

mr. sc. Marko Paliaga

"Nismo **mi** ti koji mijenjamo. **Vrijeme** je."



"Mi mijenjamo put."

**strateški urbani marketing**  
mogućnost primjene koncepcije urbanog marketinga u hrvatskim gradovima

MARKO PALIAGA



## **STRATEŠKI URBANI MARKETING**

-mogućnost primjene koncepcije urbanog marketinga u hrvatskim gradovima-

Rovinj, 2004.

# SADRŽAJ

1. UVOD	5
2. ZNANSTVENO-TEORIJSKI ASPEKT URBANOG MARKETINGA	6
3. POIMANJE I RAZGRANIČENJA URBANOG MARKETINGA, MARKETINGA MJESTA I GRADSKOG MARKETINGA	13
4. URBANI MARKETING U FUNKCIJI KREIRANJA BLAGOSTANJA U GRADOVIMA	18
5. SVRHA URBANOG MARKETINGA	26
6. SASTAVNICE UPRAVLJANJA URBANIM MARKETINGOM	31
7. ANALIZA TRENDOVA U OKRUŽENJU I UNUTRAŠNJIH SNAGA GRADA	39
8. DEFINIRANJE VIZIJE, MISIJE I CILJEVA GRADA	52
9. STRATEGIJE DJELOVANJA I POZICIONIRANJE GRADA	58
10. MARKETING SPLET URBANIH SREDIŠTA	66
11. IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG URBANOG MARKETINGA	94
12. KOMPARATIVNA ANALIZA URBANOG MARKETINGA U HRVATSKOJ I NEKIM EUROPSKIM GRADOVIMA	102
Sažetak-Riassunto-Summary	112
POPIS LITERATURE	115



## IMPRESSUM

### Autor:

mr. sc. **Marko Paliaga, 2004.**  
Nakladnik - vlastita naklada.

Sva prava pridržava autor  
Prvo izdanje, 2004.

**Grafičko oblikovanje i prijelom:** Filip Peternel

**Ilustracije:** Filip Peternel

**Tisak:** MPS d.o.o. Pula

**Lektoriranje i korektura teksta:** mr. sc. **Vlatka Štimac**

**Objavljivanje knjige poduprli su:**

Grad Rovinj / Citta` di Rovigno, PETERNEL grafičkooblikovanje, tiskara MPS d.o.o.

### CIP - Katalogizacija u publikaciji

Sveučilišna knjižnica u Puli

UDK 711.4:339.138(497.5)

PALIAGA, Marko

Steški urbani marketing: mogućnost  
primjene koncepcije urbanog marketinga u  
hrvatskim gradovima / Marko Paliaga.-  
Rovinj: vlast. nakl., 2004.- 120 str.;  
23x16 cm

Riassunto ; Summary. - Bibliografija: str.  
115-119.

ISBN 953-99569-0-0



## Predgovor

Danas smo svjedoci, jednog negativnog imidža i mišljenja što ih uživaju sve državne i lokalne administracije, a gotovo se svakodnevno ističu u medijima i u javnosti izjavama pojedinih političkih ili gospodarskih čelnika. Istina je da se naši građani i naši poduzetnici neprestano susreću s pretjeranim administrativnim nerazumijevanjem, odugovlačenjem i neučinkovitošću koji prate ukupnu javnu državnu i lokalnu administraciju i proizlaze iz nje same. Takav odnos prema svojim „kupcima“ lokalnoj pa i državnoj administraciji ne služi na čast te nije u skladu s javnom funkcijom i javnom ulogom koju bi takve službe trebale imati. Radi toga je nastao ovaj priručnik, kao znanstveni doprinos i rezultat autorove želje da rad gradskih uprava pa i cjelokupne javne administracije pokuša svesti u novu dimenziju poslovanja, sličnu uobičajenoj poslovnoj praksi u uspješnim poduzećima. Naravno da jedan ovakav rad ne može „promijeniti“ svijet, no primjena urbanog marketinga svakako je dobar početak i pokušaj edukacije, promjene nekih stajališta i odnosa administracije prema svojim „kupcima“. Sam cilj ovog priručnika usmjeren je na pokušaj uvođenja i primjene već tako dobro svima poznate poslovne prakse i već provjerenih instrumenata marketinga u gospodarstvu u jednu novu sredinu, sredinu koja nije navikla brinuti se o svom zaposlenju, o svojim „kupcima“, o svojem tržištu. Takva sredina u 21. stoljeću zahtjeva brojne izmjene, nove educirane kadrove, primjenu nove tehnologije i nadasve razumijevanje potreba onih „kupaca“ koji je zapravo i financiraju. Ovo potonje ne znači da se ovakvim novim pristupom zanemaruje potreba primjene zakona ili da se donose odluke mimo nadležnih tijela, već se predlaže da se i odluke lokalnih tijela, a poslije i određena zakonska rješenja, usklađuju sa željama i potrebama građana, poduzeća, obrtnika, dakle „kupaca“ takvih usluga. Primjenjivati marketing u administrativnoj sredini znači prihvatiti novi koncept razmišljanja, znači biti odgovoran na svom radnom mjestu i znači obavljati svoj posao ili uslugu na najbolji mogući način jer to očekuje korisnik usluge, a to također očekuju i svi građani koji su ujedno i korisnici usluge i vlasnici svih javnih dobara na svom teritoriju. Ova knjiga nastala je uz veliku pomoć prof. dr.sc. Brune Grbca, koji me cijelo vrijeme usmjeravao i pratio tijekom istraživanja te je svojim savjetima i sugestijama pridonio njegovoj kvaliteti i primjenjivosti. Također, zahvaljujem i Gradu Rovinju-Citta di Rovigno, gradonačelniku Giovanniju Sponzi te pročelniku Valeriju Drandiću koji su mi omogućili nesmetan rad i provedbu istraživanja u okviru rovinjske gradske uprave te omogućili uporabu svih raspoloživih gradskih resursa nužnih za realizaciju istraživanja diljem Hrvatske. Zahvaljujem svim kolegicama i kolegama koji su mi pomogli sudjelovanjem u provedenim anketama te svojoj obitelji koja me u svemu podržavala i bodrila.

Ovu knjigu posvećujem svim entuzijastima koji se poput mene nadaju novoj administraciji, administraciji budućnosti koja će biti nositelj rasta i razvoja pojedinih sredina i koji unose novine i napredak u svoje radne sredine s ciljem dobrobiti svoje zajednice, građana i zaštite javnog interesa. Jer, kao što je rekao *Baltasar Gracian*, „Svijet vas sudi po onome što ste napravili, ne po onome što ste krenuli napraviti, po onome što ste dovršili, ne po onome što ste započeli. Buldog pobjeđuje tako što jednostavno izdrži do kraja“. Bitno je izdržati....

## 1. UVOD

Vlast u nekoj zemlji putem demokratskih institucija kreira zakone, osigurava određene usluge, stvara koristi, definira poreze, politiku, informira i djeluje u tisućama međuodnosa sa svojim građanima. Sve državne, regionalne, lokalne vlasti rade iz jednog razloga, a to je želja za ostvarivanjem određenih promjena u društvu u skladu s primjenom politike. Danas je glavna problematika svih gradskih poglavarstava djelotvorno i brzo djelovanje javne administracije unutar zakona. U literaturi se raspravlja o funkcioniranju javne administracije, načinima poboljšanja rada, povećanju transparentnosti njezina rada, efikasnosti javne administracije, senzibiliziranja javne administracije, potrebi za strateškim planiranjem, privatizaciji i odvajanju određenih poslova javne administracije, ali se nedovoljno raspravlja o implementaciji marketing-koncepta u navedenim aktivnostima. Upravo je rasprava o implementaciji marketing-koncepta osnova ove knjige. Implementacija marketing-koncepta u gradovima nije usmjerena samo na rješavanje načina funkcioniranja administracije i putem nje poboljšanja kvalitete ukupnih usluga gradova, već i u kreiranju čitava niza novih usluga koje proizlaze (upravo) iz specifičnih potreba korisnika usluga određenoga grada. Zakonska je obveza gradova kao jedinica lokalne samouprave osiguravati minimum komunalnih usluga, zatim minimum usluga u predškolsstvu i školstvu, socijalnoj skrbi i kulturi. No, svaka je sredina specifična i suočena s mnogim lokalnim problemima. Njihovo prepoznavanje, identifikacija potencijalnih korisnika, analiza želja i potreba potencijalnih korisnika, kreiranje usluge prema istima i plasman iste kroz određene kanale distribucije (gradski šalter, komunalno poduzeće, sportske udruge) u stvarnosti je primjena marketing-koncepcije. Otuda i potreba da se razvije model primjene koji će neovisno o specifičnostima i pojedinim mikro lokalnim potrebama biti osnova za primjenu u bilo kojem gradu gdje za to postoji volja i sposobnost da se ukupno razmišljanje „preokrene“ iz sustava klasičnog administrativnog vođenja poslova na tržišno usmjereno djelovanje.

Unatoč složenosti makro i mikro okruženja u kojemu se nalaze danas gradovi, ipak većina od njih ucrtala je svoj put ka boljem razvitku i poboljšanju uvjeta života svih svojih građana. Marketing koncept odnosno njegova implementacija kroz strateški urbani marketing osigurava stvaranje jasnih, nedvosmislenih i efikasnih načina kreiranja i pružanja usluga te mjerenje zadovoljstva, poduzimanje korektivnih i preventivnih mjera, a sve u cilju da se zadovoljstvo „kupaca“ zadrži na traženoj razini. Ako se krene od pretpostavke da je najveći uspjeh lokalne „vlade“ otvaranje novih radnih mjesta i poticanje ulaganja, jer se kroz iste neposredno povećava gradski proračun, a time rastu i objektivne mogućnosti za kreiranje novih usluga i poboljšanje postojećih gradskih usluga, onda je prepoznavanje konkurenata, komunikacija sa stranim ulagačima i primjerena prezentacija svoje lokalne zajednice neophodna. Kada se k tome doda još i turistička usluga grada, vidljivo je da se jedino putem izrade implementacije koncepta strateškog urbanog marketinga objedinjavaju svi prethodni navedeni procesi. Primjena strateškog urbanog marketinga u funkciji unapređenja upravljanja gradovima nije samo parcijalna aktivnost vezana za primjenu nekih dijelova planiranja kao na pr. SWOT analize, definiranja ciljeva ili taktike odnosa s javnošću, već obuhvaća cjelovit sustav upravljanja urbanim marketingom tj. planiranje, organizaciju i kontrolu aktivnosti u urbanim središtima kojima se povećava razina zadovoljstva krajnjih korisnika usluge.

## 2. ZNANSTVENO TEORIJSKI ASPEKTI URBANOG MARKETINGA

### Proces globalizacije i marketing

U posljednjem desetljeću osim ekonomskih, demografskih i urbanističkih promjena koje se odražavaju na ponašanje gradova kao lokalnih samouprava i središta gospodarskih i političkih procesa, izloženi smo i procesu globalizacije i ubrzanom procesu urbanizacije. Tako na primjer u Južnoj Americi 81 % stanovništva živi u urbanim zonama<sup>1</sup>. Proces globalizacije stvorio je novi scenarij. 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 okruženjem<sup>2</sup>. Svaki poticaj ili digresija u poslovanju jedne značajnije ekonomije, gospodarstva može zbog procesa globalizacije izazvati potrebe ili poticaje u drugome gospodarstvu. Proces globalizacije doveo je do povezivanja komercijalnih, tehnoloških, socijalnih i političkih struktura diljem svijeta. Stoga se može reći da globalizacija kao proces ima cilj proširenja tržišta te da stvara osjećaj nesigurnosti, ponajprije u onim poduzećima, strukturama i organizacijama u zemljama koje još uvijek nisu konkurentne<sup>3</sup>. Nitko više nije ovisan ni o čemu. Globalizacija kao proces ruši razlike između nacionalnih ekonomija i sve poznate ovisnosti i utjecaje u pozitivnom i negativnom smislu. **Globalizacija ne stvara homogeni svijet već heterogeni na način da omogućava preživljavanje svake individualne nacionalne ekonomije unutar vlastitog održivog razvoja**<sup>4</sup>. Dakle, bitna je osobina globalizacijskih procesa nepriznavanje nacionalnih granica. Globalnim tržištem međusobno su ovisne sve države svijeta i njegovo se postojanje javlja kao nužnost za sve.

Prema Friedmanu<sup>5</sup> nekoliko je osnovnih uvjeta razvoja globalizacije kakvu danas objašnjavamo i definiramo:

1. Prvi je razlog demokratizacija tehnologije koja je rezultat nekoliko inovacija tijekom 80-tih: kompjutorizacije, minijaturizacije, razvoja telekomunikacija, digitalizacije i dr. Na primjer, napredak u razvoju mikročipova i mikročip tehnologije rezultirali su u znatnim povećanjem mogućnosti i kapaciteta računala svakih cca 18 mjeseci u posljednjih 30-tak godina. U međuvremenu, kako je rastao broj podataka i mogućnosti koje se mogu pohraniti u jedno računalo, cijena im je padala, čineći ih cjenovno dostupne svakome. Inovacije u telekomunikacijama samo su se nadovezale na mikročip tehnologiju i učinile su mogućim jeftini mobilni i fiksni prijenos tisuća milijuna informacija brzinama nezamislivim prije 30-tak godina. Ne samo da danas možemo komunicirati u bilo kojem dijelu svijeta i da to činimo jeftino, već odluke možemo donositi brzo i u svakom trenutku što je vrlo bitno u poslovanju. Demokratizacija tehnologije i njezina dostupnost i cjenovno i vremenski omogućila je globalizaciju proizvodnje. Zamislimo problem razvoja softwarea za vođenje poslovnih knjiga nekog malog proizvodnog poduzeća. Do prije dvadesetak godina troškove takvog programa ne bi se usudio svatko podnijeti. Danas gotovo svatko može internetom pronaći desetke proizvođača takvog softwarea, probati ga, „skinuti ga s interneta“ i platiti kreditnom karticom, a sve u roku od nekoliko dana i za vrijeme osnivanja svoje tvrtke. Dakle, demokratizacija tehnologije omogućila je velikom broju tvrtki i ljudi povezivanje unatoč njihovoj zemljopisnoj raspršenosti i prometnoj nedostiznosti. Globalizacija je uzrok u posljedica informacijske revolucije<sup>6</sup>.

2. Drugi je razlog demokratizacija financija<sup>7</sup>. Demokratizacija tehnologije omogućila je i demokratizaciju financija. Karakteristika razdoblja prije i poslije „Hladnog rata“ da je međunarodno posuđivanje i ulaganje novca bilo rezervirano za poslovanje većih financijskih banaka i osiguravajućih društava koja su nerado posuđivala i plasirala svoja sredstva u neke manje bitne ili nepoznate klijente ili banke. U osamdesetim, kad bi neka zemlja kao Mexico upala u financijske teškoće,

<sup>1</sup> Reinhard, Friedman.; Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000., str. 1

<sup>2</sup> Zoran Franjić: „Proces globalizacije i značaj stranih direktnih ulaganja za hrvatski turizam“, Časopis Tržište, broj \_\_ 2000., Vol XII, Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji, Izdavač Comar, Zagreb, 2000. godine, str. 36

<sup>3</sup> Mili Razović: Turizam Dalmacije u globalizaciji suvremenog turističkog tržišta, „Časopis Tržište, broj \_\_ 2000., Vol XII, Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji, Izdavač Comar, Zagreb, 2000. godine, str. 45.

<sup>4</sup> Lee Hiu Hong: „Globalization and Higher Education Reforms in Hong Kong and Singapore“, ASAA 2000., Asialink The University of Melbourne, Victoria, Australia 07.01.2002.

<sup>5</sup> Thomas L. Friedman: „The Lexus and the Olive tree“, Anchor books inc., New York, april 2000., str.46-72

<sup>6</sup> OCDE, Globalisation- „What chalenges and opportunities for governments?“, Paris 1996., str. 4

<sup>7</sup> Ibid., str. 4

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Eugen, Pusić: „Država i državna uprava“, Pravni fakultet, Zagreb, 1999., str. 273.

<sup>10</sup> Reinhard, Friedman.; Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, svibanj 2000., str. 2

njezin je predsjednik mogao „doletjeti“ u New York, sazvati uprave nekoliko velikih banaka i izjaviti: „Gospodo, mi smo bankrotirali i ne možemo vam platiti dug. Stoga morate nam pomoći, reprogramirati dug, oprostiti dio kamata kako bismo mogli dalje opstati“. Bankari bi u tim trenucima nemirno tresli glavama, klimali jedni drugima i na kraju bi priča najvjerojatnije završila (otprilike) s novim kreditom i većim kamatama. Zbog toga što je dvadeset banaka držalo kredit Mexica i zato što su svi zajedno mogli sjesti za jedan stol situacija je mogla biti riješena na taj način. No demokratizacijom financija, krajem 80-tih, ukupan meksički dug u SAD-u pretvoren je u državne obveznice koje su prodavane na tržištima. Odjednom, vjerovnici duga više nisu bile banke već tisuće ili deseci tisuća poduzeća, obitelji, fondova. Takvi primjeri razvili su financijska tržišta kakva danas poznajemo, onaj prvotni dug postao je odjednom likvidan i vrijednosnice su počele kolati po različitim tržištima. Ali sada predsjednik Mexica više nije mogao otići u New York. Demokratizacija financija znatno je povećala pritisak na gospodarstva svih zemalja i unijela novu nesigurnost. Demokratizacija financija vidljiva je i u mogućnosti učešća ili kupnje velike većine svih svjetskih vrijednosnica od kuće, putem interneta. Danas svatko može biti vlasnik vrijednosnice General Motorsa. U trenutku kad General Motors prikaže gubitak ili padne povjerenje u njega, tisuće malih dioničara počet će prodavati svoje vrijednosnice i ukupna cijena dionica počet će padati. Management kompanije na to ne može utjecati.

**3.** Treći je razlog razvoja globalizacije demokratizacija Informacija<sup>8</sup>. Razvojem telekomunikacija, dostupnošću satelitske tehnologije sve informacije i vijesti nevjerojatnom brzinom putuju izravno u dom gotovo svakog stanovnika ove zemaljske kugle. Za neko “xy” poduzeće vrlo je teško izbjeći nagli gubitak povjerenja, i prodaju njegovih dionica s obzirom na činjenicu da je takva informacija u jednom danu dostupna svim ulagačima bez obzira na to gdje se oni u svijetu nalazili. Glavni je nositelj demokratizacije Informacija upravo televizija i proboj kablovske, satelitske televizije, piratskih kartica, internet prijenosa gotovo do svakog doma. Informacija je postala nezaustavljiva.

Proces globalizacije, naravno, utječe i na lokalnu upravu kao jednu od struktura koja sudjeluje u stvaranju gospodarskih, komunikacijskih i političkih uvjeta razvoja svojeg teritorija u kontekstu nacionalne privrede, ali danas i u kontekstu globalne privrede. Lokalne zajednice, gradovi i regije više ne trebaju posredovanje nacionalnih država. Neki gradovi su već sada sami po sebi veći od nacionalnih država kakva je recimo Hrvatska. U tom sasvim novom svjetlu pojavljuju se pitanja određenja zadataka lokalnih zajednica, identifikacija lokalnih zajednica i institucija na lokalnoj razini. Kao što navodi Pusić: „ Države u razvijenim zemljama sve od reda vode računa o novoj situaciji nastaloj procesom globalizacije i nastoje svoje strukture i metode tome prilagoditi...Smjernice za budući razvitak javne uprave obuhvaćaju ograničenje opsega javnog sektora, daljnju privatizaciju, daljnju komercijalizaciju (pretvaranje javnih organa u društva načelno izjednačena s gospodarskim organizacijama), daljnje prenošenje ovlasti na regionalne i lokalne institucije, uvođenje mehanizma tržišnog tipa u javnu upravu...uvođenje sustavnog planiranja, sustavne kontrole uspješnosti....poboljšanje odnosa s građanima i poduzećima, puno iskorištenje informatičke tehnologije<sup>9</sup>. Iz navedenog citata vidljivo je zapravo marketinško razmišljanje i identificirana je potreba za primjenom instrumenata marketinga radi prilagodbe lokalne uprave procesima globalizacije. Veoma važan čimbenik globalizacije koji pridaje važnost urbanom marketingu i stvara potrebu za njegovom primjenom upravo je rastuća konkurencija među gradovima, uza sve prije navedeno što je potrebno provesti unutar lokalne samouprave. **Urbani marketing fundamentalni je instrument za upravljanje gradovima i stvaranje strategije razvoja i konkurentnosti na regionalnoj, državnoj i svjetskoj razini.** Michael Porter iznosi sljedeće mišljenje: „Nisu nacije one koje međusobno konkuriraju već njihova poduzeća“, a ta poduzeća svoje korijene imaju u regijama i gradovima iz kojih potječu<sup>10</sup>. Gradovima je potreban jedan djelotvoran 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.

Marketing je općenito donedavno bio tretiran kao jedna od tehnika za poboljšanje toka proizvoda ili usluga od proizvođača do potrošača. Postupno, marketing se u posljednjim desetljećima počeo primjenjivati od industrije do usluga. 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. Marketing se prečesto tretira kao sektor, koji uglavnom nosi marketinške komunikacije i promidžbu. Kotler<sup>11</sup> tvrdi da je marketing, ako je ispravno sročeno, strateška funkcija i treba biti pogon kompanijine strategije. Peter Drucker uočio je to glasovitim pitanjima što ih je postavio organizacijama koje je savjetovao: „Kojim se poslom bavite? Tko su vaše mušterije? Što je vrijednost za vaše potrošače?“ Potom je zaključio: „Dvije su najvažnije stvari za kompaniju: marketing i inovacija“. Cjelovit pristup iziskuje da marketing bude arhitekt kompanijina lanca potražnje i ponude i njezine mreže sudionika<sup>12</sup>. SAD, prema Kotlerovom mišljenju oglašavaju svoju marku kapitalizma svakog dana uz pomoć McDonaldsa, Coca Cole i Holywooda, i to kao slobodu trgovine i slobodu tiska. Kotler smatra da SAD-u treba svježiji marketinški koncept koji će izostaviti nešto stare retorike i prikazati nove poglede univerzalnih vrijednosti i težnji, umjesto ograničena kaubojskog mentaliteta što ga iskazuju njezini lideri<sup>13</sup>. Najbolji marketinški posao u budućnosti neće se više baviti prodajom Coca Cole ili hollywoodskih filmova, već donijeti više obrazovanja i zdravlja ljudima, unijeti novu kvalitetu u njihov život. Brojni su autori definirali pojam marketinga na različite načine. **Američka marketinška asocijacija (AMA - American Marketing Association) definira marketing kao proces planiranja i provođenja stvaranja ideja, proizvoda i usluga, određivanja njihovih cijena, promocije i distribucije kako bi se obavila razmjena koja zadovoljava ciljeve pojedinaca i organizacija**<sup>14</sup>. 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 žele<sup>15</sup>. Takve definicije počivaju prije svega na pojmovima potrebe, želje i potražnje te njihovom zadovoljenju na kreiranju proizvoda, realizaciji razmjene te koncepciji tržišta, marketinga i marketera. Marketing je osim toga i proces stvaranja i razmjene vrijednosti<sup>16</sup>. **Marketing, jednostavno možemo 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. Ljudske su potrebe osnova marketing-koncepcije. One se definiraju kao stanje koje se javlja uskraćivanjem nekih osnovnih zadovoljenja<sup>17</sup>. Za razliku od potreba, ljudske želje definiramo kao žudnju za posebnim zadovoljenjima tih dubljih potreba. Marketing obuhvaća profitne i neprofitne djelatnosti, proizvode i usluge i ideje, aktivnosti koje prethode proizvodnji proizvoda i usluga i poslije prodajne aktivnosti te sva četiri temeljna elementa marketing mixa, proizvod, promociju, distribuciju i cijenu. Marketinške aktivnosti realiziraju se i izražavaju kroz elemente marketinškog miksa. Umjesto da poduzeće „prodaje ono što uspije proizvesti“, poduzeće će primjenom marketinške koncepcije nastojati proizvesti „ono što može prodati“ u skladu sa zahtjevima kupaca. Marketing je kao poslovna koncepcija univerzalan. Mogu ga primjenjivati sve organizacije bez obzira na djelatnost ili veličinu od malih do velikih. Savladavanje procesa razmjene zahtijeva mnogo truda, razumijevanja, znanja i umijeća u gospodarskim i u društvenim organizacijama. Organizacije moraju biti stručne u obavljanju razmjene što znači da one moraju privući sredstva jednog tržišta, pretvoriti ih u upotrebljive proizvode ili usluge prema potrebama i željama kupaca i na kraju moraju trgovati njima na nekom drugom tržištu. Cilj je marketinga ostvariti korisne razmjene pa u tom pogledu upravljanje marketingom to mora i omogućiti. **Stoga upravljanje marketingom definiramo**<sup>18</sup> **kao analizu, planiranje, primjenu i kontrolu programa namijenjenih da stvore, izgrade i zadrže korisne razmjene i odnose na ciljnim tržištima radi ostvarenja ciljeva organizacije**.

<sup>11</sup> Intervju: Philip Kotler, „Nedostaje kreativnosti a ne menadžerske sposobnosti“, Časopis Privredni Vjesnik, godina II, Broj 3262/3263, 19.07./05.08.2002.

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Previšić J., Došen-Ozretić: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 7.

<sup>15</sup> Philip Kotler: „Upravljanje marketingom 1“, Informator, Zagreb, 1998., str. 4.

<sup>16</sup> 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.

<sup>17</sup> Ibid., str. 4.

<sup>18</sup> Ibid., str. 14.

<sup>19</sup> 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.

<sup>20</sup> George J., Avlonitis; Spiros, P. Gounaris: „Marketing orientation and its determinants, an empirical analysis“, European Journal of Marketing, vol. 33, broj 11/12, str. 1003., 1999.

<sup>21</sup> Ibid.

## Koncepcije marketinga i urbani marketing

Za marketing se može reći da prelazi iz jedne razine aktivnosti u drugu složeniju razinu djelovanja ovisno o snagama koje na njega utječu.<sup>19</sup> Pet je alternativnih pristupa kojima se organizacije mogu koristiti u izvršavanju svojih aktivnosti. Prema koncepciji proizvodnje potrošači su skloni jeftinim proizvodima, proizvodima koje si mogu priuštiti i koji su im dostupni pa je zato zadatak managementa poduzeća da unaprijedi proizvodnu efikasnost i efikasnost distribucije te da snizi cijene. Prema koncepciji proizvoda za razliku od koncepcije proizvodnje, potrošači su skloni kvalitetnim proizvodima s prihvatljivom cijenom pa je prema toj koncepciji promocija u posljednjem planu. Prema koncepciji prodaje potrošači neće kupovati dovoljno proizvoda ako ne budu stimulirani pouzdanom prodajom i promocijom. Koncepcija marketinga počiva na utvrđivanju skupa potreba, želja i sklonosti potrošača i prilagođavanju proizvoda istima radi uspješnog zadovoljenja kupaca. Društvena koncepcija marketinga ide još i dalje. Prema toj koncepciji, glavni je zadatak kompanije zadovoljiti kupce i ostvariti dugoročnu dobrobit potrošača i društva kao osnove za zadovoljenje zadataka i odgovornosti organizacije. Marketinška orijentacija kompanije je način razmišljanja u poslovanju koji je zasnovan na integraciji i koordinaciji svih aktivnosti marketinga koje će zauzvrat integrirati ostatak kompanijinih aktivnosti i funkcija u cilju maksimiziranja dugoročnog poslovanja i profitabilnosti.<sup>20</sup> Radi razumijevanja marketing orijentacije kao filozofije poduzeća mogu se navesti sljedeći prioriteti<sup>21</sup>:

1. Marketinški orijentirana organizacija daje prioritet kupcima i njihovim potrebama i željama prilikom vrednovanja vlastitih proizvoda i budućeg asortimana i planova,
2. Marketinški orijentirana organizacija daje prioritet marketing kulturi, tako da se cijela organizacija mobilizira radi zadovoljenja potreba kupaca,
3. Marketinški orijentirana organizacija izmjene, modifikacije i dorade proizvoda ili usluga zasniva se na potrebama i željama tržišta, prije nego li na zahtjevima i uvjerenjima unutar organizacije jer se na taj način u većoj mjeri osigurava zadovoljstvo kupaca.

Slobodno se može zaključiti da se marketing orijentirana organizacija koristi specifičnom marketinškom filozofijom i da je marketing u stvari specifičan način ponašanja kompanije prema svojim zaposlenima (interni marketing i prema svojim kupcima i ciljanim skupinama). Unutar tih okvira, marketing orijentirano poduzeće, nastojat će stvoriti i izgrađivati odnose sa svojim kupcima u smislu njihova boljeg razumijevanja poduzeća, ali i s ciljem otkrivanja njihovih želja i očekivanja, a sve poradi kreiranja takvog proizvoda ili usluge koji će maksimizirati njihovo zadovoljstvo. Iz navedenog je posve jasno da samo marketinški orijentirana organizacija u globaliziranom svijetu ima šansu za dugoročan opstanak.

Pojam urbanog marketinga ili urbani marketing u mnogima izaziva određeno nepovjerenje osobito u osoba koje su zaposlene u gradu kao instituciji odnosno u lokalnoj samoupravi. Ovo nepovjerenje s kojim se susreće urbani marketing proizlazi najvjerojatnije upravo iz poistovjećivanja urbanog marketinga s poslovnim marketingom. Drugo, postoji i određena problematika u vezi s terminologijom i značenjem riječi urbani marketing. Mnogi se, naime, mediji i oglašivačke agencije vole nazivati “marketinškima” pa prečesto zbog oglašavanja ili prodaje propagandnog prostora (npr. Marketing Glasa Istre ili Marketing



Hrvatskog radija) masovno rabe termin "marketing". Također, javljaju se određene dileme, treba li shvaćati „građanina“ kao klijenta, i je li ispravno kod gradskih usluga govoriti o „proizvodu ili usluzi“ koju je potrebno prodati-plasirati dok, terminološki i politički gledano, građani, grad i gradske usluge imaju sasvim drugačiju političku, socijalnu i gospodarsku težinu u javnosti, nego termini klijenti, proizvodi i tome slično. Sve te dileme izazivaju kod primjene koncepcije urbanog marketinga, a i samog termina određeno nepovjerenje. Osim toga postoje i autori<sup>22</sup> koji interpretiraju primjenu marketinga u gradovima kroz aspekte društvenog marketinga, s obzirom na činjenicu da se najveći dio poslova koje obavljaju gradovi može svrstati u poslove društvenih djelatnosti. S ovime se ne bismo mogli u potpunosti složiti, pa ćemo poslije pokazati da je urbani marketing zapravo pravi obrazac za primjenu marketing-koncepcije u gradovima i općinama, dok društveni marketing može biti primjenjivan samo u užem dijelu, resorima kulture, sporta i socijalne skrbi, dakle tamo gdje se traži određena društvena promjena ili gdje se akcijama demarketinga nastoji ispraviti određena devijantna ponašanja. Prema autorima Grbac, First, Dlačić<sup>23</sup>, marketing s aspekta grada svodi se na koncipiranje i realizaciju funkcija i obveza koje su u njegovoj nadležnosti. Građani su njegovi potrošači i iskazuju interes koji je u vezi s unapređenjem standarda i kvalitete življenja u gradu te s osiguranjem uvjeta kojima se ostvaruje uspjeh gospodarskih i drugih subjekata na njegovu području<sup>24</sup>. Osim navedene problematike, u našem jeziku javlja se i problem prijevoda riječi urbani marketing. Kako je zapravo ispravno prevesti "urbani marketing"? Nažalost, problem prijevoda i shvaćanja ovog termina veoma je važan. Prijevod pojma "urbani marketing", "urban marketing" ili "marketing urbano" nije jednostavan. Dapače, prijevod i razumijevanje koncepta urbanog marketinga nisu mogući isključivo obrazloženjem aplikacije jednog sistema stvorenog u poslovnom okruženju i transfera istog u drugi, negospodarski sustav, nazovimo ga urbanim. Dobar prijevod privilegira duh i značenje u odnosu na riječ. Dakle, gledano iz tog kuta, pojam urbanog marketinga nisu samo procedure i aspekti primjene već sve ono što je sadržano u osnovnoj postavci, osnovnoj tezi, a to je marketinška filozofija. Pojam "urbani marketing" povežujemo s: merx - merce- roba (ali tada i mercatus; mercato-tržište) i urbs, urbani- što znači grad. Pojam "urbani marketing" može se protumačiti kroz nekoliko značenja<sup>25</sup>:

1. Marketing je urbani jer se „odvija“ u urbanoj sredini, dakle u gradu. Grad je s druge strane mjesto gdje se odvija razmjena dobara i usluga u teritorijalnom i geografskom smislu. Grad je tržište. (urbs + merx)
2. Urbani marketing u smislu marketinga grada (marketing the city) gdje je grad i tržište i subjekt djelovanja marketinga. Grad se koristi marketingom u svojoj prezentaciji.
3. Urbani marketing u smislu „marketing učinjen od strane grada“, je gdje grad kao subjekt provodi određena marketinška djelovanja, služi se određenim instrumentima marketinga, djeluje kao jedan od čimbenika na tržištu. Grad se ponaša kao poduzetnik.
4. Urbani marketing fokusiran je na stvaranje povjerenja između gradskih vlasti i njezinih korisnika usluga u smislu zadovoljenja dugoročnih interesa javnosti.

Potvrda primjene urbanog marketinga u praksi događa se u trenutku kada osnovni cilj i uloga lokalnih gradskih vlasti više nije samo zaštita i kontrola urbanog razvoja i rasta gradova s osnova urbanističkog planiranja, već se javlja potreba za uvođenjem

<sup>22</sup> Marcel Meler: „Marketing jedinica lokalne samouprave“, Zbornik radova Marketing države, 17. Kongres CROMAR-a Hrvatske, zajednica udruga za marketing, Zagreb, 2001, str.186.

<sup>23</sup> Bruno, Grbac,Ivana, First,Jasmina, Dlačić: „Marketing i grad“, Časopis Tržište broj, CROMAR Hrvatske, 2001., str. 92.

<sup>24</sup> Ibid., str. 92.

<sup>25</sup> Corsico, Franco: „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, str. 61, 1994.

<sup>26</sup> Corsico, Franco: „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, str. 61, 1994.

<sup>27</sup> 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.

<sup>28</sup> Corsico, Franco: „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, str. 61, 1994.

<sup>29</sup> Ibid., str. 62.

novih procesa usmjerenih na revitalizaciju posrnulih ili zaostalih gradskih ekonomija<sup>26</sup>. Posljednjih godina, osobito u Italiji, ali i u Europi, raširio se pojam urbanog marketinga (marketing urbano), no kao što se i dogodilo s različitim drugim konceptima, djelomično zbog nerazumijevanja, ukupan koncept ostao je bez stvarnih inovativnih elemenata. Naime, dokaz daje riječ više o modernoj terminologiji, a manje o stvarnom napretku stalno je miješanje terminologije urbanog marketinga s komunikacijom. Mnogi se zapravo pitaju, koji su to najbolji načini komuniciranja da bi se „prodao“ određeni grad. Zapravo, marketing gradova ili urban marketing trebao bi biti usmjeren na uslugu i kvalitetu koju je potrebno poslati potencijalnim „kupcima“ da bi se dostigao određeni komunikacijski cilj. U određenim središtima urbani marketing je zapravo sveden na običnu promociju za kojom su se povelili mnogi gradovi od Milana do Londona i Pariza<sup>27</sup>. Komunikacija i promocija bez plana razvoja odličan je posao za tzv. novokomponirane stručnjake i agencije za promociju, ali je veoma daleko od Kotlerova koncepta marketinga. Marketing nije promocija. To važi i u slučaju urbanog marketinga.

Općenito, nastanak urbanog marketinga 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-u<sup>28</sup> u obliku koji se razmatra u ovom radu: osnovni je razlog potvrde i uporabe koncepcija marketinga lokalnih vlasti taj što u Europi od početka 70 - tih godina tržište nekretnina više nije nacionalno već međunarodno, odnosno svjetsko. U takvim uvjetima gradovi već tada međusobno konkuriraju i natječu se koji će privući veće iznose kapitala u formi investicija u nekretnine i imovinu i u formi investicija u razvoj gospodarstva i izgradnju novih pogona. Neka istraživanja daju veću važnost upravo drastičnijim proračunskim rezovima gdje su države smanjile proračunsku ovisnost gradova i smanjile im izravne 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 „blagajne“. Termin urbani marketing upotrebljava se i tumači u literaturi na više načina<sup>29</sup>:

1. Urbani marketing tumači se kao instrument promocije gradova, njegovih karakteristika i perspektiva s ciljem privlačenja posjetitelja i investitora. Dakle proizvod je već spreman, riječ je samo o tome da postane primamljiviji.
2. Urbani marketing tumači se i kao svojevrsan instrument finalizacije urbanističkih i teritorijalnih politika, od trenutka njihova koncipiranja pa do njihove realizacije radi zadovoljavanja potreba lokalnog gospodarstva te želja i potreba „vanjskih“, novih investitora i gospodarstvenika koje se želi privući.
3. Urbani marketing može se shvaćati i kao instrument ukupne reorganizacije poslovanja i procedura gradske administracije i urbanističkog planiranja na povećanje i usmjeravanje pažnje gradske administracije na „klijente-gradane“ i „gradske proizvode-usluge“ čije se zadovoljstvo mora razmatrati ne samo s aspekta kvantitativnog, već i kvalitativnog.
4. S druge strane, može se zaključiti da je urbani marketing osnovni instrument s kojim se gradovi upuštaju u izvanlokalnu bitku za privlačenje novih ekonomskih i gospodarskih čimbenika na regionalnoj, nacionalnoj i nadnacionalnoj razini, ali i instrument koji omogućuje efikasniju 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 u svoje okružje privući nove čimbenike.



5. Urbani marketing predstavlja sposobnost gradova da se prilagođavaju promjenama koje se događaju u njihovu okružju, identifikaciji prilika i održavanju njegove vitalnosti. Gradovi primjenjuju urbani marketing radi privlačenja novih poduzeća, održanja postojećih, poticanja razvoja turizma, privlačenja gostiju, radi realizacije određenih pothvata i projekata važnih i na regionalnoj razini, nacionalnoj i nadnacionalnoj razini.

Kreirati osjećaj za identitetom esencijalno je za uspješno generiranje ekonomskih aktivnosti i urbanog marketinga<sup>30</sup>. S obzirom na to da su ponajprije navedeni koncepti i definicije prvenstveno usmjereni na razvijenije gradske strukture u Europi i svijetu, potrebno je opredijeliti se za određenu koncepciju i definiciju koja bi bila primjenjiva i na Hrvatsku. Urbani marketing u Hrvatskoj trebao bi ići u smjeru razvoja instrumenata kojima bi naši gradovi, pa i općine, naučili prepoznati vlastitu ekonomsku bazu, poboljšati iskoristivost vlastitih resursa i usmjeriti se na stvaranje takve administracije koja će i kvantitativno i kvalitativno zadovoljiti potrebe građana radi osiguranja dugoročnog boljitka i opstanka određene lokalne zajednice. Ovo potonje pronalazi opravdanosti i u provedenom istraživanju<sup>31</sup> prema kojem u našoj zemlji vlada općenito nisko povjerenje u lokalne vlasti. Samo 23% ispitanika vjeruje u lokalne vlasti što je poražavajuće za provedbu bilo kakve ozbiljne lokalne politike. Slijedom navedenog, urbani marketing u Hrvatskoj mora se ponajprije usmjeravati na lokalnu zajednicu i njezine resurse jer će samo djelotvorne administracije, s jasno razvijenom gospodarskom bazom i povjerenjem građana, moći privući strane investitore i strani kapital te omogućiti opstanak grada u sve prisutnijoj međunarodnoj konkurenciji. Stoga je za uspješno upravljanje gradovima ključno razumjeti pojam urbanog marketinga, marketinga mjesta i gradskog marketinga.

<sup>30</sup> 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.

<sup>31</sup> SEE Public agenda Survey, January-February 2002, Institute for democracy and electoral assistance, 14.03.2002., str 43, Uzorak za Hrvatsku N=1010, PULS Split.

<sup>32</sup> Reinhard, Friedmann.: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, svibanj 2000., str. 10.

<sup>33</sup> Ibid. str. 10.

### 3. POIMANJE I RAZGRANIČENJA URBANOG MARKETINGA, MARKETINGA MJESTA I GRADSKOG MARKETINGA

#### Identifikacija područja obuhvata urbanog marketinga

Da bi se pokušalo razgraničiti poimanje urbanog marketinga, gradskog marketinga (city marketing) i marketinga mjesta (place marketing) potrebno je prije svega nastojati odrediti područje obuhvata urbanog marketinga. Postoje različite interpretacije pojmova i obuhvata urbanog marketinga. Iz provedenih istraživanja literature, proizlazi da bi trebalo prihvatiti sljedeći konstrukt urbanog marketinga, odnosno njegov opseg, koji 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 određenoga grada i posljednje; urbani marketing obuhvaća i marketing same gradske uprave ili lokalne administracije.

**Marketing gradske uprave** dio je urbanog marketinga usmjeren na analizu, planiranje, implementaciju i kontrolu planova i programa gradskih administracija poradi kreiranja, konstruiranja i održavanja razmjene usluga i relacija s ciljanim tržištima radi ostvarenja postavljenih ciljeva<sup>32</sup>. Marketing gradske uprave aktivnost je koja omogućuje lokalnim upravama održavanje kontakta sa svojim klijentima (građanima i poduzetnicima), prepoznavanje njihovih potreba, kreiranje usluga prema njihovim željama i generiranje programa komunikacije i informiranja tako da su svim zainteresiranim stranama poznati ciljevi i smjernice djelovanja lokalne administracije<sup>33</sup>.

**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 faktore prostora jednoga grada i prema njima pozicionirati vlastiti grad u odnosu na potrebe i želje potencijalnih investitora i gospodarstva.

**Marketing posjetitelja odnosno turista** dio je urbanog marketinga usmjeren na povećanje poznatosti grada u turističkim i nadnacionalnim okvirima te na povećanje turističkog prometa ili stvaranje istog.

**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.

Prikaz obuhvata urbanog marketinga



## Razlike i sličnosti između urbanog marketinga, marketinga mjesta i gradskog marketinga

Filozofija urbanog marketinga usmjerena je na konstantnu orijentaciju grada (gradskih uprava, op.a.) prema potrebama i željama interesnih grupa (različitim tržištima, građana, turista, poduzeća)<sup>34</sup>. Urbani je marketing aktivnost koja omogućuje gradovima i gradskim institucijama da<sup>35</sup>: 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 razmjenjene usluga („proizvoda“) između jednog grada (kao institucije) sa svojim tržištima<sup>36</sup>.

Za razliku od urbanog marketinga, G. Ashworth i H. Voogd definiraju „City marketing“ (gradski marketing) 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 postavljeni<sup>37</sup>. 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 proaktivna promocija grada njegovim gostima i posjetiteljima<sup>38</sup>. Formiranjem strateške alijanse i partnerstva, svi partneri imaju priliku sudjelovati u stvaranju efektivnog marketinga grada, publicitetu i turističkim kampanjama. Za grad Leeds gradski je marketing potrebno fokusirati na određeni identitet prilikom marketiranja grada. Iskustvo Leedsa pokazuje da je potrebno poslati poruku o tome kako je potrebno imati stila, u tijeku vremena i biti grad budućnosti<sup>39</sup>. 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. S obzirom na prije iskazano, mogu se izvesti sljedeći zajednički aspekti urbanog i gradskog marketinga<sup>40</sup>:

### 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) Razmišljati i shvaćati interesne grupe kao segmente ciljanog tržišta olakšava prepoznavanje, identificiranje i rješavanje potreba pojedinaca;

### 3 Informacijski aspekt

- a) Istraživanje tržišta i prepoznavanje potreba je fundamentalna 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 osnova je 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;

<sup>34</sup> Ibid. str. 4.

<sup>35</sup> Ibid. str. 4.

<sup>36</sup> Muller, W.H: Territoriales (regionales und komunale) Marketing. WIBERA-Sonderdurch, No 223, Dusseldorf, 1992, str. 4.

<sup>37</sup> Ashworth, A.; Voogd, H.: „Marketing the City, Concepts, process and Dutch applications“, TPR, 59/88, str. 68

<sup>38</sup> City od Sydney: „Sydney City Marketing“, <http://>, 15.07.02.

<sup>39</sup> Quinn, David: „Who cares wins“, Estates Gazette, 5/25/2002, Issue 221, str. 108, EBSCO dana base, 080702.

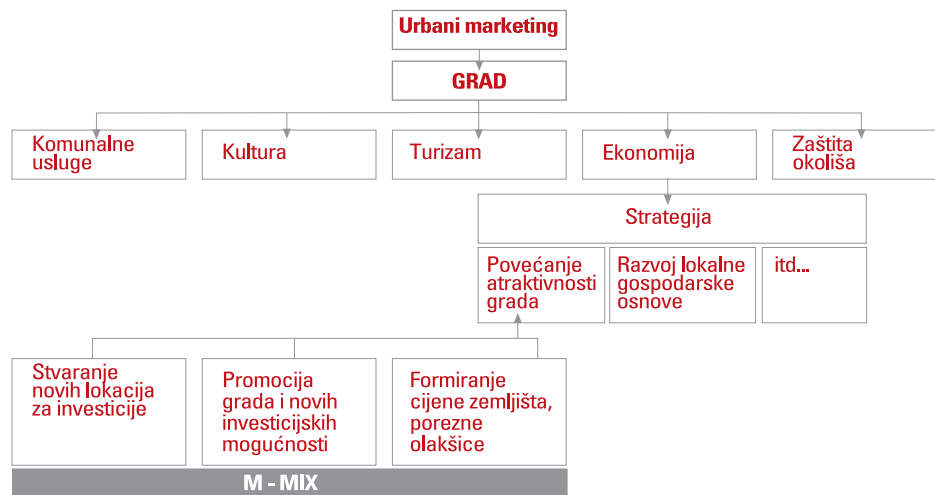
<sup>40</sup> Reinhard,Friedman: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000., str. 3.

<sup>41</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, The free press, Maxwell communication, 1993, str. 18.

<sup>42</sup> Ibid., str. 18.

<sup>43</sup> Ibid.

