

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Albreht

Znamčenje mest

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Albreht

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Znamčenje mest

Diplomsko delo

Ljubljana, 2010

## **Znamčenje mest**

Diplomsko delo se ukvarja s teorijo in prakso znamčenja mest. Zaradi globalizacijskih procesov se sodobna mesta nenehno borijo za ustvarjanje bogastva in razkazovanje svoje atraktivnosti na lokalnem in globalnih trgih. Poleg tega naraščajoča konkurenca, ki dandanes vključuje mesta z vsega sveta, prisiljuje upravljalce mest, da sprejmejo poslovno filozofijo kot način upravljanja z mestom. V ospredje prihajata upravljanje z imidži in vplivanje na oblikovanje percepcij o mestu, kar zadevo oddalji od marketinške sfere in jo približa praksi znamčenja. Medtem ko se je znamčenje izdelkov in storitev pokazalo kot učinkovito orodje prevlade nad konkurenco, je oblikovanje znamke mesta kompleksnejše. Mesta so v tem smislu bolj podobna korporacijam. Za uspešno ustvarjanje in komuniciranje znamke mesta je treba upoštevati kompleksno omrežje, iz katerega je mesto sestavljeno, in dejstvo, da ima mesto več identitet in da upravljanje z imidži ne sme biti omejeno le na tradicionalna marketinška orodja. Študija primerov šestih mest odkriva, da lahko znamčenje mest, če se aplicira na pravilen način in se upošteva kompleksnost mesta, služi kot orodje za prevlado nad konkurenco in kot način za razkazovanje atraktivnosti na ciljnih trgih. Komparativna analiza obravnavanih mest tudi nakazuje nekatere pogoste napake pri znamčenju mest in daje priporočila za njihovo izboljšavo.

Ključne besede: marketing mest, znamčenje mest, identiteta mesta, imidž mesta, tržno komuniciranje.

## **Branding cities**

This thesis deals with the theory and practice of branding cities. Due to globalisation processes, modern cities are in constant struggle for attaining their wealth and showcasing its attractiveness on local and global market. Besides that, growing competition, which now includes cities from all over the world, forces city governors to accept business philosophy as a way to manage cities. The central point becomes manipulation of images and perceptions held on cities which move them away from traditional marketing techniques into the realm of branding. While practice of branding products and services has shown as a powerful tool for winning over competition, branding cities shows to be more complex. Cities are in that manner more similar to corporations and in order to build a strong brand considerable attention has to be given onto complex city network, many identities city has and wider aspect of image communication. Case study of six cities reveals that branding if used right and if taking in consideration complexities of city construct, can serve as a tool for fighting competition and can help in making the city more attractive in the target markets. Comparative analysis of investigated cities also reveals some common mistakes done when branding cities and gives recommendations for improvement.

Key words: marketing cities, branding cities, city identity, city image, marketing communication.

## KAZALO VSEBINE

1 UVOD .....	6
2 MESTA .....	8
3 MARKETING MEST .....	9
3.1 Razvoj urbanega marketinga .....	10
3.2 Postmoderni marketing mest .....	13
4 TRŽNA ZNAMKA .....	17
4.1 Definicija tržne znamke .....	17
4.2 Zgodovina tržne znamke .....	18
4.3 Upravljanje tržne znamke .....	19
4.4 Korporativna znamka .....	22
5 ZNAMČENJE MEST .....	24
5.1 Cilji znamčenja mest .....	25
5.2 Upravitelj znamke mesta.....	25
5.3 Načrtovanje in graditev znamke mesta .....	27
5.3.1 Opredelitev ciljnih skupin .....	28
5.3.2 Oblikovanje identitete mesta .....	29
5.3.2 Imidž mesta.....	30
6 KOMPARATIVNA ANALIZA ZNAMČENJA IZBRANIH MEST .....	33
6.1 Opredelitev problema preučevanja.....	33
6.2 Metodologija .....	33
6.3 Amsterdam.....	34
6.4 Berlin .....	38
6.5 Edinburg .....	41
6.6 Glasgow.....	44
6.7 Hongkong .....	47
6.8 Singapur .....	50
6.9 Rezultati .....	53
7 SKLEP.....	56
8 LITERATURA .....	58

## KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Pet obdobj v razvoju marketinga mest.....	13
Tabela 4.1: Elementi tržne znamke.....	20
Tabela 5.1: Operaonalizacija poteka znamčenja mest.....	27
Tabela 5.2: Komuniciranje za ustvarjanje imidža mesta.....	31
Tabela 6.1: Potek znamčenja Amsterdama.....	37
Tabela 6.2: Potek znamčenja Berlina.....	41
Tabela 6.3: Potek znamčenja Edinburga.....	44
Tabela 6.4: Potek znamčenja Glasgowa.....	47
Tabela 6.5: Potek znamčenja Hongkonga.....	50
Tabela 6.6: Potek znamčenja Singapura.....	52
Tabela 6.7: Primerjava praks znamčenja v Amsterdamu, Berlinu, Edinburgu, Glasgowu, Hongkongu in Singapurju.....	54

## KAZALO SLIK

Slika 6.1: Logotip mestne znamke Amsterdama.....	36
Slika 6.2: Logotip Amsterdama kot del pejzaža mesta.....	37
Slika 6.3:Načini uporabe slogana Be Berlin.....	40
Slika 6.4: Logotip mestne znamke Edinburga.....	42
Slika 6.5: Logotip mestne znamkeGlasgowa.....	46
Slika 6.6 :Logotip mestne znamke Hongkonga.....	48
Slika 6.7: Logotip mestne znamke Singapura.....	51

# 1 UVOD

Narava in vloga mest v sodobni družbi sta se v zadnjih desetletjih precej spremenili. Mesta vse bolj postajajo nosilci gospodarskega in kulturnega razvoja celotnih držav in vplivajo na globalne družbene spremembe. V svetu tako narašča število mest, katerih vpliv presega meje držav, v katerih se nahajajo, in so zaradi svoje uspešnosti prepoznavna globalno. Kriteriji za uspešnost mest se zvišujejo in v današnjem globaliziranem okolju ni več dovolj ponujati le en pozitiven aspekt, kot je na primer možnost dobre zaposlitve, ampak morajo mesta ponuditi veliko več, da bi obdržala prebivalce ter se tudi naprej razvijala. Poleg tega so procesi globalizacije dodatno vplivali na porast konkurenčnosti med mesti, kar upravljalcem mest predstavlja dodaten izziv. Zastavlja se vprašanje, kako preživeti in ostati uspešen v takšnem okolju. Osrednjega pomena tako postaja graditev konkurenčne pozicije in komunikacija le-te navzven.

Vsesplošna razširjenost znamčenja, ki se danes ne prakticira več le na izdelkih in storitvah, ampak tudi na kompleksnejših entitetah, kot so na primer osebe, korporacije in doživetja, je vse bolj opazna kot možen odgovor na problematiko upravljanja s sodobnimi mesti. V zadnjih letih je tako možno opaziti vse večjo razširjenost literature o znamčenju mest. Prav tako je mogoče zaslediti primere mest, ki so že vzpostavila svojo tržno znamko.

Problematika tovrstnega pristopa k upravljanju z mesti temelji na dejstvu, da so mesta veliko bolj kompleksna, kot so na primer izdelki in storitve. Ni jasno, v kolikšni meri lahko znamčenje dejansko deluje in prinese konkretne rezultate.

Namen diplomskega dela je sistematično prikazati problematiko vzpostavljanja tržne znamke mesta. V prvem delu bom podrobneje predstavila načine, kako so se mesta do zdaj tržila, in bom tako podala uvod v problematiko znamčenja mest. V nadaljevanju bom predstavila koncept tržne znamke na splošno oziroma jo bom definirala, pojasnila zgodovinski razvoj in način upravljanja s tržno znamko. Poleg tega bom pojasnila, kaj je korporativno znamčenje ter zakaj se pogosto primerja z znamčenjem mest. Kasneje se bom osredotočila na dosedanje teoretske ugotovitve o znamčenju mest, pri čemer bom

posebno pozornost namenila elementom, ki utegnejo predstavljati problem pri vzpostavljanju tržne znamke mest. Sledi praktični del diplomskega dela, kjer bom na primerih šestih mest preverila, kako znamčenje mest poteka v praksi.

Cilj diplomskega dela je odgovoriti na raziskovalno vprašanje, ali lahko izbrana mesta z upoštevanjem teoretske perspektive o znamčenju mest povečajo atraktivnost mesta in glede na zastavljene cilje postanejo bolj konkurenčna na izbranih trgih.

Metodologija, ki jo bom pri tem uporabila, je zbiranje in pregled literature ter deskriptivna metoda, s katero bom opisala pomembne ugotovitve, pridobljene iz sekundarnih virov. V praktičnem delu bom uporabila metodo študije primera, na koncu pa bom z uporabo komparativne metode pridobljene podatke tudi primerjala.

## 2 MESTA

Najbolj enostavna definicija mesta je, da je mesto relativno veliko in trajno urbano naselje, ki ima po navadi lastni administrativni, zakonski in zgodovinski status, utemeljen na lokalnih zakonih (Goodall 1987). Slovar slovenskega knjižnega jezika definira mesto kot »naselje, ki je upravno, gospodarsko in kulturno središče nekega območja« in dodaja, da je bilo mesto v fevdalizmu naselje s posebnimi upravnimi in tržnimi pravicami, navadno obdano z obzidjem (SSKJ, 1998).

Ta razlaga lahko služi kot osnova za razumevanje mest, ampak dejstvo je, da so danes mesta veliko več kot to. Sodobna mesta, plod globalizacije in decentralizacije, ki sta se dogajali v zadnjih desetletjih, so po Paliagi gonila gospodarskega in kulturnega razvoja, ustvarjalci inovacij ter vplivajo na rast in razvoj celotne države (Paliaga 2007, 6).

Mesta se danes bolj kot kadarkoli prej na svetovnem trgu pojavljajo kot gospodarska, finančna in politična središča. Pomembnost mest v zadnjih letih še bolj narašča, saj naj bi delež ljudi, ki živijo v mestih oziroma urbanih področjih, leta 2010 dosegel 50,46 %. Za primerjavo – leta 1950 je ta odstotek znašal 28,83 (Združeni Narodi 2009). Združeni narodi predvidevajo, da bo v bližnji prihodnosti ta številka iz leta v leto vse višja. Mesta zato postajajo države v majhnem, kar še posebej velja za velika mesta.

Mesta so se od svojih začetkov do danes precej spremenila in jih je zaradi omenjenih razlogov treba tudi obravnavati na drugačen način. Niso več sama sebi zadostna, ampak se soočajo z naraščajočo konkurenco, ki je posledica globalizacije, in postajajo tako kot druge dobrine in storitve akterji na trgu. Postavlja se vprašanje, ali se mesta lahko obnašajo kot ostali tržni akterji in ali jih je kljub njihovi kompleksnosti možno prodajati in tržiti tako, kot to počnejo podjetja. V naslednjih poglavjih bom skušala odgovoriti na to vprašanje ter pojasniti, zakaj so mesta tako kompleksna.



### 3 MARKETING MEST

Možnost aplikacije marketinške teorije in prakse v urbanem upravljanju in administraciji v zadnjih letih zaradi spremenjenega okolja, v katerem mesta obstajajo in delujejo, postaja aktualna tema. Krivdo za ta pojav lahko pripišemo globalizaciji, ki zajema politične, socialne, ekonomske in geografske dimenzije ter povezuje mesta in regije z vsega sveta. Poleg globalizacije prihaja do naraščajoče urbanizacije. Če za primer pogledamo Južno Ameriko, opazimo, da že 81 % ljudi prebiva v urbanih conah (Paliaga 2007, 33). To je seveda pojav, ki ga je mogoče opaziti po vsem svetu. V novonastalem okolju je vsak udeleženec, celo lokalni, potencialno pomemben in lahko sodeluje in trguje z gospodarstvom neke države, za katero sploh ne ve, kje se nahaja (Paliaga 2007, 34). Zaradi te možnosti svet postaja konkurenčna arena, kjer lahko vsako mesto tekmuje z drugim mestom. Če mesta torej želijo enakopravno sodelovati na trgu, morajo sprejeti tržne mehanizme in začeti uporabljati poslovna orodja, ki jih lahko izpostavijo kot superiorne drugim krajem. Pri tem so pomembni strateško razmišljanje, spoznavanje globalnih trendov in posledično izbira želene lastne pozicije. Tako bodo »infrastruktura, atrakcije in ljudske sposobnosti, ki jih izberejo danes, vplivale na nadaljnji razvoj mesta in njegovo tržno pozicijo« (Kotler in drugi 1994, 17). Marketinški koncept upravljanja z mestom je torej logična izbira, saj omogoča mestom obstoj v pogojih mednarodne konkurence s ciljem vabljenja novih investicij, podjetij, podjetnikov, turistov in prebivalcev ter realizacije relevantnih regionalnih, nacionalnih in mednarodnih programov. Gre pravzaprav za načrtovano strateško upravljanje z ugledom mest.

