Dubrovnik. Sličnost grada Rovinja s Porečom potvrđena je i u ispitivanju građana Rovinja³⁰⁶ u okviru ispitivanja imidža izabranih istarskih turističkih gradova, na način da su građani Rovinja identificirali kao glavnog konkurenta Rovinja grad Poreč. Iza Poreča, slijedi Vrsar, Umag, Novi-grad te Rabac. Većina navedenih gradova i vizualno i povijesno slični Rovinju, osobito Vrsar. Dakle, prije same izrade i razmatranja konceptualnog okvira analize konkurencije, potrebno bi bilo, ukoliko se želi čim objektivnije sagledati ukupan proces brandinga nekog grada, svakako prikupiti informacije od različitih subjekata o konkurentima nekoga grada, s ciljem njihove identifikacije.

2.4. Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji SWOT analizom

U prethodnim poglavljima detaljno je analizirana i prikazana izrada SWOT analize kroz teorijski model i prijedlog nekoliko metoda pristupa. Matrica SWOT dakle, kao što je i prije istaknuto, predstavlja konceptualni okvir za sustavnu analizu i olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika s unutrašnjim pred-

306 Ivan Šverko, Marko Paliaga: "Istraživanje image grada Rovinja, turisti i građani", 2001.

nostima i nedostacima nekoga grada. Na temelju prethodne tablice, izolirane su ključne prilike i prijetnje izražene kroz trendove koji su prisutni u nekom gradu. Osim toga kroz prije prikazano sustavno prikupljanje podataka, u ovom trenutku potrebno je dodatno procijeniti za iste njihovu važnost i njihov utjecaj na budućnost nekog grada. U cilju boljeg razmatranja ove problematike i dodatne analize u nastavku se na još jednom praktičnom primjeru prikazuje sama izrada i primjena SWOT analize odabranoga grada.

Tablica broj 14: SWOT analiza Grada Rovinja u cilju određivanja dugoročne strategije djelovanja

<p>Snage (Strengths)</p> <p>Relativno stabilna politička situacija,</p> <p>Raspoloživost velikog broja stručnjaka različitih profila,</p> <p>Dobra opremljenost i informatiziranost cjelokupne gradske uprave,</p> <p>Stalni pozitivan odnos javnog mnijenja do značajnih napora Gradskog poglavarstva u smjeru razvoja i poboljšanja cjelokupne infrastrukture grada,</p> <p>Novim Prostornim planom bit će predviđeni svi značajniji zahvati koji se namjeravaju realizirati,</p> <p>Neki veći investicijski zahvati su dijelom već realizirani, npr. kolektor, uređenje otvorenih urbanih prostora, kružni tok i dr.,</p> <p>Značajna ulaganja investitora u turističke objekte te prisutnost i prijenos know-how-a u Maistri d.d.,</p> <p>Dobro sudjelovanje Grada u poticanju poduzetništva.</p>	<p>Slabosti (Weaknesses)</p> <p>Nesigurnost punjenja proračuna,</p> <p>Manjak planske i prostorne dokumentacije te zastarjelost prostornog plana i ostalih detaljnih planova,</p> <p>Veliki broj malih “kriznih” žarišta širom grada od potreba za sanacijom dijelova kanaliz. mreže do potreba za sanacijom fasada, prometnica i dr.,</p> <p>Veliki proračunski izdaci za društvene, kulturne djelatnosti i socijalu (školstvo, predškolstvo),</p> <p>Kronična potreba za ulaganjem u infrastrukturu osobito u dovršavanje gradskog kolektora, i nova parkirališta,</p> <p>Nepostojanje organiziranog javnog prijevoza,</p> <p>Nedostatak dodatnih slobodnih sredstava za investiranje u infrastrukturne objekte,</p> <p>Sporost gradske uprave u provođenju odluka i izbirokratiziranost gradske uprave.</p>
<p>Prilike (Opportunities)</p> <p>Veći broj mogućih stranih investitora koji se javljaju kao koncesionari i potencijalni investitori u komunalnu infrastrukturu te osobito u zapuštenu bolnicu Martin Horvat,</p> <p>Veliki infrastrukturni zahvati poput groblja, nasipavanja obale i kolektora već su izvedeni,</p> <p>Postojanje sposobnih poduzetnika i dobrih poduzetničkih ideja,</p> <p>Veći dio preliminarne plansko-projektne dokumentacije je spreman ili u pripremi,</p> <p>Javno mnijenje odobrava većinu predloženih investicijskih potreba te ukazuje na goruće probleme,</p> <p>Aktivnijim pristupom trenutna uprava može pridobiti značajnije političke bodove za budućnost,</p> <p>Dobar kreditni rating Grada Rovinja kod vodećih financijskih institucija u Istarskoj županiji,</p> <p>Zadržati vodeću ulogu na nivou Hrvatske kao najsportskiji i najekološkiji grad.</p>	<p>Prijetnje (Threats)</p> <p>Više od 80% turističkih kapaciteta i prihoda od istih u vlasništvu jednog subjekta,</p> <p>Loše stanje proizvodne okosnice gospodarstva, kao najvećih dužnika gradskoga proračuna, Mirna d.d. i Obrada d.d.,</p> <p>Visoka ovisnost gradskoga proračuna o trenutno uspješnom gospodarskom subjektu, Tvornici duhana Rovinj,</p> <p>Neefikasnost gradevinskih inspekcija i drugih državnih organa koji ne sprječavaju divlju izgradnju i favoriziranje pojedinih državnih “ulagača”,</p> <p>Socijalna i demografska degradacija starogradske jezgre,</p> <p>Nulta stopa priraštaja,</p> <p>Visoka izloženost grada Rovinja trgovini nekretninama i kupnji stanova za vikend, što povisuje cijene i utječe na migracije stanovništva iz grada u prigradske dijelove.</p>

Izvor: Istraživanje autora 2002. - 2003.g.

Prikazani primjeri zapravo najzornije ukazuju na primjenjivost dosada predloženog pristupa i načina prikupljanja podataka kroz model brandinga za gradove. Prikazane SWOT analize i predloženi koncept prikupljanja podataka polazi od metodologije “Usponi, Padovi i Teme”.

2.5. Definiranje ključnih uporišnih točaka grada

Sljedećim prikazom koji je prije u ovom radu i detaljno opisan teorijski se nastoji zaokružiti ukupan proces SWOT analize i definiranje matrice/pozicioniranja grada unutar odabrane četiri kategorije, ovisno o prilikama i prijetnjama koje određeni grad ima, a koje su identificirane SWOT analizom. Radi zornijeg prikaza u nastavku se koriste već dostupni podatci za grad Rovinj, na temelju prije prikazane SWOT analize. Ključne uporišne točke prikazuju se prema sljedećoj matrici na primjeru grada Rovinja.

Tablica broj 15: Ključne uporišne točke Rovinja

<p>Visoke prilike i Niske prijetnje</p> <p>Idealan grad</p>	<p>Visoke prilike i Visoke prijetnje</p> <p>Špekulativan grad</p>
<p>Niske prilike i Niske prijetnje</p> <p>Zreli grad</p>	<p>Niske prilike i Visoke prijetnje</p> <p>Problematičan grad</p>

Izvor: istraživanje autora, rezultati SWOT analize, 2006. g.

Razmatranjem predložene matrice, kao i podataka iz SWOT analize, grad primjer se prema prikupljenim podacima nalazi negdje između Špekulativnog grada i Idealnog grada. Prethodnom SWOT analizom identificirano je 8 ključnih prilika za grad i 6 ključnih prijetnji.

2.6. Definiranje misije, vizije i temeljnih ciljeva grada

Da bi neki grad, odnosno njegova uprava definirala svoju misiju ili svrhu ona mora prije svega znati odgovore na sljedeća pitanja koja su prikazana u konceptualnom okviru koji je predložen u sklopu ovog modela u nastavku kako slijedi:

Tablica broj 16: Prijedlog konceptualnog okvira za pisanje Misije grada

Svrha grada	Poslovanje grada	Vrijednosti /Posebnosti/ Atrakti grada
<p>U ovom dijelu potrebno je dati odgovore na pitanje: Zašto zapravo postoji neki grad?</p> <p>Koji je konačni rezultat rada i poslovanja gradske uprave (grada), tko je za to zadužen?</p> <p>Što je gradski "proizvod/usluga"?</p>	<p>Kojim aktivnostima ćemo ostvariti našu svrhu?</p> <p>Kojim poslovanjem ćemo utjecati na našu svrhu? Tko su naši korisnici?</p> <p>Kojim strateškim usmjerenjem ćemo utjecati na našu svrhu?</p>	<p>Što čini naš grad posebnim?</p> <p>Koje su naše ključne vrijednosti?</p> <p>Što naši sugrađani najviše cijene?</p> <p>Popis atrakata grada je nužan!</p>
<p>Kod slaganja odgovora na ovo pitanje pomoći će zapravo suština poslovanja unutar gradske administracije, poznavanje ciljnih grupa i ključnih očekivanja (prilika i prijetnji).</p>	<p>U ovom dijelu potrebno je znati koji su gradski ključni poslovi i ovlaštenja, zatim koje je ključno poslovanje same gradske administracije, dok se za strateška usmjerenja koriste rezultati SWOT analize.</p>	<p>U ovom dijelu odgovora SWOT analiza je ključna, potrebno je pogledati i trendove u makro okolini (kulturna, tehničko-tehnoška), sagledati prethodno napravljene analize.</p>

Izvor: autor, 2006.

U nastavku se na konkretnom primjeru prikazuje rezultat pisanja Misije:

Grad Rovinj, Hrvatska

Gradska uprava Grada Rovinja opunomoćena (Tko je zadužen?) od strane svih svojih građana da kontinuirano putem svojih aktivnosti i usluga unapređuje kvalitetu života i rada u gradu Rovinju (Svrha) svim svojim građanima (Kome? Poslovanje) putem pružanja izvrsne usluge, omogućavanjem participacije u odlučivanju, odgovornim upravljanjem javnim dobrima, protokom informacija te nadasve ljubaznim, efikasnim i transparentnim radom administracije (Aktivnosti), kako bi Rovinj kao mjesto življenja bio poželjan i siguran grad u kojemu je ugodno živjeti i raditi (Strateško usmjerenje). Gradska uprava grada Rovinja nastojat će uvijek biti u službi svih svojih građana (Strateško usmjerenje).

Izvor: www.rovinj.hr

Pored navedenog primjera moguće je uzeti u obzir i sljedeći primjer grada Napiera na Novom Zelandu:

Grad Napier, Novi Zeland

Osigurati Sredstva (mogućnosti) i Usluge, Okoliš, Vodstvo, Poticaj i Gospodarske prilike na način da grad Napier postane najbolji pokrajinski grad na Novom Zelandu, u kojemu je ugodno živjeti, raditi, stvarati obitelj i uživati u sigurnom i zadovoljnom životu.

Izvor: www.napier.govt.nz, 2006. g.

Za razliku od Misije, Vizija je usmjerena na opisivanje nekoga grada kakav bi trebao biti u nekom narednom razdoblju. Vizija čini dugoročnu zamisao o željenom i predvidljivom razvoju određenog grada u nekom periodu. Razvoj i definiranje vizije zahtjevnije je od definiranja misije, i uobičajeno može izazivati velike polemike između različitih interesnih skupina. U nastavku se kroz konceptualni okvir koji čini sastavni prijedlog modela brandinga grada prikazuje jedan od mogućih puteva za donošenje vizije koji se kao takav i predlaže u ovom radu i modelu.