## Primjena urbanog 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 kojim 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 lokalnih vlasti. Za razliku od gradskog marketinga (city marketinga) i urbanog marketinga koji su praktično sinonimi, marketing mjesta ima drukčiju koncepciju. Iako smo ga ubrojili u urbani marketing, 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 zajednice<sup>41</sup>. Prema Kotleru<sup>42</sup>, marketing mjesta je marketinška koncepcija usmjerena na revitalizaciju gradova, regija i nacija. Koncepciji je prostornog marketinga cilj da građani, radnici i poduzeća jednoga grada ostvare zadovoljstvo i vlastite želje u svojem gradu te da ujedno i turisti, novi investitori i poduzeća ispune u tome istom mjestu svoja očekivanja. Marketing mjesta obuhvaća sljedeće četiri (osnovne) komponente<sup>43</sup>: kreiranje i realizacija mixa (mreže) gradskih usluga i funkcija u jednoj zajednici; postavljanje i kreiranje industrijskih i turističkih atrakata poradi privlačenja novih investitora i poslova u gradu; pružanje gradskih proizvoda i usluga na djelotvoran i dostupan način; promociju vrijednosti mjesta i imidža tako da su svi potencijalni korisnici potpuno svjesni vrijednosti i razlika koje karakteriziraju njihov grad, regiju ili naciju te omogućavaju „tržišno“ 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 nudi dodatne koristi i zadovoljstvo svojim stanovnicima. Iz razmatranog je očito da se marketing mjesta fokusira na grad ili drugi oblik teritorijalnog ustroja kao ukupnu cjelinu, „proizvod“ usmjeren na stalno privlačenje novih poslova, turista, a sve s ciljem razvoja i boljitka određene zajednice. Marketing mjesta ne bavi se strukturom administracije i utjecajem 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 nešto je uži sustav koji se može primjenjivati samostalno ili u sklopu urbanog marketinga, i koji ne obuhvaća sva područja koja pokriva urbani marketing. U ovome radu opredijelili smo se za sveobuhvatan pojam i njegovu razradu, dakle urbani marketing s mogućnošću primjene u našoj zemlji.

U sljedećem poglavlju razmatra se urbani marketing sa stajališta kreiranja blagostanja u gradovima te se analizira grad kao proizvod, ciljevi urbanog marketinga te i ciljne grupe urbanog marketinga.



## Neke teorijske razlike između Urbanog marketinga / Gradskog marketinga i Marketinga mjesta

### Urbani marketing i Gradski marketing

- > Više europski pristup
- > Usmjereni na grad i funkcioniranje grada prema unutra
- > Više su usmjereni na funkcioniranje lokalne uprave te na razvoj grada
- > Primarne ciljne skupine su građani te lokalna ekonomija i gospodarstvo
- > Jači utjecaj općeg društvenog interesa, investicije i razvoj kreću od potreba i želja stanovništva
- > Jače izražena borba za unutarnje zadovoljstvo građana
- > Podrazumijeva reformu uprave, marketinški odnos prema „kupcu“

### Marketing mjesta (place marketing)

- > Više američki pristup
- > Usmjeren na promociju grada kao prostora prema van
- > Primarne ciljne skupine su investitori, turisti i novi rezidenti, a sekundarne građani i postojeće gospodarstvo
- > Praktičniji pristup shvaćanju razvoja grada i uporabi prostora
- > Jače izražena borba za konkurentne prednosti u odnosu na ostale gradove
- > Ne obuhvaća reformu uprave, ne promatra i ne bavi se funkcioniranjem lokalne administracije kao vodećeg entiteta koji određuje razvojne smjernice



## 4. URBANI MARKETING U FUNKCIJI KREIRANJA BLAGOSTANJA U GRADOVIMA

### Razlozi i mogućnosti uporabe koncepcije marketinga u upravljanju urbanim središtem

Za urbani marketing grad je tržište, mreža različitih relacija unutar kojih se odvija razmjena i čitav niz drugih funkcija. 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. To što je grad za urbani marketing „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 prostor, dugog vijeka trajanja, proizvod koji se ne „troši“ odjednom već kroz dugi niz godina i proizvod koji se ne proizvodi 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 urbanog marketinga? Uvođenjem koncepcija 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 mjerljiva<sup>44</sup>. Proces započinje iznutra, unutar administracije, stvaranjem kooperacije i suradnje između svih aktera i izgradnjom corporate identity<sup>45</sup>. 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 koncepcije marketinga zahtijeva promjenu stajališta administracije i shvaćanje građanina ne više kao običnog korisnika usluge već kao klijenta, korisnika određenih usluga „grada-poduzeća“. **Građani i ostale zainteresirane strane, postaju klijenti koje treba njegovati, razumjeti njihove potrebe i nastojati ih zadovoljiti, ali i aktivni sudionici 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. Taj vid suradnje i komunikacije otvara nove mogućnosti, daje pristup do velikog broja građana koji prečesto izbjegavaju administracije i birokracije, ne izražavajući svoje mišljenje, svoje želje i potrebe, upravo iz razloga njihove nepristupačnosti, birokratiziranosti i bahatosti. Primjena urbanog marketinga pridonosi boljem razumijevanju i komunikaciji svih aktera na tržištu što u konačnici pridonosi i većem zadovoljstvu i stvaranju obostranih koristi. No, ne zaboravimo da ipak grad kao administrator određenog teritorija ne smije i ne može socijalnu, društvenu i kulturnu odgovornost prepuštiti 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 koncepcije marketinga u svim gradovima ili lokalnim samoupravama u odnosu na njihovu veličinu. U stvarnosti, aplikacija marketinške filozofije nije uvjetovana zemljopisnim i teritorijalnim položajima, niti opsegom ili brojem stanovnika u pojedinim urbanim središtima. Filozofija marketinga i primjena urbanog marketinga ne ovisi o (teritorijalnoj) veličini grada<sup>46</sup>. Bitni su suština i princip, odnosno razumijevanje koncepcije koja je jednako primjenjiva i u malome i u velikome gradu. **Urbani marketing samo je jedan od mogućih „puteva“ unutar gradova.** Ono što se traži od urbanog marketinga jest da postane jedna pomoć i jedan instrument razumijevanja i djelovanja unutar gradova prilikom njihove transformacije, ne samo kao primatelj različitih zahtjeva (potreba), već kao nositelj znanja i informaci-

<sup>44</sup> Corsico, Franco: „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, str. 71, 1994.

<sup>45</sup> Corsico, Franco: „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, str. 71, 1994.

<sup>46</sup> Ibid., str. 72.

<sup>47</sup> Ave, Gastone: „Pianificazione urbanistica e marketing urbano strategico in Europa“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 90, 1994.

<sup>48</sup> Ibid., str. 21.

ja prilikom rasta i razvoja uz zaštitu i spajanje različitih interesa građana i gospodarstva. Prilikom razmatranja gradske administracije, lako je zamijetiti da je prelazak iz birokratskog stanja odnosno iz stanja pružanja određenih usluga u stanje tržišnog nastupa, gdje gradska administracija nastoji „prodati“ određenu uslugu građanima, veoma otežano. Ova tvrdnja polazi upravo od činjenice da tradicionalni pristup obuhvaća jednostavno pružanje određenih usluga zbog različitih zakonskih, socijalnih ili čak političkih zahtjeva. Čisti tržišni pristup s druge strane, obuhvatio bi pružanje određenih usluga samo ako za iste postoji interes „kupaca“. Pristup urbanog marketinga polazi od činjenice da moraju prihvatiti uslugu, dakle, ona mora služiti određenoj svrsi i mora zadovoljiti potrebe klijenta gradske administracije. Ako usluga nije prihvaćena, ako nije usmjerena na određeno zadovoljenje potreba, niti najefikasnija „proizvodnja“ neće opravdati njezino postojanje. S velikom vjerojatnošću, u idućim će razdobljima većina administracija potražiti pomoć profesionalaca i konzultanata koji bi im trebali pomoći u kreiranju vlastitog imidža i odnosa s javnošću. Međutim, loš imidž gradskih administracija i nadalje loša reputacija zaposlenih, birokratizacija i odugovlačenje ne mogu biti ispravljani samo jednostavnim zapošljavanjem konzultanta. Potrebno je dugoročno izmijeniti duh administracije i njezino unutarnje funkcioniranje. To podrazumijeva veće približavanje administracije građanima i preobražaj klasičnog odnosa do građana u novi odnos, odnos do klijenta-kupca, a to svakako uključuje i volju za realizacijom stvarnih promjena, promjena načina „pakiranja“ usluge, izmjene načina distribucije ili izmjena načina obračuna cijene (koštanja) usluge, dakle svi instrumenti marketing mixa, 4P (product, price, promotion i place) moraju biti ispoštovani i uzeti u obzir. Upravo to je stvarna primjena koncepcije marketinga. Tako opisano ponašanje može se ostvariti samo ako cjelokupna administracija preokrene svoje ponašanje iz birokratske orijentacije u marketinšku orijentaciju, što znači da se transformira u vertikalnu organizaciju koja vodi računa o ciljevima i koja radi po točno određenim projektima<sup>47</sup> a ne više za horizontalne funkcije koje su se kroz desetljeća jednostavno izgubile i otuđile od prvotne namjene, zadovoljenje potreba zainteresiranih strana. Koncepcija urbanog marketinga mora biti prisutna od faze osmišljavanja i razvoja usluge pa do realizacije iste i praćenja njezina razvoja.

**Dakle urbani bi marketing trebao objediniti shvaćanje marketinga, kao koncepciju grada koji determinira lokalne ciljeve i načine njihove realizacije unutar određenog grada, koja objedinjava osnovne faktore razvoja (grad nastoji privući različite tvrtke i tvrtke koje imaju svoje interese i cilj je grada pružiti različite tvrtke da osnuju svoja sjedišta u određenom gradu) te koja je okrenuta procesu stvaranja imidža gradova i svojevrsnom „upakiravanju prostora“ kao proizvoda, place-product, ali uvijek uz usmjerenost na „proizvodnju“ lokalnog javnog dobra radi stvaranja dodatnog lokalnog razvoja,**

Unatoč nekim prije iskazanim različitim percepcijama javne administracije, već sada je moguće definirati nekoliko ključnih dimenzija koje ideju o efikasnijoj, poduzetničkoj i marketinškoj administraciji mogu učiniti realnom<sup>48</sup>:

1. Poticanje razumijevanja birokratskog sustava. Korisnici usluga, dakle građani, obrtnici, poduzetnici ne shvaćaju i ne snalaze se u mreži različitih birokratskih odjela, odsjeka, dozvola, ovlaštenja, nadležnosti. Cilj je stvoriti administraciju koja raspolaže adekvatnim informacijama, koja primjenjuje jednostavne procedure prema korisniku usluge ma koliko one bile kasnije komplicirane unutar kuće, koja je jednostavna, otvorena i gdje je jasno tko je nadležan i odgovoran u određenoj domeni svog poslovanja.
2. Uvažavanje potreba korisnika usluga, zasigurno je drugi najbitniji uvjet uspješne i efikasne javne administracije. Politike su u većini slučajeva upravo zasnovane na usmjeravanju određenih zajedničkih društvenih resursa onim grupama kojima je to potrebno radi zadovoljenja njihovih potreba.

**3.** Bezrezervno osiguravanje dostupnosti svih usluga i razina administracije, realizira se kroz aktivnu, otvorenu mrežu cjelokupnog birokratskog aparata gdje svi imaju pravo pristupa u skladu s izvornim pravima koja proizlaze iz Ustava svake zemlje.

**4.** Ohrabrivanje sudjelovanja u odlučivanju gdje se svi korisnici usluga mogu i moraju uključiti u „proizvodni proces“ do donošenja odluke koja se tiče upravo njih samih.



<sup>49</sup> Narodne novine broj 90/92, 94/93, 117/93

<sup>50</sup> Bajo, Ante: Administrativno - teritorijalni ustroj i financiranje jedinica lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj, časopis Financijska praksa 3/96, Institut za javne financije, 1996., str. 281-283 i Kattarina Ott i Ante Bajo, „Lokalne financije i lokalni proračuni u Republici Hrvatskoj“, časopis Financijska praksa 3/01, Institut za javne financije, rujan 2001., str. 315., ispravak, prema Strategiji javne uprave od 2001., Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske, vidi tablicu na str. 16,

<sup>51</sup> Marcel Meler: „Društveni marketing“, Osiijek, 1994., str. 42.

## Lokalna samouprava kao nositelj urbanog marketinga

Kako se dosada (u knjizi) raspravljalo općenito o administraciji, a čiji je dio i lokalna samouprava, u nastavku je potrebno definirati koncept lokalne uprave u Republici Hrvatskoj. Ustavom Republike Hrvatske (članak 128.) našim je građanima zajamčeno pravo na lokalnu samoupravu koje obuhvaća pravo odlučivanja o nekim potrebama i interesima od lokalne važnosti, a osobito o uređivanju prostora i zaštiti okoliša, urbanističkom planiranju, uređivanju naselja i stanovanja, komunalnim djelatnostima, brizi za djecu, socijalnoj skrbi, kulturi, sportu i tehničkoj kulturi. Naša je država dakle, u tom smislu, podijeljena na županije, općine i gradove. Zakonom o lokalnoj upravi i samoupravi<sup>49</sup> utvrđeno je da su gradovi i općine jedinice lokalne samouprave, a županija jedinica lokalne samouprave i uprave. Dakle, općina je jedinica lokalne samouprave koja se osniva u pravilu za više naseljenih mjesta koja zajednički predstavljaju prirodnu, teritorijalnu, gospodarsku i društvenu cjelinu međusobno povezanu i isprepletenu interesima njezinih žitelja. Grad je za razliku od općine, jedinica lokalne samouprave koja predstavlja prirodnu, urbanu, gospodarsku i društvenu cjelinu. Grad je svaka jedinica lokalne samouprave u kojoj je sjedište županije, kao i svako mjesto koje ima više od 10.000 stanovnika. Županija je jedinica lokalne uprave i samouprave, čije se područje utvrđuje zakonom tako da ona bude izražaj povijesnih, prometnih i gospodarskih čimbenika, a da ujedno i tvori prirodnu samoupravnu cjelinu u okviru teritorija Republike. U Republici Hrvatskoj postoji 20 županija i Grad Zagreb s posebnim statusom. Ukupan broj općina<sup>50</sup> (jed. lokalne samouprave) na području Hrvatske iznosi 420, dok je gradova 123. Ovakvu preveliku rascjepkanost državnog teritorija teško je promatrati u bilo kakvom pozitivnom kontekstu. U sadašnjoj situaciji takve općine i manji gradovi iznimno teško osiguravaju potrebna sredstva u svojim proračunima s kojima bi mogli svojim stanovnicima pružati sve one usluge usmjerene na zadovoljenje potreba u funkcionalnom smislu i s gospodarskog, političkog, socijalnog i kulturnog stajališta. Kod promatranja razlika između gospodarskih subjekata i subjekata tijela državne vlasti i lokalne samouprave bitno je prepoznati sljedeće razlike i karakteristike koje su veoma bitne za buduću razvoj jedinica lokalne samouprave u kontekstu opće globalizacije i procesa u vezi s njom ali u vezi s primjenom marketinških koncepcija<sup>51</sup>: nemogućnost mjerenja profita, različita porezna i pravna reguliranost, pretežitost davanje usluga (neopipljivost, heterogenost, nemogućnost skladištenja, neodvojivost proizvodnje i potrošnje - događaju se u većini slučajeva u isto vrijeme), veći pritisak na ciljeve i strategije, veća ovisnost o financijskoj potpori, nadmoć profesionalaca, miješanje politike i političara u rad nekih tijela i favoriziranje pojedinih skupina, razlike u načinu upravljanja, razlike u upravljačkom vrhu, neadekvatnost upravljačke kontrole.

**Razumijeti i osigurati dugoročni razvoj znači i razvoj novih koncepata zadovoljenja i razumijevanja potreba korisnika usluga, a što je od izuzetne važnosti za svaku vlast. Efikasna i odgovorna administracija mora biti sposobna interpretirati ciljeve politike koju nameće vladajuća politika i istu pretvoriti u takvu uslugu kojom će njezini potencijalni korisnici i investitori biti zadovoljni. U tom dijelu, kako sada tako i u budućnosti, važnu ulogu odigrat će adekvatno razumijevanje procesa koji se događaju u neposrednoj mikro i makro okolini lokalne zajednice.**

## Komponente grada

Ugledni njemački ekonomist i sociolog, Max Weber<sup>52</sup>, u svom djelu „Grad“ (dio knjige “Ekonomija i društvo”), drži da podrijetlo 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 utjecajima izvan tržišta, o kooperaciji s državnim i organima, o legislativi. Dakle, gradovi nisu mobilni što je karakteristika većine proizvoda. Ono što urbani marketing predstavlja i što „nudi“ tržištu je grad, sam po sebi kao cjelovit sustav. Prema Ashworthu<sup>53</sup>, grad kao proizvod mogao bi se retirirati kao mjesto unutar kojeg se stvaraju proizvodi (različite djelatnosti) i kao mjesto koje je samo po sebi proizvod. Grad je proizvod koji proizvode i uvjetuju društveni čimbenik i odnos, a ne prirodni ili prostorni uvjet<sup>54</sup>, on je proizvod u stalnoj dinamici, u stalnoj transformaciji i nikada nije gotov proizvod.

Zbog navedenih osobina grad za određeni prostor ima višestruko značenje. Zahvaljujući funkciji rada, nastaloj otvaranjem radnih mjesta u gradskim djelatnostima, grad omogućuje zapošljavanje određenom broju ljudi koji se u njega doseljava ili dnevno putuje na rad<sup>55</sup>. 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 sa dva glavna aspekta. One koje uvjetuju društveno-ekonomski razvoj gdje se sve više zapaža rast tercijarnih djelatnosti te one koje uvjetuje rast i širenje grada<sup>56</sup>. 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 preraspmještaj, 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 funkcije<sup>57</sup>. Bazne su funkcije grada one proizvodne i uslužne 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, također je uz bazne funkcije potrebno osigurati i funkcije čovjekova življenja u gradu. Da bi stanovništvo grada moglo normalno živjeti, pored zaposlenja, moraju postojati i osnovne životne funkcije: stanovanje, opskrba, obrazovanje, rekreacija i komunikacija<sup>58</sup>. Te funkcije mogu se nazvati društvenim.

Zapravo, grad bi kao „proizvod“ bio skup svih baznih i društvenih funkcija koje pruža određeni prostor. Komponente grada kao proizvoda mogu se podijeliti na sljedeće<sup>59</sup>: Prirodna osnova, sociokulturna osnova (tradicija, arhitektura, mentalitet), infrastruktura, lokalno gospodarstvo, turizam i rekreacija, gradska administracija, obrazovanje i zdravstvo te stanovanje. Promatrano iz perspektive marketinga, grad bi kao proizvod bio skup elementa ili urbanističkih i prostornih datosti, infrastrukturnih preduvjeta i kapaciteta, baznih usluga (policija, obrazovanje, zdravstvo i vatrogastvo), vlastitih atrakata i privlačnosti te ljudi koji u njemu žive. U nastavku se ukratko obrazlažu osnovni elementi koji tvore pojam grada kao proizvoda.

<sup>52</sup> Ilaria, Valente: „La città come oggetto di studio della morfologia urbana“, str. 1, Tipo/lezioni/valente/lezione2.pdf

<sup>53</sup> G.J.Ashworth: „Marketing of places, What are we doing?“, Torino Incontra, Torino, 1994, str. 644.

<sup>54</sup> Ibid. str. 646.

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid.

<sup>57</sup> Ibid.

<sup>58</sup> Ibid.

<sup>59</sup> Spies, Steffen: „Marketing für Regionen, Anwendungsmöglichkeiten im Standortwettbewerb“ Wiesbaden, 1998., str. 87-90.

<sup>60</sup> Milan, Vresk: „Grad u regionalnom i urbanom planiranju“, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 1990., str. 2.

<sup>61</sup> Ibid., str. 124.

<sup>62</sup> Ibid., str. 124.

## 1. Urbanistički i prostorni elementi i izgled (vizure) grada

Urbanistički i prostorni elementi grada govore o karakteru mjesta i odraz su ukupne baštine koja se prenosi naraštajima. Bitni elementi nekoga grada zasnovani su na prirodnim i fizičkim datostima nekog 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 sličnog<sup>60</sup>. Taj proces nastao je iz potrebe uređenja i kontrole gradova kako bi se spriječio nekontrolirani rast i razvoj pojedinih područja, uzurpacija zemljišta, uništavanje prirodnih ljepota i sl., ali i kako bi se s druge strane stvorili uvjeti za određenu razinu stanovanja, rada i suživota na određenom području. Velik napredak u razvoju urbanog planiranja dogodio se u 19. stoljeću, s tzv. industrijskom urbanizacijom. Predindustrijski grad bio je kompaktniji i jednostavnije strukture<sup>61</sup>. U takvim su gradovima prevladavale građanske kuće obično dvojakih funkcija za stanovanje i rad. Gradnja za zajedničke potrebe (gradska vijećnica, crkve, magazini, trgovci) bila je ograničena na centar grada. S razvojem industrije i pojavom tvornica kao novim gradskim elementom, u gradovima nastaju velike promjene. On se zbog velikog porasta stanovništva počinje širiti i funkcionalno obogaćivati. Novi razvoj uzrokuje velike promjene u prostornoj strukturi grada. Počinje proces odvajanja mjesta rada od mjesta stanovanja, socijalne i društvene potrebe postaju sve veće i zahtjevnije, javlja se razvoj nove društvene i tehničke infrastrukture<sup>62</sup>. Te nove funkcije, ti novi elementi traže i nove površine i određeni red u prostornoj strukturi grada. Sve te promjene jednostavno su uvjetovale potrebu za kontrolom razvoja, za planskim oblikovanjem gradskog prostora i javnih površina. Razvoj urbanog planiranja je logična posljedica takvih procesa. Iz toga proizlazi konstatacija da je privlačan grad onaj grad koji je kontrolirano rastao, koji ima određenu skladnu 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. Privlačan grad je grad s jasno odvojenim funkcijama stanovanja i industrije, s javnim i parkovnim površinama interpoliranim unutar područja za stanovanje i rad, s jasno definiranim i pravilno određenim prometnicama, sa zonama rekreacije i sporta, sa zonama za odmor, s turističkim dijelovima i tome slično.

## 2. Infrastruktura i bazne usluge

Za potrebe gradskih funkcija, bez obzira na to je li riječ o proizvodnim, uslužnim ili funkcijama čovjekova opstojanja, nužna je fizička infrastruktura. Sve te funkcije odvijaju se u određenim zgradama, na određenim površinama u određenim objektima. To su na primjer škole, tvornice, trgovine i slično. Prema tome, jedna je od osnovnih uloga gradske administracije da prema postojećim potrebama i budućim razvojnim konceptima iz gradskog proračuna, dakle iz zajedničkih sredstava, osigura osnovne infrastrukturne preduvjete kako bi se određeni sadržaji na određenoj lokaciji mogli realizirati ili uopće funkcionirati. Tako je za prijevoz ljudi i robe unutar grada potrebno osigurati određene prometnice. Prometnom je infrastrukturuom 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. Infrastrukturi se dodaju i svi ostali sadržaji, od mostova do željezničkih pruga pa sve do tvorničkih hala. Globalizacija i konkurencija među gradovima za nove investicije dovodi do toga da se gradovi čak i iste regije natječu za nove investicije koje generiraju nova radna mjesta, a ocjene se donose na bazi infrastrukturnih preduvjeta.

Pored navedenih prostornih, planskih i infrastrukturnih preduvjeta, grad kao proizvod mora jamčiti svim svojim potencijalnim i trenutnim korisnicima određene bazne usluge. Te bazne usluge (policija, vatrogastvo, komunalne usluge, zdravstvo, socijalna



skrb i obrazovanje) od šireg su društvenog značaja i čine osnovu funkcioniranja određenoga grada. Uspješni gradovi, koji znaju privući nova ulaganja, zadržati stare ulagače, koji znaju kontrolirati i planski usmjeravati upotrebu prostora te se brinu o ukupnoj vizuri i uređenosti grada, jesu gradovi koji postaju prepoznatljivi u vlastitoj državi i u svijetu. Takvi gradovi grade svoj „brand“, svoj imidž. Ključ i glavna je uloga gradskih uprava znati „upakirati“ svoj proizvod i nikada ne ispuštati iz ruke njegovu sudbinu.

### 3. Atrakti (kultura, sport i rekreacija), turizam i stanovanje

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 funkcije. Kad bi smo to na neki način uspoređivali s tvornicom, rekli bismo da tvornica pokriva troškove, ima za tzv. hladni pogon no, ne posluje s dobiti, ne stvara višak vrijednosti, nema profita iz kojeg će širiti asortiman, poboljšati proizvode i biti konkurentnija. Upravo to je uloga atrakata i turističkih usluga. Privlačnosti ili atrakti su ustvari određene usluge ili objekti koje ima određeni grad, koje taj grad razvija i na bazi kojih stvara svoju prepoznatljivost i konkurentnost. To mogu biti kazališta, sportske dvorane i stadioni, ili kulturno-povijesni muzeji i očuvani spomenici kulture (Verona, Firenze) koji se eksploatiraju i iskorištavaju s ciljem privlačenja gostiju, turista i novih stanovnika. Atrakti mogu biti i lijepo očuvani prirodni resursi, parkovi, rekreacijske zone koje postaju idealna meka za turiste i odmor. Atrakti su i osobe, npr. parkovi određenih glumaca, kuće ili vile u kojima su se poznate ličnosti odmarale, živjele i slično. Atrakti služe jednoj osnovnoj svrsi, pored kulturne, umjetničke i povijesne, a to je privlačenje turista. Turisti i gosti stvaraju dodatne prihode kroz izvoz gradskih roba, troše dodatne zalihe proizvoda i usluga koje ima određeni grad i stvaraju osnovu izgradnje dodatne ponude, širenja kapaciteta grada i privlačenja novih investitora. To stvara nova radna mjesta, nove porezne prihode te poboljšanje infrastrukture i baznih usluga, unapređenje novih privlačnosti i atrakata te očuvanje starih, koji ponovno unapređuju dostignutu razinu imidža i privlače nove goste... Taj se proces odvija unedogled sve dok jedan od elemenata ne zakaže ili dok ne dođe do određenih geopolitičkih ili drugih izvanrednih situacija koje onda nužno ugroze takav sklad. Grad se vjerujemo razvio zbog potreba stanovnika, njihove zajedničke potrebe za obranom, razmjenom dobara i usluga i stvaranjem viška vrijednosti. Stanovnici pojedinog grada daju objektima, stvarima, atraktima dušu. Stoga, svaka gradska vlast, koju je lokalno stanovništvo (rezidenta) i izabralo mora svakako uzeti u obzir i valorizirati sve potrebe svojih sugrađana, a ocjenu svojega rada i ponovni reizbor potvrđuje u određenim razdobljima na izborima. Izbori su vrijeme i mjesto kada građani odlučuju i ocjenjuju dosadašnji rad i uspjeh lokalne uprave u zadovoljenju njihovih potreba, u provedbi zacrtanih planova, u nadzoru upotrebe zajedničkog prostora, u usmjeravanju i razvitku grada, u stvaranju novih radnih mjesta, u unapređenju turističke usluge, u stvaranju boljitka za svoju lokalnu zajednicu. Stanovanje je također jedan od ključnih elemenata kojim se gradske uprave moraju baviti. Uobičajeni je cilj svakoga grada osiguranje uvjeta stanovanja za svoje građane i to različitim oblicima poticanja izgradnje stanova.

### 4. Lokalno gospodarstvo

Lokalno je gospodarstvo također dio grada kao proizvoda. Lokalnom gospodarstvu nije osnova da se napuni gradski proračun već je i nositelj prosperiteta određenoga grada i neke 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 svojevrsno je jamstvo budućeg opstanka nekoga grada. Uspješna lokalna gospodarstva privući će strane investitore u neki grad, privući će nove rezidente i omogućit će povećanje ekonomskog boljitka svoje zajednice. Pored navedenog, potrebno je u smislu ukupnog sagledavanja grada kao proizvoda, uzeti u obzir i sljedeće činjenice<sup>63</sup>:

<sup>63</sup> Hans, Buurma: „Public policy marketing, marketing exchange in the public sector“, Buurma BV, Amsterdam, Netherlands, European Journal of Marketing, Vol. 35, Broj 11/12 2001, str. 1295.

1. Gradovi su monopolisti i kao takvi usmjeravaju svoje snage ne na pobjedu konkurencije, već na stimulaciju svojih korisnika usluga na upotrebu usluga i proizvoda koje nude.
2. Građani su više od kupaca jer osim što se koriste ponuđenim uslugama sudjeluju i u političkom procesu odabira vlasti te samim time imaju veći utjecaj nego što imaju kupci u odnosu na neko poduzeće.
3. Gradovi su više nego dobavljači određenih usluga, jer pored pružanja usluga osiguravaju i demokratske političke procese, osiguravaju sudjelovanje svih u kreiranju politike grada, zastupaju sve građane podjednako bez obzira na vjerska, socijalna i druga obilježja pojedinih skupina građana, dakle promoviraju i osiguravaju i druge vrste procesa što im daje posebnu karakteristiku i što se mora uzeti u obzir u definiciji i uporabi marketinške koncepcije u gradovima.
4. Javna dobra zapravo su besplatna dobra i kao takva većinom ne ostvaruju određene prihode (ceste, nogostupi, parkovi) pa ih je potrebno financirati i održavati iz zajedničkih sredstava, gradskog proračuna. Društveno zadovoljstvo, zaštita općih interesa i opća društvena korist konačni su cilj i svrha postojanja gradova što također daje određene specifičnosti i posebnosti u razmatranju uporabe marketinga u gradovima.
5. Javni službenici, gradski i državni služe ostvarivanju opće društvene koristi i osiguranju što je moguće ravnomjernijeg rasporeda zajedničkih sredstava (proračuna) svim korisnicima, svim ciljnim grupama koje mogu biti segmentirane na različite načine, no uvijek mora postojati ideja zajedništva i općeg, jer inače svrha i cilj gradova jednim dijelom nestaju.

Navedeni i razmatrani osnovni elementi grada, koji omogućuju poimanje grada kao „proizvoda“, čine osnovu razmatranja primjene urbanog marketinga u sklopu gradova te su osnovne polazišne točke za definiranje marketinškog mixa nekoga grada. Upravo će ti, prije opisani elementi, poslužiti za stvaranje okosnice primjene urbanog marketinga u nekome gradu.

Tekst u sljedećem poglavlju odnosi se na razmatranje i definiranje svrhe urbanog marketinga, ciljeva i ciljnih grupa te identifikaciju sudionika u procesu upravljanja urbanim marketingom.



## 5. SVRHA URBANOG MARKETINGA

### Pristup razvoju grada

Sve dosad izneseno usmjerava nas na razmišljanje da je upravo zbog određenih neracionalnosti koje se javljaju unutar same lokalne administracije potrebno promišljati o načinima i koncepcijama ispravljanja takvih ponašanja te pokušati naći pravi put da bi administracija stvarno služila građanima. Na tom putu, uvođenje i promoviranje poduzetničkog duha te koncepcija urbanog marketinga mogu dati bitan doprinos. Urbanisti se „trude“ izraditi takve planove koji će omogućiti trošenje proračunskog novca, no nitko ne traži ni od urbanista ni od gradonačelnika da sam pronade i stvori nove izvore financiranja ili da potakne procese koji ih mogu stvoriti, od prostorno planske dokumentacije pa do nastupa grada kao poduzetnika u određenim segmentima. To bi zapravo bilo poduzetničko ponašanje gradova i njihovih administracija. Kada se tome pridoda analiza stanja, istraživanje potreba korisnika usluga (poduzeća, obrtnici, građani) te kreiranje usluga prema takvim zahtjevima dolazimo do marketinške koncepcije i primjene načela marketinga u lokalnoj administraciji: kreirati uslugu prema zahtjevima, željama i potrebama potencijalnih korisnika. Poduzetničko i marketinško ponašanje može u potpunosti preokrenuti poslovanje lokalnih administracija, u pozitivnom smislu.

Građanin, pojedinac, poduzetnik, organizacija ili udruga mogu biti suočeni s lokalnom administracijom u skoro svakom dijelu svoje svakodnevnice. Poduzetnika će tako posjetiti različite inspekcije od sanitarnih do poreznih, građanin je dužan plaćati porez iz dohotka, te iz svakog drugog primanja, „nonica“ je dužna prijaviti baš svakog turista turističkoj zajednici zbog boravišne pristojbe, a mladi bračni par dužan je prijaviti i platiti komunalni doprinos na svaki budući kvadrat svoje još neizgrađene kuće. Korisnici usluga jednostavno su okruženi različitim javnim - administrativnim zahtjevima i programima. Kada korisnik usluga ne pristupa administraciji s nekim zahtjevom, ona pristupa njemu i obratno. Za korisnika usluga, osim stvarnih usluga koje dobiva od administracije kao što su školstvo, zdravstvo, administracija „proizvodi“ i onaj drugi dio, tzv. primjenu odluka i pravila koji su rezultat često slabo percipiranih, loše primjenjivih, dirigiranih i nerazumljivih propisa i procesa. Također, svaki će korisnik usluga vjerojatno drugačije percipirati svoju administraciju i biti zadovoljan, upravo u onoj mjeri u kojoj je došao s istom u kontakt i u odnosu na trud i sredstva koja je morao uložiti da bi došao do željenog rezultata. Iz toga proizlazi da zadovoljstvo načinom djelovanja i rada administracije s gledišta korisnika usluga ovisi ponajviše o trenutnoj procjeni i brzini rješavanja određenog problema. U nastavku se tablicom nastoji ilustrirati ponašanje tradicionalnih gradskih administracija i poduzetničkih gradskih administracija.

### Tradicionalni pristup (sadašnji pristup)

- > Ekspanzija
- > Birokracija nadzire razvoj
- > Donose se Planovi širenja zona grada
- > Građani korisnici usluga
- > Jednoobrazna industrijska baza grada
- > Generalni plan (GUP) jedanput zauvijek
- > Promotori drugačijeg razvoja grada i investitori su u „suparništvu“ s administracijom
- > Participacija građana i gospodarstva služi samo za prihvaćanje plana
- > Primarni dokument je plan koji pokriva i legalizira već postojeće objekte i zone

### Poduzetnički pristup (očekivani pristup)

- > Cjelokupan, jedinstven razvoj grada
- > Administracija promovira razvoj
- > Donose se planovi ponovne uporabe i unaprijeđenja postojećih površina
- > Građani klijenti (kupci)
- > Kompleksna ekonomska baza
- > Umjesto starog koncepta generalnog plana (GUP) donosi se strateški plan sa stalnim prilagodbama
- > Investitori, promotori planova i administracija djeluju zajedno i odgovorni su za razvoj grada
- > Participacija građana i gospodarstva služi za postizanje konsenzusa, za definiranje ciljeva plana i za definiranje društvenih potreba
- > Primarni dokument je strateški plan razvoja

Izvor: Ave, Gastone: „Pianificazione urbanistica e marketing urbano strategico in Europa“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 111, 1994.

Iz prikazanog je lako zaključiti i utvrditi što bi u administraciji bio poduzetnički pristup i poduzetnički duh. Namjerno je prikazana usporedba na donošenju krovnog dokumenta kao što je generalni urbanistički plan. Poduzetnički pristup ne isključuje potrebu za donošenjem tradicionalnog dokumenta (koji je i zakonska obveza, op.a.), no mora mu prethoditi strateški razvojni plan i nadasve shvaćanje želja i potreba građana, obrtnika, gospodarstva i investitora. To tada postaje primjena poduzetništva i marketinga u praksi u lokalnoj administraciji. Tko danas zapravo može s točnošću i sigurnošću predvidjeti što će se i na koji način odvijati u ekonomiji jednoga grada u sljedećih deset godina. Svi znaju da kada je jednom GUP donesen, veoma su teške i mukotrpne izmjene.

Upravo poduzetnički i fleksibilniji pristup načelnom razmišljanju oko planiranja i ne prepuštanje ukupnog razvoja arhitektima i urbanistima cilj je prethodnog teksta. Naravno, ovaj tekst nije usmjeren protiv struke i načina izrade planova, već se sugerira da se postojećim zakonskim propisima i dosadašnjoj praksi mora dodati nova dimenzija, fleksibilnog, brzog, poduzetničkog kako bi se svi planovi radili u cilju unapređenja i razvoja gradova, a ne u cilju zadovoljenja propisa.

## Ciljevi urbanog marketinga

Ciljevi u organizacijama označavaju buduće stanje u koje organizacija treba doći nakon određenog razdoblja. U odnosu na izabranu misiju marketinga i formuliranu politiku utvrđuju se ciljevi i zadaci marketinga. Pri utvrđivanju ciljeva treba imati u vidu položaj organizacije u okruženju, pozicioniranje proizvoda ili usluga u odnosu na konkurenciju, učešće na tržištu, formiranje cijena, sistem komunikacije i mogućnost plasmana na inozemno tržište. Iz utvrđenih ciljeva proizlaze i određeni konkretni zadaci marketinga kao što su zadaci u vezi s potrebom za pripreme osnove za donošenje strateških planova razvoja poduzeća ili izrada planova marketinga, razvoj proizvoda, promocija i komunikacija, poslije prodajne usluge, organiziranje marketinškog informacijskog sustava i njegovo povezivanje s ostalim dijelovima informacijskog sustava poduzeća, koordinacija rada s ostalim funkcijama i stručnim službama i kontrola ostvarenja programa i planova, priprema prijedloga za rebalans, promjene kombinacije taktičkog instrumentarija i slično. Da bi se mogla realizirati i provesti politika razvoja određenoga grada potrebno je imati jasnu viziju i ciljeve budućeg razvoja zajednice i grada. Bez tako jasno određene vizije i ciljeva gradski projekti i politike neće se realizirati u planiranoj i očekivanoj mjeri, a njihova realizacija bit će kaotična i nesistematska. Temeljni je cilj urbanog marketinga stvaranje zadovoljstva građana i pozitivnog imidža (slike) grada radi poboljšanja njegove atraktivnosti. Osim toga ciljevi i uloga urbanog marketinga<sup>64</sup> jesu izvršenje svih marketinških aktivnosti usmjerenih tome da se usluge i proizvodi nekoga grada i njegovih institucija razmjenjuju i plasiraju stvarnim korisnicima te da se grad pozicionira na željeni i planirani način u odnosu na druge konkurente u svom okruženju, gradeći pri tome pozitivan imidž i nastojeći uvijek optimalno zadovoljiti sve želje i potrebe identificiranih ciljnih skupina. Ciljevi su internog urbanog marketinga identifikacija ciljnih skupina unutar grada (građani, udruge, poduzeća, i sl.), kreiranje proizvoda i usluga prema njihovim željama i potrebama, promocija grada i građenje vlastitog internog imidža u svijesti građana. Eksterni urbani marketing usmjeren je na vanjske sudionike, vanjske ciljne skupine kao što su (recimo) potencijalni ulagači, investitori i sl.

## Tržište, ciljne grupe i sudionici urbanog marketinga

Tržište urbanog marketinga čine svi njegovi sudionici, skupine ljudi, pojedinci i organizacije, udruge i klubovi, obrtnici i poduzetnici, dakle svi akteri koji trebaju određene usluge na gradskoj razini, a koje će realizirati putem gradske uprave toga grada. Svaki korak u gradskoj politici, svaki pomak u gradskom gospodarstvu, svaka nova usluga zahtijeva i angažira veliki broj sudionika, javnih i privatnih osoba i poduzeća, građana i korisnika gradskih usluga koji svaki na svoj način žele ostvariti i provesti neke svoje određene ciljeve imajući u vidu vlastite i opće interese i svoju ulogu u istome za koju nastoje da se javno prepoznaje, jer se time može realizirati javnim sredstvima. Takvi odnosi i djelovanja su interaktivni, a spomenute sudionike možemo svrstati u najmanje šest kategorija<sup>65</sup>:

- > **Lokalna politika** koja donosi odluku i koja odlučuje o legitimnosti određenih akcija i djelovanja i to u dijelu zakonitosti, urbanizma i zaštite prostora, promicanja i zaštite društvenog i javnog interesa i korisnosti djelovanja za lokalnu zajednicu;
- > Javna i komunalna poduzeća koja investiraju i realiziraju društvene investicije koje općenito nemaju kratkoročni ekonomski učinak i povrat uloženog;
- > **Projektanti i urbanisti** koji definiraju objekte i planove u skladu s interesima lokalne zajednice ali i potencijalnih ulagača i predstavljaju sponu između društvenog ili općeg i privatnog interesa;
- > **Investitori - privatna poduzeća** koja provode dvoje: izvode javne radove ili dio javnih radova i društvenih investicija i promiču poduzetnički duh i inicijativu za razvojem grada „guranjem“ različitih projekata od kojih opet izvlače ekonomsku korist i stvaraju pretpostavke za vlastiti razvoj;

<sup>64</sup> Reinhard, Friedman.: Marketing Urbano: Como promuover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000., str. 15.

<sup>65</sup> Franco, Mellano: „Il marketing urbano nell'esperienza Europea“. Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 196, 1994.

> **Korisnici usluga i proizvoda**, dakle građani, rezidenti, koji moraju biti aktivni sudionici u postupku planiranja i izvedbe, kako bi se usluga ili objekt kreirali prema njihovim stvarnim potrebama i željama jer ga na kraju oni posredno financiraju;

> **Turisti i nerezidenti** koji se javljaju kao povremeni sudionici gospodarskog, kulturnog i socijalnog života nekoga grada i koji također imaju i stvaraju različite utjecaje i interakcije unutar grada i zbog kojih se također mogu i moraju organizirati, razvijati i realizirati određene usluge, sve radi stvaranja dodatnih koristi za grad;

> **Mediji** koji imaju ulogu svojevrsnog spajanja ponude i potražnje, mogućnosti i potreba te omogućuju da se interesi korisnika „čuju“, tako da ih lokalna politika ne samo prepoznaje, već ih je obavezna i realizirati.

Kada se grad promatra kao proizvod i kada ga promatramo u smislu njegova poduzetničkog funkcioniranja i urbanog marketinga moguće je identificirati 4 glavne ciljne skupine urbanog marketinga<sup>66</sup>:

1. **Kupci (klijenti, customers)**, odnosno korisnici gradskih proizvoda ili usluge mogu se podijeliti u tri kategorije:
  - a) korisnici usluga namijenjenih rezidentima (socijalna skrb, sport i rekreacija, zdravstvo, školstvo i predškoolstvo, dio komunalnih usluga);
  - b) korisnici javnih usluga (rezidenti i nerezidenti) počevši od javnog transporta do kulture, dijela zdravstvenih usluga (hitna medicinska pomoć) pa do dijela komunalnih usluga;
  - c) korisnici infrastrukture i eksploatacije prostora, većim dijelom su to poduzeća, lokalna i vanjska (domaća i strana).Ovim trima kategorijama usmjerena je „proizvodnja“ gradskih usluga. Gradska uprava i lokalna politika moraju prepoznati njihove potrebe, želje, interese, te ih nastojati na što je moguće efikasniji način riješiti.
2. **Vlasnici (stock holders) zemljišta**, industrije, objekata i drugih nekretnina i infrastrukture, osobito su važna ciljna grupa urbanog marketinga jer se svakim zahvatom u prostoru nekim vlasnicima događaju pozitivne ili negativne promjene glede njihova vlasništva i njihove vrijednosti. Ponekad se ovu kategoriju uključuje u zajedničke projekte ili ju se poziva da financira dio razvojnih projekata jer se time i njihovo vlasništvo obogaćuje i uvećava.
3. **Stake holders**, svi oni koji imaju neposredan interes od funkcioniranja grada i gradske uprave, dakle zaposlenici administracije i lokalne uprave (od gradske uprave pa do zdravstva i školstva) i izvođači radova, čije poslovanje ovisi i o plasmanu svojih proizvoda, usluga i radova u sklopu izvođenja javnih radova u organizaciji gradske uprave nekoga grada (izgradnja cesta, izgradnja javne rasvjete, nabava komunalne opreme, održavanje računala i sl.). Ovdje ubrajamo i različite udruge, neprofitne organizacije i slična udruženja koje financira gradska uprava, a provode svoje određene programe i ideje.
4. **Lokalna politika, političari i gradski menadžeri**, koji imaju ulogu upravljati gradskim proračunom, usmjeravati zajednička sredstva u predviđene gradske projekte i biti spona između političkih, gospodarskih i općih interesa lokalne zajednice.

Posljednji je jedan od ključnih faktora jer je upravo on skupina koja mora promovirati urbani marketing i koncepcije marketinga te na taj način pridonositi poboljšanju funkcioniranja svojega grada. U svjetlu rečenog, u nastavku se razmatraju osnovna polazišta strateškog upravljanja i urbanog marketinga s kojima bi se menadžeri u gradskim upravama i direktori komunalnih poduzeća morali upoznati i savladati ih jer su isti s jedne strane osnova za stvaranje preduvjeta za dugoročni razvoj lokalne zajednice, a s druge strane, čine osnovu za postizanje zadovoljstva svih korisnika usluga.

## Urbani marketing razvijenih gradova

Urbani marketing postat će veoma brzo upotrebljiv instrument za sve administracije u Europi. Iako iskustva osamdesetih godina pokazuju da urbani marketing može biti nažalost i krivo interpretiran, najviše samo kao promocija, umjesto kao strateški program uređenja uprave i planiranja razvoja grada, sve je više pozitivnih primjena, osobito u zapadnim zemljama. Konkurencija među gradovima postaje realna pojava. S proširenjem zajedničkog europskog tržišta i Europske unije bit će sve više gradova, sve više gradskih središta zainteresiranih za razvoj, privlačenje novih investicija i novih stanovnika. U takvom okružju, normalno je da se javljaju novi instrumenti upravljanja gradovima jer resursi su ograničeni: nema dovoljno investicija ni dovoljno stanovnika za zadovoljenje svih ekspanzija i planova svake pojedine europske, pa i svjetske urbane sredine. Također, gradovima širom svijeta dodaju se i nove ovlasti, nove obveze, gradovi samostalno komuniciraju u globalnoj ekonomiji, postaju utjecajni nositelji svjetskog razvoja, politike i napretka (Hong Kong, Šangaj, New York, Tokio, Pariz, Moskva) i u takvome okružju i uz takve obveze, njihovo upravljačko tkivo mora se transformirati u djelotvorne, uspješne administracije koje će se znati nositi s globalnim problemima i promjenama, od ekonomije do borbe protiv terorizma. Svjetske tendencije primjene urbanog marketinga su jasne, no potrebno je razaznati je li to maksimum koji urbani marketing može dati, jesu li promocijske aktivnosti i demarketing ciljevi urbanog marketinga ili je potrebno nastojati kroz određene modele razviti takvu primjenu marketinga koja će nalikovati poslovnom marketingu i koja će polučiti očekivane rezultate. Najveći je neuspjeh primjene urbanog marketinga zapravo ograničavanje lokalnih čelnika na primjeni samo pojedine instrumente marketinga i to u velikoj većini promocije, bez realnog i kompleksnog sagledavanja svih raspoloživih metoda koje se mogu, vjerujemo, s visokim uspjehom promijeniti.