Za ugled mest so skozi zgodovino skrbeli njihovi vladarji, politiki in vlade. Pogosto so vladarji v mesta pripeljali znane filozofe, govorce, pesnike, slikarje in druge, danes so to igralci, športniki, pisatelji in vsi tisti, ki lahko izboljšajo ugled mesta (Paliaga 2007, 24). Ashworth in Voogd pravita, da »ni nič novega, da kraje promovirajo tisti, ki lahko pridobijo z njihovim razvojem« (Ashworth in Voogd 1994, 39). Po Kavartzisu je novo to, »da se sedaj začenjajo zavedno aplicirati marketinški posegi s strani načrtovalnih agencij ne le kot dodatni instrument za rešitev načrtovalnih težav, ampak bolj kot filozofija upravljanja s kraji« (Kavartzis 2004, 59). Urbani marketing se uporablja torej kot orodje rasti in razvoja mesta. Zanimivo je, da se urbani marketing v praksi izvaja že

od 19. stoletja, a šele v zadnjih treh desetletjih se začenjajo strateško uporabljati marketinške metode zaradi »boja za investicije, turiste in nove prebivalce« (Kotler in drugi v Kavartzis 2004, 70).

Bochert pa nakazuje, da še do danes ni sprejet konsenz o tem, kaj bi urbani marketing moral vsebovati (Bochert v Kavartzis 2004, 60). Jasno pa je, da mora mestna administracija z uvajanjem koncepta marketinga spremeniti način razmišljanja, prehaja se iz »faze izdelka v fazo kupca oziroma iz faze birokracije v fazo tržne učinkovitosti, ki naenkrat postaja merljiva« (Paliaga 2007, 36). Pomembno je »opredeliti in opisati širok spekter razlikovalnih kategorij, dejanskih mer in terenskih akcij, s katerimi naj bi se ukvarjali tržniki mesta z namenom implementacije integriranega trženja mesta« (Kavartzis 2004, 60).

Za boljše razumevanje praktične uporabe urbanega marketinga je prikazan zgodovinski pregled upravljanja z mesti skozi marketinško paradigmo.

### **3.1 Razvoj urbanega marketinga**

Aplikacija marketinga na mesta se je razvijala skozi zgodovinska obdobja, ki se razlikujejo tako v splošnem pristopu k marketingu kot v stopnji prečiščenosti (Kavartzis 2008, 5). Eno najzgodnejših in najvplivnejših razdelitev marketinga mest je izdelal Bailey. V predlaganem modelu ni mogoče določiti točne časovne omejitve oziroma začetka in konca enega obdobja ter prehoda v drugega. Prav tako ni možno omenjenega modela aplicirati na vsa mesta, saj so določena mesta že zdavnaj izšla iz faze, v kateri se druga še danes nahajajo.

Bailey tako govori o treh obdobjih strateškega marketinškega načrtovanja mest, ki jih poimenuje: lovljenje dimnika<sup>1</sup>, obdobje ciljnega marketinga in produktni razvoj (Bailey v Kavartzis 2008, 5). Po drugi strani pa Ward razvoj mest v smislu njegove prodaje strne v štiri obdobja: naseljevanje ameriškega zahoda, urbana funkcionalna raznolikost, industrijsko mesto in prodajanje postindustrijskega mesta (Ward v Kavartzis 2008, 6).

---

<sup>1</sup> V angleščini »smokestack chasing«.

Obe razpredelnici sta podobni in se medsebojno dopolnjujeta. Za boljši pregled dejanskih akcij, ki so zadevale »prodajanje« mest oziroma bolj ali manj načrtovane marketinške posege, sem prevzela vsa tri Baileyjeva obdobja ter Wardovo obdobje naseljevanja ameriškega zahoda in prodajo postindustrijskega mesta, kar je vidno v tabeli 3.1.

Obdobje naseljevanja ameriškega zahoda je obdobje agrikulturne kolonizacije, ko se relativno prazna zemlja začne naseljevati. Dve dejavnosti sta vključeni v ta proces, prodajanje zemlje in promocija prvih mest. Vladne agencije, železnica, podjetja za prodajo zemlje in druge agencije so izkoriščale oglaševanje in druga promocijska orodja za vabljenje kmetov in novih prebivalcev (Kavaratzis 2008, 6). Tukaj govorimo o predindustrijskih mestih, v katerih so dominirale ekonomska moč posestnikov zemlje ter aktivnosti trgovcev in posameznih obrtnikov (Canji 2006, 6).

Za drugo obdobje, ki ga Bailey poimenuje lovljenje dimnika, je predvsem značilno osredotočanje na produkcijo delovnih mest. Tukaj so mesta že industrijska in se jih promovira s poudarjanjem ugodnih subvencij ter obljubami o nizkih operativnih stroških, kar za industrijo posledično pomeni višanje dobička (Kavaratzis 2008, 5). Na ta način se je skušalo preusmeriti industrijo z drugih lokacij. Industrijska mesta so bila kraji s specializirano in integrirano produkcijo predelovalne industrije, ki je bila posledica industrijske revolucije. Za industrijska mesta je značilna delitev na lastnike kapitala in delavce (Canji 2006, 6). Podobne procese lahko zasledimo še danes. Posebej je to očitno v državah srednje in vzhodne Evrope.

Tretje obdobje je obdobje ciljnega marketinga. Mesta so še zmeraj industrijska in poudarjajo nizke operativne stroške in delajo na tem, da obdržijo dobičkonosno industrijo. Še zmeraj delajo na preusmeritvi obljublajoče industrije, ampak si pri tem zadajo še druge cilje. Poudarjajo se fizična infrastruktura, poklicno izobraževanje in javno-zasebna partnerstva (Kavaratzis 2008, 5). Pri tem pa uporabljajo bolj prefinjene strategije, ki slonijo na konkurenčnih analizah in tržnem pozicioniranju, ter celo začenjajo s segmentacijo trgov in identificiranjem različnih tipov kupcev (Canji 2006, 64). Poudarja se tudi splošna kakovost življenja. Tukaj se omenjajo tudi rekreacijske priložnosti in lokalna klima. Ne prodaja se več samo industrija, ampak je poudarek na

prodajanju dodatnih vsebin, kot so turistične atrakcije in predmestja.

V četrtem obdobju, Baileyjevem obdobju produktnega razvoja, so prevzeti vsi poudarki iz prvih dveh obdobj, ki se jim dodaja poudarek na službah prihodnosti. Takšna mesta niso več industrijska, ampak se zaradi izjemnega razvoja ekonomije, še posebej storitvene, že nahajajo v postindustrijskem obdobju. Prihaja do razvoja konkurenčnega nišnega razmišljanja. Mesta se skušajo definirati in izpostaviti svoje konkurenčne prednosti, pri tem pa svoje posebne produkte ponujajo izbranim ciljnim trgom oziroma tržnim nišam (Canji 2006, 64). Ljudski in intelektualni viri pridobivajo na pomembnosti. Prihaja tudi do okrepitve javno-zasebnih partnerstev. V postindustrijskem oziroma postmodernem mestu prihaja do urbane regeneracije in iskanja novih virov bogastva. V tem obdobju v ospredje počasi prihaja tudi imidž mesta. Začnejo se zavedati, da je imidž lahko ključnega pomena in odločilna spremenljivka pri odločanju o uporabi mesta za prebivalce, obiskovalce, vlagatelje ter da ga je možno uporabljati za usmerjanje marketinških aktivnosti.

Peto obdobje že označuje pojav podjetniškega mesta in je še bolj sofisticiran tip postmodernega mesta. Obrat k podjetniškemu mestu izhaja iz prakse upravljalcev mest, ki se naenkrat znajdejo v urbani krizi, ki bi lahko povzročila potencialni terminalni upad tradicionalne urbane ekonomije. To je posledično zahtevalo ekonomsko prestrukturiranje in »iskanje novih vlog za mesta in novih načinov reševanja težav« (Barke 1999, 486). Hannigan opisuje novonastalo okolje in pojav podjetniškega mesta:

*V poznih 1980-ih in 1990-ih je fiskalna kriza zadela mesta v Evropi in Severni Ameriki. Povzročili so jo trije pojavi: deindustrializacija, zmanjšane davčne osnovnice in zmanjšana javna potrošnja. Mesta so se sedaj znašla v težavah, industrijski obrati so se zapirali in službe izginjale. Poleg tega je prišlo do razpada množične industrijske kulture, ki je prevladovala že od konca druge svetovne vojne. V tej novi eri za mesta se oživljajo politični sistemi in ideologije, zasnovani na privatizaciji in deregulaciji; prihaja do pojava novega urbanega življenjskega stila, v katerem vizualne stvaritve in miti igrajo pomembno vlogo (Hannigan 2003, 353).*

Dosedanji marketinški prijemi niso zadostni in je treba razviti nove, primernejše novonastali situaciji. Mesta so se sedaj še enkrat znašla v težavah in začela razmišljati o načinih, kako postati konkurenčna in obdržati ali osvojiti pozicijo na trgu. Zato se ozirajo na uspehe podjetij, še posebej velikih organizacij, in razmišljajo, ali bi bilo primerno uporabiti njihove izkušnje in marketinške strategije ter jih aplicirati na mesta. Omenjeno obdobje poteka še danes in v njem imidž, ki so ga začeli negovati že v predhodnem obdobju, dobiva osrednje pozicijo.

**Tabela 3.1: Pet obdobj v razvoju marketinga mest**

<b>Avtor</b>	<b>Obdobje</b>	<b>Cilji</b>	<b>Značilnosti</b>
Ward 1998	Naseljevanje ameriškega zahoda	Naseljevanje prazne zemlje	Obljuba o prazni zemlji kot motivacija za preselitev
Bailey 1989	Lovljenje dimnikov	Ustvarjanje novih delovnih mest v industriji	Subvencije za pritegnitev novih podjetij, promocija nizkih operativnih stroškov
Bailey 1989	Ciljni marketing	Ustvarjanje delovnih mest v predelovalnih in storitvenih panogah	Razvoj javno-zasebnih partnerstev, promocija dobre kvalitete življenja
Bailey 1989	Produktni razvoj	Ciljni marketing in vabljenje delovnih mest prihodnosti	Formiranje grozdov, intenzivna javno-zasebna partnerstva, večji poudarek na kvaliteti življenja
Ward 1998	Prodajanje postindustrijskega mesta	Urbana regeneracija, nadomestitev izgubljenih virov bogastva	Odgovor na naraščajočo in intenzivno konkurenco

Vir: Povzeto po Kavaratzis (2008,8).

### **3.2 Postmoderni marketing mest**

Postmoderna mesta se nahajajo v konkurenčnem boju z vsemi ostalimi mesti v svetu. Če želijo obstati, morajo biti najboljša v nečem in tisto, kar je najboljše, tudi promovirati tako, da se ostali tega zavedajo. Boj v predindustrijskem in industrijskem

mestu je bil dokaj enostaven, danes pa zaradi spremenjene narave mesta ter tudi njegovih (potencialnih) prebivalcev marketinška orodja, ki so se prej uporabljala, niso več zadostna. Velikemu številu mest, ki so bila pred leti ekonomska ali kulturna središča, danes grozi propadanje. Konkurenca je velika in samo najboljši bodo obstali, in to le, če bodo imeli dolgoročen strateški načrt, ki ga bodo nenehno izboljševali glede na spremembe na trgu.