Tablica broj 17: Prijedlog konceptualnog okvira za pisanje Vizije grada

Opis	Odluka/Aktivnost/Proces	Tijelo koje donosi Odluku	Rasprava (kroz timove, stručna, javna)	Napomena
Korak 1 <i>Odluka</i>	<p>Donošenje odluke o pisanju vizije</p> <p>Formiranje timova</p> <p>Tim za gospodarstvo</p> <p>Tim za urbanizam i ekologiju</p> <p>Tim za komunalno uređenje</p> <p>Tim za sport, školstvo</p> <p>Tim za socijalu i zdravstvo</p> <p>Tim za kulturu</p>	Izvršno tijelo-Poglavlarstvo, gradonačelnik	Informacija o odluci u medijima	<p>Odlukom se definiraju rokovi izrade, rok za javnu prezentaciju, voditelj projekta, nazivi timova i nosioci timova te period za koji se vizija donosi (5,10, 15 godina)</p> <p>Timovi su sastavljeni od gradskih stručnjaka, resornih članova Poglavlara, vanjskih stručnjaka i administracije</p>
Korak 2 <i>Priprema</i>	<p>Definiranje zadataka po timovima</p> <p>Svaki tim dobiva rezultate SWOT analize</p> <p>Rezultate raspoloživih resursa i trendovi</p> <p>Limite iz važeće prostorno planske dokumentacije</p> <p>Popis gradskih atrakata</p> <p>Popis ključnih problema</p>	Gradska administracija, voditelj izrade vizije	Međusobna diskusija i rasprava	Materijali se daju u pisanom obliku i sastavni su dio Odluke koje je donijelo izvršno tijelo
Korak 3 <i>Izrada</i>	<p>Svaki tim zasebno na bazi dostupnih podataka razmatra sve iznijete potrebe i sastavlja koncept u pisanom obliku koji usvaja glasanjem (natpolovično)</p> <p>U pisanoj formi iskazi vizije dostavljaju se voditelju tima</p> <p>Nakon primitka svih iskaza, izrađuje se rezime, isključivanjem jednakih ili veoma sličnih prijedloga i objedinjavanjem svih timova po resorima</p> <p>Konačni prijedlog usklađuje se s voditeljima timova</p>	Timovi 1-n	Međusobna diskusija i rasprava	<p>Predlaže se korištenje metode kombinacije brainstorminga i delfi metode unutar timova na način da</p> <ul style="list-style-type: none"> - svaki član tima na papir zapisuje i bilježi sve što smatra bitnim u svom segmentu - sve podatke svakog člana tima - voditelj tima objedinjuje i zapisuje na ploču tako da su dostupni svima - javno se unutar tima odlučuje o jednakim ili sličnim prijedlozima - konačni rezultat je pisani iskaz u svom dijelu
Korak 4 <i>Donošenje i usvajanje Prijedloga</i>	<p>Konačni prijedlog upućuje se izvršnom tijelu na razmatranje i usvajanje</p> <p>Isti se upućuje na javni uvid</p> <p>Nakon javnog uvida, vrše se korekcije na bazi primjedbi i prosljeđuje se predstavničkom tijelu na konačno usvajanje</p>	Izvršno tijelo-predstavničko tijelo	Javni uvid, javna objava u medijima	Javni uvid 30 dana, dati mogućnost ispravki i primjedbi

Izvor: autor, 2006.

Na bazi predloženog okvira donosi se vizija grada. U nastavku je prikazan primjer vizije grada Rovinja koji je usvojilo Gradsko poglavarstvo kao i mogući izgled vizije za grad X.

Vizija Grada Rovinja

Vizija Grada Rovinja koju je prihvatilo Gradsko poglavarstvo je sljedeća: Gradska uprava grada Rovinja usmjerit će sve svoje resurse i znanja u cilju očuvanja i njegovanja izvornih vrijednosti na način da pravilno i stručno planira sve svoje aktivnosti i zahvate u prostoru, da postane jedna od vodećih uprava po načinu upravljanja javnim dobrima, komunalnim gospodarstvom te da osigura svim svojim građanima najbolje moguće uvjete glede podrške u socijalnoj skrbi, te kulturnim i sportsko-rekreativnim sadržajima kojima se ukupno oplemenjuje život na području grada Rovinja.

Izvor: www.rovinj.hr.

Vizija razvoja grada X³⁰⁷

“U gradu postoji naglašena potreba diferenciranja urbanog prostora grada od ostalog okolnog područja i to uređenjem zelenih površina kao sastavnog dijela mediteranskog krajolika. Iz središta grada iseliti će se svi proizvodni pogoni na za tu namjenu osigurani prostor, poduzetničku zonu. Konceptija razvoja grada X ubuduće će se temeljiti na popunjavanju neizgrađenih stambenih zona grada novom stambenom izgradnjom u skladu s okolnim izgrađenim dijelovima prostora (nema otvaranja novih stambenih zona). Umjesto postojećeg autokampa Z, planira se izgradnja rezidencijalnih objekata za stanovanje. Planira se rekonstrukcija poteza u kontaktnoj zoni s povijesnom jezgrom izgradnjom primjerenijom gradskom karakteru naselja, bez višekatnih građevina. Gradska jezgra tretirat će se u svim varijantama razvoja na isti način kao i do sada, konzervatorski i zaštitarski, uz neophodna prethodna istraživanja građevinske, kulturno-povijesne i socijalne sanacije prostora. Postojeće turističke zone unutar prostora grada ostaju nepromijenjene i ne šire se na nova područja grada. Kapaciteti u turizmu ostaju na približno istoj razini. Otvara se nova mješovita turističko-stambena zona (s višim kategorijama turističkih usluga u manjim građevinama) u prostoru Z. Gradska bolnica postaje centar zdravstvenog turizma šireg značenja. Prihvaća se konceptija razvoja nautičkog turizma u sjevernoj i južnoj luci grada X. Središnji prostor grada dobiva novu kvalitetu prenamjenom dosadašnje industrijske

307 Napomena: dio teksta preuzet iz PPUG-a Grada Rovinja, usvojen prosinac 2005.g.

u turističko-ugostiteljsku-kulturnu zonu. Parkirališne površine rješavaju se u okviru svake od funkcionalnih zona zasebno, na način da svaki objekt mora imati osiguran vlastiti parkirni prostor. Javne parkirališne zone za naplatu rješavaju se u zoni Z''.

Iz prikaznih primjera i predloženog konceptualnog okvira kao i okvirne organizacijske sheme, može se zaključiti da bi na prethodno opisani način, određeni grad sastavio veoma jasnu i javnu viziju svojega budućega razvoja, kao ključno polazište za izradu ili izmjenu osnovnih gradskih dokumenata, prostornog i generalnog plana na osnovi kojih se sve daljnje aktivnosti, zacrtane u viziji, misiji, temeljnim ciljevima, mogu realizirati na odgovarajući način. Temeljni ciljevi zapravo bi trebali proizaći iz vizije. Osnovno je da se isti definiraju vremenski i količinski s potrebnim resursima, a njihov sadržaj ovisit će o prethodnim dokumentima. Temeljne ciljeve također treba potvrditi izvršno tijelo grada i iste delegirati na niže organizacijske jedinice. U nastavku je dan primjer definiranja temeljnih ciljeva.

Temeljni ciljevi grada X³⁰⁸:

- a. **Održivi razvoj** - je osnovni cilj i nositelj budućeg dugoročnog usmjerenja grada X ka racionalizaciji širenja grada, s naglaskom na izrazito gradski karakter grada te s naglaskom na usmjeravanje svih raspoloživih resursa ka zaštiti, konzerviranju i unapređenju korištenja povijesnih dijelova grada, spomenika kulture te održavanju istih u okvirima sadašnje fizionomije. Gospodarenje i ukupno korištenje prostora grada X i šire mora biti tretirano kao apsolutno najviši stupanj interesa stanovnika grada u sljedećih 10 godina. Starogradskoj jezgri potrebno je vratiti mediteranski šarm življenja te omogućiti povratak svih funkcija grada. Nastojanja je potrebno usmjeriti u akcije za prijem u okrilje UNESCO-ve svjetske kulturne baštine;
- b. **Zaštita okoliša** - cilj je da prirodna osnova s obzirom na rasprostranjenost određuje namjene ukupnog prostora na način da sve gospodarske i negospodarske aktivnosti i infrastrukturni sustavi ne dođu u mogućnost da stvore uvjete narušavanja prirodnih datosti i ravnoteže. Očuvanje prirodne baštine i spoja netaknute prirode, osobito u neposrednoj blizini

308 Napomena: preuzeto i djelomično prilagođeno prema strateškim ciljevima i smjernicama grada Rovinja, www.rovinj.hr, 2006g..

grada, (parkovi grada) prirodni su spomenici i najvažnije prirodno bogatstvo koje je potrebno maksimalno zaštititi od ljudskog i drugih štetnih utjecaja;

- c. **Zaštita kulturno povijesnog nasljeđa** - obilježava stvaralačku moć nas i naših predaka, a ono je u gradu X bogato zastupljeno i izraženo brojnim specifičnostima. Građevinske intervencije odvijale su se u neposrednoj i u daljnjoj prošlosti i čine jedno zajedničko kulturno-povijesno nasljeđe, koje je potrebno rekonstruirati, obnoviti, održavati i trajno čuvati. Sve intervencije potrebno je svesti na zahvate gospodarske revitalizacije, rekonstrukcije i konzervacije unutar starogradske jezgre, u skladu s važećim prostorno planskim dokumentima i konzervatorskim uvjetima te u skladu s dinamikom razvoja, dosadašnjim estetskim i arhitektonskim izgledima kao i u skladu s povijesnim, kulturnim i urbanim načinom gradnje na ovom području;
- d. **Razvoj poduzetničke inicijative** - obuhvaća aktivno podržavanje i promoviranje inovativnih i konkurentnih gospodarskih aktivnosti s ciljem razvoja malih i srednjih poduzeća kroz poduzetničke i industrijske zone, gradski poduzetnički inkubator i gradske savjetodavne službe. Razvoj gospodarstvenih i industrijskih zona potrebno je temeljiti na realizaciji visoko kvalitetne tehnologije u procesu proizvodnje i stvaranja infrastrukturnih uvjeta za rad malih i srednjih poduzetnika. Vodeće djelatnosti u ovom dijelu jesu: metaloprerađivačka i građevinska djelatnost, trgovina, proizvodnja vlastitih poljoprivrednih proizvoda, proizvodnja keramike i suvenira te obrada drva i drvne galanterije. Politika razvoja mora biti okrenuta onim gospodarskim subjektima koji su okrenuti vrednovanju onoga što se spontano generira na našem teritoriju, a to je okrenutost tradiciji kraja. Turizam, ribarstvo, poljoprivreda i duhan ključne su gospodarske djelatnosti grada;
- e. **Povećanje kvalitete u turizmu** - Cilj je da turizam grada kao destinacija postane nositelj kvalitete, a ne nekvalitete te je u tom smislu potrebno nastojati dugoročno mijenjati strukturu turističkih i ugostiteljskih objekata u pravilu visokokvalitetnim sadržajima. Turizam mora biti u koraku s mediteranskim turizmom, s tendencijom da se razvije u cjelogodišnji turizam i da postane jedan od osnovnih nositelja zaposlenosti, razvoja i rasta te bogatstva grada. Razvoj ruralnog turizma prilika je kvalitetnog razvoja

i očuvanja zavičajnih vrijednosti i to kroz sustavni razvoj prigradskih naselja Y selo - "vrata grada X-a" te Z-a kroz iskorištavanje komparativnih prednosti u proizvodnji zdrave hrane i servisiranja grada X. Posebne poticaje potrebno je usmjeriti na razvoj malih pansiona, malih hotela u kućnoj radinosti kapaciteta 30-tak soba unutar pojedinih naselja s ciljem stimuliranja zapošljavanja mladih poduzetnih osoba, te s ciljem razvoja i poticanja okolne poljoprivrede kroz prodaju i plasman zdrave hrane. Izgradnju novih smještajnih kapaciteta potrebno je maksimalno udaljiti od najužeg obalnog dijela;