<sup>67</sup> Nepoznati autor, preuzeto iz knjige Bryson John: Strategic Planning for public and non-profit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995.

<sup>68</sup> Sout Growth Policies Board and the Southern Consortium of University Public service Organizations: Results Oriented Government, a guide to strategic Planning and Performance measurement in the Public sector, SGPB, USA, 1996., str. 6.

<sup>69</sup> Previšić J., Došen-Ozretić: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999., str. 35.

<sup>70</sup> Philip Kotler: Upravljanje marketingom, Informator, Zagreb, 1998., str. 44.

## 6. SASTAVNICE UPRAVLJANJA URBANIM MARKETINGOM

### Polazišta u definiranju procesa strateškog upravljanja

Marketinški pristup polazi od jasno postavljenog cilja u odvijanju poslovnih aktivnosti ističući naravno ponajprije činjenicu da se za svaki uspjeh potrebno sustavno pripremati i nadasve, raditi. Svako poduzeće, neprofitna organizacija ili jedinica lokalne samouprave (grad) mora u svom nastupu na tržištu uzeti u obzir djelovanje snaga izvan i unutar organizacije jer je to jedini način kojim se može izgraditi uspješan koncept nastupa što je osobito važno današnjem izrazito jakom konkurentskom okružju i u uvjetima globalizacije. To se odnosi i na neprofitne organizacije, udruge, vladu i lokalne uprave. Sve te organizacije izložene su vanjskim i unutarnjim utjecajima i sve one imaju jedan osnovni cilj, a to je zadovoljiti potrebe svojih kupaca, glasača, korisnika usluga i slično. Suvremene urbane cjeline kao što su gradovi, primjenjuju na području razvoja komunalne infrastrukture i zaštite okoliša filozofiju trajnog i usklađenog razvoja grada i njegove šire okolice koji zahtijeva blisku suradnju državnih i lokalnih ustanova, gospodarstva i javnih komunalnih poduzeća radi stvaranja primjerene gospodarske politike i zadovoljenja potreba građana odnosno korisnika usluga. Do danas se slobodno može zaključiti da se sustav komunalnog gospodarstva, ali i drugih usluga koje pokriva jedna lokalna uprava, razvijao na području Hrvatske izrazito stihijski, na bazi volontarizma i neadekvatne organiziranosti što je za posljedicu imalo i još uvijek ima polovične ili apsolutne promašaje, slabljenje ekonomskog položaja grada, neekonomičnosti i neprofitabilnosti te kao rezultat svega i pad kvalitete života za cjelokupno stanovništvo te na kraju i nezadovoljstvo građana. Upravo takvi promašaji pri investiranju u objekte komunalne infrastrukture, ali i sve druge objekte od opće društvene važnosti na području nekoga grada, imaju dugoročne posljedice jer je krivo usmjereni kapital gotovo nemoguće preusmjeriti na neka druga područja i u neke druge projekte, a da se za to ne plati visoka cijena u vremenu, potrošenoj energiji i sredstvima. Primjenom strateškog planiranja kao polazne osnove za primjenu urbanog marketinga i marketinške koncepcije može se prikazati i razviti nov način i pristup unutar lokalnih uprava koji polazi od osnovnih, jednostavnih i već provjerenih, dokazanih tržišnih pristupa koje gospodarstvo s uspjehom primjenjuje. **Stara poznata izreka kaže: „Ako ne znaš kamo ideš, bilo koji put odvest će te tamo”<sup>67</sup>**. Jedini je problem što nam se bez jasno definiranih ciljeva, koji pokazuju smjer kamo želimo stići i što želimo ostvariti, može se dogoditi da ne znamo gdje ćemo stići. **Strateško je planiranje način definiranja prioriteta i odluka o budućnosti<sup>68</sup>**. Sva poduzeća i sve neprofitne organizacije pa tako i lokalne samouprave, odnosno gradovi bez obzira na svoju postojeću situaciju, moraju razvijati dugoročnu strategiju da bi odgovorili promjenjivim uvjetima u svojoj djelatnosti. One moraju razviti plan postupaka da bi postigli svoje dugoročne ciljeve. Ne postoji samo jedna strategija koja bi bila optimalna za sve kompanije, za sva poduzeća ili za sve gradove. Svako poduzeće, svaka neprofitna organizacija, svaki grad mora u određenom trenutku odrediti što je za njega najpovoljnije s obzirom na njegov položaj, ciljeve, djelatnost, mogućnost i resurse.

**Svrha je strateškog planiranja aktivnosti organizacije, a samim time i marketinga istražiti, oblikovati i odlučiti o kombinacijama tržišta i pripadajućim strategijama nastupa koje će nekoj organizaciji omogućiti realizaciju postavljenih ciljeva<sup>69</sup>**. Isto se može primijeniti i na gradove. Tako bi svrha strateškog planiranja u gradovima bila definiranje i prikupljanje informacija iz svih relevantnih izvora radi utvrđivanja ključnih elemenata o osnovnim tendencijama među građanima u vezi s njima važnim komunalnim, infrastrukturnim i drugim potrebama, a sve radi njihovog maksimalnog zadovoljenja. **Proces strateškog planiranja<sup>70</sup> defini- ra se kao upravljački proces razvijanja i održavanja životne sposobnosti ciljeva i sredstava organizacije u odnosu prema**



**mogućnostima njezine okoline.** Zadatak je strateškog planiranja tako prilagoditi organizaciju (grad ) da obuhvati dovoljno poslova i poduzme niz različitih aktivnosti kako bi se održala čak i ako bi neki od njezinih poslova bili i štetni, odnosno ne bi polučili očekivani porezni ili proračunski rezultat.



<sup>71</sup> Bryson John: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995., str. 5.

<sup>72</sup> Ibid., str. 7.

<sup>73</sup> Patric, Butler, Neil Collins: „Strategic analysis in political markets“, European Journal of Marketing, Volume 30, broj 10/11, 1996, str. 27

<sup>74</sup> Roberto, Camagni: „Urban marketing as an instrument of competition between cities“, ... Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 315, 1994.

## Važnost strateškog planiranja u javnom sektoru i lokalnoj vlasti

Ako se zaista strateško planiranje promatra kao disciplinirani napor<sup>71</sup> usmjeren k realizaciji fundamentalnih odluka i djelovanja koja oblikuju i usmjeravaju organizaciju takvom kakva jest, što radi i zašto to radi, onda je jasno da strateško planiranje može biti jedan od ključnih elemenata u preoblikovanju načina rada i uopće razmišljanja i ponašanja unutar gradskih uprava osobito do svojih građana, korisnika usluga i gospodarstva kao važnog elementa svake lokalne samouprave. Do ranih osamdesetih u neprofitnom se sektoru, za razliku od gospodarstva, proces strateškog planiranja primarno upotrebljavao u vojsci i u svemirskim programima. Istina je da se isti proces može upotrebljavati u neprofitnim sektorima i u bilo kojem drugom sektoru. Neke bitne koristi od primjene strateškog planiranja u neprofitnom sektoru mogu se sagledati kako slijedi<sup>72</sup>:

1. Prva je važna korist promocija strateškog razmišljanja i djelovanja;
2. Druga veoma važna korist je poboljšano donošenje odluka;
3. Treća korist je bitno unaprijeđenje organizacije i poboljšanje ukupne djelotvornosti rada i rezultata unutar organizacije;
4. I na kraju, strateško planiranje može izravno koristiti svim zaposlenima unutar organizacije.

Strateško planiranje omogućuje javnom sektoru strateški pregled njihove industrije i tržišta<sup>73</sup> čime se lokalnim zajednicama osigurava dotok informacija i stvaranje baze za pravodobno odlučivanje. Instrument strateškog planiranja primjenjuje se u gradovima širom svijeta, poput San Francisca od 1980. godine, Los Angelesa 1989., Lyona 1991., Barcelone 1991., Birminghama 1992., Madrida 1992., Randstada u Nizozemskoj 1991., u Italiji u regiji Lombardija i drugdje<sup>74</sup>.

## Strateško planiranje u gradovima

Javne organizacije, posebno gradske uprave od osamdesetih godina prošlog stoljeća našle su se u relativno nezavidnoj situaciji, suočene s problemima deindustrializacije, demigracija stanovništva, povećane inflacije, povećanje cijena energenata, smanjenjem gradskih proračuna, povećanjem dijelova gradova sa siromašnim stanovništvom i uopće sa sve zagađenijim gradskim okolišem<sup>75</sup>. U takvoj situaciji neki gradovi počeli su eksperimentiranjem s novim modelima upravljanja poput strateškog planiranja i strateškog upravljanja. Upravo sredinom sedamdesetih i osamdesetih počinju pokušaji uvođenja ovih organizacijskih metoda u gradske uprave gdje se od velikog i različitog broja već provjerenih metoda u privatnom sektoru pokušalo s primjenom sljedećeg:

1. Uvođenje elemenata složenosti koji karakteriziraju i opisuju okolinu organizacije na nov i realniji način i gdje se urbanističko i prostorno planiranje, ekonomski rast i razvoj zasnivaju na jednom zajedničkom strateškom obrascu koji započinje sa SWOT analizom, analizom snaga, slabosti, prilika i prijetnji različitih elemenata u okolini koje mogu bitno utjecati na razvoj grada u cjelini i na rad gradske uprave;
2. Prostorni i urbanistički planovi, kojima se determinira prostorni razvoj grada za određeno razdoblje u budućnosti, shvaćaju se samo kao faza u procesu planiranja. Najvažniji su suradnja i spoj društva (zajednice) i zainteresiranih strana s izrađivačima plana, dakle politikom to jest gradskom upravom;
3. Elaboracijama različitih vizija uspješnosti provedbe planova i provedbama analiza za pronalazak alternativnih rješenja ako se određeni dijelovi strateškog plana ne realiziraju u cijelosti ili se realiziraju samo parcijalno;
4. Izgradnjom Feedback mreže, dakle povratnih veza u obliku sustava koji jamči dotok informacija kako bi se osigurala fleksibilnost i prilagodljivost u realizaciji planova i programa gradskih uprava. Takvi se povratni tokovi osiguravaju kroz stalne analize javnog mijenja, javne rasprave, prijedloge u stalnu suradnju društva, gospodarstva, stručne javnosti i političkih snaga;
5. Uvođenjem sustava mjerenja djelotvornosti unutar gradskih uprava i to u odnosu na postavljene jednogodišnje i višegodišnje ciljeve.

Kroz proces strateškog planiranja grad (zajednica) želi oblikovati svoju budućnost. Strateški plan, za razliku od uobičajenih dugoročnih planova, pokriva sve aktivnosti koje treba poduzeti bez pokazivanja onih koje su najvažnije. Strateški se plan, usredotočuje samo na kritična strateška pitanja i upućuje resurse na aktivnosti s najvećim prioritetom. Određivanje je prioriteta nužno jer su resursi kojima raspolaže lokalna samouprava manji od zahtjeva koji se pred nju postavljaju. Sveobuhvatan plan obično kreiraju stručnjaci, ali strateški plan razvija radna skupina u kojoj će biti zastupljeni svi entiteti od kojih će se tražiti da provedu plan. Suradnja javnog i privatnog sektora jača sposobnost lokalnoga gospodarskog razvitka. Strateško planiranje gospodarskog razvitka koje se zasniva na zajednici izgrađuje tu suradnju i mobilizira resurse zajednice u postizanju zajedničkih ciljeva. Građani su informirani o napretku i rezultatima tijekom procesa strateškog planiranja gospodarskog razvitka, a javne tribine u ključnim trenucima (tijekom procesa) omogućuju šire sudjelovanje zajednice. Međutim, kako pronaći i „uhvatiti“ nove razvojne mogućnosti, kako ih prepoznati, kako jamčiti obnovu i stalni napredak gradskoga gospodarstva, kako se othrvati sve većoj konkurenciji među gradovima pitanja su kojima su se uvijek bavile i kojima će se baviti lokalne administracije svjetskih i (sve

<sup>75</sup> Curti F., Gibelli M.C.: „Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano“ ALIN- EA, Firenze, 1999.

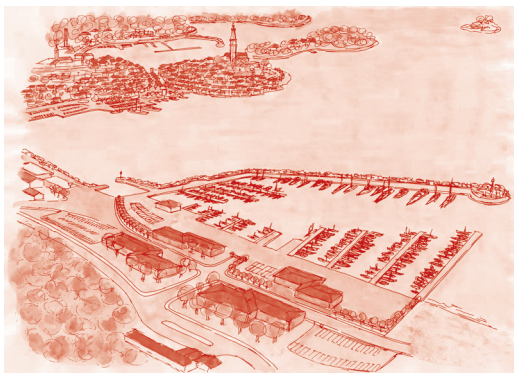
<sup>76</sup> Ibid.

<sup>77</sup> Enrico Cagno, Giancarlo Dall'Ara: „Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo“ Franco Angeli, Milano, 1999.

više) hrvatskih gradova. Proces strateškog planiranja može u tome pomoći i voditi k boljem upravljanju gradovima. U Francuskoj<sup>76</sup> je tako deregulacijama i decentralizacijom postignuta klima u kojoj su gradovi jednostavno prisiljeni konkurirati međusobno, na način da su gradske uprave, oslobođene dijela utjecaja državne uprave ali i zajedničkih državnih fondova financiranja što je iste prisililo na fleksibilnije i brže planiranje i promociju gradova, a radi uočavanja i privlačenja novih subjekata koji mogu pridonijeti ekonomskome razvoju samoga grada. Ovakva klima i konkurencija dovele su naravno i do porasta budžeta za promociju i urbani marketing. Slični su primjeri i u Španjolskoj, gdje su neki gradovi, posebno Barcelona zapravo izgradili posebne komunikacijske strategije kako bi njihov grad postao još prihvatljiviji i posjećeniji<sup>77</sup>. Strateško planiranje u gradovima moguće je promatrati kroz 4 faze, zapravo četiri odgovora na ključna pitanja čime se dolazi do određenog rješenja za razvoj grada. Prvo pitanje koje si zajednica mora postaviti jest „**Gdje se nalazimo?**“. Ova faza definira profil zajednice i grada u njihovom aktualnom stanju, od gospodarstva do stanovništva, od urbanog dijela do prirodnih resursa i zaleđa, ističući pritom glavne slabosti i snage za svaku istaknutu vrijednost i obilježje grada. Druga faza odgovara pitanju „**Kamo idemo?**“. U ovoj se fazi promatraju i definiraju perspektive grada na sadašnje stanju, što se može očekivati u budućnosti, koje se prilike u okolini javljaju za grad. U ovoj se fazi definira dinamika kretanja grada, demografska, ekonomska, društvena i ambijentalna (zaštita okoliša). Na osnovi prikupljenih podataka i trendova kreira se jedan mogući odnosno realno ostvariv scenarij razvoja grada. U trećoj fazi nastoji se dati odgovor na pitanje „**Gdje želimo biti?**“. U ovoj fazi potrebno je odrediti odgovara li zajednici realno ostvariv scenarij i koja su dodatna očekivanja i želje u tome smjeru. Cilj je kreirati viziju i identificirati ambicije zajednice glede budućega razvoja te determinirati put od ostvarivog scenarija do željenog stanja. U ovoj fazi Community visioning može biti od velike koristi jer izrađuje više različitih scenarija do najmaštovitijih i zatim se isti mogu uspoređivati s realno ostvarivim scenarijem. Nakon odabira željenog stanja slijedi posljednja faza, to jest pitanje „**Kako dosegnuti željeno stanje?**“. U posljednjoj fazi lokalna zajednica, odnosno gradska uprava izrađuje plan na osnovi odabrane vizije. Zapravo, plan se izrađuje s konkretnim akcijama i strategijama kojima će se cjelokupna zajednica okrenuti zajedničkom cilju, a to je dostići željeno stanje u budućnosti. U ovoj fazi postavljaju se indikatori za nadzor provedbe i ostvarenja planova kao i sustav monitoringa. Svaki ovako prikazan proces zahtijeva i određenje posebnog tijela građana koje će pratiti provedbu i realizaciju zacrtanih planova i koje će u ime općeg društvenog interesa lokalne zajednice usmjeravati aktivnosti k realizaciji zacrtanog. Ovakva suradnja planera, građana, administracije i gospodarstva poželjna je i jedina jamči konsenzus zajednice glede budućeg razvoja. U Hrvatskoj se ukupan proces razvoja gradova zasniva na donošenju prostornog plana i Generalnog urbanističkog plana, no bez elaboracije željenih stanja i uključivanja ukupne zajednice od samog početka. Zajednica se uključuje javnom raspravom gdje svaki građanin može izraziti svoje mišljenje i dati primjedbe na određena planska rješenja, no nedostatak interaktivnosti i uključenosti multidisciplinarnih stručnjaka, a ne samo arhitekata - urbanista, polučuje čisto administrativna rješenja koja često nemaju veze s realnošću.



## Community visioning-razrada ideja i vizura grada



Izvor: Rubini d.o.o., 2003, arhitekt Davide Okmaca

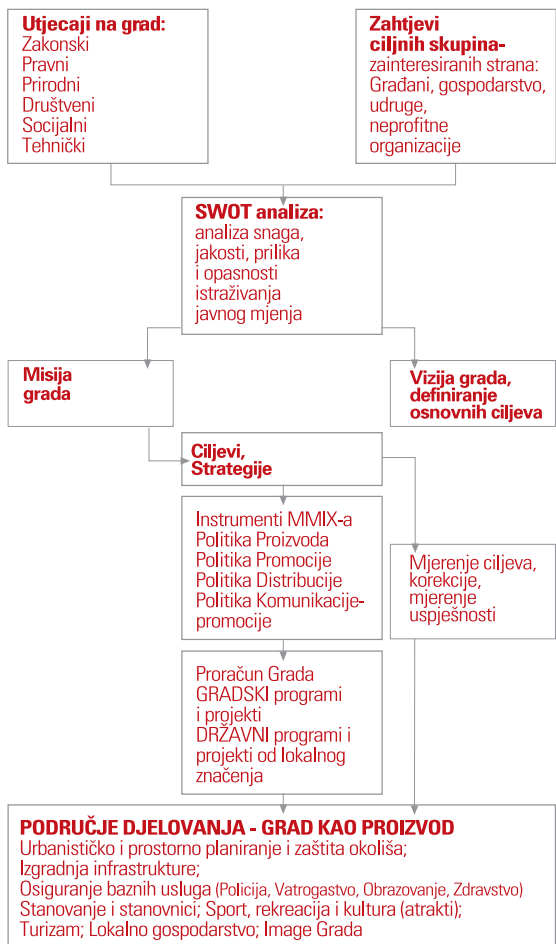
## Model strateškog urbanog marketinškog planiranja u gradovima

Strateško urbano marketinško planiranje u gradovima i u javnim organizacijama trebalo bi se odvijati u sljedećim fazama:

1. **Analiza trenutnog stanja u okruženju i prognoza trendova**
  - >Definiranje gradskih gospodarskih, demografskih karakteristika, tehničko-tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa.
  - >Identifikacija glavnih konkurenata grada.
  - >Identifikacija glavnih trendova i smjernica razvoja grada.
  - >Analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT).
  - >Definiranje ključnih uporišnih točaka grada.
2. **Definiranje vizije, misije i ciljeva grada**
  - >Vizija grada.
  - >Misija i ciljevi.
3. **Pozicioniranje grada i definiranje strategije**
4. **Definiranje marketinškog spleta grada**
  - >Politika gradskih usluga i dizajn imidža.
  - >Definiranje cijena gradskih usluga.
  - >Distribucije usluga na gradskom području.
  - >Politika komuniciranja i promocije.
5. **Implementacija i kontrola**
  - >Organizacija sustava upravljanja gradom.
  - >Odrednice upravljanja gradom prema konceptu urbanog marketinga.
  - >Funkcija kontrole u gradu.
  - >Odrednice kontrole urbanog marketinga.

U nastavku se prema prikazanim i predloženim fazama strateškoga urbanog marketinškog planiranja prikazuje model primjene urbanog marketinga u gradovima koji će se provjeriti i u praktičnoj primjeni na određenom gradu.

## Koncept strateškog urbanog marketinga



Izvor: Djelomično prema Axel, Koster: Urban marketing - a new approach for town planning and chance for reactivation of sites in old industrial regions", MGE Montan-Grundstücks-Entwicklungsgesellschaft Dortmund, Germany, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 667, 1994.

U nastavku se razmatraju elementi predloženoga strateškog koncepta urbanog marketinga te se isti s teorijskog aspekta detaljnije razmatraju i obrađuju.



<sup>78</sup> Marin Buble: „Proces strateškog menadžmenta i njegove bitne komponente“, Časopis Računovodstvo i financije, broj 8, kolovoz 1997., str. 44.

<sup>79</sup> Ibid., str. 45.

<sup>80</sup> Ibid.

## 7. ANALIZA TRENDOVA U OKRUŽJU I UNUTRAŠNJIH SNAGA GRADA

Prva ili početna faza procesa strateškog urbanog marketinškog planiranja jest analiza eksternog i internog okružja, odnosno analiza onih dijelova okoline koji izravno ili neizravno utječu na grad. Vanjsko okružje gradova, može se sagledati u sklopu sljedeće podjele na: demografsku okolinu (stanovništvo, kretanja i migracije, starost, spol, dob), gospodarsku (broj gospodarskih subjekata, najvažniji subjekti), političko-pravnu okolinu (zakonodavstvo, legislativa), društveno-kulturnu okolinu (kulturni i drugi spomenici, običaji, tradicije, praznici) i tehničko-tehnološku okolinu (razvijenost i shvaćenost tehnologije u sredini, broj internet-skih priključaka po stanovniku, broj računala po stanovniku, prihvaćanje novih tehnologija). Činjenica je da danas sva poduzeća, pa i javne institucije, posluju i djeluju u okolini poznatoj po brzim, neočekivanim i teško predvidivim promjenama. **Glavne značajke<sup>76</sup> takve okoline jesu: kompleksnost, dinamičnost, heterogenost i neizvjesnost.** S tim u svezi, članovi si Gradskog poglavarstva moraju postaviti dva osnovna pitanja: **Prvo, kako okolina utječe na njih i drugo, kako lokalna samouprava odgovora na te utjecaje.** Budući da su oba pitanja međusobno povezana, moguće je odgovoriti da vanjska i unutarnja okolina utječu na lokalnu vlast ponajprije određenim promjenama. Pod utjecajem takvih promjena i značajki ista se stalno mijenja, gotovo svakodnevno. Može se zaključiti da te dinamičke promjene snažno utječu na politiku i vlast u jednoj lokalnoj sredini. Lokalna bi samouprava, ili bilo koja druga organizacija, te utjecaje trebala primiti „na sebe“ kao određene prilike ili prednosti, ili kao slabosti i prijetnje. S druge strane, na te je utjecaje moguće reagirati na dva načina<sup>79</sup>: strategijskim odgovorom, odnosno izborom odgovarajuće strategije i organizacijskom promjenom, odnosno preoblikovanjem postojeće i oblikovanjem nove organizacijske strukture. Da bi se sagledale prilike i prijetnje u okolini, planeri i menadžeri se između ostalog koriste i postupcima skaniranja okoline. Pod skaniranjem eksterne okoline<sup>80</sup> podrazumijeva se dubinsko, detaljno ili oštro snimanje, promatranje ili motrenje određenog predmeta ili pojave. Kako je takav sustav nužno povezan s potrebom elaboracije velikoga broja informacija, unutar organizacije se razvija adekvatan računalni i informacijski sustav. Zadatak je prikupljanja relevantnih činjenica iz okoline zapravo pravodobna spoznaja i objašnjenje očekivanih promjena u okružju grada zbog osiguranja „nadzora“ nad okolinom i događajima. Interna je okolina 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 je interne okoline za lokalnu vlast veliko jer interna okolina, između ostalog, predstavlja neposredno radno okružje 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. Na osnovi tako dobivenih rezultata, lokalna samouprava usmjerava svoje aktivnosti i poduzima akcije radi 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. Svojim će se snagama i slabostima grad moći 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.

**Analiza trendova u okružju i unutarnjih snaga obuhvaća nekoliko bitnih elemenata koje je potrebno uzeti u obzir:** Definiranje gradskih gospodarskih, demografskih karakteristika, definiranje tehničko-tehnoloških, prirodnih i kulturnih resursa, identifikacija glavnih konkurenata grada, identifikacija glavnih trendova i smjernica razvoja grada, analiza snaga, slabosti, prilika i prijetnji (SWOT) i definiranje ključnih uporišnih točaka grada. U nastavku se svaki pojedini element ukratko obrazlaže i analizira.



## Utjecaj snaga iz gradskog okružja

Svaka analiza okružja trebala bi započeti s razmatranjem i prezentacijom 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 razvika 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 njihova utjecaja na okoliš, zatim eventualno informatičke opremljenosti i pismenosti stanovnika i drugo. U sklopu razmatranja društveno-kulturnih resursa ključni bi pokazatelji bili rekreacijski i obrazovni sadržaji, broj učenika, broj studenata, javna sigurnost i stupanj kriminaliteta, opremljenost i funkcionalnost vatrogastva i policije. Ovako prikupljene informacije osnova su za sastavljanje slike jedne zajednice i procjenu sadašnjeg stanja uz predviđanje određenih potrebnih poboljšanja i koncentracije na eliminaciju nedostataka. Također, ovakvi podaci definiraju pogodnost grada za nove razvojne mogućnosti, definiraju njegovu živost i osnova su za analizu i uspoređivanje s drugim više ili manje uspješnim gradovima. Pored spomenutog, u sklopu identifikacije snaga svaki bi grad trebao moći 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 Connecticutom<sup>81</sup> za lokacije novih poduzeća, Florida i California natječu se međusobno za turiste i nove rezidente, na kraju krajeva i Rovinj se natječe s Porečom i Umagom u pogledu privlačnja turista i realizacije noćenja, dok se (recimo) Pula u odnosu na druge gradove nastoji pozicionirati na način da privlači čim više stranih i domaćih investicija. Veliki konkurenti u Europi su Paris, Milano, Berlin i London i to osobito glede lokacije i smještaja sjedišta velikih poduzeća i firmi, što u završnici predstavlja bitne porezne prihode za lokalnu zajednicu i slično. Gradovi mogu identificirati tri razine konkurenata<sup>82</sup>: superiorni, oni koji pobjeđuju u većini slučajeva, podjednaki konkurenti, oni koji pobjeđuju u otprilike 50% slučajeva i slabi konkurenti, oni koji u većini slučajeva gube. Cilj je svakoga grada odrediti kako podjednake konkurente pretvoriti u slabe, a dugoročno kako dostići superiorne konkurente i pretvoriti ih u podjednake. Prikupljanjem informacija i spoznaja o načinima i prednostima koje imaju konkurenti u odnosu na određeni grad te poznavanjem „kupaca“ za koje smo zainteresirani, bilo da je riječ o stranim investitorima ili privlačenju novih rezidenata, grad, odnosno Gradsko poglavarstvo kao izvršno tijelo, može zacrtati određene kratkoročne i dugoročne ciljeve i programe realizacijom kojih može očekivati određene preobrate u konkurentskom okružju. Priprema za budućnost, naravno znači i anticipaciju i prognozu 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. Prognoze se mogu odnositi na kretanje lokalnoga gradskog gospodarstva, prepoznavanje trenda povećanja nezaposlenosti, praćenje izmjena legislative i budućeg utjecaja na gradski proračun što izravno utječe na izgradnju određenih kapitalnih objekata i slično.

Neki od trendova i utjecaja koje bi lokalne vlasti trebale uzeti u obzir jesu<sup>83</sup>: povećanje kompleksnosti društva i organizacija kao posljedice 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 te traženje „nove“ kvalitete života, stalno traženje novih usluga, ekološki čistih proizvoda, postavljanje sve većih zahtjeva lokalnim zajednicama

<sup>81</sup> Kotler, P.; Donald, H., Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, The free press, Maxwell Macmillian, New York, SAD, 1993., str. 82.

<sup>82</sup> Ibid., str. 82.

<sup>83</sup> Bryson John: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995, str. 89.

<sup>84</sup> :Urban Design Project Manual, SWOT Analysis, 08.02.2001.

<sup>85</sup> Balamuralikrishna, C.Dugger: SWOT Analysis: A Management tool for initiating new program in vocational schools, , Iowa state University, 08.02.2001.

glede rekreacije, zabave infrastrukture.

## 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. S obzirom na to da se planeri susreću s veoma kompleksnim okolinama s velikim brojem promjena i varijabli utjecaja, njihov cjelokupni obuhvat i detaljna analiza zahtijevali bi previše vremena i truda, a najvjerojatnije se ne bi niti isplatila s obzirom na vrijeme potrebno za provedbu takve analize i brzinu kojom se odvijaju promjene u okolini. Stoga 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 omogućuje izradu takve analize. Matrica predstavlja konceptualni okvir za sustavnu analizu i olakšava uspoređivanje vanjskih prijetnji i prilika s unutrašnjim prednostima i nedostacima. Osnovna je svrha SWOT analize izolirati ključne činjenice i događaje da bi olakšala strateški pristup i prepoznavanje strateških problema <sup>84</sup>.

Također, SWOT <sup>85</sup> analiza može se promatrati kao sredstvo za razumijevanje i proučavanje organizacijskih internih snaga i slabosti te prilika i prijetnji iz okoline. U sljedećoj je tablici prikazana izvedba SWOT analize.

Prikaz SWOT analize

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

Izvor: Weilrich, Koontz: Menedžment, 10 izdanje, Mate d.o.o. Zagreb, Zagreb, 1994. te dijelom prema www.vmgroun.com, Personal strategic SWOT Analsys, 08.02.2001.

SWOT analiza može biti izvrsni i brzi „alat“ za istraživanje mogućnosti i razvoja novih strategija. Analizom gradovi ili općine mogu kroz sistematski pristup 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 je od njih „Usponi, Padovi i Teme“<sup>86</sup> koja se sastoji od grupne vježbe određenog tima zadužena za strateško planiranje ili intervjua izrađivača takvog plana. Cilj je ove tehnike da organizacija, odnosno grad najprije pogleda unatrag, jedno određeno razdoblje i identificira sve uspone i padove (original naziv Highs, Lows and Themes, op.a.) koje je zajednica doživjela u posljednjih npr. 10 ili 15 godina. Ova grupna tehnika za definiranje snaga, slabosti, prijetnji i prilika provodi se na sljedeći način<sup>87</sup>:

<sup>86</sup> Bryson John: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995, str. 92.

<sup>87</sup> Ibid., str. 93-95.

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 njezinu 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 pazeći pritom da ispod horizontalne linije idu padovi, a iznad usponi.
6. Grupa zatim zajednički identificira sve zajedničke uspone i padove koje su okarakterizirale zajednicu. Na taj se način dobivaju teme.
7. Teme se zatim analiziraju odgovorima na slijedeća pitanja: Koje smo prilike imali?, Kako smo ih iskoristili?, Koje smo iskoristili pozitivno, 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 njihova rješavanja i smanjivanja?
8. Identificirani odgovori upisuju se u četiri polja, zajednički su uobličeni prema razmatranim temama i predstavljaju relevantne snage, slabosti, prilike i prijetnje u prošlosti s kojima se grad susreo. Na taj način dobila se SWOT analiza povijesnih podataka.
9. Sljedeći je korak pomicanje vremenske linije unaprijed za isti broj godina i razmatranje koje bi se snage, slabosti, prilike i prijetnje mogle dogoditi u tome razdoblju te na koji se način iste mogu iskoristiti ili izbjeći i koji bi bili strateški odgovori što ih grad morati rješavati u tome razdoblju. Grupa mora dati odgovor koje teme očekuje u budućnosti i koje bi nove teme dodala u nova četiri polja.

Nakon dovršetka, izrađena je SWOT analiza na osnovi relevantnih povijesnih podataka i procjena članova grupe koji su sudjelovali u ovom procesu. Proces, odnosno ova vježba, mogu se provesti i s različitim grupama, odnosno pripadnicima različitih

<sup>88</sup> Napomena: originalni naziv je „snow cardfi

<sup>89</sup> Bryson John: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995, str. 94.

<sup>90</sup> Ibid. str. 89.

interesnih strana što će u završnici rezultirati jednim konsenzusom različitih struja i mišljenja u gradu. Važno je pri tome istaknuti da članovi grupe moraju biti stručni, iskusni gradski kadrovi iz različitih djelatnosti koji zaista poznaju prethodne gradske situacije i mogu objektivno i nedvosmisleno prognozirati i procijeniti određene događaje u budućnosti. Svi članovi grupe trebali bi biti također upoznati i s rezultatima analize okoline i bitnim statističkim podacima, kako bi događaje prognozirali na osnovi relevantnih činjenica. Druga vrlo korisna i jednostavna tehnika naziva se „snježna karta“<sup>88</sup>. 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 pitanja<sup>89</sup>: Koje su naše vanjske ili buduće prilike?, Koje su naše vanjske ili buduće prijetnje?, Koje su naše interne ili sadašnje snage? i Koje su naše interne ili sadašnje slabosti? Grupa sada ima definirana 4 ključna pitanja za diskusiju i elaboraciju te nakon toga definiranje strateških aktivnosti koje je potrebno poduzeti. Cijeli proces odvija se u slijedećih nekoliko koraka<sup>90</sup>:

1. Izbor članova grupe i formiranje grupe s brojem članova od 5 do 9 osoba; Veći broj članova grupe također se može koristiti, ali je onda takvu veću grupu potrebno podijeliti na podgrupe; Dobro je da vođu grupe odabere neki autoritet, npr. gradonačelnik ili ključno izvršno tijelo, Gradsko poglavarstvo, kako bi on imao dovoljan autoritet i snagu voditi grupu i koordinirati njome.
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 na bijeli papir „snow card“ zasebno 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 imati 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, tehnike poput brainstorminga 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

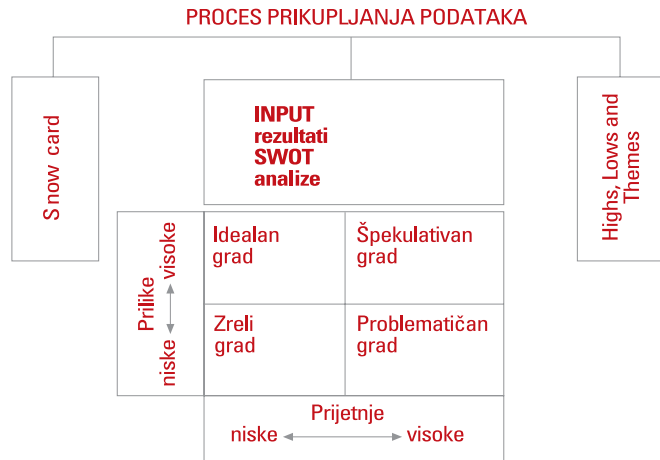
SWOT analiza morala biti grupna tehnika i da u njoj moraju ako se želi dobiti određene objektivne odgovore, uvijek sudjelovati stručni, obrazovani i iskusni sudionici koji vrlo dobro poznaju svoj grad, njegova obilježja i probleme. Svaki drugi način i pokušaj mogli bi stvoriti određene slike i vizije grada koje strategiju mogu bitno udaljiti od ciljeva. SWOT analize gradova Varaždina i Rijeke prikazane su u prilogu.

Sastavljanjem slika o gradu zasnovanih na SWOT analizi i dobivenim karakteristikama, strateški planeri dobit će određene rezultate. Glavne prilike, prijetnje, slabosti i snage definirat će atraktivnost i privlačnost određenoga grada. Slijedom tako izvršene analize određeni je grad moguće svrstati u nekoliko kategorija<sup>91</sup>:

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. **Problematican grad** - grad koji u svojoj okolini može računati na nizak stupanj prilika i veoma visok stupanj prijetnji.

Sljedeća shema nastoji prikazati ukupan proces SWOT analize i prikupljanja podataka predloženim dvjema metodama 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.

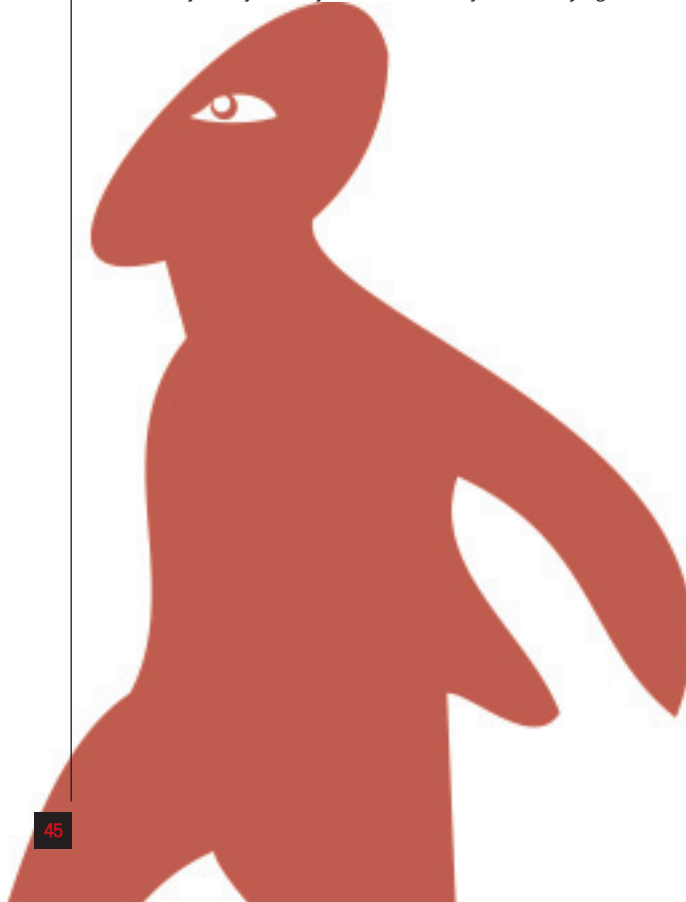
#### SWOT analiza i proces prikupljanja podataka



<sup>91</sup> Kotler, P.; Donald, H., Haider; Irving, Rein: „Marketing places”, The free press, Maxwell Macmillian, New York, SAD, 1993., str.90.

Podaci iz prikazane analize služe dalje za definiranje ključnih uporišnih i strateških točaka koje je nadalje potrebno pretvoriti u konkretne strategije i planove kako bi se grad zadržao u kvadrantu Idealan grad ili kako bi se grad pomaknuo iz Problematičnog u Zreli i tako dalje.

Na osnovi ovako definiranih kategorija, strateški planeri sada moraju determinirati viziju, misiju i ciljeve te strategije kojima će iste ostvariti. Dobiveni podaci su zapravo analiza i osnovna podloga za strateško razmišljanje i upravljanje te čine osnovu za definiranje inputa u provedbi istraživanja potreba korisnika usluga nekoga grada, što kasnije omogućuje strateškim planerima određivanje vizije, misije i osnovnih ciljeva razvoja grada.



a) SWOT analiza Grada Rijeke <sup>92</sup>	
JAKE STRANE	SLABOSTI
<p>Geografski položaj/strateška pozicija            Uključivanje u paneuropske prometne koridore            Povezivanje sjevernojadranskih luka            Oživljavanje pomorske povezanosti sa svijetom i diljem obale            Središte šire euroregije            Ljudski potencijali            Sveučilište podržava doživotno učenje            Zadržavanje stručnjaka zapošljavanjem u Rijeci            Infrastruktura            Komunalna infrastruktura            Slobodna zona            Luka            Aerodrom i motodrom            Poslovni prostori            Brodogradnja - poduzeća kooperanti            Kulturna i povijesna baština            Karneval - tradicija            Vjerski turizam            Gospodarska baština            Pomorska baština            Ekologija - voda            Zaštita voda (kanalizacija Grobinština)            Imidž grada kao grada s obiljem pitke vode</p>	<p>Nedovoljna infrastruktura            Loša cestovna i željeznička povezanost sa zaleđem            Problemi prometne infrastrukture            Neadekvatna turistička infrastruktura            Neadekvatna podrška poduzetnicima            Potreba za poboljšanjem menadžmenta + marketing            Spora privatizacija            Nema institucije koja bi koordinirala programe za poduzetnike            Težak pristup kapitalu            Strano vlasništvo nad bankama            Urbanizam            Nerješavanje imovinskih i drugih odnosa u vezi sa zemljištima            Nema planova, provedbe planova, njihove harmonizacije            Ljudski potencijali/Edukacija            Nema potrebne radne snage            Veliki broj umirovljenika i nezaposlenih            Zastarjeli, nefleksibilni programi na sveučilištu            Apatija            Nema koordinacije/suradnje            Nevladine udruge nedovoljno komuniciraju s drugim akterima - odgovor na potrebe društva            Sveučilište i gospodarstvo ne surađuju dovoljno po pitanju radne snage            Onečišćivači - industrijsko naslijeđe</p>

a) SWOT analiza Grada Rijeke <sup>92</sup> (nastavak)	
MOGUĆNOSTI	PRIJETNJE
<p>Globalizacija tržišta Bolji pristup tržištu EU Industrijska tranzicija Jači turizam Reforma i decentralizacija školstva Istraživanje i razvoj</p>	<p>Politika/Vlasti Politička nestabilnost Hrvatske Kolaps zdravstvenog sustava - velika potrošnja Hrvatska pravna regulativa Nepostojanje pravne države Nelojalna konkurencija (Državni inspektorat) - prehrambena industrija Povećana konkurencija Konkurencija sjevernojadranskih luka Istraživanje i razvoj Globalizacija tržišta EU Prometne veze i otvorena lokalna tržišta Ljudski potencijali Depopulacijski proces u P-G Županiji/Hrvatskoj Jaki know-how među konkurencijom Ograničen pristup kapitalu Nema stranog kapitala i visoke su kamate Kontrola stranog kapitala nad domaćim bankama Teška ekonomska situacija u Hrvatskoj</p>



<b>b) SWOT analiza Grada Varaždina<sup>93</sup></b>	
<b>SNAGE - iznutra</b>	<b>SLABOSTI - iznutra</b>
<p><b>LJUDSKI POTENCIJAL</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- volja, motiv, znanje, ljudski potencijal</li> <li>- radne navike</li> <li>- marljivost, gostoljubivost</li> <li>- prilagodljivost</li> <li>- pojedinačna organiziranost</li> <li>- ravnopravnost spolova</li> <li>- poduzetnički duh, potencijal</li> <li>- kadrovska osnovica (kvaliteta)</li> <li>- fakultet + poduzetnici</li> <li>- jaka motivacija za unapređenje grada</li> <li>- mogućnost maksimalnog iskorištavanja talentiranih ljudi</li> </ul> <p><b>EKONOMSKA OSNOVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- stabilna industrijska struktura</li> <li>- granska povezanost (diverzifikacija proizvod unutar grane)</li> <li>- ugled postojećih gospodarskih subjekata (vjernost markama)</li> </ul> <p><b>KULTURNA BAŠTINA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- identitet sredine, prepoznatljivost</li> <li>- kulturni potencijal, naslijeđe, tradicija</li> <li>- europski „štih“</li> <li>- Varaždin - klipici - gastronomska ponuda</li> <li>- specifične varaždinske kuhinje i izvrsno vino</li> <li>- Varaždinski sajam obrtništva</li> <li>- priroda, reljef, turizam</li> </ul>	<p><b>LJUDSKI POTENCIJALI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- specijalistička znanja</li> <li>- nedosljednost, nepovjerenje, „jal“</li> <li>- prevelika samokritičnost i kritičnost</li> <li>- nedovoljno se potiče rad mladih (institucionalno)</li> <li>- nema solidarnosti prema pravim vrijednostima (ljudi sa znanjem) - nepotizam</li> <li>- zastarjeli mentalni sklopovi</li> <li>- nema dovoljne spremnosti građana za realizaciju „zajedničkih interesa“</li> <li>- iskorištenost fakulteta i ostalih kadrova kao potencijala razvoja</li> <li>- negativna kadrovska selekcija</li> <li>- ponavljanje tuđih pogrešaka (jalovo oponašanje)</li> <li>- odljev kadrova</li> </ul> <p><b>EKONOMSKA OSNOVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zastarjela tehnologija</li> <li>- nekorištenje poduzetničkih potencijala</li> <li>- neiskorištenost potencijala u kontinentalnom turizmu</li> <li>- neriješeno pitanje upravljanja gradskom imovinom</li> </ul> <p><b>KULTURNA BAŠTINA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- varaždinski suvenir? zašto ga nemamo?</li> </ul>

b) SWOT analiza Grada Varaždina<sup>98</sup> (nastavak)

SNAGE - iznutra	SLABOSTI - iznutra
<p><b>POSLOVNA KLIMA I INFRASTRUKTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- prometna povezanost (bez željezničkog prometa)</li> <li>- počinje bankarska konkurencija</li> <li>- dobra suradnja institucija na lokalnoj razini</li> <li>- razvijenost financijskih institucija</li> <li>- sredenost zemljišnih knjiga</li> <li>- dobre pretpostavke za razvoj turizma</li> <li>- velika briga za okoliš</li> <li>- solidna komunalna infrastruktura</li> <li>- dobra carinska služba</li> <li>- još uvijek zdrava voda</li> </ul>	<p><b>POSLOVNA KLIMA I INFRASTRUKTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- nedovoljno funkcionalna i organizacijska povezanost</li> <li>- nedostatak usmjerenosti, vlastite strategije</li> <li>- nedovoljno razvijena turistička infrastruktura</li> <li>- nedovoljna podrška novim poduzetničkim idejama</li> <li>- nedostatak strategije razvoja nadstranačkog karaktera i nepostojanje prioriteta lokalne zajednice</li> <li>- teritorijalna ograničenost</li> <li>- zatvorenost financijskih kuća</li> <li>- nedostatak komunalne infrastrukture (struja, nerazvijena mreža, županijska i gradska razina)</li> <li>- administrativne prepreke (lokalni propisi)</li> <li>- nedovoljno razvojnih programa i ulaganja u razvoj novih proizvoda</li> <li>- nedovoljno poticanje obrtništva</li> <li>- bankarstvo - neprihvatanje rizika, nepovoljni krediti</li> <li>- nepovezanost čimbenika važnih za razvoj</li> <li>- suglasnost mišljenja i stavova o ključnim pitanjima odlučujućim za razvoj (bez fige u džepu)</li> <li>- nedosljednost pravnog sustava - nepoštivanje donesenih zakona</li> <li>- nema sustava zbrinjavanja otpada</li> <li>- nema informacija o prikupljanju lokalnih poreza</li> <li>- nema one-stop-shop (sve na jednom mjestu)</li> </ul>

<b>b) SWOT analiza Grada Varaždina<sup>93</sup> (nastavak)</b>	
<b>MOGUĆNOSTI - izvana</b>	<b>PRIJETNJE</b>
<p><b>GEOGRAFSKI POLOŽAJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- geostrateški položaj</li> <li>- regionalno povezivanje</li> <li>- završetak auto-ceste</li> <li>- korištenje zračnog prometa, otvaranje carinske zone</li> </ul> <p><b>NACIONALNO I GLOBALNO POSLOVNO OKRUŽENJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integracija, globalizacija</li> <li>- prilagodbe standardima EU</li> <li>- geografski položaj u odnosu na EU, Hrvatsku</li> <li>- decentralizacija</li> <li>- malogranični promet</li> <li>- uvođenje EURA</li> <li>- politička klima koja podržava ulaganje i razvoj</li> <li>- vezivanje naše gospodarske infrastrukture za gospodarsku infrastrukturu EU</li> <li>- pozitivni efekti globalizacije</li> </ul> <p><b>LJUDSKI POTENCIJALI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- naseljenost</li> <li>- dijaspora</li> <li>- sustavno poticanje i promocija Zavoda za inovacije (proces od kreiranja do realizacije inovacija - podrška inovatorima)</li> </ul> <p><b>OSTALO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- razvoj turizma</li> <li>- profiliranje Varaždina kao grada po mjeri čovjeka</li> <li>- korištenje međunarodnih gospodarskih priredbi za promociju domaćeg gospodarstva te za akviziciju novih ideja</li> </ul>	<p><b>GEOGRAFSKI POLOŽAJ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- blizina Zagreba</li> </ul> <p><b>NACIONALNO I GLOBALNO POSLOVNO OKRUŽJE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- integracija, globalizacija</li> <li>- nepoznavanje prednosti integracije prema EU</li> <li>- preuzimanje domaćih banaka - manje se prati lokalno poduzetništvo</li> <li>- nema osmišljenog nadzora nad poslovanjem poduzeća (puno ŽR)</li> <li>- zakonska regulativa (politika dominira nad strukom)</li> <li>- neefikasnost</li> <li>- prevelika centralizacija poreznog i financijskog sustava</li> <li>- administrativna ograničenja na državnoj razini</li> <li>- neorganiziranost državne uprave (nestručnost, birokratiziranost)</li> <li>- nedefinirana uloga lokalne zajednice u sferi gospodarstva</li> <li>- nestabilnost regije</li> <li>- opća nelikvidnost i nezaposlenost</li> <li>- niska plaća</li> <li>- negativni učinci otvaranja gospodarstva i globalizacije</li> <li>- prodaja zemljišta vs. koncesija</li> </ul> <p><b>LJUDSKI POTENCIJALI</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- jeftina radna snaga</li> </ul> <p><b>OSTALO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- masovne epidemije</li> <li>- globalne klimatske promjene</li> <li>- tretiranje kao objekt tuđih strategija</li> </ul>

## Istraživanje potreba krajnjih korisnika

Istraživanje tržišta predstavlja standardizirani postupak, zasnovan na znanstvenoj metodi, kojom se prikupljaju, analiziraju i interpretiraju podaci sa svrhom da se dobiju informacije potrebne u odlučivanju i rješavanju problema na području marketinga. Za grad, odnosno gradsko poglavarstvo koje istim upravlja, ključno je otkriti i znati gdje ulagati proračunska sredstva i koje usluge potencirati kako bi građani bili zadovoljni. U Velikoj Britaniji<sup>94</sup> vlada je provela panel-istraživanje na uzorku od 5000 slučajno izabranih korisnika usluga javne administracije. Isti se godišnje izjašnjavaju o radu različitih javnih usluga i o načinima njihova poboljšanja. U Austriji<sup>95</sup> se redovito provode istraživanja mišljenja korisnika usluga. U 1999. zadovoljstvo Austrijanaca javnom administracijom poraslo je sa 48% na 59%. Ovakav podatak jasno upućuje na uspješnost uvođenja i primjene određenih mjera. Čak je 71 % Austrijanaca zadovoljno idejom da internetom dobivaju redovito sve važnije informacije. S obzirom na to da je tržište kao jedinica lokalne samouprave-grada sastavljeno od različitih subjekata koji se financiraju iz njena proračuna jer pružaju uslugu građanima, zatim od gospodarstva prema kojemu grad ima zakonsku obvezu stvaranja uvjeta nužnih za rad i turista koji ga posjećuju te građana kao krajnjih korisnika usluga, nužno je da su Gradska poglavarstva upoznata s njihovim potrebama i željama te da konkretnim programima nastoje realizirati iste. U tablici u nastavku prikazane su prosječne ocjene (prema važnosti) nekih planiranih investicijskih zahvata dobivenih istraživanjem javnog mnijenja na području grada Rovinja, za potrebe definiranja načina ulaganja u infrastrukturu, listopad 1999. godine, uzorak 200 ispitanika.