Nekaj, kar je včasih obljubljal bogastvo mestu, jih danes lahko uniči. To za določena mesta pomeni, da bodo morala popolnoma spremeniti svojo identiteto. Če so bila prej znana kot industrijska mesta<sup>2</sup>, morajo danes na neki način izbrisati svojo industrijsko preteklost in najti drugo konkurenčno prednost. Če se mesto dojema kot industrializirano, se dojema kot staro, onesnaženo in zastarelo ter je treba rekonstruirati njegov imidž (Short v Jensen 2005, 5). Kvorning razpravlja o tej temi in podaja primer mesta København, ki se v svojem prehodu od industrijskega do postindustrijskega mesta sooča z dvojnostjo sprejema v trenutku, ko mesto zapušča svojo industrijsko identiteto z željo, da se reorientira v smeri novih mednarodnih omrežij in povezav (Kvorning v Jensen 2005, 3).

Prihaja do očitnega kulturološkega premika, mesta zdaj predstavljajo zabavne kraje, kjer pomen besedne zveze dobro življenje ni le v dobri zaposlitvi, ampak vse bolj v možnostih in izbiri pri izkoriščanju prostega časa (Short v Jensen 2005, 52).

Urbani marketing danes temelji na reprezentacijah, ki omogočajo razumevanje mesta na simboličen način in skozi ideološki kontekst (Bailly 1994 v Kavartzis 2004, 62). Na osnovi tega Hubbard in Hall sklepata, da je na podjetniško mesto najboljše gledati kot na »imaginarno mesto, sestavljeno iz preobilja imidžev in reprezentacij« (Hubbard in Hall v Kavartzis 2004, 62). »Poleg 'realnega', zgrajenega mesta obstaja drugo mesto, mesto 'urbane imaginarnosti': koherentno, zgodovinsko zasnovano iz skupka reprezentacij in ustvarjeno iz arhitekture, umetnosti, ustvarjene s strani njegovih prebivalcev in imidža ter diskurza o mestu, kot se sliši in vidi na televiziji, v časopisih

---

<sup>2</sup> Eden izmed boljših sodobnih primerov propadanja mesta zaradi izgube konkurenčne pozicije je Detroit v Združenih državah Amerike. Konkurenčna prednost Detroita je bila močna avtomobilska industrija. Ko je ta propadla, je skupaj z njo začelo propadati tudi mesto.

in drugih oblikah množičnih medijev« (Zukin et al.; Donald; Harvey v Greenberg 2000, 228).

Vsako mesto bo glede na raznovrstnost svojih prebivalcev imelo več urbanih imaginarijev, ki bodo sobivali in se med sabo borili za prevlado (Greenberg 2000, 228). Urbani imaginarij sovпада z Grahamovo razdelitvijo mesta na dve paralelni mesti, eksterno mesto in interno mesto (Graham 2002, 1009–1012). Prvo oziroma eksterno mesto se lahko opiše kot vizura mesta, ena ali več značilnih stavb ali mejnikov. Graham pojasnjuje, da se urbana konverzacija v tem mestu osredotoča na obdržanje lokalne identitete in razlikovanje tega mesta od drugih (Graham 2002, 1009). Drugo paralelno mesto, ki ga Graham opisuje, je interno mesto, mesto misli. »To je veliko bolj vase usmerjeno mnemotehnično mesto, ki zajema socialno inkluzijo in izključitev, življenjski stil, raznolikost in multikulturalizem« (Graham 2002, 1011). To je mesto kompleksnih, prekrivajočih se in dvoumnih sporočil. Interno mesto je torej tisto, kar Greenberg razume pod urbanim imaginarijem.

Interno in eksterno mesto realno in imaginarno sobivata, se prekrivata in medsebojno vplivata drugo na drugega. Ključna točka za marketing mesta je prav ta točka interakcije, saj predstavlja percepcijo mesta, ki jo posameznik oblikuje, ko pride v stik z mestom (Karavatzis 2004, 62). Tisto, kar posameznik dojema, je pravzaprav imidž mesta. Naloga postmoderne marketinga mest pa je upravljanje s temi imidži. Vermeulen pravi, da »ni mesto tisto, kar je treba načrtovati, ampak njegov imidž« (Vermeulen v Karavatzis 2004, 63).

Upravljanje z imidži pa nas oddalji od sfere marketinga, ki so jo mesta do danes uporabljala. Mesta so torej začela iskati načine, kako manipulirati z imidži mest in posledično vplivati na njegovo percepcijo. Mesto so že od nekdaj obravnavali na tržni način in nanj gledali kot na izdelek, v razvoju novega marketinga za mesta pa so naredili isto. Če je mesto izdelek, ki se ga lahko trži tako, kot to počnejo podjetja s svojimi izdelki in storitvami, potem je treba slediti isti poti kot podjetja. Podjetja svojih izdelkov niso več tržila le skozi marketinški splet, ampak so iz njih naredila znamko. Znamka je odgovor na upravljanje z imidži in percepcijami. Torej prihaja do začetka znamčenja mest, ki bi po Karavatzisu morale omogočiti doseganje konkurenčne prednosti s ciljem povečanja notranjih vlaganj in turizma in tudi razvoja celotne

skupnosti, okrepite lokalne identitete in identifikacije prebivalcev z mestom (Kavaratzis 2004, 70).



## 4 TRŽNA ZNAMKA

Beseda tržna znamka izhaja iz prevoda angleške besede »brand«. Izraz »brand« izhaja iz komercialne prakse žigosanja živine in hlodov, ki se je uveljavila v prvi polovici 19. stoletja v ZDA (Damjan 2004, 429). V slovenskem jeziku je bil prvotni prevod besede blagovna znamka. Zaradi spreminjanja simboličnega pomena in razsežnosti blagovne znamke ter njene razširitve na storitve, osebe in podobno takšen prevod postaja preozek in se je začel uveljavljati izraz tržna znamka (Damjan 2004, 429). V diplomski nalogi bom namesto angleške besede »brand« dosledno uporabljala besedno zvezo tržna znamka, ali skrajšano, znamka.

Izraz »branding« je v učbeniku Trženjsko upravljanje Philippa Kotlerja iz leta 1996 prvič preveden v slovenščino kot »upravljanje blagovne znamke«. Zaradi kompleksnosti in dolžine prevoda se je v praksi za omenjen pojav bolj uporabljal angleški izraz »branding«. Leta 2002 je v slovenskem prevodu knjige No logo avtorice Naomi Klein prevajalka Aleksandra Rekar prvič uporabila besedo znamčenje (Damjan 2004, 428). Prevod se mi zdi primeren in ga zato uporabljam v svoji diplomski nalogi.

### 4.1 Definicija tržne znamke

Če se tržne znamke lotimo kot marketinškega koncepta, naletimo na različne poskuse definiranja le-te. Definicije se razlikujejo od avtorja do avtorja in tudi glede na časovno obdobje, v katerem so nastale.

Eno izmed najbolj uveljavljenih definicij tržne znamke je leta 1960 podalo Ameriško marketinško združenje<sup>3</sup>, ki znamko definira kot: »ime, izraz, znak, simbol, obliko ali kombinacijo naštetega, namenjeno prepoznavanju izdelka ali storitve enega ali skupine proizvajalcev in razlikovanju izdelkov ali storitev od konkurenčnih« (Kotler in Keller 2006, 274). Zaradi zgodovinskega razvoja tržne znamke postaja ta definicija vse manj primerna za označevanje vseh razsežnosti tržne znamke. Definicija se osredotoča le na tržno znamko kot imidž, njeno vizualno identiteto. Danes je znano, da je tržna znamka

---

<sup>3</sup> American Marketing Association.

veliko več kot to.

Eno izmed najbolj sprejetih sodobnih definicij tržne znamke sta podala de Chernatony in McDonald, ki pravita, da je uspešna tržna znamka: »prepoznaven izdelek, storitev, oseba ali kraj, ki je nadgrajen tako, da kupec ali uporabnik zaznava zanj pomembne, posebne in trajne dodane vrednote, ki se kar najbolj ujemajo z njegovimi potrebami« (de Chernatony in McDonald 2003, 9).

## 4.2 Zgodovina tržne znamke

Beseda »brand« izvira iz staronorveške besede »brandr«, ki pomeni zažgati. Nekoč so kmetje z zažiganjem kože živini označevali svoje lastništvo nad njo. Z razvojem tržnic so se na osnovi žigov, ki so jih kmetje na kože živali po navadi odtisnili z vročim železom, kmetje med sabo razlikovali. Večji ugled je kmet imel, bolj so ljudje iskali živino z njegovim znakom in se izogibali živini kmetov s slabšim ugledom (Blackett 2003, 13–15).

Če se vrnemo še dlje v preteklost, lahko sklepamo, da so se tržne znamke kot sredstvo razlikovanja in označevanja lastništva uporabljale še prej. Najdba ostankov lončarskih izdelkov iz antike je pokazala, da so že takrat označevali izdelke in jih tako razlikovali (Blackett 2003, 14). Na lončarskih izdelkih je mogoče opaziti različne simbole, odkritih jih je več kot 5000<sup>4</sup>. V antičnem Rimu je namreč zakon o gospodarstvu predpisoval, da mora biti vsak lončarski izdelek označen s poreklom in znakom proizvajalca. Po razpadu rimskega imperija se znamka uporablja predvsem na lokalnem nivoju, tako so v srednjem veku obrtniški cehi označevali svoje izdelke z namenom kontrole kvalitete in kvantitete. Naslednje obdobje v razvoju tržnih znamk je povezano s pospeševanjem živinoreje. Živinorejci v Severni Ameriki so začeli označevati živino z vročimi stampiljkami, ki so imele značilen konec. Vsaka žival, ki je bila last določenega živinorejca, je imela isti znak. Na ta način so želeli razlikovati svojo živino od živine drugih živinorejcev. V 17. in 18. stoletju so kraljevske določbe v Belgiji in Franciji zaradi povečanega obsega proizvodnje porcelana, pohištva in tapiserije začele zahtevati

---

<sup>4</sup> Predmeti so najdeni predvsem na področju mediteranskih držav, kot so Etrurija, Grčija ter v državah nekdanjega rimskega cesarstva.

od obrtnikov označevanje izdelkov, kar je služilo kot indikacija kvalitete in porekla izdelka (Blackett 2003, 15).

Moderno znamčenje se je začelo z industrijsko revolucijo, ki je potekala vzporedno s potrošniško revolucijo. Veliko naraščanje prebivalstva v Evropi in Ameriki ter hiter razvoj tehnologije in prometa sta prinesla potrebo javnosti po novih izdelkih. Zaradi razvoja množične proizvodnje je prišlo do razvoja podobnih izdelkov različne kakovosti. Kakovost in raznolikost izdelkov sta za seboj potegnili tudi povpraševanje po njih ter s tem potrebo lastnikov manufaktur, da izberejo ime, ki bi bilo učinkovito, zapomljivo, izgovorljivo, izvirno in bi neposredno ali posredno opisovalo njihov izdelek (Mulej, 2004 14–15). Veliko število današnjih najbolj znanih tržnih znamk izhaja iz tega obdobja<sup>5</sup>. Konec 19. stoletja nastajajo prve oglaševalske agencije, katerih delovanje je še dodatno pospešilo razvoj tržnih znamk (Blackett 2003, 15).

Razcvet tržne znamke in z njo povezane discipline znamčenja se zgodi po drugi svetovni vojni. Z razpadom komunizma, prihodom interneta in množičnih medijev ter z izboljšano prometno infrastrukturo tržne znamke dobijo današnji pomen in postanejo glasnik nove ekonomije, v kateri postaja povpraševanje osrednjega pomena in ne več le ponudba (Blackett 2003, 15).

V 1980-ih se koncept znamke razširi in začne veljati, da je znamka lahko vse, kar ima sposobnost ohranjanja atraktivnosti ali vpliva na ljudi. V novejših časih tako znamčenje ni več omejeno le na izdelke, saj se znamčijo politiki, gibanja, izobraževalne institucije, osebe, države, umetniki<sup>6</sup> (Allen in Simmons 2003, 113).