- f. **Razvoj poljoprivrede i ribarstva** - pod motom "zdrava hrana za zdrav život" potrebno je prići budućem razvoju poljoprivrede i ribarstva. Poljoprivreda je veoma važna i strateška grana za grad X osobito u smislu proizvodnje i prodaje zdrave hrane, ali i opskrbe tržnice grada svježim proizvodima. U poljoprivredi je osobito važno poticati i usmjeravati proizvođače na sadnju dugogodišnjih nasada (masline, vinova loza) te na razvoj zadruga i mogućnosti otvaranja posebnih fondova za financiranje primjerice mini tvornice maslinovog ulja ili mini podruma i punionice za proizvodnju vina i slično, prema uputama i zaključcima Programa razvoja poljoprivrede i Programa raspolaganja poljoprivrednim zemljištem u vlasništvu države. Svu ostalu proizvodnju potrebno je maksimalno unaprijediti, mehanizirati te iskoristiti komparativne prednosti, a turiste opskrbljivati domaćom hranom. Glede stočarstva potrebno je stimulirati uzgoj koza, ovaca i sitne stoke, također u funkciji proizvodnje domaće hrane i to u okvirima malih seoskih domaćinstava. Sječu kao i obradu drveta potrebno je minimalizirati i svesti na najnužnije zahvate zaštite prostora i čišćenja obale u cilju protupožarne zaštite. Ribarstvu je u narednom razdoblju potrebno osigurati stimulirajuće uvjete kroz novu ribarnicu, burzu riba i zadrugu ribara. Domaću flotu malih ribarskih brodica potrebno je sačuvati i zaštititi od odumiranja radi zadržavanja ukupnog mediteranskog i turističkog ambijenta grada te radi osiguravanja dovoljnih količina ribe za potrebe ugostiteljstva;
- g. **Socijalna sigurnost** - osiguranje višeg standarda socijalne sigurnosti, socijalna briga za nemoćne i starije osobe, izgradnja novog doma za odrasle, uređenje kluba umirovljenika i razvoj socijalne i društveno poticane stanogradnje ključni su ciljevi i dugoročna orijentacija grada i gradske upra-

ve ka kreiranju, osiguranju i povećanju razine socijalnih usluga i njihove kvalitete u sljedećih 10 godina;

- h. Mladi i nova radna mjesta** - Otvaranje novih radnih mjesta kroz podršku i razvoj novih modernih tehnologija, te implementacija istih u svakodnevnom životu građana za kvalitetniji i bogatiji život cilj je grada i gradske uprave. Aktivirati i zadržati mlade sposobne i obrazovane stručnjake preduvjet je osiguranja dugoročnog razvoja grada što treba ostvariti kroz adekvatnu stimulaciju zapošljavanja i osiguranje stanovanja;
- i. Dvojezičnost, multikulturalnost i stanovanje** - Dvojezičnost, tradicija, različitosti, multikulturalnost osnovni su nositelji uspješnog suživota pripadnika različitih nacionalnih zajednica i kultura koji žive i rade na području grada X. Grad X, kako u prošlosti tako i u budućnosti, mora biti jedan od vodećih gradova u svojoj zemlji po pitanju odnosa prema nacionalnim manjinama te održavanja i poboljšanja postojeće razine suživota te mora biti glavni promotor važnosti čuvanja i njegovanja tradicija, običaja, jezika i kulture na ovim prostorima. Prostornim i razvojnim planom grada potrebno je kontrolirati daljnje naseljavanje i širenje samoga grada, a ukupan broj stanovnika poželjno je zadržati u okvirima prirodne stope priraštaja te je sukladno mogućnostima potrebno rješavati stambeno-poslovna pitanja u cilju osiguranja i razvoja humanijih i suvremenijih uvjeta stanovanja i poslovanja prema uputama iz agende Habitata;
- j. Kultura** - Kultura je jasno diferencirano čovjekovo stvaralaštvo na osnovu osobnog zalaganja. Interes je grada X za održavanjem i razvitkom postojećih djelatnosti i potreba u kulturnom sektoru, uključujući i veća investicijska ulaganja u zgrade i sadržaje od posebnog povijesnog značaja i kulturnog nasljeđa. Osobitu pažnju potrebno je usmjeriti na daljnji razvitak i održavanje dostignut razine glede očuvanja autohtonih običaja i tradicije karakterističnih za grad Rovinj s osobitim naglaskom na povijesne romansko-venetsko-talijanske komponente, revitalizaciju i promicanje rovinjskog dijalekta, starih zanata, folklorne i muzičke baštine te daljnje organizacije i podržavanja umjetničkih kolonija, ateljea te razvoja grada Rovinja kao "grada umjetnika". Grad X mora postati jedan od ključnih nositelja kulturno-umjetničkog života, imidža i razvoja kulture i umjetnosti na području Istarske županije;
- k. Sport i rekreacija** - moraju biti nositelji i promotori zdravog načina

življenja i aktivne borbe protiv droge, nezadovoljstva i apatije te biti u uskom savezu s cjelogodišnjim turizmom. Cilj je s jedne strane stimuliranja programa "Sport za sve" i širenje sportsko-rekreacijskih aktivnosti na sve sponse rovinjskog društva, a s druge strane sport i rekreaciju potrebno je staviti i u funkciju turizma kroz sportsko rekreacijske zone Monvi`-Cuvi. Prioritetni smjer razvoja sporta mora biti u funkciji uključivanja što većeg broja djece i mladih, masovnost, u odnosu na potrebe i razvoj vrhunskih sportskih klubova i sportaša. Izgradnja nove sportske dvorane, izgradnja atletskog poligona te izgradnja novog zatvorenog bazena, kao i izgradnja dječjih igrališta po naseljima ključni su nositelji budućeg sportskog razvoja grada;

1. **Predškoolstvo i školstvo:** ulaganja u standard predškoolstva potrebno je povećati u odnosu na dosadašnju razinu, planskim redovitim ulaganjem u objekte školstva i predškoolstva radi održavanja istih i povećanja njihove ukupne upotrebljivosti i opremljenosti;
- m. **Razvoj moderne, efikasne i transparentne gradske uprave** - kroz primjenu međunarodno priznatih standarda kvalitete, uvođenjem i primjenom modernih sustava upravljanja te razvojem, zapošljavanjem mladih, a i suradnjom s ostalim gradovima, međunarodnim institucijama te aktivnom i praktičnom primjenom znanja i iskustava drugih modernih gradova diljem Europe i svijeta. Racionalno gospodarenje gradskom imovinom u korist svih građana, transparentnost i javnost upravljanja gradskim proračunom, shvaćanje grada kao zajednice svih njegovih građana bez isticanja pojedinačnih gospodarskih ili drugih interesa pojedinaca ili grupa cilj je gradske uprave; U tom smislu donesena je i Misija i Vizija rada gradske uprave kao osnovni strateški iskaz i cilj gradske uprave.

2.7. Definiranje ciljnih grupa i istraživanje potreba korisnika usluga

U ovom je radu u prethodnim poglavljima s teorijskog aspekta razmatrana problematika ciljnih grupa te su na osnovi prikupljenih podataka, ali i istraživanja provedenog među hrvatskim gradovima, odabrane neke ciljne grupe na koje se većina gradova može usmjeriti. Svakako, svaki pojedini grad ovisno o vlastitim predispozicijama, interesima, svojoj viziji i temeljnim ciljevima može te grupe proširiti ili suziti. Dakle, općenito gledano za sve gradove u Hrvatskoj,

ali i šire, određene ciljne grupe mogle bi se sagledati kroz ključne grupe: Turisti-Posjetitelji, Vlastiti stanovnici (rezidenti), Lokalno gospodarstvo (tvrtke i obrti) i Novi ulagači-investitori. Svakako je prilikom razmatranja ciljnih grupa, najveći problem zapravo identifikacija potreba pojedinih ciljnih grupa i njihovih segmenata. Stoga se u ovdje razmatranom modelu brandinga za gradove, zapravo predlaže samo okvir i metodologija segmentiranja i pristupa ovoj problematici, dok se identificiranje specifičnih potreba po pojedinim segmentima ne može obraditi kroz ovaj model već kroz zasebna istraživanja tržišta gdje će zatim dobivene analize dati ulazne podatke za segmente i pristupe pojedinim ciljnim tržištima. U nastavku je prikazan i predložen sljedeći koncept:

Tablica broj 18:

Prijedlog mogućeg koncepta segmentacije i odabira ciljnih tržišta u modelu brandinga gradova

Opis - ciljna grupa	Vrlo važno -nedostatno u gradu	Važno - potrebno u gradu	Osrednje važno - potrebno riješiti u narednom srednje ročnom periodu	Manje važno - riješiti u dužem vremenskom razdoblju
Turisti				
Segmentacija po zemljama pripadnosti	Npr.:nedostaje neprometna signalizacija na eng. jeziku	Npr. Organizirati mise na 5 ključnih jezika prema strukturi posjetitelja u gradu		
Segmentacija po dobi		Za turiste kasnije životne dobi potrebno prilagoditi pristup glavnoj crkvi u gradu	Za turiste mlade životne dobi generirati zabavni park kao poseban atrakt	
Itđ..				
Lokalno gospodarstvo				
Segmentacija po vrsti društva (obrt, d.o.o., d.d., ostalo)	Za obrte generirati posebne površine unutar gospodarske zone za obavljanje djelatnosti			
Segmentacija po udjelu u gradskom BDP-u			S tvrtkama koje generiraju najveći udio u BDP izvesti zajednički edukacijski centar	
Segmentacija po broju zaposlenih u gradu...itd				
Lokalno stanovništvo				
Segmentacija prema naseljima (prema statističkoj evidenciji)	Infrastruktura u naselju A-kanalizacija	Uređenje prilazne ceste za dio naselja B	U svakom naselju napraviti dječje igralište	

Po kategorijama: zaposleni nezaposleni i umirovljenici	Za nezaposlene formirati edukacijski centar za prekvalifikacije	Formirati klub umirovljenika		Organizirati ili subvencionirati tečajeve interneta na području grada
Prema dobi npr: Do 6 g Od 6 do 10.....Od 31 do 61 Preko 61.....	Osigurati besplatne udžbenike za sve do 14 godina		Za žene u dobi od 35 do 50 godina osigurati posebne zdravstvene preglede na mamografu	
Itd...				
Privlačenje novih ulaganja i investicija u grad				
Segmentacija po visini ulaganja	Za ulaganja do 3 mil. EU oslobađanje naknada i poreza na 5 godina... itd...			
Segmentacija po zemlji porijekla tvrtke				
Segmentacija po vrsti društva (d.o.o., d.d.,...)		Za sve d.d. i d.o.o. osigurati pravnu podršku prilikom dolaska u grad		

Izvor: autor, 2006.g.

Ključna je uloga predloženog koncepta zapravo omogućiti nosiocima izgradnje branda grada, kasnije i nosiocima rebrandinga da prepoznaju ključne ciljne grupe grada te da se u okviru ispunjavanja ove tablice utvrde posebne ideje, nedostaci, potrebne preinake koje je potrebno izvesti kako bi određeni grad postao prepoznatljiv, primamljiv i konkurentan u odnosu na druge slične gradove. Na ovoj razini ne razmatra se detaljno izvođenje pojedinih projekata ili programa, već se utvrđuju osnovni smjerovi i potrebe dok se kasnije kroz sam proces brandinga isto i realizira. Kod izgradnje branda, u kasnijoj fazi, prilikom analize gradskog proizvoda svi potrebni zahvati moraju se determinirati na bazi projekata s rokovima izvođenja.