Prikaz prosječnih ocjena planiranih investicijskih zahvata radi utvrđivanja prioriteta investiranja i zadovoljenja potreba potrošača

Investicija	ocjena 1	ocjena 2	ocjena 3	ocjena 4	ocjena 5	ukupno	prosjek	neznam
Izgradnja parkirališta	4	4	21	53	116	198	4,38	2
Uređenje fasada	0	10	34	75	79	198	4,13	2
Uređenje zelenih površina	2	11	42	64	79	198	4,05	2
Uređenje gradske tržnice	6	11	48	57	75	197	3,93	3
Izgradnja kanalizacije	5	21	48	55	69	198	3,82	2
Uređenje Trga i Rive	9	27	41	74	47	198	3,62	2
Uređenje luke Valdibora	4	14	47	72	61	198	3,87	2
Izgradnja dječjih igrališta	2	1	35	47	113	198	4,35	2
Uređenje Montea	3	13	34	66	81	197	4,06	3
Uređenje željezničke stanice	2	10	47	77	61	197	3,94	3
Javni gradski prijevoz	19	17	28	15	109	198	3,95	2

Izvor: Istraživanje javnog mnijenja, listopad 1999., Marko Paliaga, Nicolo Sponza, N=200

Iz istraživanja proizlazi, da su prema mišljenju građana, prioriteti u Rovinju izgradnja parkirališta (velike su prometne gužve ljeti česte u Rovinju), izgradnja dječjih igrališta (osobito u određenim četvrtima koje su izgrađene bez dovoljno zelenih površina ) te uređenje gradskih fasada (kao uvjeta turističkoga grada). Na osnovi tih podataka vidljiva je široka lepeza ulaznih podataka i stalno potvrđivanje izvedenog kako bi se optimalno izvodili investicijski projekti odnosno „trošila“ proračunska sredstva. Istraživanja javnog mnijenja, osobito na ovaj način, telefonom, izrazito su korisna za procjenu i prognozu želja i potreba građana kao jednog od najvažnijih segmenata tržišta.

## 8. DEFINIRANJE VIZIJE, MISIJE, I CILJEVA GRADA I ODREĐIVANJE STRATEGIJE DJELOVANJA

### Definiranje vizije

Vizija je usmjerena na opisivanje organizacije ili u ovome slučaju, grada kakav bi trebao biti u nekom budućem razdoblju. Kako ističe, John M. Bryson<sup>96</sup> u svojoj knjizi u posljednje vrijeme velik je broj organizacija definirao svoju misiju, no veoma mali broj organizacija zaista je definirao svoju viziju. Razlog je tome što zapravo vizija uključuje i misiju, ali što je potrebno istaknuti 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. 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. Prednosti jasno definirane vizije mogu se sagledati kroz sljedeće<sup>97</sup>:

1. Svim članovima organizacije, odnosno svim zaposlenima unutar gradske uprave daju se jasne, opravdane smjernice o tome što njihova organizacija očekuje od njih i da vide svoju jasnu ulogu u realizaciji iste;
2. Kao što je i prije istaknuto, koncepcija mora prethoditi percepciji. Ljudi, građani, zainteresirane strane moraju imati jasna saznanja o tome što žele ostvariti jer samo na taj način mogu usmjeriti svoja znanja, energiju i htijenja u ostvarenje istog;
3. Što je vizija jasnija i što su članovi organizacije i zainteresirane grupe motiviranije glede ostvarenja zacrtanog, to je vjerojatnije da će se ista i ostvariti;
4. Ako postoji suglasnost na razini svih zainteresiranih strana glede vizije i ako postoje jasne smjernice i odluke derivirane iz iste, grad će u svojoj cjelini ojačati;
5. Inspirirajuća vizija djelovat će pozitivno i bit će dodatan izvor za motivaciju;
6. Jasno određena vizija može pomoći gradovima da budu u stalnom kontaktu sa svojim okruženjem;

John F. Kennedy nije živio dovoljno dugo da bi doživio realizaciju svoje vizije NASA-e, no jasnom izjavom: „Do kraja desetljeća odvesti ćemo čovjeka na mjesec... „pokrenuo je proces koji je time kasnije zaista i rezultirao. I kada je američki kongres trebao odlučivati o golemim sredstvima za postignuće tako ambiciozne vizije, nitko nije oklijevao iz jednostavnog razloga jer je ta vizija bila odraz želje i vrijednosti američkog naroda i koju su svi zagovarali, a to je da SAD moraju biti pionir u svemu i postati svjetski lider. 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 nekoga grada obuhvatit će između ostalog misiju gradske uprave, osnovnu filozofiju grada i gradske uprave, osnovne vrijednosti koje se nastoje promovirati, osnovne strategije i osnovne smjernice za ocjenu uspješnosti djelovanja gradske uprave te 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 pravilo da ona mora biti rezultat grupnog mišljenja i konsenzusa zainteresiranih strana, da mora biti jasna i poznata svima. Prilikom determinacije vizije, scenarij tehnike može biti od velike pomoći. Građenjem nekoliko scenarija razvoja grada (community visioning), njihovom prezentacijom i javnom diskusijom - najvjerojatnije će se doći do rješenja koje će zagovarati svi i koje će rezultirati pozitivnim rješenjima u budućnosti.

<sup>96</sup> Bryson John: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995, str. 94.

<sup>97</sup> Ibid., str. 157.

## Vizija Grada Rijeke

Izjava o viziji opisuje željenu budućnost Rijeke nakon 3-5 godina uspješnog gospodarskog razvoja: Rijeka je multikulturalan grad otvoren prema stvaranju roba, ideja, usluga i znanja zasnovanih na najsuvremenijim tehnologijama. Bazirano na tradiciji prometnog čvorišta i pomorskoj orijentaciji, Rijeka se kroz održivi razvitak prepoznaje kao grad privlačan za življenje u svakom smislu: dobra infrastruktura, kvalitetno obrazovanje, osmišljeno slobodno vrijeme građana, itd.

(Izvor: Strategija razvoja grada Rijeke, 2003.)



## Definiranje misije

Drugi korak nakon definiranja uporišnih točaka i položaja grada te njegove vizije, trebalo bi biti redefiniranje ili ponovno potvrđivanje definiranja misije i glavnih ciljeva jedinice lokalne samouprave, grada. Misija objašnjava zašto poduzeće postoji i čime bi se trebalo baviti<sup>98</sup>. Također, misija izvire iz povijesti i tradicije organizacije, njezine snage, njenih mogućnosti, sposobnosti i resursa<sup>99</sup>. Sadržaj misije trebao bi točno odrediti područje poslovanja organizacije. Što je iskaz o misiji jasnije postavljen, to je i lakše postaviti ciljeve. Misiju grada možemo definirati kao pisani iskaz o osnovnoj svrsi osnivanja proračunske institucije<sup>100</sup>.

**Prilikom definiranja misije grada, potrebno je prije svega osigurati sljedećih nekoliko uvjeta<sup>101</sup>:**

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 okružju i znati da misija nikad nije 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 sadržavati sljedeće elemente:

-Izjavu o svrsi - Odgovor na pitanje: zašto naša organizacija ili grad postoje, koji je konačni rezultat našeg rada. Prilikom definiranja svrhe potrebno je zapitati se i što će biti drugačije u našoj okolini, što se mijenja u našoj okolini jer će takvi odgovori pomoći planerima u sastavljanju jedne ili više rečenica kojima će definirati svrhu postojanja grada, „upravljati gradom u koristi svih građana.....poboljšati i osigurati minimum stanovanja za sve građane .....“;

- Izjavu o poslovanju - tj., odgovor na pitanje kojim aktivnostima ćemo ostvariti našu svrhu, kakvim poslovanjem i kojim usmjerenjem. Npr: „....građenjem kuća za beskućnike, edukacijom gradskih službenika i unapređenjem infrastrukture grada...“

- Izjavu o vrijednostima - Svaka organizacija, pa tako i grad, ima određene vrijednosti koje žele promovirati i koje želi realizirati u svojoj zajednici. Odgovori na pitanja poput onih koja su osnovna uvjerenja u našoj zajednici ili 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 prijetnji ili se jednostavno koristiti jednom širom grupnom diskusijom koja bi trebala rezultirati određenim obrisima izjave o misiji, nakon čega se ista može uobličiti i pojednostaviti tako da bude razumljiva svima. Izjava o misiji trebala bi sadržavati svega 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.

<sup>98</sup> Marin, Buble: Proces strateškog menadžmenta i njegove bitne komponente, Časopis Računovodstvo i financije, broj 8, kolovoz 1997., str. 44.

<sup>99</sup> Ibid., str. 44.

<sup>100</sup> Ivana Jakir Bajo: „Mjerenje uspješnosti u hrvatskom javnom sektoru“, Časopis Računovodstvo, revizija i financije, ožujak 2002. Zagreb, RRIF Zagreb.

<sup>101</sup> Kotler, P.; Donald, H., Haider, Irving, Rein: „Marketing places“, The free press, Maxwell Macmillian, New York, SAD, 1993., str. 90.

### Misija grada Barcelone

Razviti Barcelonu kao europsku poduzetničku metropolu s utjecajem na cjelokupnu makroregiju gdje pripada geografski te s kvalitetom modernog života ugrađenog u mediteransku kulturu“.

(Izvor: Reinhard,Friedman, Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologiiias, svibanj 2000., str. 35)

### Misija gradske uprave Grada Rovinja

Gradsku upravu Grada Rovinja opunomoćili su svi njeni građani da kontinuirano svojim aktivnostima i uslugama unapređuje kvalitetu života i rada u gradu Rovinju svim svojim građanima pružanjem izvrsne usluge, omogućavanjem sudjelovanju u odlučivanju, odgovornim upravljanjem javnim dobrima, protokom informacija te nadasve ljubaznim, djelotvornim i transparentnim radom administracije, kako bi Rovinj kao mjesto življenja bio poželjan i siguran grad u kojemu su život i rad ugodni. Gradska uprava grada Rovinja nastojat će uvijek biti u službi svih svojih građana.

(Izvor: Gradska uprava Grada Rovinja, 2003.)





## Postavljanje ciljeva i mjerenje uspješnosti

Kada su determinirane vizija i misija, potrebno je odrediti i 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 njihova ostvarenja. Dakle, ciljevi su žarišne točke kojima težimo, i koje želimo realizirati. Ciljevi gradske uprave i nekog grada trebali bi zapravo proizlaziti iz definirane vizije i misije.** Tako postavljeni ciljevi ostvarivat će se pojedinačnim aktivnostima i projektima, a također i programima koji objedinjuju dva ili više projekta. Budući da ciljevi tvore jednu hijerarhiju, svaki se postavljeni cilj mora podržati ciljevima nižega ranga. Konkretno gledano, postavljeni cilj na razini nekoga grada, sadržan u strateškom planu, nadređen je svim ciljevima posebnih programa. Iz toga proizlazi da svi ciljevi moraju biti međusobno povezani i da moraju podupirati jedan drugoga jer se u protivnom može dogoditi da se slijedi putanja koja je dobra za jedan dio neke institucije, ali ne i za grad u cjelini.<sup>102</sup> **Ciljeve grada možemo u sklopu urbanog marketinga podijeliti na interne ciljeve i vanjske ciljeve**<sup>103</sup>. Interni ciljevi mogu biti psihografski i gospodarski. Psihografski ciljevi bi bili usmjereni na poboljšanje i ojačavanje imidža grada u svijesti građana ili ciljevi koji su usmjereni na zadovoljenje određenih potreba građana, dok bi interni gospodarski ciljevi mogli biti povećanje broja obrtnika na gradskom području ili smanjivanje stope preseljenja domaćih poduzeća u druge gradove. Eksterni psihografski ciljevi bili bi povećanje poznatosti grada u međunarodnim okvirima ili na turističkim tržištima dok bi eksterni gospodarski ciljevi mogli biti povećanje turističkih posjeta grada ili povećanje broja stranih ulagača u grad. Naravno da nije potrebno težiti mjerenju svakog postavljenog cilja, no potrebno je utvrditi prioritete te mjeriti ključne ciljeve koji su nužni u procesu donošenja odluka ispunjenja temeljnih ciljeva (hijerarhijski utvrđenih). Program je skup nezavisnih, ali blisko povezanih aktivnosti, koje pridonose ostvarenju zajedničkih ciljeva<sup>104</sup>. Program uobičajeno sadrži nekoliko projekata. U našoj terminologiji i uporabi u sklopu gradova kao proračunskih korisnika, program se koristi kao naziv za neke specifične aktivnosti ili kao element sustava klasifikacije proračunskih rashoda<sup>105</sup>. Svaki program mora imati jasno definiran opći cilj i posebne ciljeve. Opći cilj definirat će rezultat koji se želi ostvariti, dok su posebni ciljevi odraz kratkoročnih željenih aktivnosti kojima će se ostvariti opći cilj. Svaki poseban cilj mora biti mjerljiv, ostvariv, realan i jasan, što će garantirati njegovu realizaciju unutar postavljenih vremenskih i financijskih okvira.

### Primjer dobro postavljenih ciljeva programa:

- > Program: Unaprijeđenje sustava prikupljanja komunalnog otpada i selekcioniranja istog
- > Opći cilj: Osigurati kontejnere za selektivni otpad do 2005.
- > Posebni ciljevi:
  - Osigurati prosječno 1 kontejner za organski otpad do 2003. godine
  - Završiti postavljanje 30 kontejnera za staklo i papir za dodatnih 2000 stanovnika do 2003.
  - Smanjiti broj divljih deponija (sadašnje stanje 30 divljih odlagališta) za 50% do 2003.

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

Poslije ovakvog jasnog definiranja ciljeva gradskim upravama, slijedi njihova realizacija konkretnim programima i naravno, mjerenje uspješnosti. **Pod mjerenjem se uspješnosti podrazumijeva stalno praćenje i izvještavanje o uspješnosti programa usmjerenih na ostvarivanje postavljenih ciljeva. Ono pokazuje je li program ispunio svoju osnovnu svrhu ili cilj.**

<sup>102</sup> Ivana Jakir Bajo: „Mjerenje uspješnosti u hrvatskom javnom sektoru“, Časopis Računovodstvo, revizija i financije, ožujak 2002. Zagreb, RRIF Zagreb.

<sup>103</sup> Reinhard, Friedman.: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, svibanj 2000., str. 40.

<sup>104</sup> Allen, Richard; Tomassi, Daniel: „Managing Public Expenditure“, reference book for transition country, OECD, Paris, 2001., str. 126.

<sup>105</sup> Ivana Jakir Bajo: „Mjerenje uspješnosti u hrvatskom javnom sektoru“, Časopis Računovodstvo, revizija i financije, ožujak 2002. Zagreb, RRIF Zagreb.

U širem smislu, prije sagledavano i razmatrano mjerenje uspješnosti omogućuje institucijama javnog sektora da prate postignuti napredak u provedbi programa te osigurava informacije menadžerima javnog sektora potrebne u procesu donošenja odluka. Time se neizravno mjeri i uspješnost menadžmenta javnog sektora, te upravo tako definirani i jasno postavljeni ciljevi čine osnovu za određivanje strategije djelovanja i pozicioniranje grada u svijesti korisnika usluga.



## 9. STRATEGIJE DJELOVANJA I POZICIONIRANJE GRADA

### Strateška analiza osnovnih poslova gradova

Pošto lokalna samouprava, grad razjasni svoje snage i slabosti, identificira potrebe ciljnih skupina slijedom provedenih istraživanja tržišta, ona mora preispitati sve svoje ključne tekuće poslove i odlučiti što da učini s pojedinim poslom. **Cilj je strateške analize povezati i staviti u odnos rezultate SWOT analize, rezultate istraživanja javnog mnijenja i rezultate stanja interne i eksterne okoline s vlastitim resursima radi raspolaganja informacijama na osnovi kojih će se donijeti određene strategije**<sup>106</sup>. Odlučivanje o poslovima koje treba ostvariti, podržati, smanjiti ili odbaciti glavni je zadatak marketera. U praksi postoji tendencija da se prilikom planiranja pozornost posvećuje ili proizvodu ili tržištu, a ne i jednome i drugome. U tržišnim okolnostima poduzeća mogu primjenom portfolio modela (BCG matrica i GE multifaktorska matrica) dobiti nužan analitički instrumentarij za ocjenu čimbenika i vlastite pozicije u pojedinim segmentima „tržišta“ koje čine njihovi kupci. Kod jedinica lokalne samouprave uporaba navedenih portfolio modela nije primjenjiva. Razlog je tomu problem identifikacije stope rasta tržišta kod BCG matrice, s obzirom na to da su jedinice lokalne samouprave (gradovi) jedine na tržištu, imaju monopol za svoje usluge te imaju zakonom definiran način raspolaganja proračunom. Stoga stopa rasta ne bi bila najprimjerenija mjera. Istu je moguće u nekom novom portfolio modelu „zamijeniti“ sa stupnjem zadovoljstva građana jer bi to mogla biti objektivna mjera za ocjenu uspješnosti obavljanja određenog posla gradske uprave. Većinu takvih poslova može i mora obavljati samo jedinica lokalne samouprave, a oni su namijenjeni građanima, kako bi se zadovoljile njihove elementarne potrebe. Drugi je problem koji se javlja kod pokušaja primjene BCG matrice (matrice rasta i udjela) upravo horizontalna mjera, relativni udio na tržištu i to prema najjačem konkurentu. Ovu mjeru teško je odrediti na način jer gradska uprava nema konkurenta, nema lidera prema kojemu bi uspoređivala svoje poslove. Ukupnu vrijednost tržišta možda je i moguće procijeniti, kroz ukupnu visinu proračuna, ali je zato ključne poslove nemoguće uspoređivati prema najboljem. Jedna od analiza portfolia jedinice lokalne samouprave koji se predlaže u ovom radu, mogla bi biti koncipirana tako, da s jedne strane prikazuje zadovoljstvo građana, a s druge strane postotni udio utrošenih sredstava po pojedinom poslu u ukupnom proračunu. No, takav prikaz ne bi dao traženi uvid u uspješnost posla po kriterijima matrice rasta i udjela.

Razmatrajući moguću primjenu multifaktorske portfolio matrice dolazi se također do određenih zapreka. Jedna je od njih kako ocijeniti privlačnost djelatnosti. Gradovi u većini slučajeva ne mogu samostalno odlučivati o tome koju će uslugu pružati, a koju neće. Radi toga i zato što imaju svojevrstan monopol i kod ove matrice, privlačnost na vertikalnoj osi mogla bi se pokušati zamijeniti stupnjem zadovoljstva građana i to u nekoliko intervala: nisko zadovoljstvo, srednje i visoko zadovoljstvo nekom uslugom. S gledišta politike i rada gradskog poglavarstva, njegov je cilj znati koje su usluge uspješne usluge, dakle one koje na najbolji mogući način zadovoljavaju građane jer to je jedno od jamstava da će aktualna vlast biti ponovno izabrana. Poslovne snage, odnosno prioritetnost pojedinih usluga, trebali bi odrediti članovi poglavarstva, na način da za svaku uslugu utvrde određeni ponder od 0 do 1, gdje veći broj daje i veću važnost, a manji broj manju važnost. Ponderima je potrebno dodati i subjektivnu ljestvicu ranga prema važnosti pojedinih usluga. Množenjem pondera i ranga dobivaju se pokazatelji važnosti-snage pojedinih usluga. Usporedbom sa zadovoljstvom građana dobio bi se određeni pokazatelj uspješnosti rada gradske uprave. No, kao i kod portfolio matrice rasta i udjela (BCG) problemi počinju s načinom prikazivanja tih dviju veličina jer bi grafički prikaz trebao prikazati odnos do najjačeg konkurenta. Kako gradovi u obavljanju većine svojih usluga nemaju konkurencije, usporedbu nije moguće izvesti na taj način.

<sup>106</sup> Reinhard, Friedman.: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000., str. 1.

Umjesto klasičnih portfolio i multifaktorskih matrica, jednostavniju analizu ključnih poslova moguće je provesti slijedom uspoređivanja podataka o zadovoljstvu građana na bazi provedenog reprezentativnog istraživanja s troškom, odnosno ulaganjem proračunskih sredstava u specifičnu uslugu. Na taj se način veoma brzo i jasno može dobiti slika o ključnim-strateškim poslovima pojedinoga grada te zadovoljstvu koje svaki od tih poslova polučuje kod krajnjih korisnika. Cilj je u osnovi postići što veće zadovoljstvo, odnosno zadovoljnije korisnike usluga uz što manja i preciznija ulaganja proračunskih sredstava.

U nastavku se prikazuje analiza na području grada Rovinja koja može poslužiti kao ideja vodilja prilikom ocjenjivanja strateških poslova.

Na osnovi provedenog istraživanja **107** na području grada Rovinja, na uzorku od 251 ispitanika, metodom ispitivanja, dobiveni su određeni rezultati zadovoljstva građana nekim uslugama gradske uprave.

**Prikaz prosječnih ocjena i proračunskih ulaganja za neke ključne usluge JLS-a Grad Rovinj**

Naziv	Prosječna ocjena	Budžet-trošak proračuna za 2002.
Potpore školstvu, predškolstvu, neprofitnim udrugama, zdravstvu i socijali	3,60	500.000,00
Sport i rekreacija, klubovi i sportska društva i udruge	3,50	700.000,00
Komunalne usluge (čistoća, uredenost javnih i zelenih površina, odvoz smeća, posipavanje cesta, održavanje puteva, košnja, i sl.) i ostala komunalna potrošnja (javna rasvjeta, javne slavine, ostalo)	3,48	800.000,00
Izgradnja komunalne infrastrukture (asfaltiranje prometnica, gradnja odvodnje, gradnja javne rasvjete, uređenje novih parkovnih površina, uređenje obale, gradnja komunalnih objekata-groblje, parkirališta i sl.)	3,33	900.000,00
Kultura i kulturne manifestacije u gradu	3,09	6.000.000,00
Gradska administracija	2,51	10.000.000,00
<b>UKUPNO GLAVNI PROGRAMI</b>		<b>18.900.000,00</b>

Izvor: Istraživanje javnog mnijenja, listopad 2002., M. Paliaga i N. Sponza.

Prikazana analiza ključnih poslova ukazuje da bi najuspješnija usluga gradske uprave trebala biti upravo onaj strateški posao koji „stvora“ najveće zadovoljstvo kod građana Rovinja u odnosu na utrošena proračunska sredstva. U odnosu na uložena sredstva iz proračuna najveće zadovoljstvo ostvareno je kod građana strateškim poslovima koji obuhvaćaju „Komunalne usluge“ pa bi takav posao mogao biti označen kao „vodeći posao“, što znači da ne zahtijeva dodatna bitna strukturalna poboljšanja. Strateškim poslovima „Zdravstvo i socijala“ te „Sport i rekreacija“ građani Rovinja relativno su zadovoljni na što ukazuju pripadajuće im ocjene. Za njih postoji također šansa da u kratkom roku postanu „vodeći poslovi“ uz veća proračunska ulaganja i rad na poboljšanju njihove kvalitete pa bi građani u nekom kraćem roku mogli biti zadovoljni po uzoru na „Komunalne usluge“. „Gradska administracija“ i „Kultura“ u odnosu na uložena sredstva i zadovoljstvo zahtijevaju veća sredstva i znatnije modifikacije kako bi se povećalo zadovoljstvo građana. Iz prikazane analize na primjeru grada Rovinja vidljivo je da lokalna samouprava u današnjem kontekstu ne može više zanemarivati svoje korisnike usluga te da mora stalno tražiti nove načine „zadovoljavanja“ potreba svojih građana, jer oni su njezini birači, oni su izvor njezinih prihoda, a njihovo zadovoljstvo izravno se odražava na održanje iste na vlasti.



<sup>108</sup> Reinhard, Friedman., Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, svibanj 2000., str. 42.

<sup>109</sup> Kotler, Philip: „Upravljanje marketingom 1“, Informator Zagreb, 1988., str. 56.

<sup>110</sup> Nepoznati autor: „Matrice di portafoglio“, 09.05.2002.

## Strategije djelovanja i pozicioniranje grada

Strategijom se definiraju suštinski principi realizacije kojima će jedinica lokalne samouprave (grad) ostvariti program prema definiranoj misiji, viziji i odabranim ciljnim skupinama i portfolio planu postojećih poslova. **Strategijom bi trebalo ostvariti sve zacrtane ciljeve kako interne i eksterne tako namjenske i objektivne. Strategiju možemo definirati kao proces određivanja smjera kretanja prema željenom rezultatu, uz kombiniranje različitih potrebnih resursa i aktivnosti**<sup>108</sup>. **Strategija nije ništa drugo nego određeni skup aktivnosti koji omogućavaju nekoj organizaciji da postigne određene postavljene ciljeve.** Donošenje strategije u gradovima sastoji se iz baznih odluka o ukupnom budžetu, marketinškom mixu i marketinškoj alokaciji sredstava. Kod odluke o budžetu, u principu se donosi odluka o rasporedu sredstava na instrumente marketing mixa, poznatije kao 4 P: Product, Price, Promotion i Place. Uz to, u sklopu primjene marketinga u gradovima primjenjuje se pristup dodatnih 3 P, proces (koraci kroz koje ciljne skupine prolaze do usvajanja i prihvaćanja određenog programa), personal (osobe koje se neposredno brinu o dostavi proizvoda ili usluga krajnjim korisnicima) i prezentacija (vizualni elementi kojima se ciljne skupine „pripremaju“ za usvajanje određenog programa). S obzirom na to da je svrha portfolio matrice shvatiti gdje se nalaze ključni poslovi, koje zadržati, a koje poboljšati ili napustiti, u nastavku se definiraju moguće aktivnosti i elementi za definiranje strategije. Jaz strateškog planiranja, dakle, razlika između željene prodaje i očekivane prodaje, gradovi mogu premostiti odabirom dugoročne strategije nastupa na vlastitim ciljanim tržištima. **Strategija nastupa može se temeljiti na intenzivnom rastu, integracijskom rastu ili diverzifikacijskom rastu**<sup>109</sup>. **Kod intenzivnog rasta** potrebno je preispitati postoje li kakve daljnje mogućnosti ili poboljšanja za izvršavanje postojećih poslova, bilo putem daljnjom penetracijom na tržište ili razvojem novih ciljnih tržišta koje treba zadovoljiti postojećim tekućim poslovima ili razvojem nekih novih proizvoda ili usluga. **Strategija integracijskog rasta** podrazumijeva ostvarenje rasta prihoda integracijom i spajanjem s drugim poduzećima ili konkurentima, što je malo vjerojatno za gradove, no i gradovi mogu zajednički nastupati glede realizacije pojedinih prihoda. **Diverzifikacijskim rastom** gradovi se opredjeljuju za traženje novih poslova izvan tekućih uobičajenih i uhodanih poslova, dakle, izvan vlastite portfolio matrice, razvojem potpuno novih proizvoda drugačije tehnologije, izgleda, namjene i dizajna. Plan novih poslova kod lokalne uprave malo je vjerojatno jer ista ne odlučuje samostalno o domeni i upotrebi većeg dijela proračunskih sredstava. Plan novih poslova može se sagledavati i u kontekstu intenzivnog rasta kao odluka o izgradnji i ulaganju u nove investicijske projekte komunalne infrastrukture. O strategiji diverzifikacije može se govoriti i u trenutku kada npr. država prebaci dio svojih poslova na nižu razinu, te je na taj način, uprava prisiljena razviti i pružati takvu novu uslugu. Kod inovativnijih i kreativnijih gradskih poglavarstava, dio se proračunskih sredstava može usmjeriti u razvoj novih usluga, temeljenih na želji za realizacijom određene društvene ideje ili promjenom određenog ponašanja. Npr. takve nove usluge mogu biti organizacija otkupa starih olupina automobila od strane lokalne samouprave kako bi se sačuvao prirodni okoliš ili recimo subvencija i pokriće troškova rada dodatnih timova Prve pomoći na području grada u turističkoj sezoni. Gradskim poglavarstvima ostaju na raspolaganju i strategije<sup>110</sup> poput dodatne izgradnje i unapređenja postojećih poslova-usluga, zatim strategija zadržavanja postojeće postignute razine usluga, strategija napuštanja određenih usluga (npr. prepuštanje određenih manje zahtjevnih usluga ili usluga koje pokrivaju manji dio građanstva privatnom sektoru, npr. usluge kućne njege ili osiguranje prehrane za beskućnike) i sl. No, što se događa kada jedan grad nema niti povijesne, niti turističke, niti gospodarske privlačnosti? Što mogu u tom slučaju napraviti njihova vodstva? *Dobar primjer za to je strategija malog gradića Paisley u Oregonu. Naime, taj gradić sa 345 stanovnika inficiran je komarcima. Umjesto da stanovnici napuste takvo mjesto i presele se negdje drugdje, razvili su strategiju vlastitog nastupa na tržištu i to neugledno mjesto prepuno komaraca pretvorili u*

turističku atrakciju. Svake godine u tome malom mjestu održava se festival komaraca, bira se čak i Miss komaraca. Deseci tisuća turista pohode ovaj gradić i stvaraju mu profite od kojih on cijelu godinu opstaje. Prema Kotleru<sup>111</sup>, postoji niz strategija kojima bi gradovi trebali ili mogli unaprijediti svoje usluge, imidž i nastup prema krajnjim korisnicima, a to su:

<sup>111</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, The free press, Maxwell communication, 1993, str. 99.

1. Unaprijeđenje prostornog planiranja i načina iskoristivosti prostora
2. Unaprijeđenje infrastrukture (upravljanje javnim poduzećima, identifikacija potreba krajnjih korisnika i građenje infrastrukture prema tim potrebama, zaštita okoliša, sinkronizacija potreba, želja i tempa građenja)
3. Unaprijeđenje i osiguranje osnovnih usluga (policija, vatrogastvo, obrazovanje, zdravstvo)
4. Razvoj mjesnih atrakata (isticanje prirodnih ljepota, predstavljanje povijesti mjesta i poznatih osoba, razvoj tržišta u mjestu (“shopping-centri” i sl), razvoj kulturnih i rekreacijskih aktivnosti, event marketing, sportski i rekreacijski događaji i drugo)

U definiranju strategije gradova trebalo bi uzeti u obzir sljedeće:

- > Utvrditi kritične točke grada
- > Utvrditi kako i na koji način organizacijske snage i vještine unutar i izvan gradske uprave uposliti da se nose s definiranim kritičkim točkama i kako ih rješavati
- > Ponovno analizirati prilike i snage i definirati kako ih je moguće iskoristiti, na koji način, kojim sredstvima i s kojim ljudima da bi se riješile kritične točke
- > Istražiti i odabrati najbolji put za rješavanje kritičnih točaka, a da se maksimalno iskoriste prilike i snage.

Nakon što je definirana strategija i nakon što su donesene ključne odluke o nastupu na tržištu, potrebno je definirati način nastupa na tržištu, odabrati ciljna tržišta i pozicionirati grad tako da se mogu ostvariti zacrtani ciljevi i strategije.



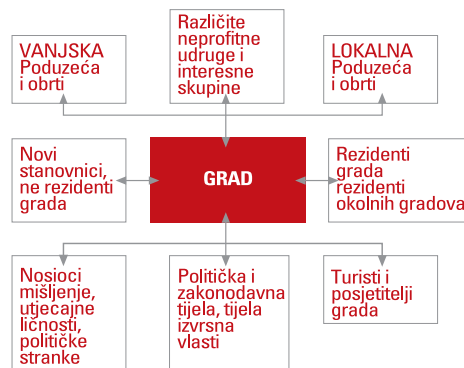
## Odabir ciljanih tržišta i pozicioniranje grada

Kako bi se realizirale pojedine gradske strategije, potrebno je definirati gradske prioritete. Naime, odraz ukupnoga „gradskog proizvoda“ je proračun. Proračunom se prikazuju najvažniji ciljevi djelovanja grada i gradske uprave u jednoj fiskalnoj godini, proračunom se izravno i neizravno utječe na rast i razvoj grada (izgradnja infrastrukture, stanogradnja) te služi građanima i svim zainteresiranim stranama kao instrument nadzora trošenja „zajedničkih“ sredstava. Proračunom se u osnovi vrši alokacija ili dodjela javnih dobara građanima zato što većina „gradskog proizvoda“ zbog svoje nesavršenosti i kompleksnosti ne može biti osigurana redovitim tržišnim nadmetanjem. Stoga se određena količina novca koji prikupe građani, privatni sektor usmjerava u proizvodnju „gradskog proizvoda“, u stvaranje javnih dobara koje će zatim grad staviti ponovo u funkciju građana, privatnog sektora, udruga i neprofitnih organizacija. Svaka udruga, svaka izgradnja, svaka kanalizacija, svaka cijev, mora imati svoju rashodovnu stavku iskazanu u proračunu. Pored toga, u Hrvatskoj su gradovi obvezni donijeti Program rada gradskog poglavarstva kojim se detaljno razrađuju svi projekti i sva financiranja i gdje se detaljno opisuju ciljevi koje se želi realizirati planiranim proračunskim sredstvima te rokovi u kojima se to namjerava ostvariti.

Tako jedno od najvažnijih pitanja koje si postavlja svaka lokalna vlast postaje gdje investirati proračunska sredstva, u koje investicijske projekte, a da se pri tome zadovolje potrebe i građana i privatnog sektora, i neprofitnih organizacija i javnih službi i što je veoma važno, da se stvaraju preduvjeti za nesmetan razvitak grada u svim pogledima. Iz iznesenog je vidljivo da postoje određeni i zakonski i praktični primjeri koji gradove prisiljavaju da unaprijed identificiraju određene potrebe i segmente gdje će djelovati tijekom određene planske godine ili više njih (srednjoročni planovi izgradnje objekata komunalne infrastrukture). Najveći je problem problem identifikacije potreba, a u tome može pomoći segmentiranje tržišta i istraživanje specifičnih potreba.

Ciljne grupe gradova razlikuju se od grada do grada, ovisno o njegovoj strategiji. Neki će gradovi biti usmjereni na privlačenje turista, dok će drugi biti više usmjereni na privlačenje novih stanovnika ili novih poduzeća. U svakom slučaju, u nastavku se prikazuju potencijalni korisnici gradskih usluga koje zatim svaki grad mora dodatno segmentirati:

Prikaz korisnika gradskih usluga





Na prethodnoj slici prikazani su mogući „korisnici gradskih usluga“ 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 da bi se što bolje zadovoljile njihove potrebe. **Cilj je tržišne segmentacije pronaći homogene grupe potrošača koje grad može djelotvorno opsluživati.** Proces segmentacije moguće je opisati u nekoliko faza<sup>112</sup>: u prvoj je fazi potrebno kreirati kriterije za valjanu segmentaciju, odnosno identificirati tržišne segmente koji su međusobno homogeni; u drugoj je fazi potrebno svaki utvrđeni segment analizirati i opisati; 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 djelotvorno raspolažu postojećim resursima te da u sklopu planiranja proračuna i izdataka unesu novu dimenziju, planiranje prema pojedinim segmentima. Razlikujemo geografsku, demografsku ili socioekonomsku, psihografsku i afektivno kognitivnu segmentaciju tržišta<sup>113</sup>. Vrste segmentacije kojima bi se gradovi mogli koristiti jesu:

**1. Geografska** - predstavlja podjelu tržišta na osnovi pojedinih geografskih varijabli, kao što su lokacija (naselja), veličina pojedinog područja, broj stanovnika, gustoća stanovnika i drugo;

**2. Demografska** - dijeli kupce ili korisnike usluga na spol, dob, veličinu kućanstva, dohodak, zanimanje, obrazovanje, stručnu spremu i slično;

Psihografska, bihevioristička i afektivno kognitivna segmentacija usmjerene su više na potrošače, faze kupnje, načine ponašanja prilikom kupnje, stajalište, životne stilove te se možda mogu koristiti prilikom razvoja nekih posebnih, specifičnih programa ili usluga u sklopu gradskih uprava. S obzirom na to da gradovi kao jedinice lokalne uprave ne mogu apsolutno zanemariti pojedine segmente, segmentacija bi trebala poslužiti za bolje razlučivanje želja i potreba, a ne za isključivanje nekih dijelova „tržišta“. U nastavku se prikazuje primjer segmentiranja određenih tržišta prema odabranim uslugama koje gradovi pružaju.

**Prikaz mogućih segmentacija pojedinih tržišta prema vrsti usluge/ proizvoda koje pruža gradska uprava**

Usluga/proizvod	Tržište	SEGMENTACIJA (demografska ili geografska)		
Gradnja infrastrukture	Građani Lokalna poduzeća	Prema naseljima (prema statističkoj evidenciji)	Prema manjim lokacijama od naselja, toponimi, po ulicama i sl.	Prema djelatnostima poduzeća ili po veličini poduzeća
Zdravstvo, sport i rekreacija	Građani rezidenti	Prema spolu M-Ž Prema dobi npr: Do 6 g Od 6 do 10... ..Od 31 do 61.. Preko 61.....	Po kategorijama: Zaposleni, nezaposleni i umirovljenici	Prema naseljima, ili manjim lokacijama
Različite potpore u predškolstvu 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	Prema dobi korisnika	Prema kategorijama zaposleni, nezaposleni, umirovljeni, invalidi i sl.	Prema naseljima
Kultura i kulturni programi	Turisti Građani rezidenti Posjetitelji	Turisti po zemlji pripadnosti, organizacija specifičnih priredbi na jeziku najbrojnijih turista	Organizacija posebnih programa po naseljima ako je grad veoma razdvojen	Organizacija priredbi i proslava prema dobi, za djecu, za tinejdžere, za obitelji, za umirovljenike

<sup>112</sup> Mihić, Mirela: „Segmentacija tržišta odjeće na temelju afektivno-kognitivnih varijabli“, Ekonomska istraživanja, Vol. 15, broj 1/2002, FET Dr. Mijo Mirković, Pula, str. 11-12.

<sup>113</sup> Ibid., str. 12.

Kao što je prikazano u gornjoj tablici, sada bi gradovima odnosno gradskim poglavarstvima, nakon izvršene segmentacije, trebalo biti lakše odabrati pojedine ciljne grupe te određene projekte usmjeriti na konkretne korisnike i na taj način bolje zadovoljiti njihove potrebe. Nakon što su definirani segmenti, odabrane ciljne grupe i programi, odnosno strategije kojima će se svaki posebno obuhvatiti, potrebno je svaku uslugu grada pozicionirati u svijesti budućeg korisnika i to u odnosu na konkurentsku ili supstitabilnu uslugu. S obzirom na to da kod gradova nije riječ o uslugama koje imaju konkurente (osim u nekim dijelovima: koncesije na gradnje ili isporuke plina, struje..), 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 usluga<sup>114</sup>:

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 građana ili poduzeća)
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 najbližega 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.)

Gradovima stoji na raspolaganju niz instrumenata i strategija koji se s više ili manje uspjeha primijenjuju u gospodarstvu. Ipak, potrebno je još jednom istaknuti da sam proces segmentacije i odabira ciljnih tržišta ne bi trebao služiti za isključivanje pojedinih grupa, već bi isključivo trebao poslužiti kao metodologija za racionalnije, djelotvornije i brže zadovoljenje potreba pojedinih korisnika usluga.

U nastavku se proučavaju osnovne politike gradskih usluga i dizajna imidža, zatim se definiraju politike cijena, distribucije usluga i politike komuniciranja i promocije grada.

## 10. MARKETINŠKI SPLET URBANIH SREDIŠTA

### Politika gradskih usluga i dizajn imidža

#### 1. Gradski „proizvod“

Strategija urbanog marketinga i njegove primjene u sklopu gradova, predstavlja plan na osnovi kojeg će se pokušati ostvariti ciljevi nekog gradskog programa. Strategijom se definiraju suštinski principi realizacije kojima će grad ostvariti program prema odabranim ciljnim skupinama. Sastoji se iz baznih odluka o ukupnom budžetu, marketinškom mixu i marketinškoj alokaciji sredstava. Kod odluke o gradskom proračunu, u principu se donosi odluka o rasporedu sredstava na instrumente marketinškog mixa, poznatije kao 4 P, Product, Price, Promotion i Place. Marketinški mix<sup>115</sup> zapravo je kombinacija kontroliranih marketinških varijabli kojima se koristi neka tvrtka (ili grad) da bi postigla određenu razinu prodaje (zadovoljenja potreba) na ciljanoj tržištu. Uz to kod urbanog marketinga, može se primjenjivati i pristup dodatnih 3 P, proces (koraci kroz koje ciljane skupine prolaze do usvajanja i prihvaćanja određenog programa), personal (osobe koje se neposredno brinu za dostavu proizvoda ili usluge krajnjim korisnicima) i prezentacija (vizualni elementi kojima se ciljane skupine „pripremaju“ za usvajanje određenog programa). Nakon što je definirana strategija i nakon što su donesene ključne odluke o svakom elementu m-mixa, marketeri pristupaju detaljnijoj formulaciji marketinškog programa. Marketinški program sastavljen je od različitih elemenata marketinškog mixa i njihovih međusobnih kombinacija<sup>116</sup>. Marketinški programi moraju odgovarati tržišnim prilikama, potrebama i željama ciljnih grupa, zatim moraju odgovarati samoj kompaniji ili gradu i to glede resursa, profita, koristi koje stvaraju i na kraju moraju biti konkurentni, odnosno moraju omogućiti razlikovanje na tržištu s osnova kvalitete, dizajna i drugih sličnih elemenata, kako bi ih ciljane grupe prepoznale i na kraju se njima i koristile. Prilikom razmatranja grada uopće, kao proizvoda u sklopu marketinškog mixa, bitno je razlučiti i identificirati neke činjenice:

- a) Da je grad kao „proizvod“ (što je i prije navedeno u tekstu) zapravo sastavljen od 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;
- b) Da se svi dijelovi „proizvoda“ dodatno mogu razdijeliti i marketinški obraditi prema istim principima kao što je to izneseno kroz koncepciju urbanog marketinga;
- c) Da je grad kao „proizvod“ izrazito kompleksan, složen i nefleksibilan, „proizvod“ koji se teško mijenja i prilagođava novonastalim situacijama te da je isti skup i materijalnih dobara, usluga i kombinacije istih;
- d) Da je većina dijelova „proizvoda“ grada, dakle ukupnih usluga monopolističkog karaktera;
- e) Da su kvaliteta i razina pružanja usluga ključni čimbenik određivanja uspješnosti nekoga grada;
- f) Da je imidž grada ono po čemu je neki grad moguće uspoređivati s drugim gradovima ili mjestima te da je imidž ono što objedinjuje gradski proizvod;
- g) Gradska uprava, gradsko poglavarstvo i gradsko vijeće krovne su institucije zadužene za stvaranje, distribuciju, nadgledanje i financiranje grada kao „proizvoda“, za njegovo postojanje i očuvanje;
- h) Gradska uprava i gradsko poglavarstvo su kreatori gradskog proizvoda i to na osnovi zakonskih odredbi te želja i zahtjeva korisnika usluga;

<sup>115</sup> Autor prema: Kotler, Philip: „Upravljanje marketingom 1“, Informator, Zagreb, 1988., str. 67.