### **4.3 Upravljanje tržne znamke**

Za upravljanje s tržno znamko je osrednjega pomena razumevanje, da je znamčenje dvosmeren proces, komunikacija, v kateri se na eni strani nahaja lastnik znamke, na drugi pa potrošnik. Med lastnikom in potrošnikom se nahaja veliko elementov, pa tudi

---

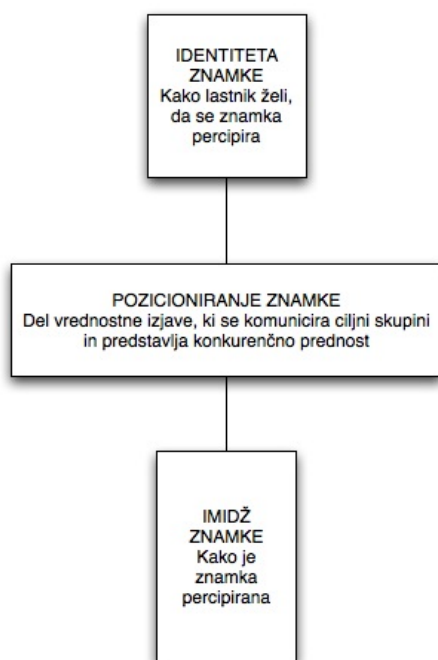
<sup>5</sup> Blackett (2003, 15) tako navaja tržne znamke, kot so Coca Cola, Singer šivalni stroji, pivo Bas, Quaker oats, film Kodak, American Express, ki so se uveljavile v tem obdobju in obstale še do današnjih časov.

<sup>6</sup> Seveda to velja tudi za mesta, o čemer bo več govora v naslednjih poglavjih.

veliko komunikacijskih šumov. Od lastnika znamke je odvisno, katero sporočilo bo doseglo končnega uporabnika. Na eni strani so aktivnosti podjetja, na drugi pa percepcije uporabnikov (Kavaratzis 2007, 54).

Osrednji koncepti pri tej komunikaciji, kot je razvidno v preglednici 4.1., so identiteta znamke, pozicioniranje znamke in imidž znamke. Identiteta znamke se nahaja na strani lastnika znamke in je pravzaprav način, kako lastnik želi, da se znamka percipira. Njegova dolžnost je, da določi namero in smisel znamke (Kapferer 2008, 34). Identiteta je zmeraj pred imidžem, saj se mora, preden se začne s komuniciranjem identitete, jasno določiti ideja, ki bo v ospredju identitete (Kapferer 2008, 34).

**Tabela 4.1: Elementi tržne znamke**



Vir: Kavaratzis (2007, 55).

Komuniciranje identitete je proces pozicioniranja znamke, oziroma umestitve znotraj določene konkurenčne skupine, ter izpostavljanja konkurenčnih prednosti. Od te komunikacije je odvisno, na kakšen način bo potrošnik percipiral znamko. Kot pravi Kapferer, »znamka je glas, ki obstaja edino skozi komunikacijski proces« (Kapferer 2008, 53). Imidž znamke je torej percepcija identitete in končni rezultat procesa znamčenja.

Tržna znamka je vmesnik med lastnikom izdelka na eni strani ter njegovim uporabnikom na drugi strani. Veliko elementov se nahaja na vsakem koncu konstrukta znamke. Za lastnike znamke so ti elementi značilnosti in koristi znamke. S tem povezano se lahko tržniki odločijo poudarjati simbolične, izkustvene, socialne ali emocionalne vrednote (de Chernatony in Dall'Olmo Riley v Kavartzis 2008, 54). Za uporabnike znamke je osrednji koncept imidž znamke, ki »združuje dožemanje kvalitete in vrednot znamke ter asociacije in emocije, povezane z njo« (Kavartzis 2008, 54).

Aaker vidi identiteto tržne znamke kot njeno bistvo, ki ji daje usmeritev, smisel in pomen. Identiteta je pravzaprav niz asociacij, s pomočjo katerih se želi vzpostaviti odnos med znamko in uporabnikom. V tem odnosu je pomembno, da uporabnik zaznava določene funkcionalne ali emocionalne koristi, ki mu jih znamka obljublja (Aaker 1996, 68). Identiteta znamke mora biti oblikovana tako, da bo jasna, trajna in realna (Kapferer 1992, 37).

Pozicioniranje je, kot je že bilo prej omenjeno, komuniciranje znamke z uporabniki. Pri tem se poudarjajo razlikovalni in motivacijski atributi tržne znamke skozi prizmo konkurence (Kapferer 1992, 35). Znamka se pri tem diferencira oziroma zavzema ločeno in razlikovalno pozicijo glede na konkurenco. Za uspešno pozicioniranje je treba sprejeti holistični pristop k marketingu, ki usmerja celoten marketinški splet k učinkovitemu komuniciranju edinstvenosti tržne znamke. Končni cilj pozicioniranja je, da uporabnik ob omembi znamke nemudoma dobi asociacijo na določeno funkcionalno korist ali zelo omejeno število koristi, na primer zmogljivost pri avtomobilski znamki BMW ali varnost pri znamki Volvo (de Chernatony in McDonald 2003, 34). Kapferer razlaga, da je pozicioniranje »poudarjanje pripadnosti in različnosti«, natančneje opredelitev, kateremu segmentu pripada tržna znamka in katere so njene specifične razlike od konkurence. Temelji na odgovorih na štiri vprašanja:

- Zakaj ali zaradi česa – katere so specifične koristi ali ekskluzivni motivacijski atributi znamke,
- Za koga – katera je ciljna skupina,
- Kdaj – opredelitev priložnosti, ob kateri naj bi se znamka uporabljala,
- Proti komu – kdo je glavna konkurenca (Kapferer 1992, 35–36).

Pozicijo znamke je treba konsistentno in sistematično komunicirati uporabnikom. Treba je skrbeti za to, da znamka zaživi na želeni način oziroma dosega zastavljene cilje in se obdrži v konkurenčnih razmerah<sup>7</sup>. Pomembno je vedeti, da tržna znamka obstaja samo znotraj konteksta komunikacije (Kapferer 1992, 47).

Ko sta znamki določeni identiteta in pozicija ter je komunikacija izpeljana, znamka dobiva svoj imidž. Anholt imidž znamke<sup>8</sup> definira kot »percepcijo znamke s strani uporabnikov in vključuje razpon asociacij, spominov, pričakovanj in drugih čustev, povezanih z izdelkom, storitvijo ali podjetjem« (Anholt 2007, 5). Pomembno je vedeti, da je imidž znamke kontekst, v katerem so sporočila sprejeta, ne pa sporočilo samo. Imidž je podvržen spremembam in vsaka napaka v komunikaciji znamke lahko pripelje do njegove spremembe. Zaradi tega je treba sistematično slediti komunikaciji znamke in jo prilagajati vsem spremembam na trgu, da bi na ta način povečali premoženje tržne znamke oziroma dosegli večjo prepoznavnost in preferenčnost pri potrošnikih.

#### **4.4 Korporativna znamka**

V teoriji in praksi znamčenja najbolj poznamo primere znamčenja izdelkov, v novejšem času pa tudi storitev. Vse večji pomen v zadnjih letih tako na teoretični kot na praktični ravni pridobiva znamčenje korporacij, podjetij in organizacij.

Korporativno znamčenje je odgovor in način prilagajanja na spreminjajoče se tržne pogoje in ima za cilj vzpostavljanje vrednot oziroma posebne identitete podjetja pri poslovanju in komunikaciji z interno in eksterno javnostjo (Stigel in Frimann 2006, 246–247). Hankinson opaža, da se je trend znamčenja korporacij začel, ko so se na globalnem trgu začeli pojavljati veliki prevzemi podjetij in so korporacije občutile nujno, da izboljšajo svoje profile (Hankinson 2007, 243). Komunikacija, ki temelji na dobro definiranih vrednotah, viziji in misiji korporacije, je veliko bolj učinkovita, saj bodo prav te vrednote potrošniki percipirali tudi z njihovimi izdelki. Hatch in Schultz

---

<sup>7</sup> Primer dobrega pozicioniranja je denimo Coca Cola, ki se je jasno umestila kot osvežilna, zabavna pijača, ki cilja na najstnike in je podprta s tradicijo kvalitete in ponavljajoče se komunikacije z uporabniki (de Chernatony in McDonald 2003, 26).

<sup>8</sup> Anholt imidž znamke izenačuje z ugledom (Anholt 2007, 5).

poudarjata, da je takšen način znamčenja zelo koristen za korporacije, saj lahko korporativne znamke povečajo njihovo vidnost, prepoznavnost in ugled. Korporativna znamka tako lahko prinese korist vsem udeležencem, kot so zaposleni, potrošniki, vlagatelji, dobavitelji, partnerji in lokalna skupnost (Hatch in Schultz 2001, 1042).

Zaradi izjemne kompleksnosti korporacij in njihovega uspešnega znamčenja korporativno znamčenje predstavlja platformo za razvoj znamčenja podobno kompleksnih entitet, kot so to na primer tudi mesta. Razlog za to je velika podobnost med organizacijami in mesti. Kerr podaja razloge, kot so veličina in raznolikost korporacij ter konflikti interesov. V nadaljevanju sklepa, da imajo kraji tako kot korporacije veliko nepovezane industrije, izdelkov in kultur (Kerr 2005, 279). Trueman in drugi podobnost med mesti in korporacijami vidijo v njihovi potrebi po oblikovanju jasne identitete in spoznavanju svojih konkurenčnih prednosti kot tudi v nujnosti oblikovanja vizije za prihodnost (Trueman in drugi 2004, 327).

Iz navedenih razlogov je razvidno, da lahko korporativno znamčenje služi kot platforma za razvoj znamke mesta. Zastavlja se vprašanje, ali se mesta lahko res obnašajo na isti način kot korporacije. O tem bo več govora v naslednjih poglavjih, kjer se bom predvsem osredotočila na osrednjo temo diplomske naloge, ki je znamčenje mest.

## 5 ZNAMČENJE MEST

Mesta se, kot je razvidno iz do sedaj povedanega, v novejših časih zaradi hitre globalizacije in sprememb na globalnem trgu nahajajo v času, ko morajo začeti strateško načrtovati svoj imidž in ga tudi komunicirati ciljni javnosti. Obravnavanje mesta kot tržne znamke je precej nov pojav, ki v zadnjih letih vzbuja vse več pozornosti teoretikom (Kavaratzis 2004; Jensen 2005; Kavaratzis in Ashworth 2005) in vse bolj prehaja v prakso upravljanja z mesti. Ne glede na izjemno popularnost koncepta znamčenja mest je še zmeraj opazno pomanjkanje literature, ki se ukvarja s tovrstno tematiko. Poleg znamčenja mest je veliko pozornost teoretikov pritegnila tematika znamčenja držav (Anholt 2002; Gilmore 2001) ter še posebej krajev kot turističnih destinacij (Morgan in drugi 2002; Hankinson 2001).

Zaradi vse pogostejše aplikacije znamčenja mest je treba opredeliti osnovne pojme oziroma nakazati, kaj je to, kar dela dobro znamko mesta in kakšne koristi lahko mesta pridobijo z uporabo znamčenja.

Po Simonu Anholtu, enem izmed najbolj znanih preučevalcev znamčenja geografskih entitet (držav, regij, mest), ustvarjanje znamke mesta vpliva na njegovo fleksibilnost, saj se mesto s pravilno uporabo znamčenja lahko na bolj enostaven, inteligen in human način transformira in prilagaja novim tržnim pogojem (Anholt 2005, 119–120). Prednost znamčenja mest je v možnosti vplivanja na asociacije, ki jih bodo ljudi dobili v stiku s mestom.

Naloga znamčenja je po Karavatzisu definiranje pozicije mesta in osmišljanje načina za ustvarjanje mentalnih, psiholoških in emocionalnih asociacij pri ciljnih skupinah. V nadaljevanju je pomembno določiti, kateri so funkcionalni aspekti mesta, na katerih je treba delati, jih izboljšati in promovirati, da bi znamka dejansko zaživela (Kavaratzis 2008, 11). Znamčenje mest lahko vpliva tudi na spremembo percepcij, ki jih obstoječi potrošniki imajo do mesta (Tschirhart 2009, 3). Poleg tega lahko znamka tako kot pri izdelkih in storitvah tudi pri mestih pomaga pri zmanjševanju kompleksnosti mesta in njegovem boljšem razumevanju.