2.8. Definiranje identiteta grada i istraživanje postojećeg imidža grada

Identitet grada kao što je i prije razmatrano u ovom radu svakako ovisi o urbanoj kvaliteti mjesta koju čini niz urbanih elemenata kao što su socio-kulturološki, prirodni, turistički, gospodarski, odnosno sve ono što neki grad u određenom trenutku ima na raspolaganju i što može ponuditi na međunarodnom tržištu. Dakle identitet grada stvara se na bazi različitih interakcija velikog broja “gradskih” čimbenika (mogućnosti kupnje, umjetničke izložbe, koncerti, religijski objekti, parkovi, financijski centri, prometna infrastruktura...) kao i vlastite identifikacije koju svaki stanovnik pronalazi u svom gradu i koja se većim dijelom kasnije prepoznaje kao svojevrsno poistovjećivanje grupe, odnosno većine stanovnika, sa svojim gradom. Identitet grada mora svaka lokalna zajednica samostalno prepoznati. I identitet grada i istraživanje imidža grada čine ulazne inpute za ovdje predloženi model, no ove podatke potrebno je prikupiti kroz kvalitativno istraživanje lokalnog stanovništva različitih profila te kroz posebno ispitivanje imidža grada koje je u ovom radu i prezentirano na gradu primjeru. Ova istraživanja moraju provoditi za to specijalizirane institucije ili agencije te se stoga u nastavku ne predlažu generalni koncepti, već će se u sklopu brandinga svakoga pojedinoga grada u ovoj fazi odabrati suradnici i metodologija koja će najviše u određenom trenutku odgovarati.

3. Izgradnja branda grada

3.1. Analiza gradskog proizvoda prema ciljnim grupama i odabir strategija/aktivnosti unapređenja i pozicioniranja mjesta

Na osnovi prethodno prikazanih mogućnosti segmentacije i utvrđivanja ciljnih grupa na ovom nivou modela, potrebno je determinirati konkretne zadatke i projekte koji se imaju realizirati s ciljem unapređenja određenoga grada. Osnovni ulazni podatci su rezultati SWOT analize, vizija grada, temeljni ciljevi i ranije definirani nedostaci po segmentima pojedinih ciljnih tržišta. Krajnji rezultat je operativni plan i program s definiranim jasnim ciljevima i procjenama vrijednosti objekata te izvorima financiranja koji se imaju realizirati u cilju kreiranja branda grada. Kroz prethodne analize utvrdit će se i potrebni atrakti koje je neophodno izgraditi u svakom pojedinom gradu. Na osnovi obrazloženog predlaže se u nastavku konceptualni izgled operativnog plana koji treba usvojiti lokalna uprava i svi relevantni činioци.

Tablica broj 19: Prijedlog operativnog plana izgradnje branda mjesta, kreiranje atrakata

Opis	Ciljna skupina Turisti	Ciljna skupina Lok. stanovništvo	Ciljna skupina Lok. gospodarstvo	Ciljna skupina Strani investitori
Mjerenje percepcije-poznatosti grada i prepoznatljivosti njegovih programa	Ispitivanje imidža grada u regularnim vremenskim ciklusima (npr. 1 x god.), usporedba s rezultatima iz analize postojećeg imidža u modelu	Ispitivanje kredibiliteta gradskog vodstva-provjera gradskih programa i investicija, definiranje potreba, provjera vlastitih prioriteta u odnosu na lokalno stanovništvo	Ispitivanje kredibiliteta gradskog vodstva-provjera gradskih programa i investicija, definiranje potreba, provjera vlastitih prioriteta u odnosu na lokalno stanovništvo	Ispitivanje namjere dolaska u grad- usporedba s konkurencijom, prepoznavanje prednosti grada i utvrđivanje nedostataka u odnosu na konkurenciju
Mjerenje stvaranja nove vrijednosti za grad	Mjerenje vrijednosti marke u regularnim vremenskim ciklusima usporediti rast/pad turističkog prometa u odnosu na stanje prije uvođenja modela Praćenje pokazatelja prosječne potrošnje u turizmu na razini osobne izvanpansionske potrošnje bez smještaja te sa smještajem i usporedba s pokazateljem prije uvođenja marke	Mjerenje vrijednosti marke - u regularnim vremenskim ciklusima mjeriti indeks zadovoljstva životom i radom u vlastitom gradu te usporediti isti sa početnom godinom nakon uvođenja modela brandinga. Na razini grada omjer porasta proračuna po svakom stanovniku također je dobar pokazatelj financijskih promjena od perioda primjene modela	Mjerenje vrijednosti marke - promjene u tržišnom poslovanju domaćih tvrtki, mjerenje isticanja lokalnih gradskih simbola, povećanje prihoda tvrtki i broja zaposlenih u odnosu na vrijeme prije uvođenja modela branda, jednom u 5 godina	Mjerenje vrijednosti marke - analiza i mjerenje rast/pad novih investicija u odnosu na period prije uvođenja modela, mjerenje na godišnjoj razini

Izvor: autor, svi podaci navedeni samo radi primjera, 2006. g.

Nakon što je operativni plan usvojen, s jasnim ciljevima, isti je putem nositelja potrebno provesti i realizirati u određenom vremenskom razdoblju. Strategije unapređenja mjesta nisu ništa drugo nego realizacija zacrtanih aktivnosti na bazi jasno determiniranih ciljeva i osiguranih (alociranih) sredstava. Nakon formalnog usvajanja operativnog plana, potrebno je pristupiti ugradnji strategija ili aktivnosti unapređenja mjesta u gradski proračun. Navedenim se aktivnostima pristupa na isti način kao i kod svih izvođenja i gradnji, od pripreme projekata do ishodovanja potrebnih dozvola sve do izgradnje i izvođenja. Bitno je da se

svaka od predviđenih aktivnosti realizira u zadanom roku jer se u isto vrijeme zapravo i stvara imidž marke grada koji počiva upravo na njima samima.

Paralelno s prethodnim aktivnostima definirat će se i strategija pozicioniranja koja proizlazi i koja je uvjetovana kako razvojnom vizijom i analizom konkurencije, tako i strategijom unapređenja mjesta. Na osnovi prikupljenih podataka potrebno je u odnosu na konkurente determinirati gdje želimo vidjeti određeni grad pozicioniran u budućnosti u odnosu na pojedine segmente. Tako će se pojedina gradska vodstva opredijeliti na turističkom ciljnom tržištu za grad koji je “prirodan, izvoran, očuvan, grad visokokvalitetnih turističkih sadržaja s visokom cijenom”, dok će pozicioniranje nekoga drugoga grada prema svojim očekivanim potencijalnim investitorima biti “grad X je grad slobodnog poduzetničkog duha, grad velikih mogućnosti i prilika, grad koji nudi potencijalnim ulagačima besplatne resurse u prvih 5 godina, grad čija administracija razumije problematiku otvaranja novog businessa ..itd”. Strategija pozicioniranja osnovni je ulazni podatak za izgradnju i dizajn marke grada.

3.2. Izgradnja i dizajn marke grada (dizajn logotipa, odabir slogana branda, izgradnja identiteta branda, edukacija zaposlenih)

U ovom dijelu izvođenja potrebno je angažirati specijalizirane marketinške agencije koje će na osnovi ključnog inputa, strategije pozicioniranja, vizije razvoja grada, temeljnih ciljeva i planiranih aktivnosti na unapređenju grada izraditi i prezentirati logotip, slogan i novi identitet branda. Za agenciju je bitno dobiti jasno definirana stajališta, rezultate provedenih analiza i odlučnost da će se planirani zahvati provesti. Na osnovi takvih podataka moguće je početi stvarati i izgrađivati novi logotip, slogan i identitet branda. Edukaciju zaposlenih, način primjene novih obilježja na službenim dokumentima i svih relevantnih čimbenika, od škola do gradske uprave, organizira se kroz nekoliko radionica. U nastavku je kroz tablicu prikazan mogući sadržaj gradske knjige vizualnih standarda s mogućim primjenama slogana, logotipa i znaka. Ovakav standard mora biti usvojen i službeno se mora primjenjivati u okviru svih prezentacija, događaja, promocija grada.

Tablica broj 20: Konceptija prikaza vizualnih standarda grada

Uvod	Branding grada - kratki opis strategije izgradnje branda grada
	Ključna razmatranja, vizija, ciljevi i misija grada
Odluka/zaključak	Odluka/Zaključak Gradskog poglavarstva ili tijela izvršne vlasti o obveznoj primjeni vizualnih standarda
Osnovni elementi	Logotip i osnovni slogan
	Primarni način uporabe (lokacija na mediju, dimenzije, pozicija)
	Sekundarni načini uporabe
	Osnovni simbol grada (znak, dimenzije)
	Primarni način uporabe znaka (lokacija na mediju, dimenzije, pozicija)
	Ostali prihvatljivi načini uporabe znaka, logotipa i slogana zajednički
	Neprihvatljivi načini uporabe boja, lokacije znaka i dimenzije
	Veličine znaka, logotipa i slogana u odnosu na uporabu i medije
	Paleta boja
	Primarna i sekundarna paleta boja
	Primarna paleta boja pozadine
	Najprihvatljivije kombinacije boja
Fontovi	Veličina, tip slova, grafički prikaz
	Dodatna uputstva za tisak i primjenu fontova
Primjena	Varijanta A
	Varijanta B
	Varijanta C
Sekundarne primjene	
	Primjena znaka i logotipa na službenim vozilima
	Primjena na zastavama, pozornicama, binama, transparentima,
	Pozicija i primjena u odnosu na druge logotipe (co branding)
	Posebne primjene (privjesci, majice, kape, ..)

Izvor: autor, 2006.g.

Rezultati su takve izrade i metode kao što je prikazana prethodnom tablicom egzaktno primjene na različitim medijima gradskog logotipa, naziva i znaka. Za svaku od pojedinih kategorija daju se točne dimenzije, pozicije i smještaj, te boje kako bi se uvijek održao isti vizualni standard nastupa u različitim medijima. Ostali elementi poput prepoznatljive glazbe ili đingla mogu se u kasnijoj fazi razvijati i promocijski plasirati krajnjim korisnicima.