<sup>116</sup> Robert J. Doolan, et.al.: „Strategic Marketing management“, članak Benson P. Shapiro: „The marketing mix“, Harvard Business School, Boston, USA, 1991., str. 176.

- i) Grad kao „proizvod“ s većinom svojih komponenti u stvari je proizvod ili usluga gradske uprave koju ona pruža korisnicima usluga bilo izravno ili neizravno posrednicima;
- j) Da su sami korisnici gradskih usluga ujedno i dijelovi gradskog proizvoda i obratno: da su dijelovi gradskog proizvoda ujedno i korisnici gradskih usluga i dijelova gradskog proizvoda (vatrogasci se koriste infrastrukturom, ali ju i štite od požara i sl.)
- k) Da sami građani dio „gradskog proizvoda“ jer svojim „glasom“ u gradskom vijeću, zatim svojom gostoljubivošću, djelotvornošću i znanjem, mogu pridonijeti da grad bude više ili manje uspješan, odnosno da pruža ili ne pruža određene usluge;
- l) Da ponekad neki dijelovi „gradskog proizvoda“ mogu biti isključeni ili uključeni u isti voljom drugih administracija (državnih i paradržavnih);

Sljedeća shema prikazuje položaj politike proizvoda u ukupnom marketinškom mixu grada.

#### Marketinški mix urbanog marketinga



Izvor: Reinhard,Friedman.: Marketing Urbano: Como promover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000., str. 43.

Politika proizvoda obuhvaća grad kao proizvod i sve njegove komponente. Njome se determiniraju različiti čimbenici kojima se nastoji kreirati takva usluga odnosno takav grad koji će svojim posjetiteljima, građanima, lokalnim tvrtkama pružiti ono potrebno, ono traženo i na taj način zadovoljiti njihova očekivanja. Tako će politika gradskog proizvoda prema domaćim tvrtkama biti usmjerena na osiguranje infrastrukture, zemljišta, izgradnju poduzetničkih zona, unapređenje gradske administracije prilikom izdavanja različitih dozvola i drugo. Prema svojim građanima, rezidentima, politika gradskog proizvoda bit će usmjerena na pružanje svih vrsta komunalnih usluga, obrazovanja, zdravstvenih usluga, usluga socijalne skrbi i brige za starije i nemoćne, zatim na kreiranje kulturnih, rekreacijskih i zabavnih sadržaja grada, na razvoj komercijalnih centara, na uređenje centra grada, na osiguranje i stvaranje opće sigurnosti u gradu putem policije i vatrogasaca i slično. Upravo je politika proizvoda jedan od osnovnih čimbenika na kojima počiva imidž nekog grada.

## 2. Imidž grada

Opće su spoznaje o korisnosti imidža kao čimbenika uspješnosti provođenja marketinških aktivnosti već odavno prisutne u poslovanju gospodarskih subjekata razvijenih zapadnih zemalja. Gradovi koji ugošćavaju domaće i strane turiste u pravilu se aktivnije uključuju u korisne aktivnosti poboljšavanja imidža, od onih mjesta koja zadovoljavaju samo ili pretežno potrebe svojih građana i mještana. Razlog tome sigurno su stečene spoznaje da imidž turističkih destinacija koje se biraju za posjetu i boravak snažno utječe na odluke o izboru turista, posebice kada je riječ o donošenju odluka o prvom posjetu. Razvoj demokracije, globalizacijska konkurencija i prisutno nadmetanje gradova u raspolaganju i uporabi ograničenih ukupnih resursa društva nameću gradovima u Europi, ali i u Hrvatskoj, drukčiji odnos prema primjeni marketinške filozofije i ovom važnom čimbeniku uspješnosti marketinga. Marketinško djelovanje uprave grada prema postojećim i potencijalnim korisnicima njenih usluga i posjetiteljima te okolnim općinama i drugim gradovima, uvelike se koristi povoljnim imidžom ako ga grad uživa ili ga kroz svoje djelovanje treba strateški ciljano i planski oblikovati. Koncept gradskog imidža ukazuje na ulogu grada koju on ima u svom lokalnom, regionalnom, državnom i međunarodnom okruženju, a određen je njegovim prednostima u pogledu definiranja i pružanja različitih vrsta usluga koje su sastavni dio gradskog proizvoda, kao i uloge samoga grada kao trgovačkog, industrijskog ili financijskog središta. **Imidž grada moguće je definirati kao ukupnost ideja, uvjerenja i impresija koje ljudi imaju o svom gradu**<sup>117</sup>. Imidž grada možemo razmatrati kao sve one radnje, vrijednosti, djelovanja što gradska uprava, gradsko poglavarstvo i ostali sudionici (lokalno gospodarstvo, stanovništvo) nastoje valorizirati i kasnije komunicirati te promovirati drugim stranama radi povećanja ukupne poznatosti i vrijednosti nekog mjesta te radi njegove zaštite i očuvanja izvornog. Moglo bi se reći da je imidž reproducirana višedimenzionalna slika svih predodžbi koje čovjeka, odnosno grupu ljudi povezuju s predmetom o kojem se razmišlja<sup>118</sup>. Što se ima više informacija o predmetu razmišljanja, može se šire i pouzdanije oblikovati imidž. Imidž grada reproducira u javnosti njegovu sliku koju percipiraju njegovi stanovnici i za grad važni nositelji aktivnosti u realizaciji određenih zadataka nekoga grada. Riječ je o pojednostavljenoj, pojašnjennoj i prosuđenoj slici koja nastaje ljudskim opažanjem, doživljajima, razmišljanjem i iskustvom. Imidž nije slika gradske stvarnosti već slika oblikovana na osnovi ključnih podražaja, primjernih učinaka grada te njegovih pojedinačnih uspjeha ili neuspjeha. Stvaranje imidža povezano je sa subjektivnim stajalištima građana i posjetitelja prema obilježjima i aktivnostima grada te s jednoznačnim pojedinačnim prosudbama ukupnosti međuodnosa ljudi u gradu koji nastaju u razmjeni dobara u širem smislu. Imidž grada može se oblikovati pomoću malog broja bitnih i relevantnih informacija. Također, za gradove je važno razlikovati imidž od stereotipa. Stereotip je jedno općenito, veoma pojednostavljeno, uobičajeno mišljenje o nekom mjestu, pozitivno ili negativno, dok je imidž, više osobna percepcija nekog mjesta koja može varirati od osobe do osobe. Imidž je oduvijek bio vrlo važan za marketere. Pitanja poput „Kakav je imidž našega grada?, Kako kupci percipiraju naš grad u odnosu na konkurentne gradove?“, pitanja su koja si moraju početi postavljati i gradske uprave. Imidž grada potrebno je promatrati kao osnovu za izgradnju promocijskog i komunikacijskog mixa kojima će određene institucije nastojati izgraditi željeni imidž u svijesti i stanovnika i turista i obrtnika i lokalnih gospodarstvenika i budućih i sadašnjih. Iz ovog posljednjeg proizlazi da imidž grada nije uvijek onakav kakavim bi trebao biti odnosno kakavim je planiran ili očekivan. Imidž grada onakav je kakvim ga doživljavaju različiti subjekti na osnovi svojih uvjerenja, percepcija i iskustava u dodiru s ukupnim gradom, odnosno gradskim proizvodom. Razlikuje se dakle:

- a) **Očekivani imidž**- onaj imidž koji je planiran, koji je „promoviran“ različitim subjektima, odnosno različitim ciljnim gradskim grupama;

<sup>117</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, Ther free press, Maxwell communication, 1993, str. 141.

<sup>118</sup> Šverko I., Paliaga M: „Istraživanje imagea gradova u funkciji marketinga gradova“, Zbornik radova Marketing države, 17. Kongres CROMAR-a Hrvatske, zajednica udruga za marketing, Zagreb, 2001, str.187.

**b) Ostvareni imidž** - tj. onaj koji je stvarno realiziran i to kao skup uvjerenja, razgovora, slika grada koje o gradu imaju različiti subjekti što su s gradom došli u kontakt i stvorili o njemu određenu percepciju.

Kada su uočene i istražene razlike između očekivanog i ostvarenog imidža, one ukazuju na određene probleme koje je potrebno rješavati, a također definirane razlike bit će osnova za ocjenu vlastitih snaga, slabosti, prilika i prijetnji te će se takvim podatcima moći redefinirati ukupni strateški nastup grada, eventualno promijeniti njegova vizija, razvojne strategije i drugo. Da bi imidž nekog mjesta bio učinkovit, on mora zadovoljiti sljedeće kriterije<sup>119</sup>:

**1. Mora biti vjerodostojan** - ako neki grad promovira sliku o sebi koja je veoma udaljena od stvarnosti i sadašnjeg stanja, može se dovesti u gotovo suprotnu situaciju, odnosno može još više potencirati negativne slike i uvjerenja o sebi.

**2. Mora biti uvjerljiv** - usprkos tome što je vjerodostojan, imidž ne mora biti i uvjerljiv. Grad mora razviti određeni slogan, apel kojim će nastojati graditi pozitivne slike u svijesti svih subjekata i koji će samostalno podsjećati na neko mjesto i promovirati ga;

**3. Imidž grada mora biti različit od mjesta do mjesta**, on mora ponuditi nešto drukčije od drugih gradova, on mora izgraditi određene karakteristike kojima će se neko mjesto diferencirati od ostalih sličnih mjesta;

Ovako opisan i definiran ukupan proces ocjene i istraživanja imidža, zahtjeva jedan jasan strateški proces identifikacije sadašnjeg imidža i očekivanog, bitna poboljšanja „proizvoda“ grada i razvoj kreativnih elemenata (simbola) na kojima će se on dugoročno izgrađivati i održavati. Ukoliko to izostane, imidž se neće moći razviti ili promijeniti što u konačnici može utjecati na uspješnost ili neuspješnost pojedinoga grada. Tako se na primjerice u nastavku prikazuju neki rezultati provedenog istraživanja imidža grada Rovinja. Prikupljanje podataka u istraživanju imidža grada Rovinja izvršeno je usmenim intervjuom s dva slično strukturirana upitnika od kojih se jedan koristio za prikupljanje podataka od turista, a drugi od građana Rovinja. Koristio se reprezentativni kvotni uzorak od 157 stanovnika i 168 posjetitelja - turista. Asocijativna veza građana s gradom Rovinjem ispitala se s 11 ponuđenih obilježja grada, a turista s devet obilježja grada. U oba ispitivana segmenta dobilo se skoro podudarne rangove frekvencija što jednoznačno sugerira elemente imidža kojima bi grad u budućnosti trebao komunicirati u širem okružju u stvaranju svoje prepoznatljivosti. Opredjeljenje građana i turista za ponuđena obilježja prepoznatljivosti grada Rovinja ilustrira se u sljedećoj tablici:

Rangovi asocijacija u vezi s Rovinjem

Rang	Asocijacije građana	Rang	Asocijacije turista
1.	Crkva sv. Fume	1.	Crkva sv. Fume
2.	Grad poluotok	2.	Stari grad
3.	Stari grad	3.	Grad poluotok
4.	Obalna šetnica	4.	Obalna šetnica

Izvor: Ispitivanje Šverko, Paliaga, Pula, 2001.

Istraživanjem je utvrđeno da su rangovi obilježja grada koji stvaraju asocijativnu vezu s gradom identični i kod turista koji u Rovinju borave prvi put s onima koji su više puta već posjetili grad. Profil imidža grada Rovinja ispitivan je u oba segmenta (turisti i građani) bipolarnim intervalnim ljestvicama sa šest intenziteta (od -3 do +3) te s 14 konstitutivnih varijabli imidža kod turista i 20 varijabli kod građana. Izbor varijabli izvršen je na osnovi njihova pretpostavljenog utjecaja na imidž građana i turista koristeći se sekundarnim izvorima i eksploratornim istraživanjima. Za građane grada Rovinja najveće su vrijednosti dodijeljene varijablama: siguran grad, bogata kulturna baština, očuvana prirodna okolina, udobnost življenja u gradu i tolerantnost građana. U odnosu na idealne karakteristike koje bi grad mogao imati trebalo bi dosta toga učiniti, ali ono što se danas građanima nudi ocijenjeno je prosječnom vrijednošću intervala + 1,5 u odnosu na maksimalni mogući doseg +3 što je relativno dobro. Varijabla sigurnost u gradu dobila je i kod ispitanih turista visoku podudarnost, a pored nje ljubaznost građana, očuvana priroda, čistoća, živahnost grada i udobnost boravka. Opći dojam o gradu je vrlo povoljan jer je za tu varijablu izmjerena prosječna vrijednost intervala od + 2,07. Kako profil imidža nije dostatan da bi se prosudilo, sveobuhvatno ocjenjivanje imidža produbilo se pomoću odabranih varijabli kojima se ispitivalo zadovoljstvo građana i turista s odabranim elementima ponude grada te se pokušala izmjeriti njihova važnost za građane i turiste. Najveće su zadovoljstvo u Rovinju ispitani građani istaknuli s opskrbom vodom, sigurnošću, rasvjetom, sportskim aktivnostima, parkovnim uređenjem i djelovanjem ustanova. Skoro su sve ispitivane varijable visoko rangirane po svojoj važnosti s postotkom od 74% do 91%. Istraženi aspekti imidža grada Rovinja omogućili su međusobnu usporedbu pozitivnih naznaka i manjkavosti grada, što podiže informacijsku razinu grada i daje kvalitetnu podlogu za projektiranje poboljšanja imidža ili čak projektiranja novog usmjerenja imidža grada Rovinja. Ispitanici građani i turisti u nabranju su pojava koje ih u gradu Rovinju najviše smetaju - uglavnom jednaki. U tablici se iznose elementi više puta spomenuti u ispitivanju:

#### Najčešće smetnje i dopadljivosti elemenata ponude grada

<b>Građani</b>		<b>Turisti</b>	
<b>I.</b>	<b>Najveći nedostaci grada:</b>	<b>I.</b>	<b>Najveći nedostaci grada:</b>
1	Parkirališta	1	Parkirališta
2	Prometna gužva u gradu	2	Prometna gužva u gradu
3	Nečistoća	3	
4	Nedovoljna briga o mladima	4	
<b>II.</b>	<b>Posebne dopadljivosti grada:</b>	<b>II.</b>	<b>Posebne dopadljivosti grada:</b>
2	Prirodna okolina	1	Stari grad
3	Kulturna baština	2	Čistoća mora
4	Punta Corrente	3	Riva

Prikazanim i provedenim ispitivanjem imidža grada Rovinja utvrđena je određena međuovisnost elemenata ponude grada koji smetaju imidžu Rovinja ili ga kao posebne dopadljivosti trebaju jačati s obilježjima ispitanika kao što su dob i spol. Utvrđeni nedostaci elemenata ponude grada slično su uočeni kod ispitane grupe članova gradskog vijeća, udruga koje djeluju u gradu i zaposlenih ispitanika u upravi grada.





### 3. Politika kvalitete gradskih usluga i proizvoda

Da bi se uopće omogućio razvoj i primjena koncepcije strateškog urbanog marketinga i strateškog planiranja, u okviru gradova potrebno je osigurati takvu organizacijsku kulturu koja će to i omogućiti. Uzimajući u obzir da se ukupan gradski proizvod projektira, kreira i razvija u sklopu gradske politike i upravljanja gradom koje provodi gradsko vijeće, u sklopu politike kvalitete osobito je pažnju potrebno usmjeriti na sljedeće koncepte: da gradske usluge odnosno „gradski proizvod“ odgovaraju cijeni koja se za iste naplaćuje u smislu opsega i zadovoljenja zahtjeva krajnjih korisnika; da se gradski proizvod stalno unaprjeđuje i poboljšava; da se u sklopu primjene koncepcije marketinga izvrši segmentacija tržišta (korisnika) kako bi im se pružila što je moguće bolja i personaliziranija usluga;

**Kvaliteta shvaćena kao „nešto dobro, pozitivno“ vrlo je stara definicija.** U ekonomskom smislu u vezi je sa samim početkom ljudske gospodarske aktivnosti i postoji od primitivne zajednice do današnjih dana. Uvijek je, naime, postojala neka vrsta specifikacije (kasnije norma, standard) pomoću koje je, u ime vlasnika (poglavice, faraona, kralja, poduzetnika, itd.) netko kontrolirao, odobravao ili odbacivao ponuđeni proizvod ili uslugu<sup>120</sup>. Feničani su imali vrlo dobro i efikasno korektivno sredstvo za trajnu eliminaciju pogrešaka, odnosno odstupanja od tražene kvalitete proizvoda i usluga: inspektor bi dao nalog da se onomu tko je napravio loš proizvod odsiječe ruka. To dokazuje da se kvaliteti posvećivala velika pozornost pa su i mjere za nepridržavanje uputa i specifikacija bile drastične<sup>121</sup>. I danas je kazna za lošu kvalitetu proizvoda i usluge drastična i zastrašujuća - propadanje poduzeća i nezaposlenost.

Polazeći od modela primjene kvalitete razvijenih širom svijeta, mnogo se govori o primjeni TQM -a u državnoj i lokalnoj administraciji i radi na njegovom uvođenju. Taj novi način razmišljanja uključuje metode unaprijeđenja kvalitete slične kao i u privatnom sektoru osobito u proizvodnom sektoru. Te su se metode pokazale veoma uspješnim i to ne samo u pogledu osiguranja boljih usluga, već i u vidu smanjenja troškova poslovanja administracija. Međutim, uvođenje TQM-a u državne i lokalne uprave nailazi na jedan posve novi problem, a to je sasvim novi svijet, svijet politike isprepleten autokratskom, pasivnom, status quo birokracijom koja svugdje u svijetu (ne samo kod nas) pruža očajničke otpore bilo kojoj promjeni. Iako je kao što je i prije definirano, gradski proizvod zapravo skup različitih usluga koje se pružaju na području nekog grada, gradska uprava i gradska poglavarstva temeljni su nositelj i razvojni element koji povezuje sve komponente grada kao „proizvoda“. Stoga je osnovni uvjet za dobro i uspješno upravljanje gradom i njegovim razvojem nužno imati veoma dobro uređenu gradsku upravu i komunalna poduzeća. Preduvjet je takvog pristupa zapravo uvođenje dokumentiranog, djelotvornog sustava potpunog upravljanja kvalitetom. Takav je sustav povezan s urbanim marketingom<sup>122</sup>:

1. **Usmjerenosti na kupca** - i TQM kao sustav i sam marketing u osnovnom fokusu imaju krajnjeg korisnika usluge, kupca;
2. **Osiguranjem komuniciranja s krajnjim korisnicima** - i marketing i sustav upravljanja kvalitetom podrazumijevaju stalnu komunikaciju s kupcima, korisnicima usluga i to glede osiguranja određene usluge ili proizvoda, glede udovoljavanja zahtjevima kupca te glede osiguranja povratne veze i korekcije onog dijela usluge koji ne odgovara;
3. **Stalnim monitoringom** zadovoljstva kupaca i stalnim prilagođavanjem novim zahtjevima tržišta.

Kvaliteta je za Crosbyja<sup>123</sup> prilagođavanje zahtjevima. Kvalitetu<sup>124</sup> proizvoda ili usluga prema Demingu mogu definirati jedino kupci. Kvaliteta je za Deminga relativan termin, koji se mijenja ovisno o potrebama kupca.

<sup>120</sup> Ivanka Avelini Holjevac: Upravljanje kvalitetom u turizmu-Prednost i nužnost u tržišnoj konkurenciji, Privredni vjesnik, studio za poslovne usluge, dodatak Kvaliteta, prosinac 2003., str. 33.

<sup>121</sup> Ibid., str. 34.

<sup>122</sup> Mike, James: „ISO 9001:2000, Quality meets marketing“ LRQ Review, Lloyds Register Quality Assurance Ltd, December 2002., str. 16.

<sup>123</sup> Suarez J., Gerald: Three Experts on Quality management, Crosby, Deming and Juran, TQL Publication No 92-02, July 1992, str. 8.

<sup>124</sup> Ibid, str.8.

<sup>125</sup> Ivanka Avelini Holjevac: Upravljanje kvalitetom u turizmu - Prednost i nužnost u tržišnoj konkurenciji, Privredni vjesnik, studio za poslovne usluge, dodatak Kvaliteta, prosinac 2003., str. 33.

<sup>126</sup> Heinz Wehrich, Harold Koontz: Meneđment, Mate d.o.o. Zagreb, 1994., str. 650.

<sup>127</sup> Ivanka Avelini Holjevac: Upravljanje kvalitetom u turizmu-Prednost i nužnost u tržišnoj konkurenciji, Privredni vjesnik, studio za poslovne usluge, dodatak Kvaliteta, prosinac 2003., str. 33.

<sup>128</sup> Ivanka Avelini Holjevac: Upravljanje kvalitetom u turizmu-Prednost i nužnost u tržišnoj konkurenciji, Privredni vjesnik, studio za poslovne usluge, dodatak Kvaliteta, prosinac 2003., str. 33.

<sup>129</sup> Couper, David: Quality Improvement and Government, [http:// deming.eng.clemson.edu/govt/](http://deming.eng.clemson.edu/govt/)

<sup>130</sup> Ibid.

Kvalitetu je, osim navedenog, jednoznačno moguće opisati na sljedeće načine<sup>125</sup>:

- > „kvaliteta upućuje na sposobnost proizvoda i usluge da konzekventno zadovoljava ili nadmašuje očekivanja kupaca“;
- > „kvaliteta znači dobiti ono za što si platio“;
- > „kvaliteta nije nešto što se usvaja kao specijalna osobina, nego nešto što je integralni dio proizvoda ili usluge“.

Pojam TQM ili u našem prijevodu upravljanje potpunom kvalitetom ima različita značenja. **TQM uključuje dugoročnu odanost organizacije kontinuiranom poboljšanju kvalitete - kroz cijelu organizaciju i s aktivnom participacijom svih članova na svim razinama- da bi zadovoljili i premašili očekivanja kupaca**<sup>126</sup>.

Sustav upravljanja kvalitetom (QMS) nerazvijeniji je pristup kvaliteti. Praktična realizacija TQM bazira se na statističkim metodama kojima se sistematski sagledava uzrok pogreške. Do uzroka pogreške dolazi se promatranjem i proučavanjem radnog procesa u cjelini. Jednom pronađeni uzrok pogreške ne uklanja se neposredno već se podešava i mijenja radni proces koji je do te pogreške doveo. Stoga za dugoročan uspjeh presudnu ulogu ima uvođenje standardnih radnih procesa i procedura kontrole kvalitete usluga i samog radnog procesa koji ih je proizveo. S pojmom „kvalitete“ usko je povezan i pojam „standarda“. Standardi su zapisani (dokumentirani) sporazumi koji sadrže tehničke specifikacije ili druge precizno određene kriterije kako bi se konstantno koristili kao pravila, smjernice ili definicije karakteristika i osigurali da materijali, proizvodi, procesi i usluge odgovaraju svojoj svrsi<sup>127</sup>. Uvođenje standarda je dugotrajan proces koji osigurava funkcioniranje sustava upravljanja potpunom kvalitetom (TQM - Total Quality Management)<sup>128</sup>. Kad govorimo o ISO 9000 standardima kvalitete, ne govorimo ni o čem drugom nego o prilagođavanju postojećeg sustava upravljanja kvalitetom (QMS) ili čak i totalnog upravljanja kvalitetom(TQM) - međunarodno priznatim standardima. Gotovo svaka organizacija ima neki svoj sustav upravljanja kvalitetom (QMS), odnosno sustav pronalaženja pogrešaka, otklanjanja pogrešaka, smanjivanja škarta i sličnog. Iz narečenog, evidentno je da za dobro i kvalitetno poslovanje nije dovoljno da djelatnici gradske uprave budu nasmiješeni i ljubazni. Sustav kvalitete mora biti usmjeren na osiguranje pouzdanosti gradske uprave, na osiguranje pravodobnog i svrsishodnog postupka, na osiguranje „zajedničkog“ pristupa gdje su sve stranke jednake, na osiguranje funkcioniranja sustava, a ne pojedinaca, na orijentaciju cjelokupne administracije zadovoljenju potreba korisnika usluga te na osiguranje transparentnosti i razumljivosti svih postupaka i procesa.

Ipak, mnoge su administracije unatoč različitim problemima uspjele veoma uspješno uvesti TQM i poslovati prema njegovim načelima. Glavna je ideja shvaćanje da administracija postoji zbog ljudi, zbog svojih građana, te da ona zastupa njihova prava i interese. Kad je to dobro shvaćeno, tada uvođenje TQM-a može biti uspješno. U nastavku se iznose neke tipične konstatacije i komentari u vezi s odnosom total quality managementa i gradske birokracije:

a) „Politika je kao rat. Pobjednici ne priznaju programe poraženih, čak i ako su savršeno dobri i primjenjivi“<sup>129</sup>. Mnogi novozabrani političari u većini slučajeva negiraju uspjehe i uspješne programe svojih prethodnika. Nove administracije radije započinju iznova nego da nastave tamo gdje su njihovi prethodnici zastali. Stoga ne bi začudilo da je administracija na zalasku uspješno počela uvoditi TQM baziran na primjerice ISO 9000 standardima, a da nova to proglasi nedjelotvornim i neprimjenjivim ili da pronade “tisuću razloga” zbog kojih administracija za takvu organizacijsku promjenu nije spremna. Na kraju taj projekt jednostavno propadne jer je poznato kako je bez potpore menadžmenta o TQM -u suviše razmišljati .

b) „Poboljšanje kvalitete i politika ne idu baš najbolje zajedno“<sup>130</sup>. To ne znači da oni uopće ne idu zajedno, ali to ukazuje da je taj proces veoma težak. Političari se kod nas, a i u svijetu, uglavnom biraju na 4 godine, negdje čak i dvije. Potpuno je razumljivo da TQM-u sustav jednostavno neće dati prave rezultate u tako kratkom roku. Političari bi kao vrhovni menadžment o TQM morali razmišljati s idejom dugoročne vrijednosti za državu, grad, građane. To znači da bi oni u nasljedstvo trebali

prenijeti tu plemenitu ideju, a da bi je nova administracija, uvijek zbog dobrobiti i zadovoljstva građana, trebala dalje realizirati. Poboljšanje kvalitete, ISO, TQM ili bilo koji naziv nikako ne smiju biti kratkoročni politički potezi, odnosno kratkoročna politička promocija jer će „umrijeti“ zajedno s političkom moći pojedinaca koji su se time okoristili i bit će kratkog daha, nikad stvarna i realna.

**c)** „Ako ih ostavimo na miru, administracije će nastojati zadržati sadašnje stanje nauštrb i na trošak novih ideja i novih načina rada“<sup>131</sup>. Zadržavanje statusa quo na račun unaprijeđenja i organizacijskih promjena najkruća je unutrašnja snaga koja će se opirati svakoj novoj ideji i promjeni. Iako mnogi problemi mogu biti jednostavno premošćeni novim idejama, vizijama, dobro definiranim misijama, timskim radom, inovacijama, birokracija se ipak radije zadržava na načinu rada koji je više nalik 19. stoljeću nego novoj tehnološko-informacijskoj eri. Ipak je potrebno naglasiti da su promjene dio posla menadžmenta, a ne radnika, radnici uvijek misle da dobro rade.

**d)** „U administraciji postoje barem dvije vrste moći koju primjenjuju šefovi: moć straha i moć ovlašćivanja drugih“<sup>132</sup>. Uporaba straha jedan je od najčešćih načina upravljanja u lokalnim i državnim upravama. Veoma je lako koristiti se strahom jer je čitava struktura i kultura zasnovana na čvrstoj hijerarhiji podobnih: šef kaže, radnik radi. Šefovi koji rade upravo suprotno, daju povjerenje podređenima te kod njih potiču kreativnost i participaciju, a time stvaraju okruže u kojemu TQM postaje sam po sebi nužnost.

**e)** Dva su razloga zašto šefovi ipak pristaju na uvođenje sustava kvalitete. Jedan je strah od gubitka posla, a drugi je zato što im se to jednostavno čini dobrim. Bilo kako bilo, unutar birokratskih sistema potrebno je znati da podređeni iz prije spomenutih razloga neće biti vodeći u promjenama. To moraju biti šefovi koji se najčešće koriste moći straha za upravljanje podređenima. Oni moraju biti ti koji će voditi program i koji će se prvi odreći starih metoda i prihvatiti participaciju i timski rad kao normalan, svakidašnji rad unutar administracije.

**f)** „Najveća šteta za upravljanje kvalitetom unutar državne i lokalne administracije proizlazi iz tzv. Cowboy managementa“<sup>133</sup>. Filozofija kauboja proizlazi iz toga da kauboji rade sami, brzo, oni su samostalni, macho, tihi i uvijek znaju što treba činiti. Upravo to je najveća šteta za TQM. Cowboy management jednostavno negira timski rad koji je osnovni uvjet za uvođenje sustava kvalitete. Druga velika zapreka uvođenju TQM-a u lokalnim administracijama proizlazi iz vlastitog ega, iz vlastitog JA umjesto MI i filozofije da je pojedinac bolji i važniji od tima.

Iz prethodnog je vidljivo da je o kvaliteti umnogome lakše govoriti nego zaista donijeti odluku o njezinoj implementaciji i uvođenju. Govor je jeftin. Nove stvari, nove probe dovode ljude u rizik. Malo je onih koji su spremni prihvatiti rizik. Jednom kada politika i vodstvo unutar uprava donesu odluku i odaberu uvođenje sustava upravljanja kvalitetom, osnovno je da ih ideja stalnog unaprijeđenja kvalitete i vrijednosti koje ona ima nikada ne napusti. Samo na taj način, uz velike napore TQM će zaživjeti kao dio organizacijske kulture te će ju s vremenom pretvoriti u kulturu kvalitete. Kvaliteta je prednost za hrvatske gradove. Uvođenje Sustava upravljanja kvalitetom u lokalnu samoupravu i podizanje kvalitete usluga hrvatskih gradova jedini su put do cilja: povećanja zadovoljstva krajnjih korisnika. Upravo to je pravi marketinški pristup, gdje je zadovoljstvo korisnika usluga na prvome mjestu jer je kupac „Kralj“.

<sup>131</sup> Ibid.

<sup>132</sup> Couper, David: Quality Improvement and Government, <http://deming.eng.clemson.edu/govt/>, srpanj 2002.

<sup>133</sup> Couper, David: Quality Improvement and Government, <http://deming.eng.clemson.edu/govt/>, srpanj 2002.

## ISO 9001: Stanje certifikata u Hrvatskoj

U Hrvatskoj je prema raspoloživim podacima do 2001. izdano ukupno 415 certifikata dok je taj broj u 2002., porastao za 175, sa 415 na 590 u 2002. godini,. Od toga su 194 certifikata bila izdana prema novoj normi ISO 9001:2000. Dodaju li se tome podaci sa internet stranice Hrvatskog društva za kvalitetu ([www.kvaliteta.inet.hr](http://www.kvaliteta.inet.hr)), prema kojima je sredinom studenog 2003. godine u Hrvatskoj bilo 743 certificiranih organizacija, od kojih 457 prema novoj normi ISO 9001:2000, postoje osnove za tvrdnju da Hrvatska na ovom području lovi priključak za ostalim razvijenim zemljama. Razlozi ovom porastu sigurno su u spoznaji organizacija o utjecaju kvalitete na uspjeh u poslovanju te zasigurno lakši plasman proizvoda i prodor na izvozna tržišta, osobito u zemlje EU. Veliki doprinos sigurno ima i financijska potpora koju je tri godine uzastopce malim i srednjim poduzećima pružalo Ministarstvo za obrt, malo i srednje poduzetništvo RH. To je ministarstvo samo nedavno certificirano, što je svakako hvale vrijedno. No, to sigurno ne smije dovesti do samozadovoljstva, jer još uvijek zaostajemo za susjednim i sličnim zemljama. Osim toga, žalosno je da pored dvaju Ministarstva u RH te grada Rovinja i Istarske županije, na državnoj razini pa tako i na razini lokalne uprave nije napravljen nikakav bitan pomak te da još uvijek naše lokalne i državne vlasti nisu prepoznale kvalitetu kao nositeljicu uspješnog djelovanja i rada u administraciji.

(Izvor: Privredni vjesnik, prosinac 2003., dodatak Kvaliteta)



## Politika promocije

Postoji samo jedna valjana definicija svrhe poslovanja: **kreirati kupca**<sup>134</sup>. Kupac ili u našem slučaju korisnik usluga taj je koji određuje tijek poslovanja i koji određuje ono što poslovanje jest u stvarnosti. Kupac je taj koji time što je spreman platiti neki proizvod ili uslugu određuje budući tijek nekog poslovanja<sup>135</sup>. Kupac je osnova realizacije nekog poslovanja i on održava poduzeća na životu<sup>136</sup>. Upravo iz tih razloga, zato što je svrha poslovanja kreirati kupca, svako poduzeće mora imati barem dvije osnovne funkcije: marketing i inovacije<sup>137</sup>. To su dvije osnovne poduzetničke funkcije. **U slučaju urbanog marketinga 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 svog grada i na njegovu administraciju.** Poduzetničke funkcije u okviru lokalne samouprave jesu urbani marketing i inovacije kroz razvoj novih usluga. Korisnici usluga u osnovi su razlog postojanja gradova, pa se usudimo reći i vjerovati da i države i gradovi postoje radi građana, radi korisnika različitog spleta državnih i gradskih usluga. Kada se stvari postave na ovakav način, onda je zapravo jasno koliko je važan instrument komuniciranja s „kupcima“ te da su upravo komunikacija i promocija jedan od ključnih elemenata i poslovnog i urbanog marketinga zato što se kroz sam proces komuniciranja dobivaju povratne informacije o uspjehu ili neuspjehu pojedinih mjera i jer se kroz proces promocije nastoji promovirati određena društvena ponašanja, upotrebe određenih gradskih usluga, izgradnja imidža grada, vizija budućeg razvoja grada i drugo. Sva društvena područja, svi živući sistemi, ljudi i društva, postoje samo u dvjema osnovnim procesima i kroz njih: pretvorbu hrane u energiju i pretvorbu podataka iz okoline u znanje (informaciju)<sup>138</sup>. 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 što žele, što hoće, što misle, što znaju i što su probali. Utjecati na ljude znači stupiti s njima u vezu s pomoću znakova, vijesti, priopćenja, izravno ili neizravno, radi promjene stajališta ili ponašanja<sup>139</sup>. Dakle, komunikacija predstavlja prenošenje poruka uz pomoć 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 stilu<sup>140</sup>. Važno je pritom da ti odasrani znakovi imaju isto značenje i za primaoca i za odašiljaoca. Pet je osnovnih elemenata komunikacijskog procesa<sup>141</sup>: **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. Bitno je istaknuti da je jedan od najvećih problema javne administracije upravo jezik i način na koji ona komunicira s korisnicima usluga. Administracija upotrebljava i jezik i način pisanja koji odgovara njezinim potrebama. Takav način komunikacije prečesto postaje jednosmjernan s obzirom na to da korisnici usluga najčešće uopće ne razumiju „što je pisac želio reći“. U tom smislu dvosmjerna komunikacija telefonom, „face to face“ ili drugim medijima mora iznad svega biti razumljiva najprije korisniku usluga.

**Promociju definiramo kao splet različitih aktivnosti kojima poduzeća i gradovi komuniciraju s pojedincima, grupama ili javnošću u obliku osobnih i neosobnih poruka, a poradi usklađivanja međusobnih interesa i potreba**<sup>142</sup>. Kotler definira promociju kao sva sredstva u marketinškom spletu (mixu) čija je uloga persuasivna komunikacija<sup>143</sup>. U promotivni mix Kotler ubraja ekonomsku propagandu, osobnu prodaju, publicitet i unapređenje prodaje<sup>144</sup>. Iz nesenog je vidljivo da promocija kao instrument marketinškog mixa uopće ne može funkcionirati ako počiva na nerazumljivim porukama. Budući da gradske usluge većinom označavaju „proizvod“ koji je dominantno neopipljivih svojstava, nije ga lako promicati.

<sup>134</sup> Peter F. Drucker: „The practice of management“, Harper business, 1993., USA, str. 37

<sup>135</sup> Ibid., str. 37.

<sup>136</sup> Ibid., str. 37.

<sup>137</sup> Ibid. str. 37.

<sup>138</sup> Sudar J., Keller G.: „Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 80.

<sup>139</sup> Ibid., str. 80.

<sup>140</sup> Sudar J., Keller G.: „Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 80.

<sup>141</sup> Ibid., str. 80-81.

<sup>142</sup> Sudar J., Keller G.: „Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 12.

<sup>143</sup> Sudar J., Keller G.: „Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 12.

<sup>144</sup> Sudar J., Keller G.: „Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 12.

<sup>145</sup> Reinhard, Friedman, : Marketing Urbano: Como promuover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologias, svibanj 2000., str. 40.

<sup>146</sup> J.Chevalier, A. Gasnier, P.Petsimeris: „ Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 381, 1994.

<sup>147</sup> Bruno, Ermolli: „Come stimolare gli investimenti in citta“, Casopis Ipresa e Stato, broj 50, CCIAA Milano, , od 08.08.2002.

Neopipljivost je teško prikazati oglašavanjem. Stoga se promocija gradskih programa usmjerava na elemente koje je moguće neposredno povezati s određenom uslugom, npr. kvaliteta, isticanje primjene standarda kvalitete ili kreiranje posebnih promocijskih akcija za svaku pojedinu uslugu od ekoloških akcija do, primjerice akcije unaprijeđenja turističke usluge ili promocije gradske poduzetničke zone radi smanjivanja nezaposlenosti u gradu i privlačenja novih investitora. Svaki program da bi bio uspješan mora se adekvatno promocijski obuhvatiti.

Cilj je politike komunikacije i promocije u sklopu urbanog marketinga povećati poznatost nekoga grada, promicati i utjecati na stvaranje pozitivnog imidža grada<sup>145</sup>. Dakle, u kontekstu urbanog marketinga institucionalna komunikacija okrenuta je svim akterima urbanog marketinga, od države i državne administracije, do građana rezidenata nekog grada, poduzeća i lokalnoga gospodarstva, turista pa do zaposlenih unutar gradske administracije. Stoga se može govoriti o internoj i eksternoj komunikaciji. Interna komunikacija okrenuta je stvaranju osjećaja pripadnosti i motivacije za sve zaposlene u gradskoj administraciji i svim pripadajućim komunalnim poduzećima te organizacijama koje pružaju bazne usluge u gradu, s ciljem pružanja i stvaranja čim je moguće boljega „gradskog proizvoda“.

#### Eksterna ili vanjska komunikacija okrenuta je prema :

- > komunikaciji i promociji urbanističkih i planskih rješenja svim za komunikaciju zainteresiranim stranama,
- > komunikaciji i promociji usmjerenoj na „prodaju-plasman“ gradskog proizvoda, odnosno svih gradskih usluga koje čine isti,
- > kreiranju odnosa s javnošću radi povezivanja grada i gradske uprave sa svim korisnicima usluga na području nekoga grada i šire te radi promocije pozitivnog imidža gradske uprave i poglavarstva.

Razvoj promocije gradova možemo promatrati kroz nekoliko razdoblja<sup>146</sup>:

1. Prvo razdoblje koje je započelo krajem sedamdesetih godina- politike komunikacije i promocije bile su veoma jednostavne i bile su većinom usmjerene na privlačenje vanjskih poduzetnika i gospodarstvenika radi njihova dolaska i investiranja u regiju ili grad koji se promovirao.

2.Drugo razdoblje koje još traje, a koje je započelo negdje otprilike u prethodna dva desetljeća, razdoblje je razvoja promocije gradova koja je usmjerena na privlačenje stranih investitora, ali i na komunikaciju i promociju različitih programa usmjerenih vlastitim građanima i drugim korisnicima „gradskog proizvoda“.

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 komunikacije i promocije potrebno razviti i upotrebljavati. Koliko je promocija gradova važna govore i inicijative nekih gradova<sup>147</sup> (Milano) koji planiraju osnivanje posebnih gradskih agencija za promociju i teritorijalni marketing radi 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.

## 1. Odabir ciljnih skupina i instrumenata promocije u sklopu primjene urbanog marketinga u gradovima

**Prvi je korak** u primjeni promocije kao instrumenta urbanog marketinga uopće definiranje ciljne grupe. Ovo prethodi i samom odabiru medija i vrste promocijskog spleta. Dakle, potrebno je znati koja je poruka koju želimo odaslati, kome je namijenjena i na što je usmjerena. Kada to znamo potrebno je prema prethodno objašnjenom modelu segmentacije, prepoznati segmente odnosno odabrati ciljne grupe koje želimo obuhvatiti tom porukom. Poruke kao i promocijski splet nisu isti za umirovljenike ili za domaćice. Također, one nisu iste niti kada je riječ o privlačenju novih poduzeća u neki grad ili o turističkoj promociji nekoga grada. Da bi oglašavanje bilo uspješno, potrebno je veoma jasno definirati ciljne skupine koje se želi obuhvatiti određenom propagandnom porukom. Jednom kada su ciljne skupine jasno definirane, plan medija i izbor medija te promocijske strategije moraju biti tako definirani da u odnosu na raspoloživa sredstva omogućuje *maksimalnu komunikaciju* s ciljnim grupama kako bi im se prenijela željena poruka (konceptija Attention, Interest, Desire, Action). Jedan od najdjelotvornijih<sup>148</sup> načina dosega ciljnih skupina jesu demografska obilježja pojedinih skupina. Demografska obilježja obuhvaćaju razlike po spolu, dohotku, zaposlenosti, naobrazbi i sl. Na osnovi demografskih obilježja odabiru se mediji kojima će se obuhvatiti pojedine ciljne skupine. Tako će se npr. za deterdžent „XY“ odabrati sve one emisije koje gledaju domaćice, dok će se npr. za mountain bike „AA11“, odabrati različite specijalizirane novine koje čitaju samo muškarci do 25 godina starosti. Vrlo je važno prije same kampanje definirati primarne i sekundarne ciljne skupine prema demografskim obilježjima. Npr. primarna je ciljna skupina kod kupovine automobila zasigurno muškarac koji bira tip i proizvođača, ali tu je i žena kao član obitelji koja prema većini istraživanja odabire boju automobila, dizajn i popratnu opremu. U ovom slučaju žene bi bile sekundarna ciljna skupina. Drugi je način dosega ciljnih skupina zasnovan na neopredijeljenim ili neodlučnim kupcima, odnosno korisnicima usluga. To su oni koji u anketama obično zaokružuju odgovore ne znam, nisam siguran, možda i slično. Kada ih se uspije identificirati, a to se obično postiže istraživanjem tržišta, dakle prije promocijske kampanje, potrebno je na njih usmjeriti najveći dio raspoloživih sredstava, kako bi se „razbila“ njihova neopredijeljenost. **Drugi je korak** identificirati upoznatost ciljnih grupa s temom ili porukom koju se želi odaslati odnosno promovirati. Potrebno je utvrditi koliko pojedine ciljne grupe znaju o toj temi, ne znaju ništa, znaju ponešto, znaju dosta ili su veoma upoznati s predmetnom problematikom. Identifikacijom upoznatosti ciljnih grupa, moguće je pripremiti takav plan promocije i plan medija kojim će se uz najmanja sredstva realizirati najbolji rezultati. Već u drugom koraku potrebno je također imati i spoznaje na osnovi kvalitativnih ili kvantitativnih istraživanja o tome kako pojedine odabrane ciljne grupe prate pojedine medije, koji su njihovi običaji i ponašanja i tome slično, kako bi se lakše odabrao onaj dio promocijskog spleta, a kasnije i medijskog spleta koji najviše odgovara karakteristikama pojedinih ciljnih grupa. Besmisleno je npr., koristiti se dnevnim novinama i oglašavanjem u istima ako, recimo, znamo da određena ciljna skupina ne čita dnevne novine ili ako imamo saznanja da su novinski oglasi veoma slabo zapaženi. **Treći je korak** definiranje strategije nastupa. Malo je organizacija, pa tako i gradova koji mogu biti stalno prisutni u različitim medijima tijekom cijele godine te time promovirati svoje proizvode ili usluge. Velika većina organizacija mora zbog relativno ograničenih sredstava namijenjenih promociji odabrati neku od strategija oglašavanja. Uobičajena je podjela strategija oglašavanja prema njihovu trajanju sljedeća<sup>149</sup>: kontinuirano oglašavanje, pulsiranje (suprotno kontinuiranom oglašavanju: stalno varira razina objava u medijima ovisno o kretanju prodaje ili o nekim ključnim momentima važnim za kampanju) i flighting (lebdenje) koje je zasnovano na tome da se skupi mediji koriste samo u trenutku „kulminacije“, npr. jedan dan prije praznika, Božića, posebnih gradskih događaja i slično. **Četvrti je korak** odabir promocijskog mixa. Dakle, nakon što smo identificirali ciljne grupe i odredili ciljeve poruke koju želimo odaslati, te nakon što smo provjerili i odredili demografske, socio-

<sup>148</sup> Ibid., str. 5.