## 5.1 Cilji znamčenja mest

Primarna cilja znamčenja mest, ki sta v nalogi večkrat omenjena, sta oblikovanje ali sprememba imidža mesta in ustvarjanje konkurenčne pozicije v odnosu do konkurenčnih mest. Omenjena cilja sta bolj splošna cilja, ki ne povesta, kakšne konkretne koristi bo znamčenje prineslo mestu. Seveda bo vsako mesto pri definiranju svoje strategije znamčenja določilo bolj specifične cilje, ki jih želi doseči, ampak lahko rečemo, da so določeni cilji skupni vsem mestom, ki vstopajo v proces znamčenja.

Paliaga izpostavlja najpomembnejše cilje, ki si jih mesto z znamčenjem prizadeva doseči:

- povečanje zavesti o mestu pri obstoječih prebivalcih, njihovo medsebojno povezovanje in ustvarjanje močnih emocionalnih povezav z mestom,
- povečanje zaupanja v lastne moči, ekonomijo, znanje in sposobnosti,
- ustvarjanje novih in ohranjanje obstoječih poslovnih, družbenih, kulturnih in emocionalnih povezav ter razmerij s ciljem spodbujanja in razvoja lokalne ekonomije, povečanja mestnega izvoza in odpiranja novih delovnih mest,
- opogumljanje turistov s ciljem ustvarjanja večje prepoznavnosti mesta kot atraktivne destinacije in
- doseganje vpliva pri različnih korporacijah, družbeno-političnih skupinah in gibanjih, poslovnih lobijih, domačih in tujih podjetij s ciljem vabljenja in realizacije novih investicij v mestu (Paliaga 2007, 25).

## 5.2 Upravitelj znamke mesta

Preden pojasnim celoten proces ustvarjanja znamke mesta oziroma elementov pri graditvi, pri katerih je treba biti posebej pozoren, se zastavlja vprašanje, kateri subjekt bi bil najprimernejši za oblikovanje znamke in njeno koordinacijo v prihodnosti.

Pred začetkom graditve znamke je treba ustanoviti tako imenovano načrtovalno skupino<sup>9</sup>. Kotler in drugi ugotavljajo, da načrtovalne skupine najpogosteje sestavljajo lokalni uradniki in včasih kot njihova podpora tudi zunanji svetovalci in predstavniki lokalne poslovne skupnosti (Kotler in drugi v Rainisto 2003, 69).

Mestna oblast je tako glavni pobudnik ustvarjanja znamke mesta, saj je njihovo primarno delovanje osredotočeno na razvoj mesta. Lokalna oblast v nadaljevanju lahko vpliva na ustvarjanje korporativne kulture znotraj mesta ter lahko s svojimi politikami podkrepi razvoj znamke z razvojem kulturnih, izobraževalnih in varnostnih programov znotraj mesta (Parkerson in Saunders 2004, 259–261). To pa še zmeraj ne pomeni, da je lokalna oblast tista, ki bo zgradila znamko ali pa imela ključno besedo v procesu. V proces je treba vključiti čim več udeležencev, ki bodo enakopravno sodelovali v razvoju znamke. Na tej točki je pomembno razumeti, da je mesto kompleksno omrežje, saj imajo poleg mestne oblasti na razvoj mesta in njegove politike veliki vpliv podjetja, ki v njem delujejo, ostale mestne organizacije (npr. turistična skupnost), institucije (izobraževalne, kulturne) in pa tudi sami prebivalci, ki imajo pravico odločati o morebitnih spremembah v mestu.

Zato je zelo pomembno ustvarjanje tako imenovanih javno-zasebnih partnerstev. Partnerstvo lahko ponudi ustrezen okvir, znotraj katerega se lahko razvijeta strategija znamčenja in primerno obnašanje do znamke, ko je ta že oblikovana (Parkerson in Saunders 2004, 249). Hospers idealno rešitev vidi v vzpostavljanju partnerstva med lokalno oblastjo, lokalnimi podjetji in prebivalci mesta (Hospers 2004, 275). Ključnega pomena za uspešno partnerstvo tako v podjetjih kot v mestih je uspešno vodstvo. Brez uspešnega vodstva, ki bo osvetlilo namen znamčenja in razvilo skupno vizijo, obstaja velika grožnja, da se partnerstvo ne izide (Young v Parkerson in Saunders 2004, 249). Javno-zasebna partnerstva so zelo koristna, saj bo znamka mesta veliko uspešnejša, če jo bodo sprejeli vsi udeleženci, ki bodo po drugi strani tudi sami imeli korist od uporabe uspešne prepoznavne znamke v svojem delovanju.

---

<sup>9</sup> Rainisto načrtovalno skupino definira kot organ, odgovoren za proces načrtovanja in izvedbo strategije znamčenja (Rainisto 2003, 69).

### 5.3 Načrtovanje in graditev znamke mesta

Ko je enkrat določena načrtovalna skupina, ki bo sodelovala pri ustvarjanju znamke mesta, se lahko pristopi k strateškemu načrtovanju znamke. Proces znamčenja mest je sestavljen iz treh osnovnih korakov, ki so razvidni v tabeli 5.1.

Prvi korak je analiza situacije oziroma izvajanje obsežnih raziskav, s pomočjo katerih bo lažje razpoznati trenutno pozicijo mesta in ki bodo služile kot podlaga za razvoj znamke. V tej fazi se oblikujejo tudi vizija, misija in temeljni cilji ter se določajo ciljne skupine.

**Tabela 5.1: Operacionalizacija znamčenja mesta**

Priprava za oblikovanje tržne znamke, vhodni podatki, določitev obstoječe identitete mesta	Analiza situacije in trendov v okolju (PEST-analiza), SWOT-analiza, postavitve misije, vizije in temeljnih ciljev, analiza konkurence, ciljne skupine in določanje potreb uporabnikov, identiteta mesta in analiza trenutnega imidža mesta
Potrošniki, prebivalci in zaposleni v mestu, turisti in oblikovalci, business (lokalno gospodarstvo in tuji vlagatelji)	Definiranje mestnega izdelka, politika kvalitete in strategija izboljšanja mesta, oblikovanje znamke mesta, raziskovanje trga, oblikovanje logotipa in slogana znamke, gradnja identitete znamke, izobraževanje, strategija pozicioniranja mesta, strategija oblikovanja imidža mesta, strategija komunikacije mesta (odnosi z javnostmi, oglaševanje)
Implementacija in nadzor procesa	Implementacija, merjenje uspešnosti znamke in ocena vrednosti znamke z aspekta mesta, razširitev znamke in globalno znamčenje, nadzor in repozicioniranje znamke mesta, povratna zveza

Vir: Paliaga (2007, 48).

V drugi fazi se začne oblikovanje znamke mesta. Definira se konkurenčna pozicija mesta in na podlagi tega se oblikuje identiteta ter načrtuje zeleni imidž. V nadaljevanju se določajo atributi in osebnost znamke ter se oblikujeta vizualna identiteta in slogan. Potem se oblikuje strategija komuniciranja znamke.

Ko je znamka oblikovana, se začne delati na komunikaciji znamke pri določenih ciljnih skupinah. Istočasno se nadzoruje vsak korak in se vrednoti njen uspeh. Henderson meni, da sta nadzorovanje in vrednotenje procesa znamčenja zelo pomemben korak in jima je treba posvetiti veliko pozornosti, saj je to edini način, da dobimo vpogled v dejanski uspeh znamčenja (Henderson 2007, 272). Če znamčenje ni prineslo zelenih rezultatov ali pa je prišlo do sprememb v okolju, se znamka lahko ponovno postavi oziroma se mesto lahko preznamči.

V nadaljevanju bom predstavila sedem študij primerov mest, ki so že izpeljali proces znamčenja. Pred tem se mi zdi pomembno opredeliti, izpostaviti in podrobneje opisati nekatere korake v procesu graditve znamke mesta, ki so še posebej pomembni, če mesto želi ustvariti močno in uspešno znamko.

### **5.3.1 Opredelitev ciljnih skupin**

Opredeljevanje ciljnih skupin za komuniciranje tržne znamke mesta zna biti zahtevno in odvisno od ciljev znamčenja mesta lahko vključuje veliko število ciljnih skupin. Stigel in Frimann opozarjata, da je zelo težko učinkovito komunicirati z vsemi ciljnimi skupinami naenkrat, toda prilagajanje sporočila vsaki ciljni skupini posebej bi bilo zelo drago in torej praktično nemogoče (Stigel in Friman 2006, 249).

Kritik znamčenja mest Joel Kotkin izpostavlja to problematiko in kot rešitev predlaga, da bi se mesta že pri opredeljevanju ciljev znamčenja odločila, katero konkurenčno pozicijo bodo zavzela; ali se bodo koncentrirala na to, da postanejo konkurenčna kot poslovno mesto, ali pa bodo gradila destinacijsko znamko mesta (Kotkin v Jensen 2005, 30).

Stigel in Friman izpostavljata pomembnost definiranja »internih« in »eksternih skupin«. Interna ciljna skupina bi bili predvsem prebivalci mesta, poleg njih pa še lokalna podjetja, organizacije in institucije (Stigel in Friman 2006, 249). Kavartzis meni, da so najpomembnejša ciljna skupina zagotovo prebivalci mesta, ker bi »vse aktivnosti znamčenja mest ne glede na to, ali gre za ekonomski, kulturni ali turistični razvoj mesta, morale biti usmerjene na izboljšanje njihove kvalitete življenja« (Kavartzis 2008, 40).

Prebivalci mesta tako postajajo najpomembnejša ciljna skupina in so obenem vključeni v sam proces znamčenja mesta.

### **5.3.2 Oblikovanje identitete mesta**

Oblikovanje konkurenčne identitete mesta je osrednja naloga pri ustvarjanju znamke mesta. Identiteta mesta je pravzaprav način, kako želi biti mesto videno, in je sestavljena iz edinstvenega niza oblikovanih asociacij, ki predstavljajo obljubo o tem, kaj se od mesta lahko pričakuje (Rainisto 2003, 73).

Ustvarjanje in graditev močnih tržnih znamk zahtevata zelo jasno definiranje identitete znamke in njeno pozicioniranje v zavesti uporabnikov (Paliaga 2007, 45). Ker so mesta živeči in kompleksni socialni objekti, definiranje identitete ne bo uspešno, če ta temelji le na reprodukciji zgodovine mesta (Kapferer 2008, 128). Treba jo je znova osmisлити na osnovi že izpostavljenih vrednot in določiti jedro identitete. Pri tem je treba posebej paziti, da se izbrano jedro identitete ujema z realnostjo mesta, ker v nasprotnem primeru znamka ne bo uspešna, čeprav je lahko tudi delno usmerjena na cilj (Rainisto 2003, 54). Potreben je torej vpogled v vse aspekte mesta, od zgodovinskih in socialnih do arhitektonskih in urbanističnih. Pri tem pa je zelo pomembno izpostavljanje lokalne kulture, ki je značilna le za to območje. Potreben je razvoj posebne identitete, ki bo različna od konkurenčnih. Tako se mesta lahko izognejo napakam, ki jih je prej delal marketing, kar se je izražalo v zelo podobnih lokalnih identitetah različnih mest (Griffits 1998, Ashworth 2002; Vermeulen 2002 v Karavatzis 2004, 70).

Ko imamo opredeljeno identiteto mesta, se lahko pristopi tudi k ustvarjanju vizualne identitete (logotipa) in slogana mesta. Karavatzis in Ashworth opozarjata, da sta logotip in slogan le instrumenta pri oblikovanju identitete in da kot taka služita le kot pripomoček pri komuniciranju že strateško določene identitete (Karavatzis in Ashworth 2005, 528). Logotipi in slogani lahko pomagajo uporabnikom, da povežejo stališča, percipirane koristi in attribute mesta z znamko (Tschirhart 2003, 4). Prav tako lahko pomagajo pri povečanju prepoznavnosti znamke in delujejo kot glasnik pri komunikaciji znamke ciljnim skupinam (Paliaga 2007, 15).

### 5.3.2 Imidž mesta

»Imidž nekega kraja je seštevek vseh mnenj, idej in vtisov, ki jih imajo ljudje o kraju. Predstavlja poenostavitev velikega števila asociacij in informacij, povezanih s krajem.« (Kotler in drugi v Rainisto 2003, 75.)