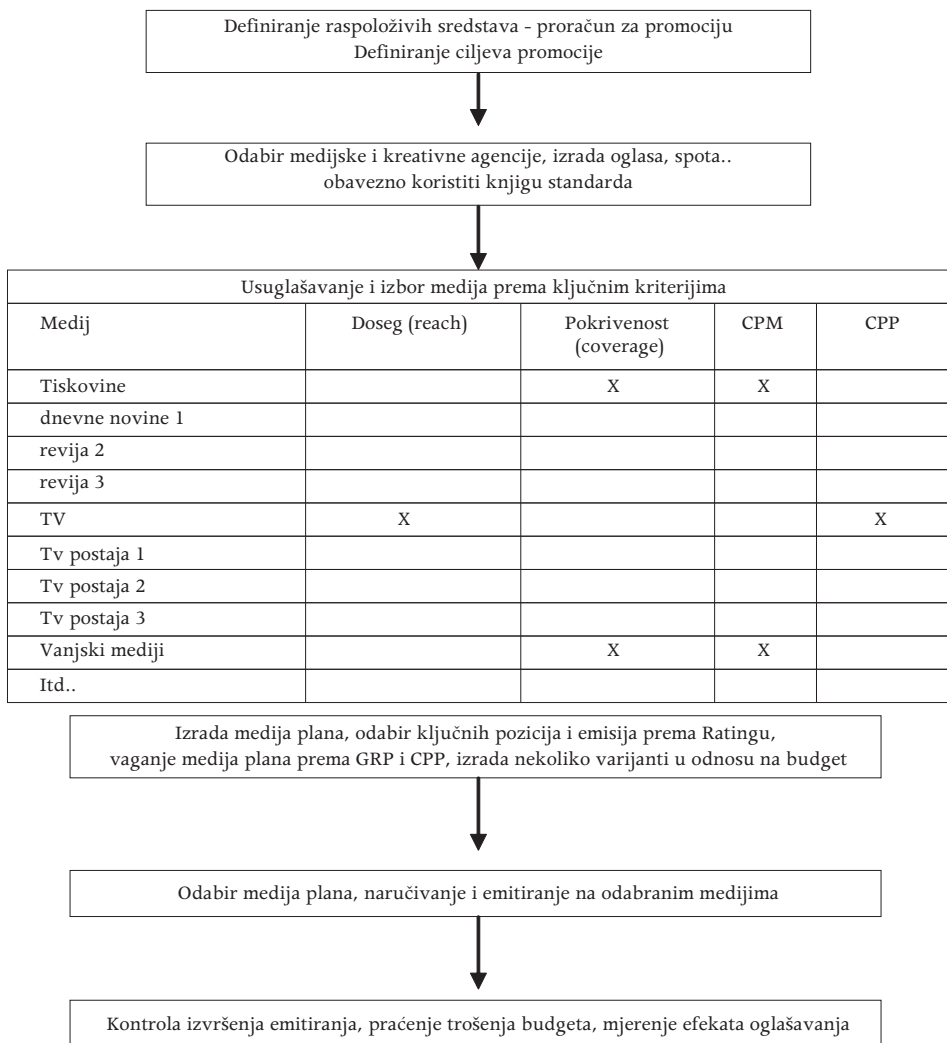
3.3. Definiranje ključnih strategija

Strategija izgradnje imidža i promocije marke grada

Nakon što je definiran dizajn branda grada, a u skladu s ciljevima i strategijom unapređenja grada te svim prethodno prikupljenim podacima, potrebno je pristupiti strategiji izgradnje imidža marke grada i strategiji promocije grada. Imidž marke nekoga grada, ima za funkciju reproducirati u javnosti njegovu sliku koju percipiraju sve njegove ciljne skupine. Za branding grada važno je da se u fazi izgradnje i kasnije upravljanja vlastitim brandom imidž može oblikovati pomoću određenog broja bitnih i relevantnih informacija. U fazi izgradnje branda grada, bitno je znati kako je trenutno percipiran neki grad, kakvu percepciju ima u razmišljanjima svih svojih ciljnih skupina. Strategija izgradnje imidža grada mora pratiti dinamiku implementacije ukupnog modela i mora biti praćena adekvatnim istraživanjem i stalnim, permanentnim mjerenjem radi utvrđivanja negativnih čimbenika koji utječu na stvaranje loše percepcije nekoga grada. Osim toga, grad-brand mora imati razrađeno operativno postupanje u slučaju većih nezgoda, kriza, elementarnih nepogoda, kako bi na svaki način pojačao percepciju dobro organiziranog i dobro upravljanog grada u svijesti svih zainteresiranih strana, osobito svoga lokalnoga gospodarstva te vlastitih stanovnika. Dobra gradnja vlastitog gradskog imidža mora počivati na nekoliko konstanti, da je projecirana slika uvjerljiva, istinita, jednostavna, da ima svoj slogan i prepoznatljiv znak, da je diferencirajuća u odnosu na okolne gradove i gradove konkurente. Strategija izgradnje imidža marke grada nije ništa drugo negoli dosljedna primjena ukupnoga prethodnoga modela, čijom će se primjenom u praksi stvoriti uvjeti za izmjenu vlastite gradske slike u željenu. Svaki grad, dakle, mora razviti svoju vlastitu prepoznatljivu sliku o sebi u svijesti svih svojih ciljnih grupa, ali i ostalih zainteresiranih strana. Uspješnost vodstva grada leži u implementaciji i prezentaciji takve slike i planiranih poruka kroz kanale komuniciranja. Strategijom promocije grada odabiru se mediji i poruke te načini na koje će se oni prenijeti do krajnjih korisnika. Strategijom promocije definiraju se budget, mediji i učestalost poruka, te minimalni doseg, dok se operativnim ili medija planom, detaljno za svaku ciljnu grupu odabiru i predefini- raju svi relevantni mediji, termini emitiranja ili objave, broj objava, vrsta oglasa ili spota kao i svi ostali detalji. Strategija promocije važna je ne samo zbog procjene potrebnih sredstava već i zbog planiranja i procjene očekivanog utjecaja

na pojedine ciljne skupine. U ovom modelu ne predlažu se posebni načini ili nacrti odabira strategije promocije niti strategije izgradnje imidža vlastitog branda jer će oni ovisiti o prevelikom broju čimbenika koji se ne mogu predvidjeti do početka provođenja i izgradnje same marke grada. U nastavku, narednom se shemom nastoji prikazati tijek promocijske strategije.

Shema broj 6: Prikaz dinamike odlučivanja u okviru strategije promocije branda grada



Izvor: autor, 2006.g.

Napomena: Sve navedene kratice u shemi teorijski su obrađene prije u tekstu

Prethodna shema, u ovom predloženom modelu služi isključivo kao indikator i pomoćno sredstvo u definiranju koraka u promocijskoj strategiji. Za gradove je na ovoj razini najbolje angažirati specijalizirane agencije koje će po prethodnoj shemi, korak po korak provoditi zacrtane ciljeve.

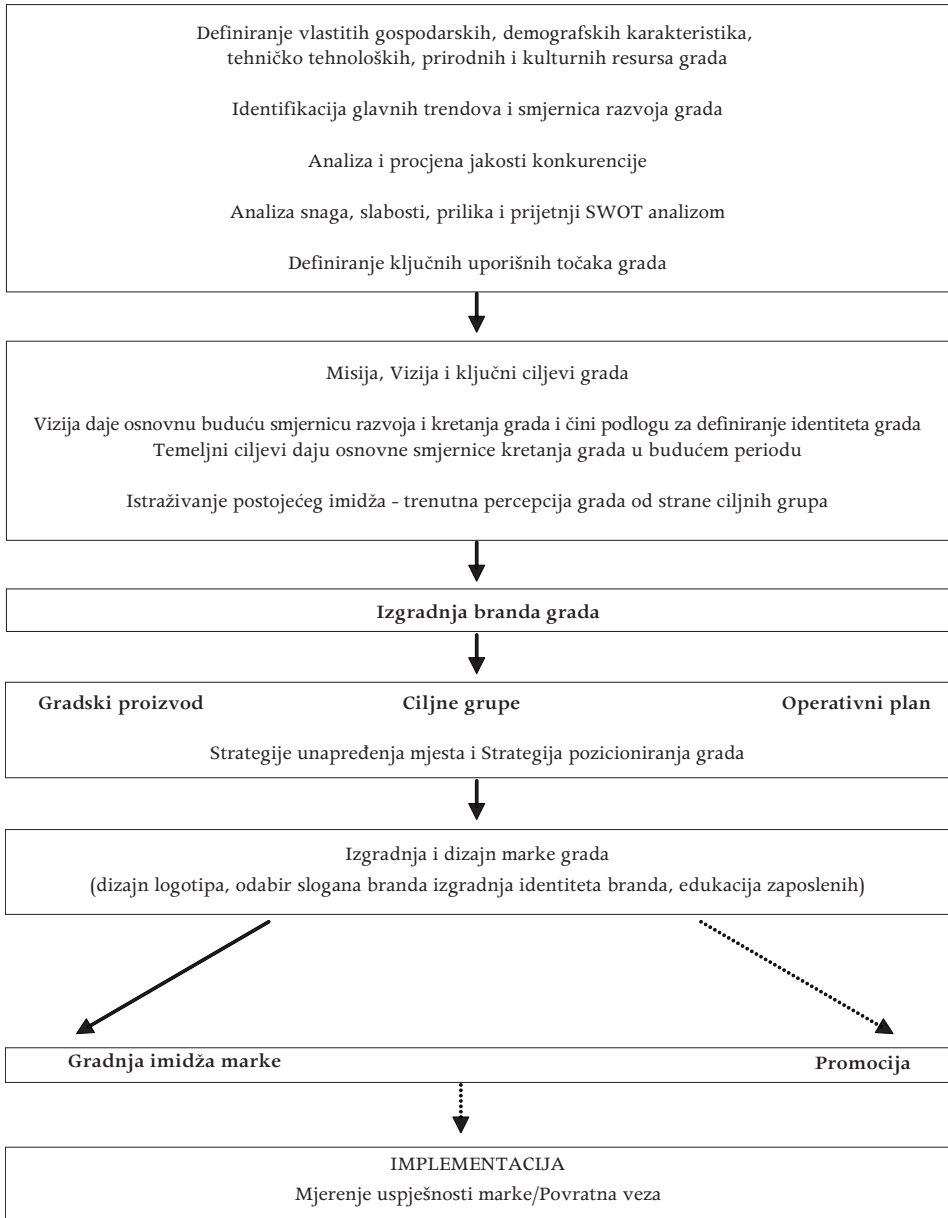
3.4. Implementacija

Implementacija predloženog modela ovisit će najprije o nekoliko ključnih čimbenika:

1. Predanosti i odluke Gradskog poglavarstva i Gradonačelnika da se ovakav projekt provede;
2. Izvorima sredstava i načinu financiranja većih infrastrukturnih zahvata te dovršetku radova prije početka primjene promocijske strategije;
3. Jasno postavljenoj viziji, misiji i ciljevima koji čine kostur modela;
4. Dosljednoj provedbi projekta u nastavku njegovog životnog ciklusa te poštivanju odabranih prepoznatljivih vizualnih elemenata.

U nastavku se još jednom u svojoj ukupnosti prikazuje model i njegovi elementi koji u stvari čine i jesu implementacija predloženih koncepata:

Shema broj 7: Implementacija modela brandinga za gradove



Izvor: autor, 2006.g.

3.5 Mjerenje uspješnosti marke i procjena vrijednosti marke s aspekta grada

Obzirom da predloženi model nije u praksi proveden, u načelu se u nastavku predlaže kroz tablični prikaz prijedlog mogućih istraživanja i mjerenja koje bi trebalo imati i pratiti radi kvalitetne argumentacije i provjere uspješnosti modela. Nakon implementacije modela svakako je ključno za grad uspostaviti službu ili odabrati agenciju koja će provoditi odabrana i ovdje predložena mjerenja. Za potrebe ovoga rada te na razini do sada prikupljenih podataka u nastavku su predložene jednostavne koncepcije za koje se smatra da bi se mogle primjenjivati na razini većine hrvatskih gradova.

Tablica broj 21: Prijedlog mjerenja-ispitivanja ciljnih grupa o uspješnosti marke grada

Opis	Ciljna skupina Turisti	Ciljna skupina Lok. stanovništvo	Ciljna skupina Lok. gospodarstvo	Ciljna skupina Strani investitori
Mjerenje percepcije-poznatosti grada i prepoznatljivosti njegovih programa	Ispitivanje imidža grada u regularnim vremenskim ciklusima (npr. 1 x god.), usporedba s rezultatima iz analize postojećeg imidža u modelu	Ispitivanje kredibiliteta gradskog vodstva- provjera gradskih programa i investicija, definiranje potreba, provjera vlastitih prioriteta u odnosu na lokalno stanovništvo	Ispitivanje kredibiliteta gradskog vodstva- provjera gradskih programa i investicija, definiranje potreba, provjera vlastitih prioriteta u odnosu na lokalno stanovništvo	Ispitivanje namjere dolaska u grad- usporedba s konkurencijom, prepoznavanje prednosti grada i utvrđivanje nedostataka u odnosu na konkurenciju
Mjerenje stvaranja nove vrijednosti za grad	Mjerenje vrijednosti marke u regularnim vremenskim ciklusima usporediti rast/ pad turističkog prometa u odnosu na stanje prije uvođenja modela, praćenje pokazatelja prosječne potrošnje u turizmu na razini osobne izvanpansionske potrošnje bez smještaja te sa smještajem i usporedba s pokazateljem prije uvođenja marke	Mjerenje vrijednosti marke - u regularnim vremenskim ciklusima mjeriti indeks zadovoljstva životom i radom u vlastitom gradu te usporediti isti sa početnom godinom nakon uvođenja modela brandinga. Na razini grada omjer porasta proračuna po svakom stanovniku također je dobar pokazatelj financijskih promjena od perioda primjene modela	Mjerenje vrijednosti marke - promjene u tržišnom poslovanju tvrtki, mjerenje isticanja lokalnih gradskih simbola, povećanje prihoda tvrtki i broja zaposlenih u odnosu na vrijeme prije uvođenja modela branda, jednom u 5 godina	Mjerenje vrijednosti marke - analiza i mjerenje rast/ pad novih investicija u odnosu na period prije uvođenja modela, mjerenje na godišnjoj razini

Izvor: autor

Zbog primjenjivosti modela kao i zbog metodološkog pristupa za gradove bi bilo poželjno na ovom nivou primjene modela angažirati specijalizirane tvrtke koje bi takva ili slična mjerenja mogle profesionalno provesti te predložiti mjere za postupanje.