<sup>149</sup> Ibid., str. 3.

loške i druge karakteristike naših ciljnih grupa, potrebno je odabrati adekvatan promocijski mix. Kao što je i prije navedeno, promocija se sastoji od ekonomske propagande, odnosa s javnošću, publiciteta, izravne prodaje i unapređenja prodaje. Kako je ova tema veoma opširna te bi sama zahtijevala detaljniju razradu, u nastavku se u sklopu razmatranja promocije gradova iznose samo glavne naznake i činjenice u vezi s odabirom promocijskog mixa, iako je to samo po sebi nedovoljno za planiranje i organizaciju promocijske kampanje nekoga grada. **Peti je korak** odabir medija i medija mixa. Cijeli spektar medija mijenja se skoro svakog dana te stoga možemo slobodno reći da su mediji odraz dinamike i stalnih promjena u ljudskom društvu<sup>150</sup>. Mediji nastoje pratiti ljude i njihove životne stilove kako bi mogli prepoznati i utvrditi potrošačke potrebe i na njih što je efikasnije utjecati putem promotivnih poruka. 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. Bez obzira o kojim je medijima riječ ili kako se oni mijenjaju kroz vrijeme, mudri oglašivači moraju znati pozitivne i negativne atribute svakog medija te na osnovi njih moraju utvrditi i valorizirati isplativost ili neisplativost ulaganja odnosno promocije gradskih usluga putem odabranog medija. Za donošenje takve odluke potrebno je u trenutku njezina donošenja raspolagati s informacijama o svakom odabranom mediju. Kao izvor informacija i temelj za donošenje odluka koriste se različita kvantitativna i kvalitativna istraživanja medija i potrošača. Plan medija definira se kao osnovna vodilja, „cestovna mapa“ k odabranome finalnom cilju, a to je zakup medija zbog ostvarivanja promocijskih a time i poslovnih ciljeva. Plan ne može biti kreiran bez vrlo dobrog poznavanja medija i načina njihova 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 k pojedinom mediju i drugog. Media plan bi uvijek trebao postojati prije same akcije. U nastavku se ukratko obrazlažu instrumenti promocije koje gradovi mogu ovisno o strategiji i ciljnim grupama te postavljenim ciljevima - različito kombinirati.





## 2. Selekcija instrumenata promocije za potrebe gradova

Pod instrumentima promocije podrazumijevaju se ekonomska propaganda, direktni marketing, osobna prodaja, unaprijeđenje prodaje i odnosi s javnošću. Ekonomska propaganda predstavlja svaki plaćeni neosobni oblik prezentacije i promocije dobara, ideja, usluga od strane nekog sponzora<sup>151</sup>. Pod ekonomsku propagandu spada niz instrumenata kao što su: radijski spotovi, novinski oglasi, televizijski spotovi, ambalaža, katalozi, filmovi, brošure, prospekti, plakati, letci, propagandne ploče, panoi, vodiči i drugo. Za gradove, odnosno kreatore promocije i propagande nekoga grada bitno je poznavati sljedeće karakteristike ekonomske propagande<sup>152</sup>:

- > 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 omogućuje veći broj ponavljanja određene poruke i može biti veoma uvjerljiva;
- > ekonomska propaganda, odnosno instrumenti ekonomske propagande omogućuje „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.

U smislu urbanog marketinga gradova, ekonomskom propagandom potrebno se koristiti u cilju realizacije dugoročnog pozitivnog imidža grada, zatim u cilju privlačenja turista, u cilju promjene nekih uobičajenih društvenih ponašanja kao što je primjerice odlaganje otpada na za to nepredviđenim mjestima, paljenje vatre na otvorenom, upotreba zelenih gradskih površina za parkiranje automobila i sl. te radi populariziranja određene ideje, politike ili vizije.

Za gradove i gradske administracije jedno je od najprihvatljivijih rješenja telefonska i poštanska komunikacija. Tako recimo turistička zajednica nekog grada može organizirati ciljano telefoniranje svim tek vjenčanim parovima radi njihova boravka u određenome gradu uz posebne povoljnosti. Slično je i s poštom. Uobičajeno i interesantno pismo s većom količinom informacija može se poslati na ciljane adrese, recimo građanima nekog dijela naselja ili grada, s informacijama o planovima daljnjeg razvoja tog dijela grada i s pozivanjem građana na podršku i strpljenje prilikom izvođenja određenih komunalnih zahvata. Radi poboljšanja naplate neporeznih prihoda, gradske uprave mogu na sve adrese neplatiša poslati letke ili prospekte s objašnjenjem potrebe za prikupljanjem takve vrste prihoda, načina trošenja proračuna i drugog. Izravni marketing ima, kao i ekonomska propaganda, određene karakteristike koje je potrebno poznavati<sup>153</sup>:

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

Navedene karakteristike čine izravni 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 izravnu poštu moguće odašiljati i internetom, odnosno e-poštom, što promocijske troškove još više smanjuje.

<sup>151</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, Ther free press, Maxwell communication, 1993, str. 166.

<sup>152</sup> Ibid. str. 166-167.

<sup>153</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, Ther Free Press, Maxwell communication, 1993, str. 169.

<sup>154</sup> Philip Kotler: „Upravljanje marketingom 2“, Informator, Zagreb, 1998., str. 622.

<sup>155</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, The Free Press, Maxwell communication, 1993, str. 168.

<sup>156</sup> Amelia, Tomašević: „Razvoj teorije i prakse odnosa s javnošću“, Časopis Marketing UP, Trend publikacije, broj 9/2002, str. 6.

<sup>157</sup> Ibid., str. 6.

<sup>158</sup> Djelomično prema: Sudar J., Keller G.: Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991., str. 322

<sup>159</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places“, The Free Press, Maxwell communication, 1993, str. 169.

<sup>160</sup> Ibid., str. 170.

Za razliku od izravnog marketinga, osobna prodaja obuhvaća usmenu prezentaciju kojoj je cilj prodaja, razgovorom s jednim ili više kupaca<sup>154</sup>. Iako osobna prodaja obuhvaća i prodajne prezentacije, prodajne susrete, najvrjednije je kod osobne prodaje to što ona omogućuje osobni kontakt. Osobna je prodaja važna za nova gradska poglavarstva (nakon izbora) zbog dobivanja povjerenja građana ali i za stalnu izgradnju i održavanje međusobnih odnosa usmenim prezentacijama, javnim tribinama i organiziranim sastancima u određenim naseljima sa specifičnim ciljnim grupama. Osobna prodaja omogućuje: osobnu konfrontaciju ideja i razmjenu mišljenja „face to face“. Pored toga osobna je prodaja 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 odgovoriti, participirati, što je veoma pozitivno za ukupan komunikacijski proces i „guranje“ određenih ideja. Iako je za gradove neobičajeno, ipak je moguće 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 razlog kupnje. Unapređenje prodaje obuhvaća nagradne natječaje, igre, uzorkovanje, sajmove, rabate, popuste, bonifikacije, javne piredbe i slično. U sklopu urbanog marketinga, 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 ako je riječ o određenim investicijama koje će otvoriti nova radna mjesta ili popusti na plaćanja poreza unaprijed i sl. Za gradove je bitno razaznati da im unaprijeđenje prodaje omogućuje<sup>155</sup>: poboljšanje komunikacije s određenim ciljnim grupama, promociju i realizaciju nekih ideja davanjem određenih koncesija i popusta te da se unaprijeđenjem prodaje pozivaju i vabe ciljne grupe na određeno djelovanje.

Unaprijeđenje prodaje omogućuje gradskim upravama i poglavarstvima kreiranje jačeg i bržeg odziva ciljnih skupina na određene gradske inicijative. Ukupni su efekti unaprijeđenja prodaje ipak kratkoročni i ne izgrađuju dugoročne preferencije ili pozitivni imidž.

Analizirajući odnose s javnošću kao sredstva uvjeravanja javnosti radi promjene stajališta ili postupaka, može se utvrditi da je uporaba komunikacije, kako bi se utjecalo na javno mnijenje i ljudsko ponašanje, stara koliko i civilizacija<sup>156</sup>. 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 promidžbi<sup>157</sup>. Osnovni je cilj odnosa s javnošću sistematsko djelovanje na pojedine segmente unutarnje i vanjske javnosti, okružja grada, radi stvaranja željene slike, predodžbe ili dojma o određenoj instituciji i njezinim aktivnostima<sup>158</sup>.

Odnosi s javnošću usmjereni su prije svega na eliminaciju glasina, izgradnju imidža, davanje željene slike o određenim događajima ili pričama. Odnosi s javnošću obuhvaćaju planirani i ciljani publicitet, lobiranje te organizacije i provedbu konferencija za tisak<sup>159</sup>. Prednosti su uporabe odnosa s javnošću što objavljene novinske priče (publicitet) mogu imati jači utjecaj i jaču vjerodostojnost nego li ekonomska propaganda ili drugi instrumenti promocije. Dobar je primjer za to akcija Ministarstva turizma kada 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 vrlo dobro prihvaća i pamti. Odnosi s javnošću obuhvaćaju i one dijelove ciljnih skupina koje se ne može obuhvatiti klasičnim oglasima ili izravnim marketingom. Prema Kotleru<sup>160</sup>, odnosi s javnošću gradovima mogu pomoći u lansiranju nove usluge (organizacija javnoga 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 planiranim izvještavanjima u novinama, na televiziji (akcija MUP-a „Zbogom oružje“), o konkretnim rezultatima, čemu ljudi više vjeruju, zatim u „obrani“ 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 u izgradnji pozitivnog imidža grada. Iako neki autori dijele publicitet od odnosa s javnošću (Sudar, Keller: „Promocija“, 1991.) mišljenja smo da se u sklopu razmatranja urbanog marketinga isti mora promatrati u sklopu odnosa s javnošću. Naime, i prilikom organizacije konferencija za tisak i prilikom planiranih intervjua, ta se dva instrumenta promocije u sklopu grada i gradske administracije isprepliću i veoma su usko povezani.

U praksi je najvjerojatnije da osoba zadužena za odnose s javnošću veći dio vremena organizira i usmjerava kreiranje vijesti koje će zapravo biti publicitet, odgovori ili informacije koje se besplatno objavljuju u medijima, a vrše određenu promociju grada ili neke druge institucije.



<sup>161</sup> Kotler, Philip; Donald, Haider; Irving, Rein: „Marketing places”, Ther Free Press, Maxwell communication, 1993, str. 174.

<sup>162</sup> Riso Enzo: „Comune Network”, Carocci editore, Roma, Italia, str. 84.

### 3. Izbor medija i media mix za potrebe gradova

Odabir djelotvornih kanala komuniciranja (medija) danas je postao zaista zahtjevan zadatak. Na primjer, samo u SAD-u, 1993. godine postojalo je više od 11.238 revija, 482 dnevne novine, 9871 radio postaja i 1220 televizijskih stanica<sup>161</sup>. Iz prikazanih podataka može se nazrijeti potrebna količina znanja i informacija koju je potrebno imati da bi se znalo i moglo izraditi djelotvoran plan promocije, a kasnije i odabir medija. Ukratko, medije možemo podijeliti na sljedeće vrste:

**a) Televizija** - najefikasniji medij za prikazivanje izgleda, zvukova i stvaranja dojma o nekome mjestu odnosno gradu. Televizijski spotovi mogu biti dužine od 15 do 30 sekundi ili više. Za gradove mogu biti interesantne i posebne specijalizirane reportaže o poduzetničkim uvjetima, zonama ili o turističkoj i gastro-enološkoj ponudi grada i tome slično.

**b) Radio** - kao medij pogodan je za obraćanje lokalnom i regionalnom stanovništvu, glede posebnih gradskih inicijativa, manifestacija, pučkih „fešta” ili oglašavanja slobodnih radnih mjesta i nekih posebnih pogodnosti. Radio može biti pogodan i za plasiranje intervjua i nešto dužih usmjerenih emisija u kojima se građani mogu izravno obraćati gradonačelniku ili drugim osobama s konkretnim problemima i prijedlozima njihova rješavanja. Uobičajene dužine radio spotova su od 15 do 30 sekundi, dok emisije uobičajeno traju od 15 do 60 minuta.

**c) Revije i tjednici** - su pogodni za oglašavanje turističkih i gospodarskih kapaciteta nekoga grada. Oglasima se mogu pozivati strani investitori na uključivanje u određene investicijske tokove u nekom gradu a također su oglasi pogodni i za prikazivanje posebnih gradskih znamenitosti čime se može apelirati na potencijalne posjetitelje (turiste).

**d) Novine** - dnevne su novine veoma pogodne za oglašavanje natječaja za obavljanje radova, ali i za plasiranje ciljanih informacija osobito publiciteta jer ih čita najširi krug osoba. Dnevne novine gradovi moraju koristiti za stvaranje pozitivnog ozračja i imidža među vlastitim stanovništvom.

**e) Brošure, prospekti** - pogodni su za detaljnije prikazivanje i objašnjavanje pojedinih elemenata gradskih usluga, prezentaciju novih usluga, prezentacije kulturnih i drugih događanja u gradu. Prospekti i brošure mogu biti namijenjeni i lokalnom gospodarstvu, i inozemnim potencijalnim partnerima, domaćem stanovništvu i turistima, svakoj ciljnoj grupi u nekom odabranom segmentu ponude.

**f) Billboardi (jumbo plakati)** pogodni su za turističku promociju grada za definiranje puta do određenog grada, kao što je to riješio grad Rovinj i sl.

**g) Internet portali i web stranice te ostali novi mediji** - dio su novih medija koji su sve više zastupljeni osobito kao kanali komunikacije i distribucije državnih usluga građanima. Pogodni su za plasiranje velikog broja informacija, prikaza, slika kako domaćim rezidentima tako i inozemnim partnerima i budućim investitorima. Potencijali interneta između ostalog mogu otvoriti i otvaraju razmišljanja o novoj vrsti elektroničke demokracije. Uporaba interneta za diskusije, panele i on-line konferencije omogućuje veće i nepristrano sudjelovanje svih zainteresiranih strana u nekome gradu, što bi u konačnici trebalo pridonijeti i većem, boljem i bržem razvoju nekoga grada i naravno većem zadovoljstvu svih njegovih građana<sup>162</sup>. Osim interneta, danas se u komunikaciji sa svojim građanima gradske uprave mogu koristiti i sms i sličnim standardima poruka i usluga koje su i u Hrvatskoj već podosta razvijene. Jedan vrlo dobar primjer je plaćanje gradskih parkinga mobilnim telefonom što svakako olakšava rad i gradske uprave i administracije te smanjuje troškove rada parkinga i povećava ukupne prihode.

Danas u Hrvatskoj postoji sve više inicijativa gradova i drugih lokalnih pa i državnih tijela da kroz različite vidove promocije prezentiraju svoja nastojanja, ideje i ciljeve krajnjim korisnicima usluga. Također, danas u Hrvatskoj gradovi moraju početi

aktivno razmišljati o svojim prezentacijama medijima prema potencijalnim ulagačima, i to ne samo kao turističke destinacije, već kao buduće zone poduzetništva i nositelji lokalnog i regionalnog razvoja svoje zemlje.

Općenito gledano, niti jedan medij zasebno, to jest samostalno, ne može ostvariti određene promocijske ciljeve. Više nego sigurno prilikom formiranja promocijske kampanje za realizaciju postavljenih ciljeva potrebno je upotrijebiti nekoliko medija. Zbog toga se često susrećemo s izrazom Media mixa<sup>163</sup> što znači kombinaciju medija koji se želi upotrijebiti za realizaciju određene promocijske kampanje. U prošlosti su televizija i tisak dominirali kao media mixevi 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 media mixevi uključuju oglašavanja putem interneta, kablovske televizije, telefonskih imenika i baza, billboarda i drugih medija. Osnovna je svrha media mixa<sup>164</sup> dosegnuti publiku koja nije doseguta prvim medijem, osigurati dodatno ponavljanje propagandnih poruka, podijeliti npr. kupone kao dijela sekundarne akcije za vrijeme emitiranja poruka na primarnim medijima i osigurati učinak sinergije, odnosno zajedničkog djelovanja k postavljenom cilju. Kao što je prije navedeno, media mix predstavlja određenu kombinaciju medija, a koji jamče ostvarivanje postavljenih ciljeva. Kombinacija medija ovisi o sljedećim kriterijima<sup>165</sup>:

**a) Ciljnim skupinama** - ne gledaju sve ciljne skupine iste programe, čitaju iste novine, kupuju iste revije ili slušaju isti radio;

**b) Vrsti proizvoda** - nisu svi mediji pogodni za oglašavanje svih proizvoda. Nije dobro oglašavati liječničke instrumente u dnevnim novinama kao što su Jutarnji list ili Glas Istre;

**c) Ciljevima promotivne kampanje** - ovisno što se želi postići: povećati upoznatost (brand awareness) neke marke svih ciljnih skupina bez obzira hoće li ih te ciljne skupine kasnije kupovati ili ne, ili se kampanja želi usmjeriti od samog početka na specifične potencijalne kupce. Povećanje upoznatosti obično se koristi onda kada se prodire na neka nova tržišta gdje je ime kompanije nepoznato. Takve kampanje se nazivaju još i imidž kampanje (1996. Siemens Image, 2000. Daewoo u Italiji, 2000. Ford globalna kampanja);

**d) Geografskoj razdijeljenosti tržišta** - ovisno o razdijeljenosti tržišta media mix uvijek može biti sastavljen samo od nacionalnih medija koji pokrivaju cijelo tržište ili od desetak lokalnih medija kojima se također pokriva cijeli teritorij, ali na drugi način.

U sklopu odabira medija potrebno je voditi računa i o geografskoj pokrivenosti tržišta. Ovime se prije svega podrazumijeva pokrivenost tržišta medijima na kojemu nastupa određena organizacija, odnosno grad. Dakle, potrebno je pored prije navedenih obilježja veoma dobro poznavati koliko koji medij obuhvaća kućanstava, u kojoj regiji, je li medij lokalni ili nacionalni i slično. Za svaki je medij vrlo važno poznavati njegov geografski obuhvat (coverage) što predstavlja ukupan broj kućanstava koja mogu primiti signal tog medija (elektronski mediji). Kod pisanih se medija mora znati na kojem se području točno distribuira određeni pisani medij i koliko je kućanstava obuhvaćeno tim područjem. Najbolje bi bilo da se glede pokrivenosti medija razviju vlastite karte, s točno određenom pokrivenošću.

<sup>163</sup> Ibid., str.338, pod „Media Mix“.

<sup>164</sup> Surmanek, Jim: Media Planning, a Pactical Guide,NTC Business Book, Illinois USA, 1996. ,str. 49.

<sup>165</sup> Istraživanja autora.

<sup>166</sup> Marcel Meler: „Društveni marketing“, Osijek, 1994., str. 151.

<sup>167</sup> Redakcijski tekst: „E-Government makes strides in Past year“, Cyber altas., 08.08.2002.

## Politika distribucije i cijena u gradovima

### 1. Klasični kanali distribucije u gradovima

Treći je element marketinškog mixa koji se razmatra u ovome radu distribucija. **Distribucija se u najširem smislu odnosi na odabir kanala prodaje, pokrivenost, zalihe, transport i skladištenje. Distribucija u smislu jedinice lokalne samouprave ima zadatak da neka usluga postane raspoloživa budućim korisnicima.** U principu gradske uprave mogu obavljati distribuciju ili izravno ili putem posrednika. Također, općenito gledano, kada je riječ o urbanom marketingu, on u svom fokusu može imati distribuciju materijalnih proizvoda, ali i usluga, ovisno o kojem dijelu gradskog proizvoda govorimo. Posrednici u distribuciji ukupnoga gradskog proizvoda mogu biti različite agencije, komunalna poduzeća, zdravstvene ustanove, obrazovne ustanove (Pučko sveučilište), kulturne ustanove (Muzej) kao i ostala trgovačka društva i organizacije putem kojih gradska uprava može dostaviti određene usluge ili proizvode svojim krajnjim korisnicima. Razlikujemo dva tipa distribucije primjenjiva proučavanju u sklopu primjene urbanog marketinga u gradovima. To su <sup>166</sup> jednostavna distribucija, vezana za jedno distribucijsko mjesto kao što je gradska uprava, kazalište, turistička zajednica ili obrazovna ustanova i umrežena, koja se javlja kao distribucija dijelova gradskog proizvoda kroz čitav niz prostorno raspršenih distribucijskih mjesta (putem dobrovoljnih udruga, organizacija, mjesnih odbora ili političkih stranaka). Kanali distribucije na području urbanog marketinga razlikuju se međusobno i ovise o posebnostima dijelova gradskog proizvoda. Tako je kanal distribucije predškolskih usluga mreža gradskih vrtića, zdravstvenih usluga bolnica ili ambulanta, sportskih mreža gradskih terena, dvorana i bazena, a kulturnih gradsko kazalište ili otvorena učilišta. Osim toga, u skladu s novim tehnologijama razvijaju se i novi kanali distribucije svih vrsta gradskih usluga odnosno proizvoda. Tako je danas moguće u svijetu pa i kod nas dobiti različite dozvole, rješenja i drugu „papirologiju“ internetom i e-government rješenjem. Neki uspješni primjeri novih načina i tehnologije distribucije usluga javnih administracija mogu se sagledati na primjeru Irske. U Irskoj je radi stimuliranja stranih investicija, a naravno u okviru gradskih uprava, organiziran pravi „Point of sale“ tzv. „Walk in centre“, gdje različiti potencijalni korisnici usluga mogu dobiti velik broj brošura glede određenih specifičnih problema u vezi s investicijama na području određenoga grada. U sklopu toga u određeno se vrijeme mogu organizirati i npr. tzv. „one stop -shop“ gdje bi neka lokalna uprava okupila sve ključne ljude koji odlučuju o infrastrukturi i jednostavno ih fizički povezala sa zainteresiranim stranama-investitorima, kako bi im se objasnilo i plasiralo program investiranja u gospodarstvo grada „XY“. Često, međutim kod gradskog proizvoda i osiguranja njegove dostupnosti nije problem u pronalasku novih kanala distribucije, već se problemi naziru u potrebi promjene načina razmišljanja, rada i navika u gradskim i državnim organizacijama koje osiguravaju takve usluge. Pravi tržišni pristup bio bi da gradska knjižnica organizira ambulatnu distribuciju knjiga članovima uz naplatu određene naknade ili da gradska komunalna poduzeća osiguraju košnju i održavanje okućnica privatnih kuća uz naknadu, no za takve usluge i razvoj potrebno je imati ideje i „tržišnu“ želju za pokretanjem istih.

### 2. Novi kanali distribucije - E government

Elektronička vlada ili e - gradska uprava na svim razinama, od lokalnih do državnih, kao alternativu sporom i relativno skupom pružanju usluga građanima, uspješno je uveo znatan broj država širom svijeta. U gotovo svima projekt je pridonio smanjenju troškova i vremena obrade zahtjeva i dokumenata. **E government je način distribucije informacija, dokumenata i zapisa putem interneta i drugih elektroničkih sredstava (mobini telefoni, sms poruke) građanima i zainteresiranim stranama** <sup>167</sup>. **E government treba promatrati u smislu kanala distribucije, jer internet i ukupan sustav elektroničke „vlade“ omogućuje i stvara novi kanal**

## komunikacije i distribucije različitih gradskih usluga.

Početak 1996. godine u svijetu su postojala samo tri projekta uspostave nekog oblika e-governmenta<sup>168</sup>. Danas je pokrenuto više od 500 projekata nekog oblika usluge e-governmenta, a rezultati su uglavnom više nego obećavajući. Primjerice, prije nekoliko godina, da bi građani grada Singapura dobili uvoznog-izvoznog licencu trebali su ispuniti dvadesetak formulara i nakon toga su čekali dvadesetak dana kako bi se njihov zahtjev procesuirao kroz 23 vladina odjela<sup>169</sup>. Danas, nakon što je vlada uvela Trade Net on-line sustav, potrebno je ispuniti jedan jedini formular, a licenca se dobiva za petnaestak sekundi. Prema istraživanju Brown University<sup>170</sup> u SAD-u, čak 64 % gradskih web siteova okrenuto je pružanju usluga publikacija i dokumentacije za svoje građane, 13 % nudi usluge koje se u potpunosti mogu obaviti internetom, a čak 11% razvilo je posebne programe za pristup i komunikaciju s gradskim službama invalidnih osoba. U nekim slučajevima razvoj rješenja porezne obveznika tih država nije koštao ništa. Tako je, primjerice, sustav za obnavljanje vozačkih dozvola u saveznoj državi Arizoni u SAD-u razvio IBM, koji od svake transakcije obavljene uporabom sustava dobiva dva posto od naknade troškova<sup>171</sup>. U isto vrijeme sami troškovi obnavljanja vozačke dozvole smanjeni su s nekadašnjih 6,60 USD na samo 1,60 USD. Smanjenjem tih troškova država štedi dva milijuna dolara na godinu. Jedan od uvjeta za isplativost uvođenja e-governmenta je i stimuliranje građana na upotrebu Interneta i dostupnih on-line usluga. Važno je poticati korisnike da daju prednost uslugama koje se nude on-line nad standardnim<sup>172</sup>. Osim toga poticaj je i brže isplaćivanje povrata poreza, ako je prijava predana putem weba. Ne bi trebalo zanemariti ni znatno niže troškove izrade dokumenata i brže procesuiranje različitih zahtjeva i upita korisnika državnih usluga. Većina zemalja koje razmišljaju o uvođenju e-governmenta morat će razmisliti i o nekim alternativnim načinima pristupa uslugama. U Dubaiju je, na primjer, PC penetracija ispod 15 posto, a mobilne telefonije više od 50 posto<sup>173</sup>. U zemljama sa sličnom situacijom realnije je razmišljati o razvoju bežične primjene e-governmenta. Sam razvoj e governmenta skup je i dugotrajan projekt, ali unatoč troškovima, profit koji se može ostvariti je velik. Kod toga je potrebno imati i mašte jer prihod ne mora dolaziti samo od naplate različitih troškova izrade dokumenata i procesuiranja zahtjeva, već postoji i mogućnost komercijalizacije pojedinih dijelova vladinih portala, čime se otvaraju vrata golemim prihodima i mogućnostima. Naravno, vlada se mora na neki način i ograditi od neovisnih proizvoda i usluga koji bi se eventualno reklamirali njihovim portalom, ali to ne čini glavninu problema. Marketinški su potencijali takva portala golemi. Primjera radi, portal savezne države Washington mjesečno posjećuje više od 600.000 korisnika, a site e-governmenta SAD-a 28,5 milijuna posjetitelja. Prilikom razmišljanja o početku razvoja projekta e-governmenta treba uzeti u obzir niz čimbenika koji utječu na samu isplativost. Mada su početna ulaganja prilično velika i mogu zadati podobna problema državama poput Hrvatske, profitni je potencijal puno veći od početnog ulaganja. Osnovna načela uvođenja i stvaranja e-lokalne uprave u hrvatskim gradovima mogla bi se sagledati kroz nekoliko sljedećih<sup>174</sup>:

1. hrvatski gradovi, odnosno njihove uprave moraju stvoriti uvjete za dostupan i jednostavan pristup informacijama i uslugama;
2. gradovi moraju osigurati odgovarajući način informatičkog osposobljavanja svih svojih službenika za uporabu informatičke tehnologije;
3. gradovi putem posebnih gradskih radionica i tečajeva moraju nastojati osigurati svim svojim građanima odgovarajuće obrazovanje o prednostima uporabe informatičke tehnologije i interneta;
4. gradovi moraju vlastitim primjerom i djelovanjem pokazati prednosti uporabe interneta i informatičke tehnologije te poticati njihovu uporabu.

<sup>168</sup> Redakcijski tekst: Vladavina putem mreže", Prilog INFO/Tehno, Časopis Privredni vjesnik, 5.11.01., str. 11.

<sup>169</sup> Ibid., str. 11.

<sup>170</sup> Redakcijski tekst: „E-Government makes strides in Past year“, Cyber atlas, 08.08.2002.

<sup>171</sup> Ibid., str. 11.

<sup>172</sup> Ibid., str. 11.

<sup>173</sup> Ibid., str. 11.

<sup>174</sup> Senko, Plićanić: „Vizija E-uprave u Sloveniji“, Znanstveni skup „Modernizacija hrvatske uprave, povijesne pouke, aktualno stanje i razvojne perspektive“, Zagreb 25 i 26 travnja 2002., Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave, separati.

U svijetu se već otišlo mnogo dalje nego što većina od nas uviđa. Privatni sektor mnogo uspješnije upravlja organizacijama koje se temelje na velikom broju opetovanih poslova. Zaposlenici privatnog i javnog sektora sada u nekim zemljama rade zajedno u istim zgradama. Ubrzo bi mogli početi vjerovati da su im zajednička uvjerenja i sustavi vrijednosti. To bi zaista bio stvarni napredak. Nakon definiranja politike proizvoda, promocije i distribucije, preostala je jedna od najvažnijih, a to je politika cijena i načini njezina određivanja koja se u nastavku i obrađuje.





## Marketinški pristup (politika distribucije) : Registracija poduzeća u Južnoafričkoj Republici

Mnoge države širom svijeta pokušavaju kreirati odgovarajuću poticajnu politiku za privlačenje ulaganja, ili troše mnogo energije na sastavljanje prvoklasnih zakona iz sličnih razloga. Međutim, komplicirane i dugotrajne administrativne procedure spadaju među najvažnije destimulanse za strana ulaganja te mogu oterati ulagače, usprkos velikodušnim poticajima i solidnoj pravnoj sigurnosti. Odgađanje od nekoliko tjedana u svakoj od nekoliko državnih ustanova, može se činiti nebitnim odgovornim osobama u tim ustanovama, oni čak mogu i biti na dobitku zbog malog odgađanja, no ulagača to može stajati stotine tisuća dolara u vidu izgubljenog vremena i prihoda. Isto tako, time se uspostavlja loš odnos s ulagačima.

Proces registracije poduzeća u Južnoafričkoj Republici naglašeno je jednostavan za sve korisnike. Provođenje procedura završava se brzo, mnoge druge registracije su automatske (unatoč uporabi manualnih tehnika slanja kopija zahtjeva umjesto računala), a u čestim slučajevima ulagaču je dopušteno trgovati već za vrijeme trajanja procesa registracije. U Južnoafričkoj Republici postoje tri osnovne vrste registracije - registracija poduzeća (company), registracija zatvorenih poduzeća (closed company) i registracija podružnica (branch offices) inozemnih poduzeća. Registracija poduzeća u vrijeme provedbe studije o „administrativnim barijerama“ (1997) u pravilu je trajala tri do pet dana. Velik broj neriješenih zahtjeva za registracijom zatvorenih poduzeća, novog oblika poduzeća za male domaće poduzetnike, doveo je do toga da je registracija ove vrste poduzeća trajala do dva tjedna. Po završetku procedure registriranja pri Registracijskom uredu, Južnoafrički odjel prihoda dobiva obavijest od Registracijskog ureda i poduzeće se automatski registrira kao privremeni porezni platac te mu se izdaje registracijski broj. Svako poduzeće mora imenovati „javnog službenika“ koji će ga predstavljati prema poreznim vlastima u svrhu plaćanja poreza na dohodak i dobit. Poduzeća koja moraju ući u sustav PDV-a ne mogu početi s poslovanjem prije ulaska u sustav. Poduzeće mora imati aktiviran račun kod banke prije registracije u sustav PDV-a. Porezni ured (Receiver) izdaje registracijski broj u razdoblju od jednog do dva dana, nakon čega poduzeće može započeti s trgovanjem. Stjecanje punog odobrenja traje dva do tri tjedna. Poslodavci se moraju prijaviti lokalnom poreznom uredu, nakon čega im se izdaje registracijskih broj u razdoblju od jednog do dva dana, iako je za konačno odobrenje potrebno dva do tri tjedna. Unatoč tome, trgovanje i zapošljavanje može započeti odmah. Poslodavac mora prijaviti poreznom uredu sve nove uposlenike.

(Izvor: FIAS Studija, siječanj 2001.)

<sup>175</sup> Marcel Meler: „Društveni marketing“, Orijek, 1994., str. 140.

<sup>176</sup> Ibid., str. 141.

<sup>177</sup> Ibid., str. 143.

## Ciljevi politike gradskih cijena

Učinkovito funkcioniranje cjelokupnoga gospodarskog mehanizma determinirano je cijenama. **Cijena je u odnosu na potrošača izuzetno bitan element marketinškog mixa, posebno zato što je potrošač ili korisnik gradske usluge osobito osjetljiv na njezino smanjenje ili povećanje.** Građani su osjetljiviji na njihovu promjenu jer svako povećanje (utječe na njihov „kućni budžet“). Zbog toga se na cijenu čestu u marketingu pa samim time i u urbanom marketingu gleda kao na kritičnu varijablu marketinškog odlučivanja. **Cijena, kao element marketinškog mixa, podrazumijeva sve aktivnosti u vezi s formiranjem cijene proizvoda ili usluge, definiranjem popusta, bonifikacijom, rabatom, uvjetima i rokovima plaćanja.** Zbog toga se na cijenu u poslovnom i u urbanom marketingu gleda kao na kritičku varijablu u marketinškom odlučivanju. Odlučivanje na području cijena mora se temeljiti na sljedećim tvrdnjama<sup>175</sup>: cijene moraju biti prihvatljive za potrošače na tržištu, cijene moraju osiguravati proširenu reprodukciju, cijene moraju osiguravati povećanje obujma prodaje, cijene moraju biti konkurentne i cijene moraju održavati odgovarajuću stopu dobiti. Ako zanemarimo posljednju točku koja se odnosi na dobit, sve ostale uvjete cijene gradskih usluga trebale bi zadovoljiti, ako se želi govoriti o djelotvornoj i sposobnoj gradskoj upravi. Cijene gradskih usluga obično utvrđuju državni organi, osobito njihov porezni dio pa to komplicira provedbe politike cijena u gradovima. U nekim slučajevima politiku cijena može regulirati i grad, no to se razlikuje od države do države. U odnosu na cijene proizvoda gradova, ali i drugih neprofitnih i sličnih organizacija, prema Meleru<sup>176</sup> razlikuju se načelno sljedeće situacije: proizvod ima cijenu i u cijelosti je plaća potrošač (karta za muzej, naknada za odvoz i zbrinjavanje smeća), proizvod ima cijenu a korisnik plaća tek djelomični dio, primjerice zdravstvena usluga putem participacije ili izgradnja kanalizacije participacijom u cijeni vode, tzv. kanalizacijski doprinos i sl, i treće, proizvod ima cijenu, ali je korisnik plaća neizravno, uplaćivanjem primjerice poreza, doprinosa, prireza i tomu sličnog. Utvrđivanje cijena može se determinirati na osnovi troškova određene usluge, na osnovi imitacije cijene konkurenta (kada gradske usluge imaju konkurenta, pogrebne usluge ili jedan dio komunalnih usluga), utvrđivanjem tzv. psihološke cijene na temelju procjene reakcije potražnje, empirijski, na bazi zakonskih propisa te temeljem utvrđenog položaja proizvoda ili usluge na krivulji životnog ciklusa<sup>177</sup>. **Cijena gradskih usluga ili proizvoda može se najbolje opisati poznatom izrekom: „Najskuplji je proizvod onaj kojeg nema“.** Ovo potonje, naravno nije potrebno tumačiti doslovno. Svaki će grad, svaka gradska administracija procijeniti u određenim okolnostima isplati li se ili ne uvesti određenu uslugu u odnosu na potencijalne korisnike. Svakako postoje i izuzeci. Tako će muzej ili kazalište kao simbol gradske kulture i građanstva postojati u nekom gradu bez obzira na broj korisnika, no pražnjenje septičkih jama posebnim vozilima neće biti organizirano ako postoji samo desetak korisnika. Dakle, karakteristika je urbanog marketinga da će neke cijene i neke usluge ovisiti o tržištu i tržišnoj potražnji, dok će se druge formirati neovisno o istoj bilo na temelju zakonskih propisa ili odluka državnih ili paradržavnih organa. To su specifičnosti koje je potrebno imati na umu prilikom determiniranja politike cijena u urbanome marketingu. U svakom slučaju, dobra politika cijena nedvojbeno zahtijeva podrobno i ažurno praćenje izvora i priljeva financijskih sredstava-prihoda, te točno utvrđivanje mjesta i nositelja pojedinih troškova koji se javljanja u poslovanju. Politika cijena gradskih usluga može se reflektirati i kroz sljedeće mjere: davanjem popusta za plaćanje određenih usluga unaprijed (plaćanju komunalnog doprinosa unaprijed odobrava se određeni popust); diferenciranjem cijena za određene segmente korisnika usluga (građani i gospodarstvo ili umirovljenici, zaposleni i nezaposleni); popustima za nova zapošljavanja ili investicije i sl. Cilj je politike cijena u urbanome marketingu osigurati novčani tok nužan za osiguranje funkcioniranja ukupnoga grada odnosno pružanje usluga svih dijelova gradskog proizvoda ali i približavanja usluga i proizvoda samim korisnicima i njihovim potrebama. Gradovi u kontekstu politike cijena mogu determinirati sljedeće ciljeve: maksimizaci-

ju dohotka radi osiguranja investiranja i reinvestiranja; pokriće troškova; socijalnu jednakost i ravnopravnu fiskalnu opterećenost svih subjekata; aktivnosti demarketinga.

**Osnova je ukupne politike cijena da gradske uprave osiguraju postavljanje takve razine cijena koja se temelji na stvarnim troškovima, cijenama sličnih konkurentnih usluga te na temelju procjene cjenovne elastičnosti potražnje.**



## 1. Specifičnosti politike cijena u gradovima Republike Hrvatske

Prihodi lokalnih jedinica, gradova, općina i županija dijele se na porezne, neporezne i kapitalne te na potpore ili dotacije. U kontekstu ovog rada kao i razmatranja politike cijena u sklopu urbanog marketinga, prihodi grada zapravo zajednički predstavljaju svojevrsnu „ukupnu“ cijenu koju plaćaju građani, gospodarstvo i drugi sudionici i putem koje ti isti sudionici osiguravaju pružanje svih vrsta usluga, odnosno postojanost gradskog proizvoda. Druga je specifičnost politike cijena gradova da razrez i naplatu poreza, dakle naplatu „cijene“ može obavljati Porezna uprava na osnovi ugovora zaključenog s lokalnom jedinicom, dakle potpuno drugo tijelo, što u gospodarstvu nije uobičajeno. Rijetki su slučajevi da poduzeća prepuštaju naplatu cijena nekim drugim subjektima. Porezna uprava za obavljenu naplatu uzima određeni postotak (cca 1%) prihoda. Kada lokalna jedinica nije sklopila takav ugovor, razrez i naplatu poreza može obavljati i samostalno. Porezi su kao cijene gradskih usluga glavna stavka u proračunima lokalnih jedinica. Drugi su po značenju neporezni prihodi, čiji se udio stalno povećava dok kapitalni prihodi čine prosječno samo 5,5% prihoda lokalnih jedinica. Za sve je razine lokalnih jedinica u Hrvatskoj karakteristično da lokalni porezi (porezi na neobrađeno poljoprivredno zemljište, porez na neizgrađene poduzetničke nekretnine i sl.) nemaju veliko značenje i zastupljeni su u prosjeku sa samo 4%, što govori o njihovu malom utjecaju na fiskalnu snagu i politiku cijena gradova. Treća je specifičnost politike cijena gradova što gradovi u našoj zemlji praktično nemaju autonomiju u postavljanju i definiranju porezne i neporezne politike pa je time i njihov utjecaj na kreiranje iste bitno smanjen. Može se reći da politiku cijena utvrđuje država kao viši entitet uprave, dok gradovi provode tu istu politiku cijena više u smislu naplate i razreza poreza i neporeznih prihoda a, manje u smislu formiranja njihove visine, iako postoji niz mogućnosti za primjenu elemenata politike cijena kao što su popusti, bonifikacije i sl., osobito kod neporeznih prihoda. Ostale specifičnosti mogu se svesti na postojanje dijela cijene gradskog proizvoda koji dotira država, zatim na djeljivost pojedinih dijelova ukupne cijene između više subjekata, države, županije, grada bez obzira na fizičku naplatu na području određenog grada i druge specifičnosti koje nisu relevantne za daljnje obrazlaganje politike cijena. Kada bi se željelo definirati ukupnu cijenu gradskog proizvoda za gradove na području naše zemlje, potrebno je konstatirati da se ista sastoji iz tri osnovna dijela, poreza, neporeznog dijela i dotacija. Osnovu poreznih prihoda čine sljedeće vrste poreza:

1. porez na potrošnju,
2. porez na kuće za odmor,
3. porez na reklame,
4. porez na tvrtku ili naziv,
5. porez na uporabu javnih površina,
6. porez na neobrađeno poljoprivredno zemljište (od 2001. godine).

Osnovni izvor financiranja, a time i politike cijena lokalnih jedinica jest kao što je i prije istaknuto, zakonom utvrđena podjela zajedničkih poreza između države i nižih razina vlasti (lokalnih jedinica). Zajednički su dakle porezi, porez na dohodak, porez na dobit, porez od igara na sreću i porez na promet nekretnina koji se dijele između države, županije i grada, odnosno općine. Sljedeća tablica pokazuje u kojem je postotku porezna osnovica podijeljena između pojedinih razina vlasti:

#### Zajednički porezi i raspodjela među razinama vlasti (u%)

Porezi	Država	Županije	Općine/gradovi	Grad Zagreb
Porez na dohodak	60	8	32	---
Porez na dohodak (uključujući Grad Zagreb)	50	5	---	45
Porez na dobit (uključujući Grad Zagreb)	70	---	---	30
Porez na dobit	70	10	20	---
Porez na promet nekretnina	40	---	60	---

Izvor: Zakon o financiranju jedinica lokalne samouprave i uprave, NN 117/93 i NN 33/2000.

U financiranju gradskog proizvoda<sup>178</sup>, prevladava financiranje po osnovi poreza (i prireza) na dohodak. Glavnu ulogu u poreznim prihodima i politici cijena gradova imaju porez i prirez na dohodak pa u prosjeku čine zajedno čak 87% gradskih poreznih prihoda, dok porezi na nekretnine čine 11%, a porezi na dobra i usluge 2% njihovih poreznih prihoda.

Od svih vrsta prihoda lokalnih jedinica posebnu pozornost zaslužuju neporezni prihodi te njihova struktura. Neporezni prihodi čine 30% prihoda lokalnih jedinica<sup>179</sup>. Tako u općinskim proračunima čine čak 41% prihoda, u gradskim 30%, a u županijskim 15% ukupnih proračunskih prihoda<sup>180</sup>. Porast udjela neporeznih prihoda u ukupnim prihodima lokalnih jedinica rezultat je ukidanja komunalnih fondova 1995. godine. Od 1995. godine komunalne su naknade i doprinosi postali dio prihoda općinskih i gradskih proračuna.

Neporezni su prihodi namjenski prihodi i dio su ukupne cijene gradskog proizvoda koji se mogu koristiti samo za točno utvrđene namjene za koje su i uvedeni. U strukturi gradskih proračuna od tih su prihoda najznatnije komunalne naknade i doprinosi.

Gradovi stječu i mnoge druge prihode utvrđene posebnim propisima, npr. naknade i pristojbe. One se iskazuju u neporeznim prihodima i dio su neporeznog dijela strukture ukupne cijene gradskog proizvoda. To su naknade i pristojbe s područja komunalnoga gospodarstva, upotrebe pomorskog dobra, mineralnih sirovina, prostora elektrana, javnih površina, lovazakupnine, boravišne pristojbe, prihodi od prodaje državnih biljega i dr. Neporezni prihodi uglavnom pripadaju jedinicama na čijem su području i nastali. Osnovni neporezni prihodi gradova u Republici Hrvatskoj jesu: šumski doprinos, boravišna pristojba, zakupnina ili prodaja poljoprivrednog zemljišta, naknada za uporabu prostora elektrana, lovazakupnina, naknada za eksploataciju mineralnih sirovina, nafte i plina, naknada za uporabu cesta plaća se na motorna i priključna vozila, naknada za koncesije, komunalna naknada i komunalni doprinos. Za razliku od poreznih i neporeznih prihoda, dotacije su isključivo sredstva potpore financijski slabijim lokalnim zajednicama. Kako one služe za fiskalno izravnanje, pravo na takav udio ostvaruju samo one lokalne zajednice koje imaju ispodprosječni fiskalni kapacitet, odnosno koje vlastitim prihodima ne mogu pokriti potrebnu proračunsku potrošnju<sup>181</sup>. Pored iskazanih, poreznih, neporeznih prihoda i dotacije te njihova obračuna gradovi mogu u sklopu politike cijena

<sup>178</sup> Katarina, Ott; Anto, Bajo: „Lokalne financije i lokalni proračuni u Republici Hrvatskoj“, Časopis Financijska teorija i praksa, Institut za javne financije, broj 3/2001., godina XXV, str. 355.

<sup>179</sup> Ibid., str. 358.

<sup>180</sup> Ibid. str. 358.

<sup>181</sup> Ibid., str. 363.

ostvarivati i kapitalne prihode. Kapitalni prihodi gradova čine različiti primici od prodaje nefinancijske imovine, dok se kapitalni izdaci vezuju za kupovinu ili pribavljanje takve vrste imovine.

Iz navedenog proizlaze određene specifičnosti politike cijena gradskog proizvoda, osobito u slučajevima naših gradova koje je potrebno uzeti u obzir. Postoji još dugi niz određenih posebnosti ovisno o veličini, ekonomskoj snazi i drugim karakteristikama grada, no svaki će grad, svako vodstvo odabrati takvu politiku cijena koja će odgovarati trenutnoj poziciji grada u gospodarskom i socijalnom smislu te ovisno o ostalim političko-pravnim činiocima i propisima na snazi. U poglavlju u nastavku prikazuje se organizacija sustava upravljanja gradom zasnovana na primjeni koncepata urbanog marketinga te se razrađuju funkcije nadzora i odrednice nadzora urbanog marketinga u gradovima.