Vse, iz česa je mesto sestavljeno, vse, kar se dogaja v njem in kar mesto počne, vpliva na oblikovanje imidža. Gre za osebno percepcijo mesta, ki se lahko razlikuje od osebe do osebe. Imidž je končna slika, ki jo uporabniki dobijo o znamki (Karavatzis 2004, 67).

Ustvarjanje pozitivnega imidža je torej osnovna naloga znamčenja na splošno in tudi znamčenja mest. Načrtovalci znamke seveda ne morejo do konca vplivati na končni imidž, ki ga bo mesto pridobilo, ampak vseeno morajo pri oblikovanju znamke določiti, kakšen imidž želijo oblikovati in glede na to tudi prilagoditi komunikacijska sporočila.

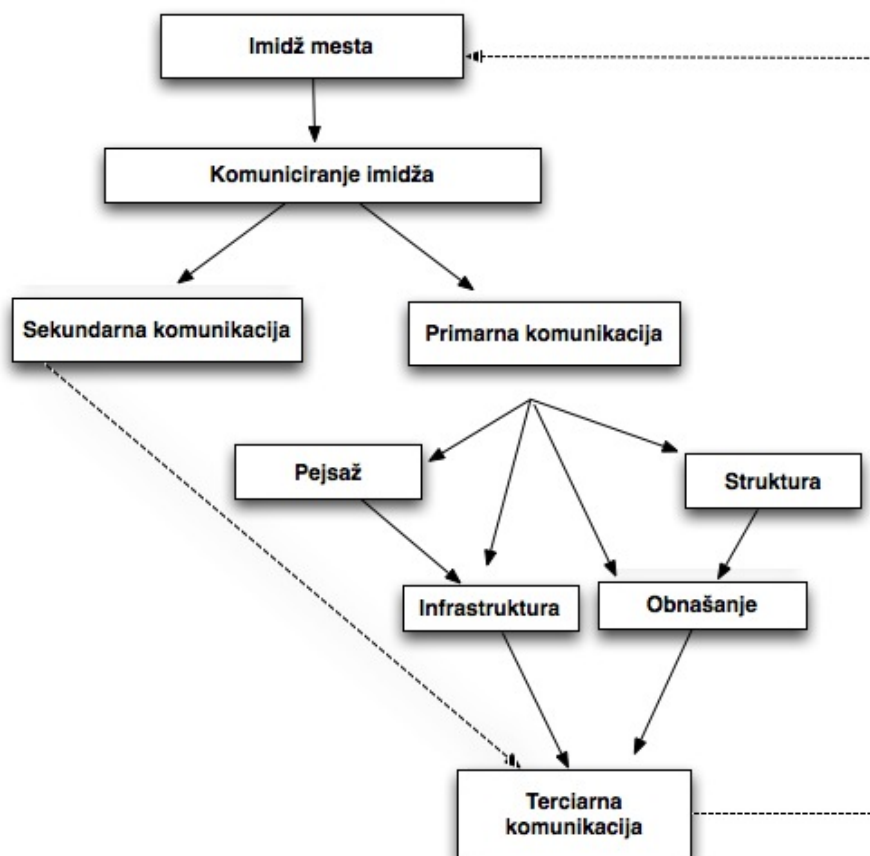
Paliaga izpostavlja tri pomembne instance, na katere je treba biti najbolj pozoren pri načrtovanju imidža mesta:

1. Realnost: imidž znamke mesta mora biti realen oziroma sporočila, ki se odpošiljajo o mestu, ne smejo biti preveč oddaljena od dejanskega stanja v mestu.
2. Prepričljivost: vsako sporočilo mora vsebovati elemente prepričljivosti, ker obstaja grožnja, da ciljne skupine ne bodo verjele povedanemu, čeprav je to resnica.
3. Enostavnost: sporočila, ki se odpošiljajo, morajo biti enostavna. Odpošiljanje kompleksnih sporočil namreč lahko izzove zmedo in obstaja možnost, da ciljne skupine ne bodo razumele, kaj se s sporočilom želi povedati (Paliaga 2007, 111).

Da bi imidž nastal, je treba torej komunicirati identiteto znamke, ki pri mestu ne pomeni le komunikacije s pomočjo tradicionalnih marketinških orodij, ampak vključuje tudi obstoječi kapital mesta (arhitekturo, prebivalce), ki prav tako vpliva na graditev percepcije o mestu.

Kavaratzis spoznava, da je mestni imidž komuniciran skozi tri različne tipe komunikacije, ki jih poimenuje primarna, sekundarna in terciarna komunikacija (glej tabelo 5.2).

Tabela 5.2: Komuniciranje za ustvarjanje imidža mesta



Vir: Kavaratzis (2004, 67).

Primarna komunikacija mesta je v Kavaratzisevem modelu povezana s komunikacijskimi učinki širokega nabora dogajanj in sprememb v mestu in vključuje pejzažne strategije, infrastrukturne projekte, organizacijsko in administrativno strukturo mesta ter obnašanje mesta<sup>10</sup>. Kot najpomembnejšo instanco primarne komunikacije vidi strukturo, pri čemer misli na obstoj javno-zasebnih partnerstev in stopnjo vključenosti prebivalcev pri sklepanju pomembnih odločitev. Sekundarna komunikacija je komuniciranje znamke ciljnim skupinam z uporabo različnih marketinških orodij. Terciarna komunikacija je znotraj modela mišljena kot vsa neformalna komunikacija, na katero upravitelji znamke nimajo vpliva. To vključuje komunikacijo od ust do ust,

<sup>10</sup> Obnašanje mesta je pravzaprav obnašanje mestne oblasti oziroma pomeni vse akcije, ki jih mestna oblast izpeljuje za dobrobit mesta. To so lahko oblikovanje strateške vizije mesta, finančna podpora različnim interesnim skupinam, ki delujejo v mestu, in podobno (Kavaratzis 2004, 68).

medijsko publiciteto, na katero upravitelji znamke niso vplivali, in komunikacijo, ki jo odpošilja konkurenca (Kavaratzis 2004, 67–69).



## **6 KOMPARATIVNA ANALIZA ZNAMČENJA IZBRANIH MEST**

### **6.1 Opredelitev problema preučevanja**

Namen komparativne analize je zgoraj opisane teoretske koncepte aplicirati na študije primerov dobrih praks znamčenja mest in z uporabo primerjalne analize preveriti, kako mesta z različnimi izhodiščnimi identitetami oblikujejo tržno znamko ter v kolikšni meri so pri tem uspešna. Šlo bo za približanje teoretskih konceptov dejanski praksi znamčenja mest.

Moje raziskovalno vprašanje je: ali lahko mesta z upoštevanjem teoretske perspektive o znamčenju mest povečajo atraktivnost mesta in glede na zastavljene cilje postanejo bolj konkurenčna na ciljnih trgih?

### **6.2 Metodologija**

Raziskovalna strategija, ki sem jo uporabila za preverjanje raziskovalnega vprašanja, je metoda študije primera. Razlog za izbiro tovrstne strategije je predvsem v njeni možnosti, da raziše sodobni fenomen znotraj realnega konteksta, še posebej kadar meja med fenomenom in kontekstom ni popolnoma razvidna (Yin 1994, 13).

Kriterij za izbiro posameznih primerov je temeljil predvsem na dostopnosti podatkov, saj sem se želela izogniti polovičnemu preučevanju fenomena. Poleg tega so izbrana mesta selekcionirana glede na raznolikost njihovih izhodiščnih identitet. Mesti Amsterdam in Berlin sta tako izbrani na podlagi njunega statusa evropskih prestolnic, Glasgow in Edinburg pa zaradi svoje geografske bližine (obe mesti sta na Škotskem) in relativne majhnosti oziroma dejstva, da imata manj kot milijon prebivalcev. Za ponazoritev prakse znamčenja mest, ki izhajajo iz popolnoma drugačnega ideološkega okolja, sem se odločila za visoko globalizirani azijski mestni državi Singapur in Hongkong.

Pri raziskovanju izhajam iz analize kvalitativnih podatkov z uporabo naslednjih metod:

1. Zbiranje in pregled literature: zbrala sem podatke o mestih, ki jih obravnavam. Uporabljeni viri so predvsem spletne strani obravnavanih mest in njihovih znamk, brošure o znamčenju ter članki različnih avtorjev;
2. Interpretacija in analiza vsebine sekundarnih virov: v nadaljevanju sem povzela zbrane podatke ter opisala pomembne ugotovitve;
3. Deskriptivna metoda: opisovanje metod in akcij, ki so jih mesta opravila pri ustvarjanju tržne znamke;
4. Komparativna metoda: s komparativno metodo sem primerjala postopke znamčenja mest, opisane v študijah primerov.

### **6.3 Amsterdam**

Projekt znamčenja Amsterdama, glavnega mesta Nizozemske, se je začel leta 2004 kot del širše strategije marketinga mesta. Odločitev o oblikovanju tržne znamke mesta je prišla kot direkten odziv na naraščajočo konkurenco drugih evropskih mest in bojazni, da bodo Amsterdamu prevzela pozicijo, ki jo je do takrat imel v konkurenčnih nišah<sup>11</sup>. Cilj znamčenja je bil, da na mednarodni ravni mesto pritegne več pozornosti ter se izboljša pozicija, ki jo ima mesto na različnih mednarodnih matrikah, ki ocenjujejo uspešnost mest (City of Amsterdam 2004, 10). Poleg omenjenega razloga je mesto občutilo nujno, da spremeni tedanjo podobo mesta kot centra mladinske zabave, ki temelji predvsem na dejstvu, da sta v Amsterdamu legalizirani uporaba lahkih drog in prostitucija (Kavaratzis in Ashworth 2006, 18).

Pred samim razvojem znamke so bile leta 2003 narejene preliminarne raziskave. Opravljena je bila primerjalna študija konkurence, kjer so se vzporejale prakse marketinga Barcelone, Berlina, Dublina in Rotterdama. V nadaljevanju so bili izpeljani globinski intervjuji s pomembnimi prebivalci Amsterdama, da bi identificirali

---

<sup>11</sup> Mestna občina Amsterdam je naredila raziskavo, v kateri je bilo ugotovljeno, da je mesto na mednarodnih lestvicah uspešnosti mest začelo padati. Ugotovili so, da mesto zaseda šele peto mesto v Evropi po številu turističnih obiskov. Amsterdam je gostil tudi manjše število konferenc in je z enajstega mesta padel na peto mesto uspešnosti kot konferenčnega centra (City of Amsterdam 2004, 14).

edinstvene in razlikujoče elemente kot podlago za opredelitev vrednot mesta, na katerih bi temeljilo celotno znamčenje in marketing mesta (Kavaratzis 2008, 67–68).

Na podlagi intervjujev in sekundarne analize obstoječih dokumentov ter brošur, ki obravnavajo mesto, je bil izdelan spider web s 16 dimenzijami mesta, iz katerih je bilo potem izbranih šest prioriteten dimenzij. Izbrane prioritete dimenzije mesta Amsterdam so: mesto kulture, mesto kanalov, mesto srečanj, mesto znanja, poslovno mesto, mesto za življenje. Sledeč temu so bile določene tudi ciljne skupine, natančneje sedem, in te so: vodje mednarodnih podjetij s sedežem v Amsterdamu, ponudniki logističnih storitev, kreativni sektor, delavci na področju znanja, potencialni prebivalci mesta, mednarodni obiskovalci ter kot najpomembnejši – že obstoječi prebivalci Amsterdama, ki bodo vključeni v celoten projekt kot ambasadorji mesta Amsterdam (City of Amsterdam 2004, 19–21).

V nadaljevanju so bile določene tudi tri temeljne vrednote mesta, na katerih bo počivala znamka mesta. To so kreativnost, inovacije in trgovski duh. Cilji, ki jih je Amsterdam s projektom želel doseči, so:

- večja prepoznavnost mesta v mednarodnem okolju s poudarkom na razvijanju preferenc pri ciljnih skupinah,
- povečanje števila turistov in porast tujih vlaganj,
- doseganje visokih pozicij na mednarodnih lestvicah, ki merijo uspešnost mesta na različnih področjih (City of Amsterdam 2004, 20–23).