3.6 Povratna veza i stalne korekcije

U sklopu povratne veze i korekcija, nakon dobivanja inputa iz mjerenja vrijednosti marke, svako gradsko vodstvo odlučit će o daljnjim koracima i postup-

cima glede svoje marke. U određenom vremenu, nakon primjene ovdje predloženog modela mogu se pojaviti potrebe za rebrandingom ili cobrandingom. Svaki od tih zahvata potrebno je provjeriti na ovom modelu kroz ukupno prikupljena iskustva u primjeni te nakon dobivanja svih relevantnih podataka odlučiti se za određene značajnije poteze, u kojem smjeru ići k izmjenama, poboljšanjima ili promjenama dostignute razine prepoznatljivosti vlastitog grada. U smislu povratne veze i korekcija unutar modela, zahtjeva se stalno formalno izvješćivanje unutar gradske administracije od voditelja projekta i radnih timova do ključnog rukovodstva nekog grada i njegovog gradonačelnika.

4. Ocjena prednosti i nedostataka modela te preporuke za uvođenje modela u hrvatske gradove

U nastavku se na osnovi iskustva i prethodno razrađenih elemenata predloženog modela iznose prednosti i nedostaci, uz napomenu da takav model nije do sada primijenjen te da su svi predloženi koraci izvedeni na osnovu prikupljenih iskustava i teorijskih postavki iznesenih u ovom radu.

Ukupne prednosti predloženog modela mogle bi se sagledati kroz sljedeće:

1. Predloženi model stavlja korisnike gradskih usluga u prvi plan i nadređuje ih svim ostalim procesima unutar samog modela;
2. Predloženi model svakako će doprinijeti boljem upravljanju nekim gradom, racionalnijem iskorištavanju pojedinih resursa, boljoj valorizaciji vlastitih mogućnosti i kapaciteta, te zasigurno većem zadovoljstvu svih krajnjih korisnika, svakog u svom djelokrugu života i rada;
3. Predloženi model svakako će utjecati na povećanje konkurentnosti grada u odnosu na ostale gradove, na njegov pozitivan imidž i percepciju kao i na stvaranje dodatnih financijskih i svih ostalih vrijednosti i učinaka koji su korisni za određeni grad;
4. Predloženi model će kroz vrijeme stvoriti veću prepoznatljivost pojedinog grada kao i stvaranje dodatnih vrijednosti za sve svoje korisnike usluga (ciljne grupe) upravo kroz njegovu dosljednu primjenu;
5. Predloženi model omogućava prepoznavanje istinskih zahtjeva krajnjih korisnika, definiranje njihovih potreba i načina na koji se te potrebe mogu zadovoljiti;
6. Predloženi model iziskuje svojevrsnu preobrazbu gradskih uprava i traži njihovo strateško promišljanje, od definiranja temeljnih ciljeva, misije,

vizije do identifikacije snaga i slabosti, definiranja tržišta grada i ključnih zainteresiranih strana, ocjene postojeće razine zadovoljstva uslugom, životom i radom u gradu, pa sve do detaljne segmentacije ciljeva i zadataka i definiranja primjenjivih instrumenata brandinga i dijelova marketing miksa;

7. Predloženi model iziskuje opredjeljenje Gradskog poglavarstva i Gradonačelnika za primjenu istog te težnju za stalnim unapređenjem i poboljšanjem vlastite usluge;
8. Predloženi model omogućava stalno izvješćivanje uprave o postignutim rezultatima te pravodobnu reakciju u odnosu na nepredviđene događaje;
9. Predloženi model predviđa određenu fleksibilnost i primjenjivost u odnosu na predložene koncepte, svaki koncept je moguće u detaljima doradivati te prilagođavati vlastitim potrebama;
10. Predloženi model omogućava sudjelovanje svih zainteresiranih upromišljanju, planiranju i vođenju grada te razmatranje zahtjeva, prijedloga i očekivanja svih zainteresiranih strana, od građana do različitih udruga i lokalnog gospodarstva;
11. Većina u ovom radu razmatranih iskustava i primjena brandinga na razini nekoga grada ipak je većinski orijentirana na promociju pojedinih segmenata vlastitoga proizvoda, od lokalnog gospodarstva, do privlačnija stranih investicija, dok je u ovom modelu predložen ukupan pristup mijenjanja cjelokupnog ponašanja gradske administracije s ciljem poboljšanja ukupnog funkcioniranja grada i ostvarivanja zacrtanih ciljeva.

Nedostaci modela na razini provedenih istraživanja mogli bi se sabrati kroz sljedeće konstatacije:

1. Model nije provjeren u praksi u čitavom svom predloženom obimu;
2. Model iziskuje veliku kompleksnost primjene, potrebna specijalistička znanja kao i vlastite (gradske) kadrove za uspješnu primjenu istog;
3. Model je dugotrajan, a implementacija zahtijeva visoku razinu koordinacije i ustrajnosti;
4. Ograničenost vlastitih proračunskih i izvan proračunskih resursa i optećuća tekuća problematika mogu ugroziti ukupnu primjenu modela;
5. Predloženi model omogućava i parcijalnu primjenu, no tada je moguće da konačni rezultati budu ispod razine očekivanja;
6. U konačnici, predloženi model je veoma ovisan o političkoj volji i konsenzusu unutar određenog grada;

7. Predloženi model nema zakonskog uporišta i “zakonske prisile” pa je veoma teško očekivati njegovu brzu primjenu i opću prihvaćenost od strane gradskih uprava, gradskih poglavarstava i gradonačelnika pojedinih gradova.

PREPORUKE ČITATELJIMA

Marka nije suvremen, revolucionaran, trendovski marketinški pristup. To je marketinški aksiom, spoznaja koja postoji već desetljećima i stoljećima. Postoje tvrtke koje se mogu pohvaliti vlastitom dugogodišnjom tradicijom i do nekoliko stotina godina. To ne znači da su te tvrtke u početku poslovanja postale marke same po sebi. Robna marka, a time i brand put su poslovne filozofije i preduvjet uspjeha gradova, država i tvrtki na globalnom svjetskom tržištu te predstavljaju način komunikacije između proizvođača i njegovih ciljnih skupina, a čine ih sastavnice kvalitete, dizajna i funkcionalnosti. Kroz povijest tržišne ekonomije, do sada još nije postojao toliko snažan zahtjev za međusobnim razlikovanjem proizvoda. Nikada proizvodi nisu bili podložni čestim promjenama i toliko jakoj međusobnoj konkurenciji kao danas. Nikada potrošač nije bio izložen tolikoj količini informacija kao danas. Zahtjevnost potrošača nikada nije bila veća. Marke su onaj tržišni entitet koji ima snagu privući potrošače, učiniti ih zadovoljnim i vjernim. Marke proizvoda potrebno je promatrati kao svojevrsan ugovor između potrošača i proizvođača, pri tome potrošači nude lojalnost i povjerenje marki, a zauzvrat traže da im marka pruža korist kroz stalnu razinu kvalitete proizvoda, odgovarajuću cijenu, promociju, distribuciju. Uzimajući u obzir limitiranost raspoloživih resursa, kao i sve veću globalnu međupovezanost, svaki grad mora se natjecati s bilo kojim drugim gradom ili mjestom za svoj udio u svjetskom bogatstvu, talentu i znanju. Kao i poznato poduzeće, tako i poznati grad, regija ili država uvođenjem brandinga lakše će pronalaziti kanale za prodaju vlastitih proizvoda ili usluga, lakše će dolaziti do najbolje radne snage, do većeg broja posjetitelja, turista, investicija i događaja te će moći imati značajniju ulogu na nacionalnom i globalnom planu. Iz toga se može zaključiti da je branding gradova zapravo samo svojevrsni alat unapređenja razvoja vlastitoga mjesta. Branding na taj način postaje izražaj uspješnosti nekoga grada, pokazuje kako on trenutno gospodari svojim prostorom i resursima, a često je i izraz budućih razvojnih želja nekoga mjesta. Kada se govori o brandingu gradova, tada treba istaknuti da kod primjene u gradovima ne bi smio prevladavati svojevrsan "profitni" model. Branding gradova je napredna forma kojoj su u prioritetu ljudi, svrha i reputacija nekoga grada, a ne sredstva i profit. No, svakako stoji konstatacija da gradovi koji promišljaju o svojoj prepoznatljivosti i koji su prepoznali vrijednost i ulogu primjene koncepcija brandinga stvaraju i nove dodat-

ne vrijednosti koje u konačnici polučuju i bolje financijske učinke za pojedinu lokalnu zajednicu. Fleksibilnost je ključna postavka modernoga gradskoga brandinga. Branding kao koncept u svom izvornom smislu ima sposobnost stalne "mekane" prilagodbe, promjena vlastitih ciljnih grupa u smislu njihovog zadovoljenja u odnosu na "tvrde" organizacijske i financijske dijelove neke organizacije, odnosno grada. Prednost je takve fleksibilnosti što se zapravo kroz adekvatnu primjenu koncepcija brandinga neki grad ili bilo koja druga organizacija na jednostavniji način transformira i prilagođava novim uvjetima na tržištu i svom okružju. Najefikasniji branding gradova ide iznad osiguranja identiteta mjesta i razumijevanja najznačajnijih prednosti nekoga grada. Brand grada treba definirati organizacijsku kulturu i gradsku razvojnu predodređenost te ucrtati smjer za sve daljnje marketinške korake i gradske investicije. Na taj način branding gradova postaje proces kreiranja vrijednosti za određeni grad vlastitim otvaranjem, razvojem i nadasve komuniciranjem svih svojih prednosti i atrakata, prvo svojim stanovnicima i lokalnim poduzećima te zatim i svim ostalim zainteresiranim stranama. Prema u ovom radu istraženim i prikupljenim podacima, može se zaključiti da većina gradova upravo tu komunikaciju realizira kroz vlastitu lokalnu-gradsku politiku i vanjske odnose s ostalim gradovima, kroz politiku naseljavanja i investiranja na području svoje uprave, kroz vrednovanje i isticanje vlastitih kulturnih, povijesnih i društvenih znamenitosti, kroz vlastiti odnos do obrazovanja i edukacije svojega lokalnoga stanovništva, kroz turizam i posebne događaje te kroz poticanje svoga lokalnoga gospodarstva i institucija. Branding gradova usmjeren je zapravo da kroz te odnose i kanale u ukupnoj njihovoj komplementarnosti, s dugoročnom razvojnom strategijom i realnom vizijom budućeg razvoja grada, omogući mjestima da postanu prepoznatljiva, uspješna i nadasve konkurentnija. U tom smislu kombinacija branding strategije, ekonomskog razvoja, jasne razvojne vizije i ambicije te javne politike omogućit će realizaciju zacrtanih razvojnih ciljeva nekoga grada na brži, efikasniji i održivi način u odnosu na dosadašnje tradicionalne birokratske pristupe. Iako mnogi gradovi u prijašnjem cilju već poduzimaju određene promotivne aktivnosti kako na području privlačenja investicija tako i na području turizma, većina tih aktivnosti nije koordinirana i usklađena sa strateškim razvojnim ciljevima i vizijama niti s vlastitim realnim mogućnostima. Dakle uvođenje procesa brandinga u gradove, što je i pokazano kroz ovaj rad i istraživanja, omogućuje stvaranje zajedničke vizije razvoja vlastitoga grada, povećanje njegove konkurentnosti na globalnoj razini, jačanje njegove poznatosti i povjerenja u lokalne i nacionalne proizvode, omogućava vlastitu diferencijaciju i prepoznatljivost u odnosu na druge gradove osobito u pogledu turizma, omogućava zadržavanje