## 11. IMPLEMENTACIJA STRATEŠKOG URBANOG MARKETINGA U GRADOVIMA

### Sustav upravljanja gradom u Republici Hrvatskoj

Upravljanje kao i svaka druga praksa, bilo medicina, skladanje, strojogradnja, računovodstvo ili nogomet jest umijeće. Ono je know-how, a to znači znati činiti stvari u određenoj situaciji i biti suočen s realnostima koje u tom trenutku postoje. Ipak, svi menadžeri, pa tako i oni u javnim i gradskim poduzećima i upravama, mogu raditi i upravljati bolje koristeći se znanjem o menadžmentu. Funkcije menadžera u tom smislu mogu se svesti na planiranje, organizaciju, kadrovsko popunjavanje, vođenje i kontrolu. U tom smislu može se zaključiti da je menadžment proces oblikovanja i održavanja okružja kako bi se odabrani ciljevi mogli djelotvorno ostvariti<sup>182</sup>. Isto vrijedi i za gradove, dakle, upravljanje gradom može se shvatiti i interpretirati kao kompleksan proces oblikovanja gradskog proizvoda i njegovoga održavanja u lokalnom okružju kako bi se svi zacrtani ciljevi mogli djelotvorno ostvariti unutar predviđenog razdoblja. No, za razliku od upravljanja poduzećem, gradski menadžment ipak ima neke svoje specifičnosti, a one se prije svega očituju isprepletenošću upravljanja gradom i lokalne politike, neposrednim utjecajem birača koji su s jedne strane kupci gradskog proizvoda, a s druge strane i birači gradske uprave te nizom zakonskih i drugih ograničenja kojima je upravljanje gradom limitirano i ograničeno u odnosu na upravljanje poduzećima. Upravljačke metode ne mogu se jednostavno transferirati iz privatnog sektora u gradsku upravu, ali se ipak pritom određene metode mogu prilagoditi pojedinačnim situacijama. Ključno pitanje pritom mora biti: Kako upravljanje i strateško planiranje primijeniti na javno djelovanje? Dio je već razmatran u prethodnom dijelu ovog rada, a dio će se razmatrati i u sljedećim tekstovima, no potrebno je uzeti u obzir da je upravljanje gradovima različito od države do države te da sve navedene značajke ne mogu biti podjednako primijenjene u različitim državama. U nastavku se daje detaljniji osvrt na upravljanje gradovima u našoj zemlji.

<sup>182</sup> Heinz Wehrich, Harold Koontz: Menadžment, Mate d.o.o. Zagreb, 1994., str. 23.

<sup>183</sup> Greta Augustinović Pavičić: „Upravljački sustav u jedinicama lokalne samouprave“, časopis Informator, broj 5011, subota 16.3. 2002., nakladnik Novi informator d.o.o., str. 1

<sup>184</sup> Ibid., str. 1.

<sup>185</sup> Ibid. str. 1.

<sup>186</sup> Ibid. str. 2.

<sup>187</sup> Greta Augustinović Pavičić: „Upravljački sustav u jedinicama lokalne samouprave“, časopis Informator, broj 5011, subota 16.3. 2002., nakladnik Novi informator d.o.o., str. 3.

## Osnova upravljanja gradovima u našoj zemlji

Reforma uprave u RH, započeta je početkom prošlog desetljeća, i traje već gotovo deset godina. Početkom 2001. godine donešen je novi Zakon o lokalnoj i područnoj (regionalnoj) samoupravi. Teritorijalno ustrojstvo u Republici Hrvatskoj danas je svedeno na dvije razine samouprave (ako se zanemari mjesnu samoupravu), na županije i gradove i općine na nižoj razini. Procesi regionalizacije se sve više u svijetu razvijaju, u sklopu upravljanja globalnim, regionalnim i lokalnim međuovisnostima, nameću preispitivanje postojeće županije i uspostavu pravih regionalnih jedinica, a fiskalna nemoć malih općina i gradova nameće preispitivanje broja tih jedinica lokalne samouprave i njihovih ovlasti. Upravljački sustav u jedinicama lokalne i regionalne samouprave ima funkciju povezivanja više ljudi u obavljanju nekih poslova u sklopu određenih pravila koja definiraju metode i procese, te u sklopu određenih interesa kojima treba služiti, i važna su komponenta funkcioniranja jedinice lokalne i regionalne samouprave, naročito s pozicije djelotvornosti i učinkovitosti rada, participacije u odlučivanju i nadzora nad izvršnom vlasti<sup>183</sup>. Različite su definicije odlučivanja i upravljanja, no iste se mogu načelno grupirati u dvije osnovne skupine. Prema prvoj, odlučivanje je temelj upravljanja, njegov je suština donošenje odluka. I sam proces odlučivanja, a to su faze inicijative, pripreme odluka, donošenje odluka, realizacije odluka i nadzor nad realizacijom odluka, ukazuje na izjednačavanje s funkcijom upravljanja. Prema drugoj, upravljanje je širi pojam od odlučivanja. Također postoje mišljenja da bi između upravljanja i odlučivanja trebalo staviti znak jednakosti jer se upravljanje može realizirati samo kroz odlučivanje, na bilo kojoj razini i u bilo kojem dijelu sustava<sup>184</sup>.

Upravljački sustav u jedinicama lokalne i regionalne samouprave u RH ovisi o veličini jedinice lokalne samouprave. U većim je jedinicama utemeljen na načelu diobe vlasti i konfiguriran je od predstavničkoga tijela, kao „legislativnog“ tijela, izvršnog dužnosnika - općinskog načelnika, gradonačelnika, odnosno župana i kolegijalnog izvršnog tijela - poglavarstva<sup>185</sup>. U malim je jedinicama primijenjeno načelo jedinstva vlasti i u njima se ne biraju izvršna tijela. U tom je sustavu i profesionalni upravni aparat za obavljanje upravnih poslova te trgovačka društva i ustanove za obavljanje poslova na području komunalnih i društvenih službi. Bilo koji poslovni sustav da bi uspješno funkcionirao, mora imati jasno utvrđene funkcije pa tako, u ovom slučaju, i jedinice lokalne i regionalne samouprave. Da bi bilo koji upravljački sustav poslovnog sustava uspješno funkcionirao, moraju biti jasno definirane ovlasti pojedinih njegovih dijelova<sup>186</sup>. Funkcije jedinica lokalne i regionalne samouprave proizlaze iz njihova djelokruga utvrđenog ustavom, zakonom, statutom jedinice i drugim propisima. Funkcije pojedinih dijelova upravljačkog sustava proizlaze i iz nadležnosti pojedinih tijela jedinica utvrđenih zakonom, statutom jedinice ili drugim propisima. Zakonom utvrđena rješenja u svezi s funkcioniranjem jedinica lokalne i regionalne samouprave utječu na racionalnost sustava i na njegovu djelotvornost i učinkovitost. U upravljačkom sustavu lokalnih i regionalnih jedinica najviše je tijelo predstavničko tijelo čiji su članovi izabrani na općim i neposrednim izborima, tajnim glasovanjem i to: u općini i gradu - općinsko, odnosno gradsko vijeće, a u županiji - županijska skupština, kao „zakonodavno“ tijelo na lokalnoj razini, koje donosi opće akte u sklopu djelokruga jedinica lokalne, odnosno regionalne samouprave te obavlja i druge poslove u skladu sa zakonom i statutom jedinice.

**Predstavnička tijela jedinica lokalne i regionalne samouprave** kao i predstavničko tijelo na državnoj razini (parlament), sastavljena uglavnom, od članova političkih stranaka. Samo je manji dio članova predstavničkih tijela nestranački i dolazi s nezavisnih izbornih lista. Zadaće predstavničkih tijela mogu se grupirati u<sup>187</sup>: definiranje politike i programa, uređivanje odnosa u lokalnoj ili regionalnoj zajednici kroz regulatornu funkciju, definiranje upravnog ustrojstva, ako ono već nije definirano zakonom, kao što je to učinjeno za jedinice do 8000 stanovnika, nadzor nad izvršnom vlasti, i na evaluaciju, ocjenu učinkovitosti i djelotvornosti



pojedinih programa i unapređenje pojedinih dijelova sustava. Uobičajeno je da u svim demokratskim sustavima predstavnička tijela osnivaju radna tijela za razmatranje prijedloga akata i drugih pitanja te predlaganje rješenja o kojima odlučuje predstavničko tijelo. U nekim se sustavima radnim tijelima povjeravaju i ovlasti odlučivanja iz nadležnosti predstavničkog tijela, ali to kod nas nije slučaj. U radnim bi se tijelima trebala razmotriti cjelokupna problematika i ukloniti nedostaci kako bi se odlučivanje na predstavničkom tijelu olakšalo i ubrzalo.

**Općinski načelnik, gradonačelnik ili župan samostalna su izvršna tijela**, što je jasno i precizno utvrđeno zakonom. Njihove su ovlasti razrađene samo u odnosu na zastupanje jedinice i na nadzornu funkciju nad općim aktima predstavničkog tijela. U svim drugim slučajevima razmatra ga se samo kao predsjednika poglavarstva. Njihove su ovlasti bolje razrađene sustavnim zakonom o državnoj upravi kada je tijelima jedinice povjereno obavljanje poslova državne uprave, nego što su im razrađene ovlasti u obavljanju poslova iz samoupravnog djelokruga jedinice. I općinski načelnik i gradonačelnik i župan obavezno dolaze iz redova predstavničkoga tijela u pravilu, između nositelja liste stranaka ili nezavisnih lista koje su osvojile mandate u predstavničkom tijelu, a članovi poglavarstva, također, u pravilu, dolaze iz redova članova predstavničkog tijela.

**Poglavarstva jedinica lokalne i regionalne samouprave** imaju značajne ovlasti i odgovornosti. Ovlasti poglavarstva mogu se definirati kao inicijativne i izvršne. Inicijativna se izražava kroz predlaganje općih i drugih akata što ih donosi predstavničko tijelo, a izvršna u osiguravanju provedbe politike i formalnih odluka predstavničkoga tijela, u usmjeravanju djelovanja i nadziranju rada upravnih tijela, te u upravljanju imovinom. Poglavarstvo je aktivni sudionik u definiranju lokalne i regionalne politike, ono nije samo izvršno tijelo jedinice, i iako podređeno predstavničkom tijelu, ono ima značajnu samostalnost i odgovornost. U jedinici u kojima se poglavarstvo osniva, njegova je struktura određena okvirno zakonom, prema veličini jedinice i statutom, u zakonom određenim okvirima. Općinski načelnik, gradonačelnik i župan predsjednici su poglavarstva i imaju mandat za sastav poglavarstva te na taj način, formalno, imaju utjecaj na izbor svojih najbližih suradnika.

**Osnova upravljanja gradovima u našoj zemlji može se razmatrati na sljedećim razinama:**

1. Kreiranju i sastavljanju proračuna, kao osnovnog dokumenta u kojemu se determiniraju svi prihodi i izdaci u proračunskom razdoblju, dakle unutar jedne godine;
2. U sastavljanju i upravljanju gradom prema važećim zakonskim propisima;
3. U kreiranju i održavanju takve gradske uprave koja može djelotvorno izvršavati i provoditi sve zakonske propise u zacrtanim rokovima u korist svojih građana;
4. Stvaranje takvog gradskog proizvoda koji će zadovoljiti potrebe svih zainteresiranih strana.

Premda su poslovi lokalne uprave i samouprave između države, županija, općina i grada okvirno razgraničeni, vrlo je teško reći tko obavlja pojedine poslove. Tako se u mnogim zakonima ovlasti za financiranje prenose na lokalne jedinice koje nisu sposobne financirati ni osnovne usluge na svom području. Financijski su odnosi toliko složeni da se pojedine funkcije vrlo često financiraju sa sve tri razine vlasti<sup>188</sup>. To stvara prostor za diskrecijsko donošenje financijskih odluka koje zbog slaboga nadzornog mehanizma onemogućuju jasnu financijsku i upravljačku sliku o stanju lokalnih jedinica<sup>189</sup>. S obzirom na to da nisu jasno razgraničene funkcije ni ovlasti za financiranje, vrlo je teško usporediti prije opisane dijelove gradskog proizvoda s funkcijama koje postoje u Hrvatskoj. Prema funkcionalnoj klasifikaciji javnih izdataka općina, gradova i županija, postoji 12 skupina izdataka koji se financiraju iz proračuna lokalnih jedinica. To su: opće javne usluge, javni red i sigurnost, odgoj i obrazovanje, zdravstvo, soci-

<sup>188</sup> Katarina, Ott; Anto, Bajo: „Lokalne financije i lokalni proračuni u Republici Hrvatskoj“, Časopis Financijska teorija i praksa, Institut za javne financije, broj 3/2001., godina XXV, str. 338.

<sup>189</sup> Ibid., str. 338.

<sup>190</sup> Gorazd, Trpin: „Proces reforme javne uprave u Sloveniji“, Znanstveni skup „Modernizacija hrvatske uprave, povijesne pouke, aktualno stanje i razvojne perspektive“, Zagreb 25 i 26 travnja 2002., Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave, objavljeno u separatima.

<sup>191</sup> Ibid.

jalna sigurnost i socijalna skrb, stambeno-komunalna djelatnost, rekreacija, kultura i vjerska djelatnost, poljoprivreda, šumarstvo, lov i ribolov, rudarstvo, industrija i građevinarstvo, prijevoz i komunikacije, drugi ekonomski poslovi i usluge te izdaci koji nisu razvrstani prema skupinama. Upravljačka funkcija u gradovima svodi se i na upravljanje gradskom imovinom dok se ukupno upravljanje imovinom sastoji u upravljanju zemljištima, poslovnim zgradama i stanovima koji se prodaju ili daju u zakup odnosno koji se koriste na tržišnim osnovama radi stjecanja prihoda za financiranje gradskih zadataka.

Može se zaključiti da bi u našoj zemlji u cilju povećanja djelotvornosti javne uprave i poboljšanja upravljanja pa tako i gradskih administracija, bilo potrebno, prema Trpinu Gorazdu<sup>190</sup>, napore usmjeriti u nekoliko smjerova: k delegiranju nadležnosti i smanjenju centralizacije upravnog sustava, k razvoju novih kontrolnih mehanizama, k uvođenju konkurencije i outsourcinga na području javnih službi te uvođenju moderne informatičke tehnologije, novim načinom upravljanja ljudskim izvorima te usmjerenosti javnih službi korisnicima.

U Hrvatskoj je danas prevelik broj općina, gradova i županija s premalim fiskalnim kapacitetom. Nova buduća zakonska rješenja u vezi s upravljačkim sustavom jedinice, trebala bi biti usmjerena na povećanje djelotvornosti i učinkovitosti rada, a time i na smanjenje troškova funkcioniranja. Diljem svijeta u primjeni su brojna rješenja, različiti modeli izvršne vlasti, od kojih su neki, možda, primjereniji političkoj i gospodarskoj situaciji nego zakonom utvrđeni model. Bez obzira na to što se politika i struka nikada neće moći u potpunosti odvojiti, treba poticati profesionalizaciju uprave, ali i profesionalizaciju upravnoga menadžmenta<sup>191</sup>. Niti jedan model ne može dati dobre rezultate ako ne potiče da svi dijelovi sustava, bili oni politika ili struka, rade svoj posao profesionalno.

## Plan, organizacija i nadzor urbanog marketinga

**Upravljanje urbanim marketingom kao i u poslovnom marketingu sastoji se od planiranja, provedbe i kontrole.** To znači da bi se program urbanog marketinga u nekome gradu postavio u valjanu funkciju, osnovni je preduvjet marketinški plan. Marketinški plan sastoji se u načelu od sljedećih bitnih dijelova<sup>192</sup>:

1. Utvrđivanja marketing situacije (identificiranje ciljnih usvojitelja i njihovih osobitosti, opće i posebne osobitosti određenog okružja, 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. Definiranih ciljeva koji se ukupnim gradskim proizvodom ili njegovim dijelovima žele ostvariti;
4. Predvidive marketinške strategije (u odnosu na segmente ciljnih usvojitelja, predvidivi marketinški mix);
5. Programskih akcija (Što učiniti?, Kada učiniti?, Koliko će to koštati);
6. Proračuna ili budžeta marketinškog plana (na osnovi postavljenih ciljeva i izvršene analize)
7. Kontrole izvršitelja i izvršenja pojedinih marketinških aktivnosti.

**Osnovni je cilj postavljanja odnosno projektiranja organizacije upravljanja u gradovima između ostalog, postizanje optimalnog organizacijskog modela koji će biti u funkciji definiranih dugoročnih ciljeva subjekta urbanog marketinga.** U praksi se kriterij organizacije marketinga svodi uglavnom na funkcionalnu, predmetnu, prostornu ili segmentnu organizaciju. Organizaciju marketinga u sklopu gradskih službi načelno je moguće provesti na sljedeća tri načina: angažiranjem vanjskih konzultanata ili agencija, imenovanjem pomoćnika gradonačelnika ili savjetnika gradonačelnika za marketing ili osnivanjem organizacijske jedinice unutar same gradske uprave. Bez obzira na navedeno, ipak, ukupna organizacija i način uvođenja urbanog marketinga u gradove najviše će ovisiti o raspoloživosti resursa i unutarnjoj organizaciji gradske uprave, od grada do grada, od slučaja do slučaja. Slijedom navedenog, implementacija urbanog marketinga u gradove može se promatrati kroz nekoliko razvojnih etapa<sup>193</sup>:

1. Uvodna etapa u kojoj subjekt, odnosno dio službenika postaje svjestan nužnosti implementacije urbanog marketinga u gradsku upravu i poglavarstvo;
2. Razvojna etapa u kojoj se uvodi koncepcija urbanog marketinga u organizaciju, odnosno u gradsku upravu i poglavarstvo;
3. Etapa intenzivne implementacije kada se urbani marketing i funkcionalno i organizacijski te konceptualno etablira unutar organizacijske strukture.

Međutim, bitno je znati da su osnovni preduvjeti za implementaciju urbanog marketinga unutar gradskih uprava i poglavarstva postojanje jasno definiranih ciljeva, definiranje misije i vizije grada, definirane strategije razvoja grada i s tim u svezi odgovarajućeg marketinškog plana i programa. Kao sljedeći zahtjev, javlja se potreba i za definiranjem osoba zaduženih za organizaciju marketinga. Ovaj posljednji zahtjev nije naravno posve nužan jer gradska uprava može provoditi i istraživanja javnog mnijenja i svojih korisnika, može i mora utvrđivati cijene svojih usluga uz osiguranje adekvatne distribucije i može i mora kreirati takav gradski proizvod koji će udovoljiti zahtjevima, željama i potrebama svih potencijalnih korisnika. Dakle, grad se može

<sup>192</sup> Marcel Meler: „Društveni marketing“, Osijek, 1994., str. 161.

<sup>193</sup> Ibid., str. 165.

<sup>194</sup> Ibid., str. 4.

<sup>195</sup> Heinz Wehrich, Harold Koontz: Menedžment, Mate d.o.o. Zagreb, 1994., str. 650.

<sup>196</sup> Program rada Gradskog poglavarstva Rovinja i Planovi kapitalnih ulaganja u infrastrukturu grada (Sl. glasnik 9/02).

ponašati marketinški i bez vlastite službe za marketing. No, organizacijom službe ili zaduživanjem nekoliko osoba unutar gradske administracije, osigurava se konstantna primjena, praćenje i nadzor marketinških aktivnosti, osobito promocije te se samim time opravdavaju marketinški napori i utrošena sredstva te stvaraju uvjeti za unaprijeđenje ukupne usluge.

**Kontrolna je funkcija jedna od najvažnijih funkcija upravljačkog sustava, njezinom se provedbom kontrolira djelovanje različitih dijelova sustava, pridržavanje propisa, ostvarivanje rezultata, uspješnost, razina djelovitosti i učinkovitosti sustava**<sup>194</sup>.

Kontrolu možemo definirati kao mjerenje i ispravljanje pojedinačnog i organizacijskog djelovanja kako bi se osiguralo da događaji teku prema unaprijed utvrđenom planu<sup>195</sup>. Iz tog razloga potrebno je mjeriti uspješnost s obzirom na postavljene ciljeve i planove, pokazati gdje dolazi do odstupanja od određenih standarda i pomagati u ispravljanju tih odstupanja. Kontrolne aktivnosti uglavnom uključuju mjerenje postignuća. Sredstva kontrole, poput proračuna za planirane izdatke, inspekcijskih zapisa 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 korekciju i usmjeravanje određenih aktivnosti osoba koje su zaposlene unutar određene organizacije. Naime, ništa se ne može učiniti da se smanji otpad u nekome 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 uklupe u postavljene planove znači ustanoviti koja je odgovorna za rezultate koji odstupaju od planiranih akcija i zatim poduzeti nužne korake da se ta aktivnost ispravi i unaprijedi. Na taj se način svi krajnji ishodi ili rezultati zapravo nadziru: što zaposleni unutar određene organizacije rade. Planiranje i nadzor sve češće se tretiraju kao međusobno povezani sustav, što zapravo i jesu, osobito u neproizvodnim djelatnostima kakva je i „djelatnost“ jednog 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 se način mora primijeniti i sveukupna kontrola. Drugo, sveukupna kontrola omogućava mjerenje ukupnih nastojanja gradskog menadžmenta (Gradskog poglavarstva) u sklopu upravljanja gradom a ne samo nekih parcijalnih dijelova. Većina sveukupnih kontrola zasnovana je na financijskim pokazateljima. Financijska mjerila (osobito u slučajevima gradova) eksplicitno prikazuju ukupne troške svih angažiranih resursa u odnosu na postojeće primitke i postavljene ciljeve. Na taj način postiže se odgovornost do korisnika usluga, koji na kraju krajeva i financiraju posredno i neposredno rad gradske uprave, a osigurava se i transparentnost djelovanja gradske uprave i poglavarstva u odnosu na zajednička, dakle javna sredstva. Osnova kontrole u gradovima zasnovana je upravo na financijskoj kontroli. Takva kontrola provodi se u obliku proračuna ili budžeta, 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 rada<sup>196</sup>. 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 (NN 92/94), ali i Zakonom o regionalnoj i lokalnoj samoupravi. Osnova proračunske kontrole u gradovima zasnovana je na uporabi sredstava samo za namjene koje su iskazane i planirane tekućim proračunom, koji je pak odobrilo predstavničko tijelo, jedinica lokalne samouprave, grad. 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. Nadležni menadžeri, dakle u hrvatskim uvjetima pročelnici, moraju u sklopu svojih nadležnosti i zadataka, kontrolirati i nadgledati proračunska izvješća svaki u svojem resoru i na taj način osiguravati pravilnu upotrebu i distribuciju proračunskih prihoda uz, naravno, realizaciju zacrtanih programa koje je odobrilo gradsko vijeće. U gradovima u našoj zemlji provode se dakle, pored formalnih kontrola (gradonačelnik i gradsko poglavarstvo, te gradsko vijeće i zakonom propisane kontrole), i revizije koje provodi Državni ured za reviziju i proračunski i unutarnji nadzor koji se prema Pravilniku o proračunskom nadzoru i unutarnjem nadzoru (NN 92/96) mora organizirati unutar samih gradova. Javnost proračuna i nadzora izvršenja osigurava se podnošenjem izvješća o realizaciji, odnosno izvršenju proračuna predstavničkom tijelu, gradskom vijeću, kako tijelu koje zastupa sve građane na najvišoj instanci te podnošenjem redovitih izvješća o obavljenoj unutarnjoj kontroli i nadzoru gradonačelniku i gradskom poglavarstvu kao nižoj instanci, ali također veoma važnoj i na kraju zakonski odgovornoj te Državnom uredu za reviziju, kao neovisnom tijelu koje nadzire rad gradskog poglavarstva i gradonačelnika. Mogućnost angažiranja komercijalne revizije nije predviđena zakonom. Reviziju poduzeća u većinskom ili djelomičnom vlasništvu lokalnih jedinica također obavlja Državni ured za reviziju. 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. Nadzire 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 revizije, 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 kojem 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. Zapravo, problemi se javljaju na nižim razinama jer unutar samih gradova odnosno gradskih uprava, nije uspostavljen menadžerski pristup i odgovornost do izvršenja određenih ciljeva i zadataka.

Posljednja faza strateškog urbanog marketinga je kontrola urbanog marketinga. Kada su definirani ciljevi, strategije i kada su isti elaborirani kroz marketinški plan u obliku konkretnih projekata i zaduženja, moguće je i potrebno je provoditi kontrolu u sklopu urbanog marketinga. U procesu primjene kontrola izvedenog ima funkciju ocijeniti i vrednovati ukupan marketinški 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. Efektivna kontrola i implementacija zahtijevaju podatke o ciljnim skupinama i zadovoljstvu ciljnih skupina implementacijom pojedinih programa. Proces implementacije sastoji se od nekoliko koraka i to kako slijedi<sup>197</sup>:

1. Definiranje zadataka i uporaba funkcionalnih ciljeva - uporabom funkcionalnih ciljeva prema određenom zadatku unutar cjelokupnog programa postavljaju tzv. kontrolne točke realizacije zacrtanog programa, realizacijom kojih je moguće pratiti

<sup>197</sup> Kotler, Roberto: Social marketing, strategies for changing social behavior, The free press, N. York, 1989., str. 32.

uspješnost implementacije .

2. Razvoj politike primjene i standardiziranih procedura, odnosi se na jasno definiranje politike i procedura na osnovi kojih će se implementirati određeni program.
3. Kreiranje provedljivog operativnog programa i plana potrebnih sredstava-operativnim programom specificiraju se do detalja zadaci koje svaki odjel mora provesti da bi se ukupan program uspješno realizirao i implementirao.
4. Poduzimanje je akcije u biti posljednji korak koji se u praksi odnosi na stvarnu primjenu, a sve realizacijom prethodnih točaka (1-3).

Svaki konkretni projekt unutar programa primjene urbanog marketinga 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 kojima se zasniva ukupna primjena urbanog marketinga. Samo tako jasno postavljeni kriteriji mogu jamčiti primjenu akcijskog plana, realizaciju projekta i samim time marketinških programa za svaku pojedinu ciljnu skupinu.

Kontinuirana kontrola primjene urbanog marketinga od velike je važnosti. Riječ je o analizi ostvarenja postavljenih ciljeva kako bi se mogla utvrditi odstupanja i kako bi se zatim ona mogla otkloniti. Ukupnu kontrolu potrebno je provoditi periodično, u jednakim vremenskim razmacima, kako bi se uspostavio sustav djelotvornog praćenja realizacije i izvještavanja nadležnih u pogledu primjene i realizacije postavljenih ciljeva. Osnovna je funkcija kontrole, pored osiguranja praćenja realizacije ciljeva i aktivnosti, konstantna i fleksibilna prilagodba svih marketinških aktivnosti definiranih u sklopu marketinških programa, prema trenutnim situacijama na tržištu te željama i potrebama korisnika.

Sve navedene aktivnosti moraju omogućiti implementaciju filozofije urbanog marketinga na svim razinama gradske administracije jer je iz primjene poslovnog marketinga vidljivo da samo filozofija i politika okrenute krajnjim korisnicima mogu dugoročno osigurati boljitak nekog poduzeća, odnosno u našem slučaju nekoga grada. Polazeći od definiranih ciljeva, strategija i marketinških programa, marketinška kontrola ima zadatak osigurati stalni nadzor nad primjenom marketinga i marketinške filozofije uopće, kako organizacija ne bi došla u situaciju da se ponaša marketinški ili nemarketinški ovisno o političkim strujanjima unutar „zgrade“ te kako bi se osigurao kontinuitet primjene upravo zbog zaštite krajnjih interesa društvene zajednice koja i sačinjava jedan grad, kao politički, gospodarski, kulturni, povijesni, prirodni i informacijski entitet.

## 12. KOMPARATIVNA ANALIZA PRIMJENE URBANOG MARKETINGA U HRVATSKOJ I NEKIM EUROPSKIM GRADOVIMA

Rezultati provedenog istraživanja gradova na razini Hrvatske<sup>198</sup>, s ciljem utvrđivanja razine primjene i shvaćanja marketinške koncepcije i njezine važnosti za ukupno poslovanje gradskih uprava, ukazuju da je još uvijek najvažniji strateški dokument koji usvajaju pojedini gradovi njihov proračun. Proračun se donosi pretežito na temelju uputa i smjernica središnje države (23% gradova), zahtjeva zainteresiranih strana (23% gradova), dok iza toga slijede pristupi u kojima se uvažava prošlogodišnje izvješće (20% gradova), vlastite procjene (19% gradova) i drugo. Uočljiv je još uvijek jak utjecaj države u regulaciji hrvatskih gradova, što se tumači činjenicom o velikom broju malih gradova koji imaju mali budžet i s tim u vezi ograničenu mogućnost razvoja i razvoja koji ovisi o intervenciji središnjih državnih organa. Međutim, sve je više gradova koji u planiranju proračuna polaze od zahtjeva zainteresiranih strana - građana, gospodarskih i drugih subjekata. Navedeno upućuje na zaključak da postoje elementi marketinške orijentacije i svjesnosti potrebe uključivanja građana i drugih interesnih strana u proces planiranja i definiranja razvoja grada.

Nadalje, dobro definirana misija jedan je od ključnih pokazatelja postojanja elemenata strateškog planiranja i marketinške orijentacije neke organizacije pa tako i lokalne samouprave. Iz dobivenih rezultata istraživanja proizlazi da čak 42% ispitanih gradova nema definiranu misiju što predstavlja daljnju prepreku u implementaciji strateškog urbanog marketinga. Karakteristično je da u toj strukturi dominiraju gradovi koji prema gore istaknutim karakteristikama spadaju u manje gradove. Oni gradovi koji imaju definiranu misiju upoznaju svoju javnost sa sadržajem misije pretežito koristeći medije (41% gradova), na internet stranicama (19% gradova), kroz promotivne aktivnosti (16% gradova) ili na neki drugi način (brošure, letci, ...). Dakle, gradovi koji to čine pokušavaju upoznati širu javnost s svojim ambicijama i vizijom razvoja te tako privući potencijalne ulagače u svoju sredinu.

Prema marketinškoj koncepciji na misiju se nadovezuju precizno definirani ciljevi djelovanja. Pretežiti broj ispitanih gradova (65% gradova) definira svoje ciljeve tako da najprije determinira opći cilj, a zatim se posebnim ciljevima utvrđuje dinamiku izvođenja i uporabe planiranih sredstava za realizaciju istih. Međutim, čak 35% gradova nema definirane niti ciljeve razvoja što predstavlja daljnju prepreku. Posebno je to značajno u kontekstu respond rate (31%) i velikog broja gradova koji nisu bili obuhvaćeni istraživanjem. Za pretpostaviti je da su upravo gradovi koji nisu sudjelovali u istraživanju oni koji se pridružuju gradovima koje nema definiranu misiju i ciljeve djelovanja. Gradovi koji to čine ciljeve definiraju na jasan, nedvosmislen način, počevši od općeg cilja k posebnim ciljevima s naglaskom na vremensku i kvantitativnu komponentu te prate njihovu realizaciju.

Na razvoj gradova poseban utjecaj ima njihov gospodarski napredak. Gospodarskim razvitkom osigurava se rast i razvoj gradova te kreiranje novih razvojnih potencijala. Stoga se smatra da je strategija gospodarskog razvoja grada ključni dokument koji osigurava napredak grada u svim područjima društvenog života. Utvrđeno je da od ispitanih gradova čak 43% nema takav ključni dokument bilo da se isto tretira kao osnova za sagledavanje gospodarske budućnosti, ali i kao osnova za privlačenje stranih ulaganja. Većina njih se u realizaciji razvoja oslanja samo na prostornu plansku dokumentaciju i smjernice razvoja grada što predstavlja daljnju prepreku u definiranju sagledive budućnosti.

Razvoj poduzetničkih zona jedan je od uvjeta za ekspanziju lokalnog gospodarstva, ali i za zajednička ulaganja s drugim domaćim i stranim poduzetnicima. Prema tim kriterijima situacija je u Hrvatskoj primjerena jer čak 87% gradova ima vlastitu gospodarsku-poduzetničku zonu, dok njih 89% planira razviti novu ili proširiti postojeću zonu u sljedećih 5 godina. Također sklonost prema stranim investicijama vrlo je visoko izražena što je obećavajuće, a njihovo privlačenje ostvarit će se prema sta-

<sup>198</sup> Ukupan broj gradova u Republici Hrvatskoj je 123 a respond rate iznosio je 31%. U 2002., na adresu svih gradova u Hrvatskoj odnosno njihovim gradonačelnicima odaslan je upitnik s 32 strukturirana pitanja koja su prethodno testirana u pilot istraživanju. Pitanja su u pravilu slijedila logiku procesa upravljanja marketingom od definiranja vizije i misije, određivanja ciljeva, utvrđivanja ciljnih tržišta, pozicioniranja, selekcije strategije nastupa i odabira politike marketing mixa, do utvrđivanja kontrole i organizacije istog. Dakle, ispitana je razina prisutnosti gore istaknutih odrednica strateškog urbanog marketinga (one kojima se ocjenjuje ostvareni razvoj, određuje strateško usmjerenje te one kojima se definira organizacija i kontrola marketinških aktivnosti u lokalnoj samoupravi). Promatrano prema broju stanovnika u uzorku je sudjelovalo 66% manjih gradova (do 30.000 stanovnika) 24% srednje velikih gradova (30.000 - 60.000 stanovnika), te 10% većih gradova (60.000 stanovnika). Broj stanovnika dobar je indikator veličine budžeta i po toj osnovi mogućnosti i ograničenja s kojim se susreću pojedini gradovi u definiranju i realizaciji svog razvoja.

<sup>200</sup> Leo van den Berg, Jan van der Meer. „Urban marketing in the Netherlands, an overview of its results“, „Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 161, 1994.

<sup>201</sup> Ibid., str. 161.

<sup>202</sup> Ibid. str. 161.

<sup>203</sup> Ibid. str. 161.

<sup>204</sup> Ibid. str. 161.

<sup>205</sup> Ibid. str. 161.

jalištima ispitanih gradova poticajnim sredstvima države i poticajima u obliku smanjenja komunalnih doprinosa, komunalnih naknada te poreza na tvrtku.

Rezultati istraživanja ukazuju na vrlo nepovoljne reakcije gradova u vezi s izvorima informacija koje se koriste u utvrđivanju potreba za novim uslugama koje grad pruža. Tako je npr. utvrđeno da svega 40% gradova to čini na osnovi zahtjeva potencijalnih korisnika, a svega 21% na osnovi rezultata istraživanja potreba korisnika. Kao ostali izvori informacija javljaju se primjedbe i nezadovoljstva korisnika koji se registriraju na osnovi zahtjeva viših državnih i drugih organa te na osnovi iskustva razvijenih gradova iz inozemstva i drugih gradova.

Međutim, karakteristično je da je „istraživanje tržišta“ više rašireno kada se ispituje javno mnijenje, a ono se provodi u oko 50% ispitanih gradova i to neovisno je li riječ o manjem ili većem gradu. Kao metode ispitivanja najviše se koriste metode intervjua i upitnici sa strukturiranim pitanjima koje ispunjavaju korisnici kod traženja i/ili dobivanja određenih gradskih usluga.

Istraživanje razvijenosti elemenata politike marketinškog mixa hrvatskih gradova ukazuje da velik broj gradova (74% gradova) na redovitoj osnovi razvija nove usluge radi zadovoljenja potreba korisnika i da prati realizaciju istih. Te su usluge disperzirane na većinu usluga iz gradske domene kao na pr. komunalne usluge, usluge predškolskog odgoja, primarne zdravstvene zaštite, zaštite okoliša i drugo.

Distribucija „gradskog proizvoda“ ostvaruje se, prema rezultatima istraživanja, pretežito kroz gradska poduzeća, a neznatno kroz outsourcing. Takva rješenja smatraju se nepovoljnijim rješenjima posebno ako se uvaži činjenica da se privatnom inicijativom ostvaruje veća efikasnost, pruža kvalitetniju uslugu i ostvaruje brže servisiranje usluge.

Gradovi pokazuju manju samostalnost u definiranju politike cijena, jer se najveći dio prihoda ostvaruje porezima koji su u domeni zakonskih rješenja što ih propisuje Sabor. Prisutne su određene olakšice za investitore i to posebno popustima i plaćanjima komunalne naknade i komunalnog doprinosa.

Ukupno sagledavano moguće je konstatirati da gradovi u Hrvatskoj uvažavaju neke od elemenata marketinga, ali da nema sustavnog pristupa u implementaciji strateškog urbanog marketinga.

Za razliku od hrvatskih gradova, neki europski gradovi već su podosta odmakli u okviru svoje primjene koncepcija urbanog marketinga. U nastavku se iznose ukratko određena iskustva pojedinih europskih država i njihovih gradova te posebno određena iskustva nekih gradova. U Nizozemskoj je 1987. godine 160 lokalnih uprava od ukupno 714 već provodilo različite promotivne aktivnosti<sup>200</sup>. Prema provedenim istraživanjima, krajem 1987. godine već je 198 lokalnih uprava imalo posebna područja-nekretnine veće od 10 Ha, za izgradnju i razvoj industrijskih pogona i zona<sup>201</sup>. Većina od spomenutih 198 lokalnih uprava, u razdoblju od 1980. do 1986. provodila je promotivne aktivnosti koje se mogu svrstati u područje urbanog marketinga<sup>202</sup>. Prosječan budžet za urbani marketing kretao se u prosjeku od oko 52 000 guldena i odnosio se najviše na oglašavanje, promociju i sajmove<sup>203</sup>. Među spomenutim podacima, već su tada u Nizozemskoj 4 od 5 lokalnih uprava imale zasebnog referenta ili odgovornu osobu zaduženu za poslovne kontakte sa različitim poduzećima, dok je čak 1/3 nizozemskih lokalnih uprava imala jednu osobu zaduženu za privlačenje poduzeća i stranih ulaganja<sup>204</sup>. Za istaknuti je grad Nijmegen koji je uporabom urbanog marketinga, aktivnom promocijom i točno definiranim ciljevima privukao američku „hi-tech“ industriju što je rezultiralo investicijom od 300 milijuna guldena, privlačenjem 25 novih poduzeća i otvaranjem 2200 novih radnih mjesta<sup>205</sup>.

Urbani marketing grada Amsterdama, devedesetih je prvenstveno bio usmjeren na promjenu imidža Amsterdama. Akvizicije i privlačenja novih investitora determinirane su ciljevima i strategijama urbanog marketinga. Tako su poželjne industrije i usluge definirane prema novim sektorima, osobito visoke tehnologije (hi-tech), zatim prema prodajnim i marketinškim agencijama, dis-



tribucijskim središtima, sjedištima tvrtki, financijskim institucijama i međunarodnim organizacijama. Osnovna su tržišta na kojima Amsterdam u tome cilju nastupa bila SAD, Japan, Koreja i Tajvan<sup>206</sup>. Najnoviji podaci o primjeni urbanog marketinga ukazuju na orijentiranost Amsterdama k privlačenju inozemnih poznatih poduzeća i sektora, zatim k dobivanju sponzorstava i organizacije sportski, kulturnih i znanstvenih događaja na svjetskoj i europskoj razini te k povećanju kvalitete šopinga, ugostiteljstva i hotelijerstva i ukupne poznatosti grada u svjetskim razmjerima. Urbani se marketing u Amsterdamu očituje djelovanjem u većini sektora, a najviše u turističkom. Osnovni ključni instrumenti urbanog marketinga u Amsterdamu se prvenstveno odnose na napore u promociji i promocijskim aktivnostima.

S druge strane, Rotterdam je, također u Nizozemskoj, dugi niz godina bio svjetski poznata luka. Kao i većina sličnih gradova Zapadne Europe i Rotterdam je pretrpio veće gubitke u populaciji radnim mjestima. Ti negativni trendovi prisilili su lokalne uprave da se prihvate aktivnije politike kako bi zaustavili određene negativnosti. S tim ciljem su izrađeni strateški dokumenti „Rotterdam Innovated“ i „Strategic note“, usmjereni na poticanje stanovanja, poduzetništva i turizma u gradu radi smanjenja njegove depopulacije<sup>207</sup>. Temeljni je cilj istaknut u strateškim dokumentima povećanje kvalitete i mogućnosti poslovanja i življenja u gradu. Određeni su i takozvani obećavajući sektori razvoja u koje spada promet, distribucija, dakle tradicionalne aktivnosti grada te novi sektori razvoja kao što je izgradnja i razvoj regionalne zračne luke, rast i ekspanzija poslovnih usluga, razvoj industrije znanja i visoke tehnologije te dodatni razvoj i usmjerenost grada turizmu, dokolici i zabavi.

Promjena smjera razvoja grada dana je i kroz novu strategiju urbanog razvitka i opremanja grada s ciljem podizanja ukupne kvalitete življenja poradi privlačenja turista i novih rezidenata. Gradska je uprava Rotterdama sebe svrstala u jednog od nositelja urbanog procesa koji mora biti povezan sa svim zainteresiranim stranama od poduzetnika do građana. U tome smislu gradske su vlasti odlučile poduzimati daljnje korake razvoju strateškog urbanog marketinga, provodeći organizacijske promjene u menadžmentu grada. Tako je i nastalo poduzeće Rotterdam Development Corporation, Razvojna korporacija Rotterdam, kao tijelo s primarnom zadaćom ekonomskog i gospodarskog razvoja grada. Ta korporacija ima svoj marketinški odjel i direktora marketinga. Kao i Rotterdam, i Hague je pretrpio krajem osamdesetih slične promjene. U tom smislu gradska administracija poduzela je niz inovativnih urbanih projekata s ciljem redizajna i ponovne valorizacije postojećih i stvaranja novih više od 1,5 milijuna kvadratnih metara poslovnih i komercijalnih prostora<sup>208</sup>. Promocija Hagua usmjerena je na privlačenje potencijalnih korisnika poslovno-komercijalnih prostora, stvaranje novog imidža grada kao jakog europskog ekonomskog potencijala, stvaranja pozitivne slike o gradu i stvaranja povjerenja na tržištima nekretnina uz razvoj vrhunskog imidža u dijelu poslova koji se odnose na razvoj i najam poslovno-komercijalnih prostora. Kao Amsterdam, Rotterdam i Hague primjenjuje principu i koncepcije urbanog marketinga pa je u tom smislu napravljena i marketinška studija grada Marketing for the Hague, publicirana 1990. godine. Osim navedenog, bitno je spomenuti da i na nacionalnoj razini u Nizozemskoj postoje inicijative k primjeni urbanog marketinga, osobito u dijelu koji se odnosi na princip da sve lokalne jedinice budu obvezne razviti se u djelotvorne administracije kao osnovu za uspješnu primjenu strateškog urbanog marketinga<sup>209</sup>. Zaključak koji se može izvesti iz ukratko prikazanih nizozemskih iskustava mogao bi biti da je većina većih nizozemskih gradova počela krajem osamdesetih i početkom devedesetih s aktivnom primjenom koncepcije urbanog marketinga, prvenstveno u svojevrsnom restrukturiranju grada, njegovu repozicioniranju, izgradnji novog imidža grada, izgradnji i unaprijeđenju ukupnog gradskog proizvoda privlačenjem stranih investitora, urbanizacijom u smjeru želja i potreba krajnjih korisnika, otvaranjem novih radnih mjesta, privlačenjem novih rezidenata i izgradnjom i unaprijeđenjem ukupnih gradskih poslovno-komercijalnih sadržaja. Za razliku od nizozemskih iskustava, francuska se iskustva mogu sagledavati kroz nekoliko faza razvoja i primjene urbanog marketinga. Prema Jeanu Bouinotom<sup>210</sup> francuski gradovi su

<sup>206</sup> Ibid. str. 167.

<sup>207</sup> Leo van den Berg, Jan van der Meer: „Urban marketing in the Netherlands, an overview of its results“, „Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra“, Italia, str. 169, 1994.

<sup>208</sup> Ibid., str. 170.

<sup>209</sup> Ibid., str. 169.

<sup>210</sup> Jean, Bouinot: „Urban marketing in France“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 173, 1994.

**211** Jean, Bouinot: „Urban marketing in France“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 175, 1994.

**212** Ibid., str. 176.

**213** Karetan, Schmidt: „City marketing in Germany“, Dortmund University, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 185, 1994.

između 1973. i 1990. usvajali i primjenjivali koncepte poslovnog marketinga i to kroz nekoliko bitnih faza. Prva podfaza ili razdoblje primjene korporativnog marketinga odvijala se u razdoblju od 1974. do 1980. godine u takozvanim godinama krize, kada su francuski gradovi bili suočeni s brzorastućom nezaposlenošću, na koju su odgovorili konkretnim financijskim pomoćima lokalnim organizacijama te veoma agresivnom promocijom usmjerenom na privlačenje novih kompanija iz cijelog svijeta ne bi li zaustavili trend porasta nezaposlenosti. Druga podfaza primjene koncepta korporacijskog marketinga u francuskim gradovima odvijala se u razdoblju od 1982. godine do 1983. godine<sup>211</sup>. U tom je razdoblju u Francuskoj uslijedila velika decentralizacija („Deffere zakoni“), koja je jednostavno prisilila lokalne gradske vlasti i gradske menadžere na novi inovativniji menadžerski pristup u upravljanju gradovima, usvajanjem menadžerskih i marketinških vještina koje su se do tada upotrebljavale samo u komercijalnim organizacijama. Ova podfaza zabilježena je kao aktivnija faza oglašavanja gradova s ciljem privlačenja novih poduzeća i poslova te napuštanjem politike financijske pomoći lokalnim tvrtkama i davanjem većeg naglaska na stvaranje konkurentskog okružja. Iz tog razdoblja ističe se grad Orleans, koji je 1984. lansirao veliku kampanju izravnog marketinga u SAD-u, s ciljem kontaktiranja i privlačenja stranih tvrtki. U tom razdoblju u Francuskoj su pokrenuti i poduzetnički inkubatori, poduzetničke i industrijske zone i slično. Treća podfaza<sup>212</sup> (1986-1990) započela je u Francuskoj nakon Hanoverske direktive i dogovora unutar Europske zajednice o slobodnom „protoku“ kapitala između država članica. Nove uredbe potaknule su francuske gradove na razmišljanje i suočavanje s novom konkurencijom i to u dijelu privlačenja i osnivanja paneuropskih poduzeća, sve veće konkurencije na financijskim tržištima te konkurencije na tržištima radne snage. Sredinom devedesetih godina, u Francuskoj se urbani marketing razvijao razvojem promocijskih aktivnosti gradova i nadalje s ciljem privlačenja poduzeća i financijskih institucija, te implementacijom urbane marketinške koncepcije u prostorno i urbanističko planiranje, na način da se planovi, razvoj grada i namjena prostora odvijaju u skladu s proporcijama grada, demografskim trendovima i nadasve stvarnim potrebama grada i njegova stanovništva. Samo promocijske aktivnosti, u francuskim gradovima zamjenjuju se u konkretna unapređenja gradskog proizvoda. Tako grad Vichy, s manje od 30 000 stanovnika želi postati „glavni grad kozmetike i ljepote“ usmjeravajući se na razvoj beauty-centara i privlačenje kozmetičke i zdravstvene industrije. Angouleme s 45 000 stanovnika od 1975. „gura“ grad uz slogan „imidž grad“, imajući u dugoročnoj strategiji razvitka grada razvoj različitih vrsta usluga u vezi s industrijom crtanih filmova te s ciljem izgradnje nacionalnog centra za proizvodnju crtanih filmova uz otvaranje niza komplementarnih škola i sličnih institucija zvuka, imidža, audiovizualne tehnike i umjetnosti. Drugi primjer je udruživanje gradova Pau, Tarbes i Lour s ciljem stvaranja „južne Pirenejske metropole“ koja bi mogla konkurirati megalopolisima Toulouseu i Bordeauxu. Za razliku od spomenutih francuskih gradova, Strasbourg se kroz promocijske kampanje pozicionira kao drugi bankarski i financijski grad te kao drugi kongresni grad. Lyon se pak na tržištu filmske industrije i audiovizualnih medija nastoji pozicionirati kao grad „koji je izmislio kino i filmsku industriju“. Njemačka iskustva gradova u primjeni urbanog marketinga mogu se sagledati kroz nekoliko sljedećih načela primjene i razmišljanja njemačkih gradskih administracija<sup>213</sup>:

- a) njemački gradovi prepoznaju klijente i orijentaciju na krajnje korisnike;
- b) premisa gradske marketinške orijentacije i okrenutosti građanima jest imati informaciju o potrebama i problemima. Istraživanje tržišta i analiza ključnih područja osnovni su nositelj urbanog marketinga u primjeni njemačkih gradova;
- c) njemački gradovi orijentirani su razmišljanju o ciljnim grupama, njihovom definiranju, ciljajući pritom na gospodarski razvoj, razvoj turizma i otvorenosti različitim inicijativama vlastitih građana;
- d) osnovne zapreke u primjeni urbanog marketinga njemački gradovi nalaze u procesu planiranja jer suprotno praksi komercijalnog marketinga, gradovi su izloženi višestranačkim i koalicijskim zahtjevima i ciljevima te je u tom cilju adekvatno plani-

ranje otežano. Tome treba dodati i kompleksnosti te međusobne povezanosti privatnih, društvenih i državnih organa koji zajednički razvijaju više različitih aspekata određene projekte te se u tim procesima javlja više različitih strana koje odlučuju i donose određene planove i zahtjeve;

**e)** urbani marketing u Njemačkoj obuhvaća sve aspekte komercijalnog ili poslovnog marketinga u cilju razvoja primjenjivih alata. Gradska vijeća u Njemačkoj nisu toliko usmjerena na razvoj marketinškog mixa, već na primjenu različitih marketinških alata iz poslovnog marketinga usmjerenih na formiranje javnog mišljenja i odluka gradskog vijeća.