Glede na novo postavljene vrednote in cilje sta bila razvita tudi novi slogan in logotip mesta (glej sliko 6.1), ki naj bi služila kot krovni slogan za vse marketinške aktivnosti in bi najboljše ponazarjala vse vrednote in prednosti mesta. Izbira tovrstnega, po naravi precej holističnega slogana ima za cilj združevanje vseh prioriteten dimenzij ter možnost apliciranja na vse ciljne skupine (City of Amsterdam 2004, 45). Slogan je opazen v vseh marketinških aktivnostih in veliko organizacij ter podjetij s širšega amsterdamskega področja ga lahko z dovoljenjem tudi uporablja in ga vključi v svoje projekte. Kot promocijsko orodje se slogan tiska na različnem trgovskem blagu, kot so na primer kozarci, majice, torbe. V velikih dimenzijah se je slogan, kot je vidno na sliki 6.2, tudi umestil v mestno infrastrukturo, saj je postavljen kot skulptura na enem izmed

amsterdamskih trgov ter kot takšen privablja pozornost obiskovalcev in tudi prebivalcev mesta.

### Slika 6.1: Logotip mestne znamke Amsterdama



Vir: City of Amsterdam (2004, 46).

Komunikacija znamke poteka skozi štiri krovne projekte:

- projekt organizacije in podpiranja številnih festivalov ter dogodkov, kjer je poudarek na vidnosti znamke;
- projekt dobrodošlice, s pomočjo katerega se želi vzpostaviti komunikacija z obiskovalci mesta. V ta namen so bile ustanovljene informativne točke v mestu in se je delalo na izobraževanju taksistov;
- projekt mednarodne medijske politike, ki temelji na spletnem portalu Iamsterdam kot najmočnejšem orodju znamčenja;
- biserni projekti, katerih cilj je programe in akcije, ki jih Mestna občina Amsterdam izvaja, direktno povezati s projektom znamčenja (City of Amsterdam 2004; Kavartzis 2008).

Leta 2004 je bilo ustanovljeno javno-zasebno partnerstvo Amsterdam Partners kot odgovorno telo za koordinacijo vseh marketinških aktivnosti, ki bodo potekale na ravni mesta. Poleg tega je novoustanovljeno partnerstvo zadolženo za celoten operativni potek marketinga mesta ter prevzema popolno odgovornost za razvoj vseh strategij in projektov (City of Amsterdam 2004). Poleg Amsterdam Partners so v projekt vključena številna lokalna podjetja. V prvotni fazi so bile to predvsem marketinške agencije, ki so sodelovale pri oblikovanju znamke. Toda potem ko se je kampanja enkrat začela, so se vključila še podjetja iz drugih sektorjev.

Kampanja se vsako leto dopolnjuje in se ji dodajajo novi, specifični cilji. Rezultati, ki so do sedaj vidni, so: povečano število turistov, naraščanje števila kreativnih poslov, odpiranje novih mednarodnih podjetij v Amsterdamu, večja vidnost in prepoznavnost

slogana »I amsterdam«, povečano število obiskov spletne strani Iamsterdam.com ter boljše sodelovanje z mednarodnimi mediji.

**Slika 6.2: Logotip Amsterdama kot del pejzaža mesta**



Vir: Portal to Amsterdam - I amsterdam (2010).

Glavne značilnosti graditve mestne znamke Amsterdama so v nadaljevanju povzete v tabeli 6.1.

**Tabela 6.1: Potek znamčenja Amsterdama**

<b>Pobudnik znamčenja</b>	Mestna občina Amsterdam
<b>Razlog za znamčenje</b>	Odziv na naraščajočo konkurenco s strani drugih evropskih mest in želja za spremembom imidža mesta
<b>Načrtovalna skupina</b>	Neodvisna komunikacijska agencija
<b>Oblikovajnje znamke</b>	Mestna občina Amsterdam
<b>Koordinacija znamke</b>	Javno-zasebno partnerstvo Amsterdam Partners
<b>Ciljne skupine</b>	Vodje mednarodnih podjetij, ponudniki logističnih storitev, kreativni sektor, delavci na področju znanja, potencialni prebivalci, turisti, obstoječi prebivalci mesta
<b>Izvedba</b>	Komunikacija mestna znamke je organizirana v štiri krovne projekte: projekt organizacije dogodkov, projekt dobrodošlice, projekt mednarodne medijske politike in biserni projekt
<b>Rezultati</b>	Povečano število turističnih obiskov, naraščanje števila kreativnih poslov, odpiranje novih mednarodnih podjetij, dobra prepoznavnost slogana »I Amsterdam«

## 6.4 Berlin

Berlin, od leta 1989, glavno mesto Nemčije in drugo največje mesto v Evropski uniji, je v svoji zgodovini imel vzpone in padce. Mesto si je zmeraj prizadevalo postati eno izmed svetovno najbolj znanih in bogatih mest, ampak mu to zaradi zgodovinskih okoliščin ni uspelo.

Posebej burno obdobje za Berlin je bilo 20. stoletje, ki ga je Berlin začel kot eno izmed najbolj vznemirljivih evropskih mest z živahnim nočnim življenjem in razvito industrijo. Toda Berlin je bil glavno mesto v času Weimarske republike in nacističnega tretjega rajha, ko se je Hitler odločil preoblikovati Berlin iz enega izmed (po njegovem mnenju) najgrših mest na svetu v veliki novi Berlin (Paliaga 2007, 144).

Druga svetovna vojna je spremenila dotedanji imidž Berlina. Mesto je bilo opustošeno in je bilo v svetovnem merilu zaznano kot center Hitlerjeve nacistične Nemčije, čemur ni pomagala niti kasnejša razdelitev mesta z berlinskim zidom na vzhodno in zahodno stran (Ooi in Stöber 2008, 7).

Leta 1989 je bil berlinski zid porušen in pred mesto je bil postavljen novi izziv graditve enotne identitete in ponovne prevlade nad konkurenco. Ponovna ekonomska obuditev mesta in gradnja novega imidža je zahtevala strateški pristop, ki bi dosledno gradil novo identiteto Berlina. V novem okolju se je mesto najprej ekonomsko repositioniralo ter se obrnilo h kreativni industriji (Ooi in Stöber 2008, 7).

Mestna občina Berlin se je zavzela za popolno obnovo mesta in je delala na popolni infrastrukturni prenovi mesta. Na novo so bile zgrajene celotne mestne četrti, da bi se ustvarilo novo okolje, ki bi tako na fizični kot tudi na simbolični ravni pokazalo, da je Berlin mesto sprememb (Paliaga 2007, 145). Veliko mestnih področij je bilo danih v uporabo umetnikom, ki so tako soustvarjali urbano infrastrukturo (Berlin Partner 2010).

Prenova Berlina se ni ustavila le pri infrastrukturnih spremembah. V naslednjih letih je mesto postalo center različnih dogodkov s področja mode, športa, glasbe in filma. Delalo se je na vabljenju novih podjetij, razvoju fakultet in tehnološko-znanstvenih

parkov. V nadaljevanju so se želeli pozicionirati kot center alternativne kulture in so umetnike z vsega sveta vabili v novo kreativno Meko s poudarjanjem nizkih življenjskih stroškov (Berlin Partner 2010).

Vse omenjene spremembe je želela Mestna občina Berlin vpeti v novo mestno znamko Berlin – mesto sprememb (»Berlin – The City of Changes«). V ta namen je bilo zasnovano javno-zasebno partnerstvo med Mestno občino Berlin na eni in podjetjem Berlin Partner na drugi strani. Primarna naloga podjetja Berlin Partner je koordiniranje znamke s posebnim poudarkom na tem, da bo vse, kar se o Berlinu komunicira, resnično in verodostojno (Ooi in Stöber 2008, 8).

Leta 2008 je Berlin Partner začel z globalno kampanjo komunikacije novega imidža. Za ta namen so bile izpeljane raziskave, da bi identificirali novo pozicijo Berlina in njegovih prednosti. Primarne ciljne skupine, na katere je bila kampanja naslovljena, so umetniki, potencialni prebivalci, turisti, študenti, poslovni sektor in znanstveniki. Cilj kampanje je okrepitev pozitivnega imidža Berlina na nacionalni ravni ter mednarodno predstavljanje Berlina kot idealnega mesta za življenje in posel ter kot izjemne turistične destinacije. Začetna, lokalna faza kampanje se je začela leta 2008 pod geslom Bodi Berlin (»Be Berlin«), ki je postal prepoznaven slogan mesta. V tej fazi se je delalo na promociji nove znamke predvsem med obstoječim prebivalstvom Berlina, ki so postali ambasadorji mesta in ključni del celotne kampanje. Vzpostavljen je bil spletni portal BeBerlin.de, kjer so predstavljene vse prednosti Berlina za vsako od ciljnih skupin ter pozitivne zgodbe prebivalcev o tem, kaj je Berlin njim ponudil. Znamka je komunicirana tudi z uporabo direktne pošte, zunanjega oglaševanja, tiskanih oglasov, številnih natečajev in dogodkov (Berlin Partner 2010).

Leta 2009 je kampanja prestopila lokalne okvire in je pod sloganom Mesto za biti (»Place to Be«) zaživela na nacionalni in mednarodni ravni. Pomembno orodje v drugem delu kampanje je organizacija številnih dogodkov v mestih po vsem svetu, da bi ozavestili ljudi o edinstvenosti Berlina in njegovih številnih priložnostih. V letu 2009 je bilo tako mesto predstavljeno v New Yorku, Istanbulu, Parizu, Köbenhavnu, Bruslju, Leipzigu, Münchenu, Freiburgu in Colognu. Uporablja se tudi oglaševanje v mednarodnih časopisih in se daje velik poudarek na komuniciranje znamke ključnim odločevalcem s področja znanosti, ekonomije, politike in kulture (Berlin Partner 2010).

Poleg omenjene kampanje, ki ima za cilj predvsem spremembo percepcij o Berlinu, podjetje Berlin Partner istočasno bolj specifično naslavlja še industrijski, kreativni in znanstveni sektor. Za vsako izmed ciljnih skupin so izdelane dodatne kampanje, kjer se s različnimi orodji predstavljajo vse prednosti, ki jih mesto Berlin lahko ponudi omenjenim ciljnim skupinam.

Mestna znamka je dobila tudi svojo vizualno identiteto in logotip, ki sta vidna pri vseh komunikacijskih akcijah. Slogan *Bodi Berlin* se pogosto uporablja zaradi svoje enostavnosti in možnosti kombinacije z drugimi besedami ter tako ustvarja različna sporočila za vsako izmed ciljnih skupin. Eden izmed možnih načinov uporabe je prikazan na sliki 6.3.

**Slika 6.3: Načini uporabe slogana *Be Berlin***



Vir: Berlin Partner (2010).

Berlin je v zadnjem desetletju postal eno izmed najbolj popularnih mest v Evropi ter iz leta v leto beleži vse večji priliv turistov in doživlja še večji razcvet ekonomije in kreativnih poslov.

Glavne značilnosti graditve mestne znamke Berlina so v nadaljevanju povzete v tabeli 6.2.



**Tabela 6.2: Potek znamčenja Berlina**

<b>Pobudnik znamčenja</b>	Mestna občina Berlin (Berlin Senate)
<b>Razlog za znamčenje</b>	Komuniranje spremenjene identitete mesta, in okrepitev imidža Berlina, kot idealnega mesta za življenje, poslovanje in turistične obiske
<b>Načrtovalna skupina</b>	Berlin Partner
<b>Oblikovajnje znamke</b>	Berlin Partner
<b>Koordinacija znamke</b>	Javno-zasebno partnerstvo Berlin Partner
<b>Ciljne skupine</b>	Prebivalci , umetniki, študenti, turisti, poslovni sektor, znanstveniki
<b>Izvedba</b>	Oglaševalska kampanja, ki je potekala v dveh fazah. Prvo se je delalo na promociji znamke lokalno, da bi se potem pristopilo mednarodni promociji, pri čem je pomembno vlogo igralo organiziranje dogodkov v večjih svetovnih mestih
<b>Rezultati</b>	Iz leta v leto, število turistov v Berlinu narašča, mesto doživlja ekonomski razcvet ter narašča število kreativnih poslov

## 6.5 Edinburg

Edinburg je glavno mesto in politični ter administrativni center Škotske in drugi največji finančni center v Veliki Britaniji. Edinburško staro in novo mestno jedro sta pod zaščito UNESCO, mesto pa se ponaša tudi z izjemno arhitekturo. Geografsko je vpet med vulkansko gorovje in je zaradi svojih naravnih lepot zmeraj privlačil obiskovalce. Bil je eden izmed svetovnih centrov razsvetljenstva in v njem so živeli velikani svetovne kulture<sup>12</sup>, zato so ga pogosto imenovali severne Atene. V Edinburgu se nahaja veliko prestižnih fakultet, kar v mesto pripelje veliko število študentov. Poleg tega se v poletnih mesecih v mestu odvijajo številni festivali, ki tja pripeljejo turiste z vsega sveta. Turizem je tako osrednja edinburška industrija in po številu turističnih obiskov je drugo mesto Velike Britanije, takoj za Londonom. Mesto je ključno gonilo škotske ekonomije, center inovacij in intelektualnega kapitala (Edinburgh Inspiring Capital 2010).