vlastitih najvrjednijih lokalnih stručnih kadrova i sprečava odljev stanovništva, definira i redefinira ono što je dobro i ono što je loše, omogućava stalnu fleksibilnost i prilagodbe u odnosu na želje i potrebe svih zainteresiranih strana. Iskustva potvrđuju kako je brandiranje puno više od jednokratnog projekta. Stvoriti brand grada i države velik je i složen poduhvat. Činjenica je da, nažalost, u našoj državi još nema jedinice lokalne samouprave koja ima izgrađen put koji jasno i sustavno vodi ka cjelovitom brandingu na nivou prepoznatljivosti određenog grada. Bez sustavne, organizirane i dugotrajnije planirane provedbe procesa brandiranja, svaki pokušaj ostat će na razini koncepta i nedorečenih pokušaja pojedinaca. Preporuke hrvatskim gradovima koje proizlaze iz ove knjige jesu zapravo da naši gradovi, kao i ostali svjetski gradovi, trebaju znati i razumjeti kojim izazovima i promjenama je izložen određeni grad u globalnom okruženju, kako pojedini grad ili mjesto može pozitivno iskoristiti novonastale situacije i promjene u okruženju, te zašto je branding i izgradnja pozitivnog imidža nužan u tom procesu. Pravi izazovi tek čekaju naše gradove i njihova vodstva. Gradovi i njihova lokalna ekonomija u stalnom su riziku od promjena. Danas su industrija, radna snaga i kapital sve mobilniji, spremni na preseljenje u druge gradove, druge države zbog boljih uvjeta, bolje infrastrukture, boljeg i humanijeg okruženja. U tim uvjetima, hrvatski gradovi moraju prepoznati svoje vlastite interese i definirati svoje strategije razvoja kroz adekvatnu viziju koja je poznata svima, koja je javna i iza koje postoji određeni politički konsenzus. Znati procijeniti kuda ide određeni grad, što se događa s njegovim stanovnicima, s njegovim "domaćim" tvrtkama, znači znati prepoznavati probleme unaprijed, prije njihovog nastanka. Samo na takav način moguće je upravljati gradom u globalnim razmjerima. Osim toga, naši gradovi moraju početi razmišljati na bazi iskustava drugih gradova da svaki grad svoj razvoj mora temeljiti na vlastitim snagama, vlastitim ljudima, vlastitom znanju i inovacijama te vlastitim raspoloživim prostornim resursima. U prvom redu, hrvatski gradovi moraju se usmjeriti na razvoj i zadržavanje vlastitih lokalnih, domaćih, stručnih kadrova, te im različitim stipendijama i kasnije povlasticama osigurati opstanak i povratak unutar lokalne zajednice. Najveći gubitak za određenu zajednicu jest odljev mozgova i intelektualnog kapitala. Bez stručnjaka, obrazovanih radnika, niti jedan grad, nigdje u svijetu, ne može biti inovativan, kreativan i spreman za konkurentsku borbu. Hrvatski gradovi trebaju jasno kroz prostorno plansku dokumentaciju te kroz jasno definirane strateške razvojne iskaze u posebnim dokumentima osigurati realizaciju vlastitoga razvojnoga ciklusa i vlastite vizije. Jasna vizija može osigurati ne samo prosperitet za određeni grad, već i jasnu, nedvosmisleni koheziju i suradnju između lokalnih i državnih vlasti, u cilju izbjegavanja prekla-

panja zajedničkih aktivnosti i rasipanja resursa na podvostručavanje podjednakih aktivnosti i tome slično. Nakon iskaza vizije, sljedeća aktivnost, kao odgovor na nove izazove u okruženju, sastoji se iz utvrđivanja modela pristupa izgradnji vlastite marke grada i prepoznatljivosti. Strateški pristup i korištenje u ovom radu predloženih i obrađenih koncepcija i modela čini koristan instrument koji može određeni grad objediniti u okviru vlastite vizije i misije, te mu omogućiti sustavan i dugoročno opravdan pristup rješavanju vlastite problematike. Biti atraktivan grad, privlačan, sa visokim standardom življenja, biti uspješan, znači i rukovoditi i uspješno organizirati različite aktivnosti, od promocije grada, do lobiranja i privlačenja kapitala. Dugoročno gledano, naši gradovi moraju razviti posve nove, vlastite sustave komunikacije i privlačenja turista, stranih ulagača i poslovnih partnera, u čemu im koncepcija brandinga zaista može pomoći. Pored navedenoga, naravno, same gradske uprave moraju postati fleksibilnije, osobito u dijelu smanjivanja birokratskih i administrativnih postupaka. U današnjem okruženju, potrebno je razmisliti koje promjene nas očekuju, kako će se pojedini grad s njima suočiti i ima li planove i resurse kojima može dati brzi odgovor na novonastale situacije. Većina hrvatskih gradova, nema tako postavljen sustav “brzog” administrativnog odgovora i promjene orijentacije u trenutku kada je evidentno da je došlo do određenih odstupanja. Svaki grad mora razviti vlastiti proces i postupke promjene u odnosu na novonastale situacije i krize koje ga mogu zadesiti. Dakle, sam pristup brandiranju vlastitog grada, učiniti će taj grad atraktivnijim, fleksibilnijim i dinamičnijim te nadasve otpornijim na različite promjene koje se događaju bilo na svjetskoj ili nacionalnoj razini. Osnovne preporuke za uvođenje i primjenu u ovom radu predloženog mogućeg modela primjene brandinga u našim gradovima potrebno je sagledati u okviru prije opisanog prijedloga i slijedom prikazanih iskustva na različitim svjetskim gradovima primjerima, te pokušati u zadanim okvirima, uz postojeće raspoložive resurse, početi primjenjivati predložene aktivnosti uz stalni nadzor i stalnu promociju važnosti razvoja marketinške i branding svijesti u gradskim upravama. Ukoliko se zaista želi primijeniti predloženi model brandinga treba znati da branding nije nešto što se dodaje na “vrhu” u nekom već izvrsno uređenom gradu, branding nije obično “šminkanje”, branding je ozbiljan proces koji počinje i tjera sve aktere na kretanje od dna prema vrhu, od samog početka uvođenja procesa.

POPIS KORIŠTENE LITERATURE

Knjige

1. Anholt, Simon : "Branding New Justice", časopis Brand menadžment, Henry Stewart Publications, vol. 9, No 4-5, April 2002.
2. Bryson John: "Strategic Planning for public and nonprofit organizations", Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str. 89.
3. Grbac, Bruno: "Osvajanje ciljnog tržišta", Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2005.
4. Heinz Weihrich, Harold Koontz: Menadžment, Mate d.o.o. Zagreb, 1994.
5. Kenneth Roman, Jane Maas: "Kako oglaševati", Zbirka Virgo Advertisinig, 1995.
6. Kotler Philip, Roberto: Social marketing, strategies for changing social behavior, The free press, N. York, 1989.
7. Kotler, P.; Donald, H., Haider; Irving, Rein: "Marketing places", The free press, Maxwell Macmillian, New York, SAD, 1993.
8. Meller, Marcel: "Društveni marketing", Osijek, 1994.
9. Peter F., Drucker: "The practice of menadžment", Harper business, SAD, 1993.
10. Philip Kotler, David Gertner: "Country as a brand, product and beyond: a place marketing and brand menadžment perspective", Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK.
11. Philip Kotler: "Upravljanje marketingom 2", Informator, Zagreb, 1989.
12. Philip Kotler: "Upravljanje marketingom 1", Informator, Zagreb, 1998.
13. Previšić J., Došen-Ozretić: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
14. Rita, Clifton, John Simmons, et.al.: "Brands and branding", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003.
15. Robert Jakovljević: "Grad kao proizvod", IDC Zagreb, 2000.
16. Sally Dibb, Lyndon Simkin, William M. Pride, O.C. Ferrell: "Marketing", Mate, 1991.
17. Schneider, Mark: "The competitive City", University of Pittsburgh Press, Baker & Taylor International, 1991.
18. Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991.
19. Surmanek, Jim: Media Planning, a Pactical Guide, NTC Business Book, Illinois USA, 1996.
20. Toffler, Imber: Dictionary of Marketing terms, Barrons, USA, 1994.
21. VanAuken, Brad: "The brand menadžment checklist", Kogan Page Limited, London, 2004.
22. Vresk, Milan: "Grad u regionalnom i urbanom planiranju", Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 1990.

Časopisi i revije

1. Anholt Simon: "Some important distinctions in place branding", Časopis Place branding, Henry Stewart Publications, vol. 1.
2. Arto Haapala: "The urban identity, the City as a place to dwell", www.eki.ee/km/place/pl03/Place3Haapala.pdf
3. Ashworth, A.; Voogd, H.: "Marketing the City, Concepts, process and Dutch applications", TPR, 59/88
4. Bičak, Darko: "Dizajniranje treba ideje, a ne smo konačan proizvod", Časopis Poslovni dnevnik, prilog Vikend, 14-17. travnja 2006.
5. Birolla, Hugo: "Izrada prognoza poslovnih događaja u budućnosti", Časopis Informator, 05.03.2005., broj 5321.
6. Božena, Gulija: "Javno-Privatno partnerstvo", Euroscope, IMOEDC, Bilten europskog dokumentacijskog centra, godina 13., broj 73., lipanj 2004.
7. Buble, Marin: "Proces strateškog menadžmenta i njegove bitne komponente", Časopis Računovodstvo i financije, broj 8, kolovoz 1997.
8. Cheshire, Paul: Cities in Competition, articulating the gains from integration, Urban studies, vol 36, no 5-6, 1999., The editors of Urban studies.
9. Chevrant-Breton, Marie: Selling the world city, a comparison of promotional strategies in Paris and London, European planning studies, april 1997., vol 5, issue 2, EBSCO database, 08.07.2002.
10. Christian Mikunda: "Brand lands, hot spots & cool spaces", Kogan Page Limited, 2004.
11. City of San Luis Obispo, California, USA, "Tourism marketing plan", 2003.
12. Corsico, Franco: "Marketing Urbano uno strumento per le citta e per le imprese, una condizione pe lo sviluppo immobiliare, una sfida per la pianificazione urbanistica", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
13. Časopis "Poslovni dnevnik", 01. veljače 2005.
14. Časopis "Poslovni dnevnik", 20.03.2006.
15. Časopis "Poslovni dnevnik", 29.kolovoz 2005.
16. Časopis "Poslovni dnevnik", Brandiranje države, Suvremene strategije kreiranja imidža, 03.11.2004.
17. Davis Scott: "Brand metrics: good, bad and don't bother", Strategy-The Canadian marketing report, siječanj 2004.
18. Dietrich Henckel, Matthias Eberling and Buso Grabow: "The Future of Work in teh City", Deutsches Institut fur Urbanistik, German Institute of Urban affairs, Occasional paper, 1999.
19. Domeisen, Natalie: "Is there a case for national branding", International trade forum, The magazine of the international trade Centre, broj 1/2003.