**f)** organizacija je urbanog marketinga u Njemačkoj ostavljena gradskim vijećima te ih ista razvijaju i primjenjuju najčešće u suradnji s privatnim agencijama za urbani marketing. Njemački gradovi, također, različite procese primjene urbanog marketinga i restrukturiranja gradske administracije provode i različitim državnim stimulacijskim programima i poticajima osobito kroz projekte izobrazbe *city-managera*;

**g)** cilj je primjene urbanog marketinga u Njemačkoj, između ostalog, kreiranje i stvaranje stalne suradnje između javnih i privatnih institucija u cilju dugoročnog razvoja grada;

**h)** principi urbanog marketinga u Njemačkoj primjenjuju se i kroz urbanističko i prostorno planiranje, gdje se koncepcije marketinga gradova shvaćaju kao globalni projekt koji se odnosi na cijeli grad. Cilj je primijeniti i spojiti koncepcije urbanog marketinga i mogućeg razvoja grada s urbanističkim i prostornim konceptima.

Na osnovi provedenog telefonskog istraživanja u Sjevernoj Westfaliji 1990. godine, na lokalnim jedinicama s više od 50.000 stanovnika, utvrđeno je da 38 gradova od 71 grada primjenjuje ili radi na projektu uvođenja urbanog marketinga<sup>214</sup>. Od spomenutih 38 gradova, čak 20 gradova već je početkom devedesetih imalo unutar gradskih uprava oblike marketinške funkcije kao dijela stalne organizacijske strukture, 6 je gradova bilo u procesu preliminarnog uvođenja, dok se preostalih 12 na to pripremalo. Gledano iz drugog kutka, dakle gradskih razina, pozitivna iskustva u primjeni urbanog marketinga u Njemačkoj vezuju se uz grad Koeln, koji je bio u velikim gospodarskim teškoćama početkom osamdesetih. Više od 2/3 stanovnika bilo je zaposleno u teškoj industriji, kemijskoj, strojarskoj i elektrotehničkoj, dok je neznatan dio bio okrenut uslužnim sektorima<sup>215</sup>. Gospodarski potresi u industriji izazvali su brzi rast nezaposlenosti. Grad je uz to bio i u financijskoj krizi, cijene nekretnina i zakupnine bile su na dramatičnim razinama, a sam grad bio je neprivlačan za ulazak novih poslova i poduzeća u njega. Radi revitalizacije i „spašavanja“ grada, gradsko je vijeće Koelna izradilo nekoliko projekata i studija usmjerenih na regeneraciju, renovaciji i repozicioniranje grada. U sklopu tog projekta organizirana su posebna tijela za promociju grada, komunikaciju sa potencijalnim ulagačima te promociju tehnoloških i drugih gradskih projekata. Također, prihvaćena je i privatna inicijativa formiranja razvojne grupe grada s članovima gradskog vijeća i važnih gospodarskih subjekata, koja je u sklopu projekta urbanog marketinga grada razvila opširan projekt privlačenja i involviranja privatnih gospodarskih i ekonomskih subjekata u razvoj grada. Koeln je pored navedenog, svakako i uspješna priča o suradnji javnog i privatnog sektora, na zajedničkom projektu, urbane revitalizacije i „spašavanja“ grada od daljnje deklinacije. Osim Koelna, dobar je primjer koncepcije urbanog marketinga u Njemačkoj i grad Velbert, s približno 90 000 stanovnika koji se nalazi između Dusseldorfa, Kasena i Wuppertala<sup>216</sup>. Ekonomija grada je krajem osamdesetih bila vezana za male i srednje tvrtke, pretežno prerađivačke branše i ostatka vezanog za usluge i uslužne djelatnosti. Ukupno su uslužne djelatnosti zapošljavale 41 % zaposlenih, što nije bilo zadovoljavajuće. Također, grad je bio suočen i s fenomenom smanjene potrošnje, s obzirom na to da su stanovnici maloprodaju obavljali izvan grada u drugim okolnim gradskim središtima. U tom cilju, gradske su vlasti zajedno s udrugama trgovaca i drugim interesnim grupama, pokrenule projekt urbanog marketinga

<sup>214</sup> Karetan, Schmidt: „City marketing in Germany“, Dortmund University, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 188, 1994.

<sup>215</sup> *Ibid.*, str. 189.

<sup>216</sup> Karetan, Schmidt: „City marketing in Germany“, Dortmund University, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 191, 1994.

<sup>217</sup> Ibid., str. 191.

<sup>218</sup> Giuseppe, Rizzo: „Verona: Citta dinamica ma disarmonica, Quale marketing urbano?fl Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 422, 1994.

<sup>219</sup> Alan Wenban-Smith: „Infrastructure for an advanced industrial city“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 469, 1994.

usmjerenog na razvoj i revitalizaciju gradskog središta s ciljem razvoja servisnih, trgovačkih, komercijalnih zona te zona usmjerenih na kulturna zbivanja, zabavu, dokolicu, stanovanje i rad. Gradska je administracija<sup>217</sup> zajedno sa svim zainteresiranim stranama razvila projekt i strategiju njegove promocije te strategiju njegove implementacije u tri faze, analizu i ocjenu stanja, implementaciju i nadzor implementacije. U cilju realizacije ukupno je bilo organizirano 13 grupa koje su se bavile razvojem zona, budućim namjenama i koje su zajedno činile svojevrsnu interakciju i spoj privatnih, građanskih i javnih inicijativa s jedinim ciljem, oživljavanje i restrukturiranje grada.

Postoje i druga iskustva od kojih vrijedi istaknuti iskustvo španjolskoga grada Seville. Suočen s gospodarskom krizom taj je grad odlučio promijeniti strategiju svojega razvoja okrenuvši se novim projektima i ciljajući na njih (poput organizacije sajma svjetske razine World Fair Expo 92) te na taj način mijenjajući strukturu gradskoga gospodarstva i ukupnog imidža grada. Slično je bilo i s Barcelonom, koja je kao grad, svoju priliku dobila i iskoristila organizacijom Olimpijade te je na taj način gradu priskrbila važnu infrastrukturu i dugoročnu podlogu za daljnji razvoj. Ovdje naravno nije potrebno posebno isticati, da su ti gradovi upravo zahvaljujući marketinškoj koncepciji i primjeni instrumenata promocije i lobiranja sebi izborili takve projekte. Slično španjolskim iskustvima, i u nama susjednoj Italiji prepoznaju se inicijative i primjene urbanog marketinga. Tako je recimo Verona svoje resurse usmjerila na razvoj gradskog gospodarstva i gradskog proizvoda u smjeru izgradnje prometne infrastrukture te usmjeravanjem razvoja brojnih tvrtki u području logistike i transporta<sup>218</sup>. Pored toga, grad je izgradio imidž grada kulturnog i poslovnog turizma, a jake promocijske aktivnosti usmjerene su na organizaciju manifestacija i posebnih kulturnih, zabavnih i umjetničkih događaja i predstava. Radi poticanja razvoja grada i praćenja lokalnog gospodarstva te privlačenja novih tvrtki, osnovana je i posebna gradska agencija zadužena za gospodarski razvoj grada. Birmingham je bio jedan od najvažnijih manufakturnih i industrijskih središta Velike Britanije krajem 19. stoljeća. Tako definirana infrastruktura poslije je sredinom osamdesetih postala temelj za razvoj automobilske industrije. Kolaps je uslijedio početkom osamdesetih godina kada je i započela ukupna recesija u Engleskoj<sup>219</sup>. Adekvatnim prepoznavanjem problema i usmjeravanjem resursa i koncepcije urbanog marketinga započet je proces restrukturiranja gradskog proizvoda i samog grada. U tom cilju, u suradnji sa gradskim sveučilištima izgrađen je i razvijen svojevrsan „znanstveni“ park za promociju i razvoj novih tehnologija, izvršene su velike infrastrukturne investicije u telekomunikaciji i transport, izgrađeni su novi sportski i kulturni objekti koji privlače velike manifestacije, a time i turiste, te su znatna sredstva usmjerena u revitalizaciju gradskog središta tj. vraćanju trgovina i shopping centara u samo srce grada. Za razliku od Birminghama, Verone i Barcelone, Marseille je, kao i nekolicina drugih lučkih gradova Sjeverne Europe, bio suočen s velikom krizom sredinom sedamdesetih godina. Osamdesetih stanje se još više degradiralo, a sve više sjeverno afričkih imigranata pogodovalo je i jačanju nacionalističkih stranaka, poput Le Penove Stranke nacionalnog fronta. Dio teškoća Marseillea jest i u njegovoj lokaciji. Naime grad je praktički okružen uspješnim gradovima poput Montpeliera, Toulona, Sophie, Aixa te se veći dio tvrtki i gospodarstva jednostavno u vremenu degradacije preselio iz Marseillea u okolne gradove. Zbog političkog nerazumijevanja i jačanja desničarskih snaga, Marseille se nije uspješno oporavio poput npr. Hamburga, Dortmundu i drugih sličnih gradova te i nadalje bilježi znatne probleme u razvoju. Politička volja, znanje i upravljanje gradom, prepoznavanje gospodarskih i političkih problema čini okosnicu uspješnog upravljanja gradom i implementacije urbanog marketinga. Ono što vrijedi za poslovni marketing vrijedi i za urbani marketing. Niti najbolja promocija, najskuplja promotivna kampanja neće dugoročno osigurati plasman lošeg proizvoda.

Analiza europskih iskustava upravo nas usmjerava na nekoliko ključnih zaključaka. Prvi je svakako da nema jedinstvenog pristupa i jedinstvene „rute“ koja će vrijediti za svaki grad. Donositelji odluka u različitim europskim gradovima i zemljama donosili

su različite odluke glede strategije razvoja grada, od poticanja reurbanizacije i redefinicije gradskih središta, do privlačenja stranih tvrtki pa do izgradnje infrastrukture radi poticanja i stvaranja boljih uvjeta lokalnim poduzećima. Velik dio gradova svoju je šansu našlo u turizmu, odmoru, kupovini i visokoj tehnologiji te u privlačenje velikih financijskih institucija.

Prema Michaelu Parkinsonu<sup>220</sup> uspješni gradovi morat će zadovoljavati 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 bazu industrijskog i uslužnog razvoja;
6. Imati adekvatnu i obrazovanu političku i upravnu administraciju koja će znati prepoznati za grad kritične strateške trenutke i koja će znati u pravom trenutku povući odlučujuće poteze.

U nadolazećim godinama, svi gradovi pa tako i hrvatski, bit će suočeni sa svojom brzo rastućom globalnom konkurencijom i, naravno, globalnim utjecajima od drugačijih odnosa na tržištu do drugačijih političkih, gospodarskih i kulturnih interesa što će uvjetovati stvaranje još dinamičnije okoline u kojoj danas gradovi djeluju. U takvim je uvjetima, već danas potrebno 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. Iz prije prikazanog istraživanja hrvatskih gradova, vidljivi su pozitivni pomaci u razumijevanju koncepcija marketinga i potrebi promjene ponašanja naših gradova prema svojim korisnicima. Najveći napredak vidljiv je u promjeni lokalnih politika koje su donedavno lokalno gospodarstvo prepuštale same sebi, a sada grade i razvijaju industrijske zone, pregovaraju s inozemnim ulagačima, čak i saniraju lokalne tvrtke iz proračuna<sup>221</sup> kako bi spasile stotine malih obrtnika, koji ovise o poslovanju velikih tvrtki. Također, kod naših gradova vidljivi su pomaci u primjeni promocijskih aktivnosti te okrenutosti gradova k promociji vlastitih resursa radi poticanja lokalnog zapošljavanja i lokalnog razvoja. Unatoč brojnim teškoćama s kojima su naše lokalne zajednice svakodnevno suočene, prepoznavanje i valorizacije koncepata marketinga te sve veća upotreba pojedinih instrumenata marketinškog mixa, daje naznake da će i naši gradovi u sljedećih desetak godina primjeni urbanog marketinga ići ukorak s europskim. Kao što je na početku ovog poglavlja i navedeno, iz provedenog istraživanja na razini hrvatskih gradova, vidljivi su određeni pomaci u pristupu razmišljanjima i primjeni urbanog marketinga, odnosno koncepcija marketinga i u našim gradskim upravama. Dakle, od onog trenutka kada su pojedini europski gradovi bili suočeni s recesijom, padom zaposlenosti, odlascima mladih stručnjaka, propadanjem infrastrukture i degradacijom gradskih urbanih središta, u tim je trenucima većina političkih vodstava u duhu pravih menadžera izradila strateške planove revitalizacije grada kojim upravlja služeći se aktivno pritom primjenom koncepcija marketinga. Iz takvih pozitivnih iskustava razvio se i urbani marketing kao svojevrsna filozofija i instrument pomoći gradskim upravama i gradskim menadžerima u upravljanju razvojem nekoga grada. Naši gradovi nalaze se tek sada u situacijama u kakvima su se nalazili europski gradovi krajem sedamdesetih i osamdesetih godina. Suočeni s rastućom nezaposlenošću, odumiranjem lokalnog gospodarstva, osobito velikih poduzeća koja su nekada zapošljavala i desetke tisuća ljudi, mudri gradonačelnici i poglavarstva brzo su uvidjeli da država nije svemoguća te da se za

<sup>220</sup> Michael, Parkinson: „The rise of the entrepreneurial european city, strategic responses to economic changes“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str. 307, 1994.

<sup>221</sup> Napomena: slučaj željezare Sisak, koja je u 2003. dugovala gradu od 1997. do 2002., praktično jedan gradski proračun.

vlastiti razvoj mora svaka lokalna zajednica pobrinuti sama. U ovoj knjizi najviše se zagovara stajalište da su danas gradovi, mjesta, države, suočene s krizom vlastite ekspanzije i širenja. U novome globalnom okružju, u novoj globalnoj konkurenciji, u okružju gdje tehnologija i znanost rapidno napreduju, s pravom se postavlja pitanje što gradovi, odnosno mjesta mogu učiniti da bi preživjeli i osigurali svoj prosperitet i ubuduće. Kako se informacijsko društvo sve brže razvija, ljudi, poslovi i financijska sredstva postaju sve mobilniji. Ovakvi trendovi zahtijevaju da gradovi učestalije propituju što treba zapravo njihovim građanima, poduzećima. 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 važnosti za lokalnu, nacionalnu i međunarodnu zajednicu. Ona mjesta koja propuste ovakav oblik ponašanja nesumnjivo će izgubiti utrku s atraktivnijim konkurentima.

Gradovi, to jest njihova vodstva moraju znati i razumjeti:

1. Kojim je izazovima i promjenama izložen njihov grad u globalnom okružju?
2. Kako pojedini grad ili mjesto može pozitivno iskoristiti novonastale situacije i promjene u okružju?
3. Zašto je u tom procesu urbani marketing nužan?

**Prvi izazov** za svjetske, ali i hrvatske gradove proizlazi iz činjenice da su gradovi i njihova lokalna ekonomija u stalnom riziku od promjena. Danas su industrija i kapital sve mobilniji, spremni na preseljenje u druge gradove, druge države zbog jeftinije radne snage, bolje infrastrukture, besplatnog poslovnog prostora. U tim uvjetima, gradovi moraju prepoznati potrebe lokalnoga gospodarstva i vlastite interese. Lokalne su kompanije također izložene globalnoj konkurenciji, stalnom smanjenju troškova i stalnim novim ugađanjima kupcima. U takvim uvjetima potrebno je znati prepoznati i spojiti interese i grada i lokalne zajednice.

**Drugi izazov** za svjetske i naše gradove proizlazi iz činjenice da su gradovi, kao i sve ostale pojave u prirodi, izloženi određenim prirodnim ciklusima i evoluciji. Nakon rasta i razvoja neizbježno slijedi pad. Znati strateški ocijeniti kuda ide određeni grad, što se događa s migracijama njegovih stanovnika, kakav je stupanj imigracija, znači prepoznavati probleme unaprijed, prije njihova nastanka. Samo na takav način moguće je upravljati gradom u svjetskim razmjerima.

**Treći izazov** proizlazi iz jednostavne činjenice da za sve gradove podjednako postoji aktivan rizik konkurencije te da se svi konkurenti gotovo ravnopravno natječu za oskudne resurse, u ovom slučaju kapital, bogate tvrtke i školovanu radnu snagu. Gradske agencije za promicanje turizma, razvoja i promocije grada moraju u Hrvatskoj postati stvarnost. Gradske administracije specijaliziranim agencijama mogu osigurati dotok informacija, komunikaciju s inozemnim partnerima, definiciju njihovih želja i potreba te izradu akcijskih planova za uspostavljanje međusobnih odnosa i suradnje.

**I posljednji izazov** na koji naši gradovi poput svojih svjetskih suparnika moraju paziti, jest nepobitna činjenica da svaki grad svoj razvoj mora zasnivati na vlastitim snagama, vlastitom znanju i vlastitim raspoloživim resursima. Ponajprije, naši bi se gradovi trebali usmjeriti na razvoj i zadržavanje vlastitih stručnih kadrova te im različitim stipendijama i kasnije povlasticama osigurati opstanak unutar lokalne zajednice. Najveći je gubitak za određenu zajednicu tzv. „odljevanje mozgov“ i intelektualnog kapitala. Bez stručnjaka, obrazovanih radnika, niti jedan grad, nigdje u svijetu, nema šanse za opstanak.

**Svi gradovi moraju imati jasno definiranu viziju svog budućeg razvitka. Jasno definirana vizija naravno nije pusto nabranjena želja kao što su rastuća lokalna ekonomija, povećanje zaposlenosti i sl. Jasna vizija mora odražavati realističnu sliku razvoja grada, onoga što grad stvarno može postati u sljedećih 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 kako bi se izbjegla preklapanja zajedničkih aktivnosti i rasipanja resursa na podvostručavanje podjednake aktivnosti i tome slično. Sljedeća aktivnost, kao odgovor na nove izazove u okruženju, sastoji se od utvrđivanja marketinški orijentiranoga strateškog planiranja u gradovima, odnosno uspostave sustava strateškoga urbanoga marketinga i planiranja. Većina gradova (što je istraživanje i pokazalo) u hrvatskoj provodi različite oblike planiranja osobito u dijelu definiranja proračuna. Međutim, ukupan je sustav previše diferenciran i odvojen. Previše je ciljeva koji se ne ostvaruju, programa koji nisu u skladu s očekivanjima krajnjih korisnika, grupa i pojedinaca koji se brinu za ostvarivanje planova, izvješća koja nitko ne čita. Strateško planiranje i upravljanje pokazalo se kao vrlo koristan instrument, instrument koji određenu organizaciju može objediniti u sklopu vlastite misije te joj omogućiti sustavan i dugoročno opravdan pristup rješavanju problematike nekoga grada.

**Biti atraktivan grad, privlačan, s visokim standardom življenja, biti uspješan, znači i rukovoditi i uspješno organizirati promocijske aktivnosti grada, lobiranje i privlačenje kapitala.** Dugoročno gledano, naši gradovi moraju razviti posve nove, vlastite sustave promocije, komunikacije i privlačenja turista, stranih ulagača i poslovnih partnera. Gradovi, pored navedenog moraju, kao i poduzeća u svoje djelovanje ugraditi koncept fleksibilnosti. Fleksibilnost se mora očitovati kroz prostorno-plansku dokumentaciju i načine urbanog planiranja, te kroz smanjivanje 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 brz 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. Strateško urbano marketinško planiranje i primjena urbanog marketinga, kao što je i vidljivo iz dosadašnjeg teksta, mogu u tim postupcima biti od velike koristi, od analize situacije, procjene potrebnih promjena pa do nadzora uspješnosti provedenih postupaka. **Pristup urbanog marketinga razvoju nekoga grada sastoji se prije svega u razvoju djelotvornog odgovora na sve promjene u njegovom okruženju. Gradovi moraju „proizvoditi“ usluge i proizvode. Te usluge ili proizvodi moraju imati i svoje „kupce“ i to na gradskoj razini, regionalnoj, pa čak i nacionalnoj i multinacionalnoj.**

Nije li pravodobno prepoznavanje tržišnih trendova, promjena u svjetskoj ekonomiji i marketinško ponašanje pomoglo Irskoj u svojem repozicioniranju i poticanju vlastitog razvoja kroz brojne oblike djelovanja od tehnoloških parkova do poduzetničkih zona i edukacije poduzetnika i činovnika pretvorilo Irsku u „europskog Tigra“ ?

### Uloga industrijskih parkova u razvoju Irske

Irska agencija za razvoj (IDA) desetljećima je aktivno promovirala industrijske parkove kao učinkovit način za promociju ulaganja. Danas IDA posjeduje otprilike 150 industrijskih posjeda i poslovnih parkova različitih veličina, smještenih diljem zemlje. IDA ima trajnu politiku razvoja vrhunskih poslovnih/tehnoloških parkova prema najvišim međunarodnim standardima. Ona također ulazi u zajednička ulaganja s općinama i privatnim ulagačima u svrhu razvoja novih parkova.

IDA posjeduje 1,700 hektara koji su isključivo raspoloživi za nova izravna strana ulaganja i za domaću proizvodnu industriju, te 50.000 kvadratnih metara tvorničkih i uredskih prostora. Njen je godišnji proračun za nekretnine oko 40 milijuna US dolara. 65% aktivnosti izravnih stranih ulaganja i 50% proizvodne industrije smješteni su u parkovima u vlasništvu IDA-e. Skoro 125.000 ljudi je izravno zaposleno u industrijama u stranom vlasništvu, a 200.000 je zaposleno u domaćim proizvodnim industrijama. Veliki investicijski projekti, poput onih Intela, Hewlett Packarda i Xeroxa, smješteni su na samostalnim lokacijama.

(Izvor: Izvještaj FIAS, Hrvatska-Administrativne prepreke stranim ulaganjima, 2003)





## SAŽETAK

Urbani marketing i marketing gradova posljednjih je godina u zapadnim zemljama pa i u nas postao tema o kojoj se u gradovima, općinama, udrugama i javnosti često raspravlja. Danas je glavna problematika svih gradova kako djelotvorno i brzo djelovati te kako primijeniti dobro poznate marketinške i menadžmentske koncepte iz poslovnog svijeta na djelovanje i rad javne (gradske) administracije. Međutim, dominira rasprava o funkcioniranju javne administracije, načinima poboljšanja rada, povećanju transparentnosti njena rada, djelotvornost javne administracije, senzibiliziranja javne administracije, potrebi za strateškim planiranjem, privatizaciji i odvajanju određenih poslova javne administracije, ali se nedovoljno raspravlja o implementaciji strateških marketinških koncepta u navedenim aktivnostima. Upravo je implementacija koncepta strateškog urbanog marketinga u gradovima, u Hrvatskoj osnova predmetnog istraživanja znanstvenog magistarskog rada. U sklopu ovog rada, pored teorijskih razmatranja koncepta marketinga gradova, te definiranja urbanog marketinga i strateškog urbanog marketinga s primjenom u razvijenim svjetskim gradovima provedeno je i slojevito istraživanje na reprezentativnom uzorku hrvatskih gradova, kako bi se spoznala razina primjene. Rezultati istraživanja ukazuju da gradovi smatraju bitnim pratiti želje i potrebe korisnika ali se ono ne provodi na redovitoj osnovi. Utvrđeno je također da pretežiti dio gradova definira ciljeve i prati te mjeri njihovu realizaciju. Nadalje, proizlazi da većina gradova identificira i primjenjuje neke od instrumenata marketinškog mixa, dok se više od polovice gradova izjasnilo za potrebu uvođenja ISO sustava kvalitete u svoje administracije.

Zaključno, jasno definirana vizija budućeg razvitka grada kao i drugih odrednica koje grad mora uvažavati kao odgovor na izazove okruženja, ukomponirane su u sustav marketinški orijentiranog strateškog urbanog marketinga u gradovima. U tom sklopu testiran je i model strateškog urbanog marketinga na primjeru grada Rovinja i ukazano da implementacija strateškog urbanog marketinga pridonosi djelotvornijem i efektivnijem ispunjavanju funkcija grada. Dakle, potvrđena je hipoteza rada kojom je istaknuto da je moguće prevladati slabosti upravljanja gradovima uz povećanje zadovoljstva krajnjih korisnika usluga, građana, poduzeća i drugih subjekata razvojem i primjenom koncepta strateškog urbanog marketinga, uvažavajući pri tome određene zakonske i administrativne zapreke. Stoga je strateški urbani marketing u funkciji unaprijeđenja upravljanja gradovima.



## RIASSUNTO

Negli ultimi anni il marketing urbano e il marketing delle città sono al centro di frequenti discussioni nelle città, nei comuni, nelle associazioni e tra l'opinione pubblica, sia del nostro paese che di quelli occidentali. Uno dei problemi primari del nostro tempo, comune a tutte le città, è quello su come operare e come applicare i ben noti concetti del marketing e della gestione del mondo degli affari nell'attività e nel lavoro dell'amministrazione pubblica (cittadina). Quello dominante, comunque, è il dibattito in tema di organizzazione del lavoro dell'amministrazione pubblica, di metodi per il suo miglioramento, d'aumento della trasparenza della sua attività, di efficacia, d'incremento della sensibilità dell'amministrazione pubblica, della necessità di applicare una pianificazione strategica, di privatizzazione e ripartizione di alcune attività dell'amministrazione pubblica ma, purtroppo, si discute insufficientemente sull'implementazione dei concetti strategici del marketing nelle attività di cui sopra. Ed è proprio l'implementazione del concetto di marketing urbano strategico nelle città della Croazia che è alla base della ricerca elaborata nella presente tesi scientifica post-laurea. Nel presente lavoro, accanto alle osservazioni teoriche relative al concetto di marketing delle città, alla definizione di marketing urbano e di marketing urbano strategico, alla sua applicazione nelle città mondiali ben sviluppate, è stata svolta pure una ricerca stratificata su di un campione rappresentativo di città croate, al fine di identificare il suo livello d'applicazione. I risultati della ricerca dimostrano che le città si curano di rispondere ai desideri e ai fabbisogni dei fruitori locali ma che ciò non viene attuato su base regolare. È stato pure assodato che la maggior parte delle città definisce i traguardi, ne segue e ne misura l'attuazione. Inoltre, risulta ancora che la maggior parte delle città applica alcuni degli strumenti del „marketing mix“, mentre più della metà di esse hanno espresso il fabbisogno d'introdurre il sistema di qualità ISO nella loro amministrazione.

In conclusione, una visione ben definita dello sviluppo futuro delle città, come pure di quello delle altre premesse che la città deve considerare in risposta alle sfide dell'ambiente, è parte integrante del sistema del marketing urbano strategico delle città. In tal senso, anche il modello di marketing strategico urbano su esempio della Città di Rovigno è stato sottoposto a verifica e il risultato dimostra che l'implementazione del marketing urbano strategico contribuisce all'ottenimento di risultati più efficaci ed effettivi delle funzioni cittadine. Di conseguenza, viene confermata l'ipotesi del presente lavoro che viene a sottolineare come, mediante lo sviluppo e l'applicazione del concetto di marketing urbano strategico, sia possibile eliminare i punti deboli dell'amministrazione cittadina, aumentando parallelamente il livello di soddisfazione dei fruitori ultimi dei servizi, dei cittadini, delle imprese e di altri soggetti, tenendo sempre conto di determinati ostacoli legali e amministrativi. Possiamo perciò affermare che il marketing strategico urbano è in funzione dello sviluppo della gestione cittadina.



## SUMMARY

In the last several years, urban marketing and town marketing have become a frequently discussed issue in towns, municipalities, associations, and in the public both in Croatia and abroad. Today's main preoccupation of all towns is how to quickly and efficiently act and apply the well-known marketing and management concepts from business world to the activities and the work of public (town) administration. However, dominant discussion regards the functioning of the public administration, the ways of improving the work, increasing the transparency of its work, the efficiency of public administration, the sensitivity of public administration, the need for strategic planning, privatisation and separation of specific works of public administration, but there is still insufficient discussion about the implementation of strategic marketing concepts in the described activities. The implementation of the concept of strategic urban marketing in towns in Croatia is the very basis of the research of this scientific master thesis. As part of the thesis, along with theoretical considerations of the concept of the marketing of the towns and the definition of urban marketing and strategic urban marketing with the application in developed world towns, a complex research has been undertaken using a representative sample of Croatian towns with the objective of defining the level of application. The results of the research indicate that towns consider it important to follow the wishes and the needs of users, but this is not carried out on a regular basis. It was also determined that the majority of towns defines objectives, and follows and measures their realizations. However, it has also turned out that the majority of towns identifies and applies some of the instruments, while more than half of the towns declared the need to introduce the ISO system of quality in their administrations. Finally, a clearly defined vision of future development of the town as well as the other regulative the town needs to take in consideration as an answer to challenges of the environment have become part of the system of the marketing oriented strategic urban marketing in towns. With that regard, a model of strategic urban marketing has been tested on the example of the town of Rovinj. It proved that the implementation of strategic urban marketing adds to a more efficient and a more effective fulfilment of the town's function. In other words, it confirmed the work hypothesis that emphasizes the possibilities to overcome the weakness of town management with an increase in the satisfaction of the final users of services, citizens, companies and other subjects by developing and applying the concept of strategic urban marketing, and taking into consideration some legal and administrative obstacles. For this reason, strategic urban marketing is in function of improving the town management.



## POPIS LITERATURE

1. Alan Wenban-Smith: "Infrastructure for an advanced industrial city", Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia 1994.
2. Amelia, Tomašević: „Razvoj teorije i prakse odnosa s javnošću“, Časopis Marketing UP, Trend publikacije, broj 9/2002,
3. Ashworth, A.; Voogd, H.: „Marketing the City, Concepts, process and Dutch applications“, TPR, 59/88.
4. Ave, Gastone: „Pianificazione urbanistica e marketing urbano strategico in Europa“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
5. Bajo, Ante: Administrativno - teritorijalni ustroj i financiranje jedinica lokalne samouprave i uprave u Republici Hrvatskoj, časopis Financijska praksa 3/96, Institut za javne financije, 1996.
6. Balamuralikrishna, C. Dugger: SWOT Analysis: A Management tool for initiating new program in vocational schools „Iowa state University“, 08.02.2001.
7. Brošura za jedinice lokalne samouprave, Urban institut Hrvatska 2002.
8. Bruno Grbac, et.al.: „Evolucija marketinga u gospodarstvu Primorsko goranske županije i Istarske županije“, Marketing i razvoj, Društvo za marketing Rijeka, Rijeka 2000.
9. Bruno, Ermolli: „Come stimolare gli investimenti in citta“, časopis Ipresia e Stato, broj 50, CCIAA Milano,, od 08.08.2002.
10. Bruno, Grbac; Ivana, First; Jasmina, Dlačić: „Marketing i grad“, Časopis Tržište broj, CROMAR Hrvatske, 2001.
11. Bryson John: Strategic Planning for public and nonprofit organizations, Josse Bass Publishers, San Francisco, USA, 1995.
12. Chevrand-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 2002.
13. City od Sydney: „Sydney City Marketing“, <http://>, 15.07.02.
14. Corsico, Franco : „Marketing urbano uno strumento per le citta e per le imprese“, Torino Incontra, Torino, 1994.
15. Couper, David: Quality Improvement and Government, <http://deming.eng.clemson.edu/govt/>
16. Cristiana, Rosignolo: Networking in EU: Different policies at different spatial scales, EU-Polis sistemi urbani europei, Dipartimento Interateneo Torino, Politecnico e Universita di Torino, Italy, 2002.
17. Curti F., Gibelli M.C.: „Pianificazione strategica e gestione dello sviluppo urbano“ ALINEA, Firenze, 1999.
18. Članak „Marketing urbano“, internet časopis „Contactar“, 09.08.2002.
19. David, Stuart Walton: „Cardiff Bay Regeneration Strategy“, Llewelyn Davies Planning, London UK, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
20. Dr. Ari-Veikko Anttiroiko: The Winds of Change, restructuring the local government in Finland and Japan, University of Tampere, <http://www.uta.fi>.
21. Dr.sc. Zoran Franjić : „Proces globalizacije i značaj stranih direktnih ulaganja za hrvatski turizam“, Časopis Tržište, broj \_ 2000., Vol XII, Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji, Izdavač Comar, Zagreb, 2000.
22. Enrico Cogno, Giancarlo Dall Ara: „Comunicazione e tecnica pubblicitaria nel turismo“ Franco Angeli, Milano, 1999.
23. 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.

24. Eugen, Pusić: „Država i državna uprava“, Pravni fakultet, Zagreb, 1999.
25. Feigenbaum, Armand: Managing improvement in the US government, [http:// deming.eng.clemson.edu/govt/](http://deming.eng.clemson.edu/govt/)
26. Franco, Mellano: „Il marketing urbano nell esperienza Europea“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, str 196, 1994.
27. G.J.Ashworth: „Marketing of places, What are we doing?“, Torino Incontra, Torino, 1994.
28. Geroge J., Avlonitis; Spiros, P. Gounaris: „Marketing orientation and its determinants, an empirical analysis“, European Journal of Marketing, vol. 33, broj 11/12, str. 1999.
29. Giuseppe, Rizzo: „Verona: Citta dinamica ma disarmonica, Quale marketing urbano?“ Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
30. Gorazd, Trpin: „Proces reforme javne uprave u Sloveniji“, Znanstveni skup „Modernizacija hrvatske uprave, povijesne epouke, aktualno stanje i razvojne perspektive“, Zagreb 25 i 26 travnja 2002., Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave, objavljeno u separatima.
31. Greta Augustinović Pavičić: „Upravljački sustav u jedinicama lokalne samouprave“, časopis Informator, broj 5011, subota 16.3.2002.,
32. Grupa autora: Hrvatska u 21. stoljeću, Ured za strategiju razvitka Republike Hrvatske, Javna uprava, str. 19.
33. Guido De Brabander, Els Gijsbrechts: Cultural Policy and Urban marketing“, Universit of Antwerp, Antwerp Belgium, Torino Incontra, Torino, 1994.
34. Hans, Buurma: „Public policy marketing, marketing exchange in the public sector“, Buurma BV, Amsterdam, Netherlands, European Journal of Marketing, Vol. 35, Broj 11/12 2001.
35. Heinz Wehrich, Harold Koontz: Menedžment, Mate d.o.o. Zagreb, 1994.
36. Holzer Marc: „Comunicating Commitment: Public Administration as a Calling, Rutgers University, Campus Newark, Public Administration and Management, Interactive Journal, 2.04.1999.,
37. Ilaria, Valente: „La citta come oggetto di studio della morfologia urbana“, str. 1, Tipo/lezioni/valente/lezione2.pdf.
38. Internet Leksikon na: <http://www.hita-academy.com/1stupanj/leksikon.htm>.
39. Istraživanje javnog mnijenja, N=251, voditelji projekta Marko Paliaga i Nicolo Sponza, listopad 2002.
40. Ivana Jakir Bajo: „Mjerenje uspješnosti u hrvatskom javnom sektoru“, Časopis Računovodstvo, revizija i financije, ožujak 2002. Zagreb, RRIF Zagreb.
41. J.Chevalier, A. Gasnier, P.Petsimeris: „„, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
42. Jean, Bouinot: „Urban marketing in France“, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
43. Karetan, Schmidt: „City marketing in Germany“, Dortmund University, Marketing urbano in Europa, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
44. Katarina, Ott; Anto, Bajo: „Lokalne financije i lokalni proračuni u Republici Hrvatskoj“, Časopis Financijska teorija i praksa, Institut za javne financije, broj 3/2001., godina XXV. 2001.
45. Konceptije PPUG i GUP-a Rovinja, studiju i izradu plana vodi Urbing Zagreb, 2003.
46. Kostner, A. ; Schmidt, K: Stadtmarketing, en: RaumPlanung, 58, 1992.

47. Kotler, Philip: „Upravljanje marketingom 1“, Informator, Zagreb, 1988.
48. Kotler, Philip;Donald, Haider;Irving, Rein: „Marketing places“, Ther Free Press, Maxwell, 1999.
49. Kotler,Roberto: Social marketing, strategies for changing social behavior, The free press, N. York,1989.
50. Lee Hiu Hong: „Globalization and Higher Education Reforms in Hong Kong and Singapore“, ASAA 2000., Asialink The University of Melbourne, Victoria, Australia 07.01.2002.
51. Leo van den Berg, Jan van der Meer: „Urban marketing in the Netherlands, an overview of its results“, „Marketing urbano in Europa“, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
52. Marcel Meller:„Društveni marketing“, Osijek, 1994.
53. Marcel Meller: „Marketing jedinica lokalne samouprave“, Zbornik radova Marketing države, 17. Kongres CROMAR-a Hrvatske, zajednica udruga za marketing, Zagreb, 2001.
54. Marin, Buble: Proces strateškog menedžmenta i njegove bitne komponente, Časopis Računovodstvo i financije, broj 8, kolovoz 1997.
55. Marketing public management development, 28.08.2001.
56. Matrice di portafoglio,, 09.05.2002.
57. 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.
58. Mihić, Mirela: „Segmentacija tržišta odjeće na temelju afektivno-kognitivnih varijabli“, Ekonomska istraživanja, Vol. 15, broj 1/2002, FET Dr. Mijo Mirković, Pula.
59. Mike, Barke; Frank, Peck: „Place promotion and peripherality“, Northern Economic Review, str. 16, izvor: [www.unw.ac.uk/academics/ss/nem/journals](http://www.unw.ac.uk/academics/ss/nem/journals), listopad 2002.
60. Mike, James: „ISO 9001:2000, Quality meets marketing“ LRQ Review, Lloyds Register Quality Assurance Ltd, December 2002.
61. Milan, Vresk: “Grad u regionalnom i urbanom planiranju“, Udžbenici Sveučilišta u Zagrebu, Školska knjiga, Zagreb, 1990.
62. Millington, Steve: „Place marketing“Department of environmental and geographical sciences, Manchester Metropolitan University, Manchester, 1999., od 20.08.2002.
63. Mr sc. Mili Razović : Turizam Dalmacije u globalizaciji suvremenog turističkog tržišta „, Časopis Tržište, broj \_ 2000., Vol XII, Hrvatsko gospodarstvo u tranziciji, Izdavač Comar,Zagreb, 2000. godine.
64. Muller, W.H: Territoriales (regionales und komunale) Marketing, WIBERA-Sonderdurch, No 223, Dusseldorf, 1992.
65. Narodne novine broj 90/92, 94/93, 117/93
66. OECD, Globalisation-“What chalenges and opportunites for goverments?“, Paris 1996.
67. OECD, Administration As service, The public as client, 1987, Paris, France.
68. OECD, Government of the future, PUMA, Policy Brief No 9.
69. Patric, Butler; Neil Colins: „Strategic analysis in political markets“, European Journal of Marketing, Volume 30, broj 10/11, 1996.
70. Paul Cheshire: Cities in Competition, articulating the gains from integration, Urban studies, vol 36, nos 5-6, 1999, The editors of Urban studies.
71. Peter F., Drucker: „The practice of management“, Harper business, 1993., USA.

72. Philip Kotler, „Nedostaje kreativnosti a ne menedžerske sposobnosti“, Časopis Privredni Vjesnik, godina II, Broj 3262/3263, 19.07./05.08.2002.
73. Philip Kotler: „Upravljanje marketingom 1“, Informator, Zagreb, 1998.
74. Philip Kotler: „Upravljanje marketingom 2“, Informator, Zagreb, 1998.
75. Previšić J., Došen-Ozretić: Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb, 1999.
76. Quinn, David: Who cares wins“, Estates Gazzete, 5/25/2002, Issue 221, EBSCO data base, 080702
77. Redakcijski tekst : „Država podupire unapređenje kvalitete“, Privredni vjesnik, dodatak „Kvaliteta“, prosinac 2002.
78. Redakcijski tekst : „Samoprocjenjivanjem do cjelovite kvalitete“, Privredni vjesnik, dodatak „Kvaliteta“, prosinac 2002.
79. Redakcijski tekst, Sout Growth Policies Board and the Southern Consortium of University Public service Organizations: Results Oriented Government, a guide to strategic Planning and Performance measurement in the Public sector, SGPB, USA, 1996.
80. Redakcijski tekst : Urban Design Project Manual, SWOT Analysis, 08.02.2001.
81. Redakcijski tekst: „City opens center for property sales“, Moscow times, 12.07.2000.
82. Redakcijski tekst: „E-Government makes strides in Past year“, Cyber altas,, 08.08.2002.
83. Redakcijski tekst: „E-Government makes strides in Past year“, Cyber altas,, 08.08.2002.
84. Redakcijski tekst: „Vladine elektroničke usluge građanima“, Časopis Privredni vjesnik, od 15.10.2001.
85. Redakcijski tekst: Vladavina putem mreže“, Prilog INFO/Tehno, Časopis Privredni vjesnik, 5.11.01.
86. Reinhard,Friedman.: Marketing Urbano: Como promuover una Ciudad, MUNITEK, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Technologiias, svibanj 2000.
87. Risso Enzo: „Comune Network“, Carocci editore, Roma, Italia, 2000.
88. Robert J. Doolan, et.al.; „Strategic Marketing management“, članak Benson P. Shapiro: „The marketing mix“, Harward Business School, Boston, USA, 1991.
89. Robert B. Dehardt: „The Future of Public Administration: Challenges to Democracy, Citizenship and Ethics“ University of Delaware, [http://pamij.com/99\\_4\\_2\\_Denhardt.htm](http://pamij.com/99_4_2_Denhardt.htm), 07.01.2002.
90. Roberto, Camagni: „Urban marketing as an instrument of competition between cities“, „Marketing urbano in Europa“, Conferenza internazionale, Edizioni Torino Incontra, Italia, 1994.
91. Sall,Dibb;Lyndon, Simkin; William, Pride;O.C., Ferell: „Marketing“, Mate, 1995. str 67.
92. Schlegel, T: Stadmarketing, en: Goller, J.;Maack, H; Muller-Hedrich, B: Verwaltungsmanagement, Stuttgart, April, 1993.
93. SEE Public agenda Survey, January-February 2002, Institute for democracy and electorall assistance, 14.03.2002., str 43, Uzorak za Hrvatsku N=1010, PULS Split.
94. Senko, Plićanić: „Vizija E uprave u Sloveniji“, Znanstveni skup „Modernizacija hrvatske uprave, povijesn e-pouke, aktualno stanje i razvojne perspektive“, Zagreb 25 i 26 travnja 2002., Ministarstvo pravosuđa, uprave i lokalne samouprave, separati.
95. Spies, Steffen: „Marketing fur Regionen, Anwendungsmoglichkeiten im Standortwettbewerb“ Wiesbaden, 1998.
96. Student project: Textil factory on Internet Marketing: Strategija „Ciljevi i funkcije marketinga“ <http://www.ttf.hr/projects>.
97. Suarez J., Gerald: Three Experts on Quality management, Crosby, Deming and Juran, TQL Publication No 92-02, July 1992.
98. Sudar J., Keller G.:Promocija, Informator Zagreb, Zagreb, 1991.

99. Surmanek, Jim: Media Planning, a Pactical Guide, NTC Business Book, Illinois USA, 1996.
100. Šverko I., Nefat A: „Imidž hrvatskih županija-čimbenik izbora lokacija inozemnih ulagača“, Zbornik radova Marketing države, 17. Kongres CROMAR-a Hrvatske, zajednica udruga za marketing, Zagreb, 2001.
101. Šverko I., Paliaga M: „Istraživanje imagea gradova u funkciji marketinga gradova“, Zbornik radova Marketing države, 17. Kongres CROMAR-a Hrvatske, zajednica udruga za marketing, Zagreb, 2001.
102. Thomas L. Friedman: “The Lexus and the Olive tree”, Anchor books inc., New York, april 2000.
103. Vanja Borš: “Informacija, informatizacija i marketing financijskih institucija Časopis Tržište, CRO MAR-a Hrvatske, Zagreb, broj \_ 2001.
104. William T. Borrie, et.al.: „Public purpose recreation marketing“, „Journal od Park and Recreation administration“, vol. 20, broj 2, 2002.







**ISBN** 953-99569-0-0