20. Enric Pol: "The theoretical background of the city identity-sustainability network", *Environment and behavior*, vol. 34., No1, January 2002.
21. Erickson Bill, Roberts Marion: *Marketing local identity*, *Journal of Urban Design*, Februar 1997., vol 2., issue 1, Academic search premier, EBSCO database, 08. 07. 2002.
22. Feldwick, Paul: "Brand communications", *The Economist*, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003., str.127
23. Fijačko, Jasmina: "Robna marka donosi profit", www.croatiabiz.com, 05.05.2006.
24. Franjić, Zoran : "Proces globalizacije i značaj stranih direktnih ulaganja za hrvatski turizam", *Časopis Tržište*, broj 1/2 2000., Vol XII, Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji, Izdavač Comar,Zagreb, 2000.
25. G.J.Ashworth: "Marketing of places, What are we doing?", *Torino Incontra*, Torino, 1994.
26. Gert Jan Hospers : " Brendiranje gradova - lekcije iz regije Oresund: u skandinavske regiji Oresund, gradovi poput Kopenhagena i Malmoa udružili su snage kako bi se brendirali u Novoj Europi - model koji prikazuje prednosti i nedostatke brendiranja gradova (regionalni razvoj)", *Časopis Urbano i ruralno planiranje*, Izdavač Thomson Gale ltd, svezak 74, broj 5, 2005.
27. Gilmore, Fiona: "Brand Shanghai, harnessing the inner force of people and place" *Destination branding*, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK.
28. Grahame Richards: "Competition between states and provinces for new investment: The effect of cross border incentives on plant location", *Canada and US Law Journal*.
29. Grbac Bruno, et.al.: "Evolucija marketinga u gospodarstvu Primorsko goranske županije i Istarske županije", *Marketing i razvoj*, Društvo za marketing Rijeka, Rijeka 2000.
30. Heinrich Mading: "Model Cities: German experience with best practice competitions": *Deutsches Institut fur Urbanistik*, Occasional Paper, World Conference on Model Cities, April 19-22 1999.
31. Henning von Verigge: "Gradovi kao brandovi", *Gesamtverband Kommunikation-sagenturen*, Zajednička udruga komunikacijskih agencija, Kongres gradovi kao brandovi, Frankfurt, Main, Njemačka, 2004.
32. Jakir Bajo, Ivana: "Mjerenje uspješnosti u hrvatskom javnom sektoru", *Časopis Računovodstvo, revizija i financije*, ožujak 2002. Zagreb, RRIF Zagreb.
33. Joan Eugen Sanchez: "Socio spatial competition and polarization", *Regional and urban restructuring in Europe*, final conference, Roma, 20- 22 March, 1994.
34. Jorge de Vincente: "State branding u 21 stoljeću", *Fletcher school*, May 2004.
35. Keller Lane Kevin, Sternthal Brian, Tybout Alice: "About your Brand", *Harvard Business review*, September 2002.
36. Klobučar, Dalibor: "Otvorenje trgovačkog City Center One", *Časopis Poslovni dnevnik*, 06.06.2006.

37. Končevski, Ksenija : "nedostatak kvalificirane radne snage sve veći problem SAda", Časopis Poslovni dnevnik, 14-17. travnja 2006.
38. Kostić, Miodrag: "Breeding", E magazin broj 8, VEZA, Beograd, 2006.
39. Leonard, Mark: "The brand called UK", Fast Company, February-March 1999.
40. Lori L. Taylor: "The Evidence on Government Competition", Economic and Financial review, sec.quart. 2000.
41. Malcom Allan:"Why brand places?", Časopis Agenda for local development, broj 64, veljača 2004.,
42. Marsha Lindsay: "The brand called Wisconsin", Economic summit white paper, Lindsay, Stone and Briggs, 2004.
43. Mathias Eberling, Dietrich Henckel : "Everything anytime?, Cities on their way to continius activity, German Institute of Urban Affairs, Berlin, 1999.
44. Mats Urde: "Brand orientation: A Mindset for Building Brands into strategic Resources", Journal of Marketing Menadžment, 1999, broj 15, Westburn Publishers LTD.
45. Mchenry, Julie:"Building brands on The Web", Special report PR on The Net, Časopis Tactics, Studeni 1999., str. 15.
46. Michael, Parkinson: "The rise of the entrepreneurial european city, strategic responses to economic changes", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia.
47. Mihić, Mirela: "Segmentacija tržišta odjeće na temelju afektivno-kognitivnih varijabli", Ekonomska istraživanja, Vol. 15, broj 1/2002, FET Dr. Mijo Mirković, Pula.
48. Muller, W.H: Territoriales (regionales und komunale) Marketing, WIBERA-Sonderdurch, No 223, Dusseldorf, 1992.
49. Munoz Tim, Kumar Shailendra: "Brand metrics: Gauging and linking brands with busines performance", Henry Stewart Publications, Brand menadžment, vol II, broj 5., svibanj 2004.
50. Nigel Morgan, Annette Pritchard: "Meeting the destination branding challenge" Destination branding, second edition, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004., Oxford, UK.
51. Ozretić Došen, Đurđana: "Vrijednost marke" Časopis Marketing UP, Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, broj 1.
52. Paliaga, Marko: "Medijsko planiranje 1 i 2", Časopis Marketing u praksi, broj 1.
53. Pavlek, Zvonimir: "Ima li prostora za nove marke?", Časopis Marketing UP, Nakladnik Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, 19/2005.
54. Peter S. Fisher, Alan H. Peters: " Industrial Incentives, competition among american states and cities", University of Iowa, 1998.
55. Peter W. Williams, Alison M. Gill, Neil Chura: Branding mountain destinations, The battle for "Placefulness", Tourism review, broj 59, 1/2004.
56. Quinn, David: Who cares wins", Estates Gazzete, 5/25/2002., Issue 221,EBSCO data base, 080702.

57. Rajh Edo, Tihomir Vranešević, Davor Tolić : "Što je tržišna vrijednost marke? " Časopis Marketing UP, Poslovna znanja d.o.o., Zagreb, broj 5.
58. Rebecca Anwar: "Branding the identity of your practice", Časopis Physisian`s New Digest, Philadelphia, 2005.
59. Reinhard,Friedman,: Marketing Urbano: Como promuover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000.
60. Rosignolo, Cristiana: Networking in EU: Different policies at different spatial scales, EU-Polis sistemi urbani europei, Dipartimento Interateneo Torino, Politecnico e Universita di Torino, Italy, 2002.
61. Sandra Bartolović: "Najbolji promotori Mesić, Sanader i tenisač Ljubičić", Časopis Poslovni dnevnik, 7.11.2005.
62. Schiffman G. Leon, Leslie Lazar Kanuk: "Ponašanje potrošača", Prentice Hall, 7.izdanje, Mate d.o.o., Zagreb,, 2004.
63. Seppo K. Rainsto: "Sucess factors of place marketing: a study of place marketing practices in northern Europe and United states", Helsinky University of Technology, doctoral dissertation 2003/2004.
64. Simmons John, Tony Allen: "Visual and verbal identity", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003.
65. Simon Anholt: "Branding places and nations", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003.
66. Spies, Steffen: "Marketing fur Regionen,Andwendungsmoglichkeiten im Standortwettbewerb" Wiesbaden, 1998.
67. Stefan Paul Jaworski, Don Fosher: "national Brand Identity and its effect on corporate brands, the nation brand effect", The Multinational Business review, jesen 2003., vol. 11, broj 2.
68. Šverko Ivan, Paliaga Marko: "Istraživanje imidža gradova u funkciji marketinga gradova", XVII Kongres Cromar-a Hrvatske Marketing države- marketing hrvatske države, 2001.
69. Šverko Ivan, Paliaga Marko: Istraživanje imidža grada Rovinja, turisti i građani, 2001.
70. Thomas L. Friedman, "The World is Flat", Farrar, Straus and Giroux, New York, USA, 2005.
71. Thompson Bahr Anne: "Brand positioning and brand creation", The Economist, Bloomberg Press, Princeton, New Jersey, 2003.
72. Tomašević, Amelia: "Razvoj teorije i prakse odnosa s javnošću", Časopis Marketing UP, Trend publikacije, broj 9/2002.
73. Tschirhart Mary : " Identity menadžment and the branding cities", Chambell Public Affairs Institute, Maxwell School od Citizenship and Public Affairs, Syracuse University, New York, 2005.
74. Vaggione, Pablo: "Bulit heritage as source of world city identity-The case of Shanghai", 40 th IsoCarp Congress, 2004.

75. Victoria Pike Bond, Abby Cook: "New perspective: Competiton and Local development Policy", Public Policy Institute of California, 1994.
76. Zemljič, Borut: "Brand u službi prodaje", Časopis PROPRO, broj, 2005.

Internet i drugi korišteni izvori podataka:

1. Babić, Mirjana: "Internet stranica u funkciji unapređenja korporativnog imidža", <http://www.enter-net.biz/hr/clanci/>, 17.04.2006.
2. Balamuralikrishna, C.Dugger: SWOT Analysis: "A Menadžment tool for initiating new program in vocational schools", <http://borg.lib.vt.edu/ejournals/>, Iowa state University, 08.02.2001.
3. Bernard H. Booms, Mary J. Bitner: "Extended marketing mix - 7Ps", <http://www.valuebasedmanagement.net>, 01.11.2006.
4. City od Sydney: "Sydney City Marketing", <http://www.citysydney.nsw.gov.au>, 15.07.02.
5. City of Hong Kong, www.brandhk.gov.hk, 12.04.2006.
6. Drljača, Miroslav: "Konzistentnost misije, vizije, strategije, politike i ciljeva kvalitete", Zračna luka Zagreb, <http://kvaliteta.inet.hr/>, 02.03.2006.
7. Ermolli, Bruno: "Come stimolare gli investimenti in citta", Časopis Ipresa e Stato, broj 50, CCIAA Milano, <http://impresa-stato.mi.camcom.it>, od 08.08.2002.
8. <http://www.bplans.com/ma/swotanalysis>, "How to perform a SWOT analysis", Bplans.com, 03.03.2006.
9. <http://www.brandchannel.com>, Brand papers, "The future of brands", by Inter-brand, 03.02.2006.
10. <http://www.ekolibri.hr/hr/Logotip.htm>
11. <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/>, "Analisis DOFA, sigla in ingles SWOT", Carlos Lopez, 03.03.2006.
12. <http://www.info.gov.hk/info/sar4/easia.htm>, 17.04.2006.
13. <http://www.intermeco.com>, "Branding a city, get your city map", 05.04.2005.
14. http://www.jrcanda.com/art_mtgvbrd.html, Marketing v. Branding "Why these two business tools should be kept separate", 21.02.2006.
15. <http://www.mpologroup.com/Brand,%20Essay%20Part%202.html>, "Branding a few key concept" 14.05.2006.
16. <http://www.nn.hr/clanci/sluzbeno/2001/0569.htm>, 16.02.2006.
17. <http://www.nn.hr/clanci/sluzbeno/2001/0569.htm>, 16.02.2006.
18. <http://www.poslovniforum.hr/eu/wmu028.asp>, 16.02.2006.
19. <http://www.urban.uiuc.edu> : "Urban Design Project Manual", SWOT Analysis, 08.02.2001.
20. Ilaria, Valente: "La citta come oggetto di studio della morfologia urbana", str. 1, www.diap.polimi.it/didattica/Morfo_Tipo/lezioni/valente/lezione2.pdf
21. Spearritt, Peter: "Marketing cities: icons, brands and slogans", Birbane Institute, Australia, http://www.brisinst.org.au/resources/spearritt_peter_cities.html, 22.04.2006.
22. Tig Tillinghast : "Defining Differences: Marketing, Advertising, Branding (Part 1)", Media Buying 101, August 10, 2001., www.clickz.com
23. Program rada Gradskog poglavarstva Rovinja i Planovi kapitalnih ulaganja u infrastrukturu grada (Sl. glasnik 9/02)

Zahvala sponzorima:

Grad Rovinj, Ured Gradonačelnika
Gradonačelnik Giovanni Sponza

Istarska Županija, Ured Župana
Župan Ivan Jakovčić
Podžupan Drandić Valerio

Iskreno zahvaljujem mojoj široj obitelji, prijateljima, znancima, kolegicama i kolegama, posebno Ivoni Peternel i Editi Sošić Blažević, i na kraju osobita zahvala gradonačelnicima i njihovim suradnicima koji su našli vremena i volje za ispunjavanje anketa, te svojim osobnim iskustvima pripomogli nastanku ovog rada.

ISBN: 978-953-99569-1-0



ISBN: 978-953-99569-1-0