Ne glede na vse našteje prednosti in visoko kvaliteto življenja se Edinburg v zadnjih letih sooča z naraščajočim konkurenčnim bojem za obiskovalce, vlaganja, študente in

<sup>12</sup> Med drugimi so v Edinburgu živeli David Hume, Adam Smith, Walter Scott in David Wilkie.

nove prebivalce. Ugotovljeno je bilo, da Edinburg nima dovolj razvite prepoznavnosti v svetovnem merilu, in se je izkazala potreba po razvoju znamke. Po preliminarnih raziskavah, ki jih je leta 2002 naredila Edinburška partnerska skupina<sup>13</sup>, Mestna fundacija za razvoj določa finančna sredstva za razvoj znamke. Leta 2004 je Edinburška partnerska skupina skupaj z mednarodnim podjetjem Interbrand po opravljenih marketinških raziskavah definirala znamko in jo leta 2005 začela komunicirati. Tako je nastala znamka Edinburg, navdihujoča prestolnica (»Edinburgh Inspiring Capital«), ki predstavlja kohezivni tržni imidž za celotno edinburško mestno regijo. Zastavljeni so bili tudi cilji, ki naj bi bili z znamko doseženi:

- zagotavljanje enotnejšega in učinkovitejšega pristopa promocije,
- ustvarjanje znamke, ki bo omogočila ekonomskemu, zasebnemu in prostovoljnemu sektorju skupno delovanje,
- razvoj in izboljšanje ugleda Edinburga kot uspešnega in dinamičnega mesta,
- poudarjanje atrakcij mestne regije kot mesta za življenje, vlaganje, obisk in študiranje,
- prispevek rasti ekonomske in socialne blaginje za vse sektorje (Edinburgh Brand Marketing 2010).

Določene so štiri ciljne skupine, ki jih bo znamka naslavljala, in to so: prebivalci (sedanji in potencialni), vlagatelji, obiskovalci, študenti. Slogan Edinburg, navdihujoča prestolnica, odraža moč Edinburga, da navdihuje vse ciljne skupine. Beseda navdihujoč se tako nanaša na vse, kar mesto ponuja – življenje, festivale, študij, vlaganja in podobno, ter se lahko prilagaja vsaki ciljni skupini posebej (Edinburgh Brand Marketing 2010). Logotip znamke je viden na sliki 6.4.

#### **Slika 6.4: Logotip mestne znamke Edinburga**



Vir: Edinburg Brand Marketing (2010).

---

<sup>13</sup> Partnerstvo ključnih institucij za urbano načrtovanje.

Kot platforma za razvoj znamke je bila postavljena spletna stran Edinburgh Inspiring Capital, kjer se znamka dosledno promovira vsem ciljnim skupinam. Cilj spletne strani je tudi zbrati čim večje število registriranih uporabnikov, ki bodo mesečno prejeli novice o razvoju znamke. Interesnim skupinam je namenjena spletna stran Edinburgh Brand Marketing, kjer so podani predlogi, kako znamko vključiti v svoje poslovanje. Poleg spletnih strani se pri promociji znamke uporabljajo tudi socialna omrežja in elektronska pošta. Že od samega začetka ustvarjanja znamke se je intenzivno delalo na ustanavljanju javno-zasebnih partnerstev. Tako sta se v promocijo znamke poleg edinburške mestne občine vključili tudi turistična organizacija Visit Scotland ter Škotska podjetniško-razvojna agencija. Cilj je povezovanje s čim večjim številom organizacij, ki jim je ponujeno strokovno svetovanje o tem, kako znamko vključiti v njihove programe, da bi zagotovili vzajemno zadovoljstvo obeh strani. Pomemben del znamčenja je tudi uporaba odnosov z javnostmi (nacionalno in mednarodno) s poudarkom na vsaki ciljni skupini posebej. Izdajajo se tudi promocijski materiali (brošure, DVD-ji) in znamka je tako postala del številnih dogodkov doma in v tujini (Edinburgh Brand Marketing 2010).

V letu 2009 je bila ustanovljena javno-zasebna agencija DEMA<sup>14</sup>, ki je od tedaj zadolžena za znamko Edinburga in njen nadaljnji razvoj.

Znamka mesta Edinburg se iz leta v leto vse bolj razvija in jo je v treh letih od ustvarjanja sprejelo več kot 100 organizacij. Na spletni strani je v istem obdobju zabeleženih več kot 3500 registriranih uporabnikov, ki izražajo veliko zadovoljstvo z znamko<sup>15</sup> (Edinburgh Inspiring Capital 2010).

Glavne značilnosti graditve mestne znamke Edinburgha so v nadaljevanju povzete v tabeli 6.3.

---

<sup>14</sup> Destination Edinburgh Marketing Alliance.

<sup>15</sup> Raziskava med obstoječimi registriranimi uporabniki je pokazala, da 66 % anketirancev znamko doživlja pozitivno ali zelo pozitivno. 72 % jih je povedalo, kako jim je znamka pomagala, da so izboljšali svoje lastne marketinške materiale. 40 % pa jih je s spletne strani prevzelo logotip znamke in druge materiale o znamki (Edinburgh Inspiring Capital 2007, 8).

Tabela 6.3: Potek znamčenja Edinburgha

<b>Pobudnik znamčenja</b>	Mestna občina Edinburgh
<b>Razlog za znamčenje</b>	Slaba prepoznavnost mesta v svetu
<b>Načrtovalna skupina</b>	Edinburgh Partnerska Skupina, Interbrand svetovalno podjetje
<b>Oblikovajnje znamke</b>	Edinburgh Partnerska Skupina, Interbrand svetovalno podjetje
<b>Koordinacija znamke</b>	DEMA
<b>Ciljne skupine</b>	Prebivalci (obstoječi in potencialni), vlagatelji, obiskovalci, študenti
<b>Izvedba</b>	Postavitev spletnih portalov Edinburgh Inspiring Capital in Edinburgh Brand Marketing, uporaba odnosov z javnostmi, organizacija dogodkov, ustanavljanje javno-zasebnih partnerstev
<b>Rezultati</b>	Znamko je v treh letih od začetka komunikacije sprejelo več kot 100 organizacij, na spletni strani je zabeležno 3500 registriranih uporabnikov, kateri izražajo pozitivno mnenje o znamki

## 6.6 Glasgow

Glasgow je največje mesto Škotske in tretje najbolj naseljeno mesto v Veliki Britaniji<sup>16</sup>. Dve pomembni prelomnici sta oblikovali podobo Glasgowa v zgodovini. V 15. stoletju je bila v mestu ustanovljena univerza in pod njenim vplivom je Glasgow v 18. stoletju postal center škotskega razsvetljenstva ter mesto, znano po izjemno bogati viktorijanski arhitekturi. Obenem je razmah industrijske revolucije mestu prinesel ekonomski razcvet, saj je postalo center težke industrije ter prometno vozlišče za trgovinsko izmenjavo Velike Britanije z njenimi kolonijami v Severni Ameriki in Zahodni Indiji (Glasgow City Council 2010).

Konec 19. in začetek 20. stoletja Glasgow zaradi hitrega razvoja doživlja svoje zlate dneve, saj v mestu prebiva več kot en milijon prebivalcev in je torej peto največje mesto v Evropi. Z resnimi težavami se je mesto začelo soočati v 1960-ih, ko je začelo izgubljati industrijski primat zaradi bolj inovativne industrije drugih držav. Prihajalo je do hitre deindustrializacije, brezposelnosti ter posledično do izseljevanja velikega

<sup>16</sup> Leta 2007 je bilo, ugotovljeno, da v širši urbani regiji prebiva 1.199.629 ljudi, medtem ko v samem mestu prebiva 580,690 ljudi (Glasgow City Council 2010).

števila prebivalcev iz mesta. Življenjski pogoji so se poslabšali in podoba mesta se je spremenila. Glasgow tedaj začne asociirati ljudi na mesto s »pekleno kombinacijo revščine, alkoholizma in nasilja« (Kotler in drugi v Hudson in Hawkins 2006, 156). Mesto je leta trpelo zaradi slabe podobe ter je leta 1983 začelo oglaševalsko kampanjo z uradnim sloganom »Glasgow's Miles Better«. V tej kampanji je z uporabo različnih promocijskih orodij<sup>17</sup> želelo seznaniti občinstvo na internem in eksternih trgih o pozitivnih spremembah, ki potekajo v Glasgowu. Kampanja je bila uspešna, ampak je bila po Paddisonovem mnenju razumljena šele kot prvi korak k cilju dolgoročne oživitve mesta (Paddison v Hudson in Hawkins 2006, 158). V prihodnjih letih se je intenzivno delalo na vrnitvi starega blišča mestu, kar se je želelo doseči z regeneracijo mestnih območij ter z organiziranjem številnih kulturnih projektov. Leta 1990 je Glasgow postal evropska kulturna prestolnica, kar je mestu zaradi dobro vodene kampanje prineslo atribut mesta kulture.

V naslednjih letih je želela mestna občina dodatno pozicionirati Glasgow kot »eno izmed najboljših svetovnih destinacij za delo, študij in turistične obiske« (Glasgow: Scotland with style 2010). Kot sredstvo za doseg cilja je leta 2004 Mestna občina Glasgow v sodelovanju s Turistično skupnostjo mesta Glasgow in doline reke Clyde<sup>18</sup> ustvarila tržno znamko mesta – Glasgow: Škotska s stilom (»Glasgow: Scotland with style«). Skrb za tržno znamko je leta 2005 prevzel novoustanovljeni marketinški oddelek mestne občine, GCMB<sup>19</sup>. Znamka je bila ustvarjena kot holistično komunikacijsko orodje, ki bo koordiniralo vse marketinške aktivnosti na ciljnih trgih. Delujoč na racionalni in emotivni ravni, znamka zajema bogato kulturno dediščino mesta, ki jo povezuje z edinstveno stilsko izkušnjo in kulturno ponudbo sodobnega Glasgowa. Uradni logotip mesta (glej sliko 6.5) je navdihnjen s stilsko povedjo Charlesa Renniea Mackintosha, čigar edinstveni stil močno zaznamuje arhitekturo Glasgowa (Glasgow City Marketing Bureau 2008).

---

<sup>17</sup> Oglaševanje je temeljilo predvsem na promocijskih materialih, kot so plakati in nalepke ter videi, ki so prikazovali dejanske spremembe v mestni infrastrukturi.

<sup>18</sup> Celotni naziv je Greater Glasgow and Clyde Valley Tourist Board.

<sup>19</sup> Glasgow City Marketing Bureau.

### Slika 6.5: Logotip mestne znamke Glasgowa



Vir: Glasgow: Scotland with style (2010).

Primarna ciljna skupina so postavljajci trendov, katerim so se komunicirala ključna sporočila, ki naj bi filtrirana in po shemi piramidne komunikacije prišla do posnemalcev trendov. Ustanovljeno je bilo partnerstvo s priznanimi oblikovalci in umetniki iz Glasgowa, ki so združeni v novoustanovljeni oblikovalski kolektiv prav za ta namen postali ambasadorji znamke. Uporabljena komunikacijska orodja so oglaševanje v specializiranih medijih, odnosi z javnostmi in sponzorstva, nadaljnje podprta z organizacijo dogodkov<sup>20</sup>, ki najbolje odražajo osebnost tržne znamke. V nadaljevanju se je precej delalo na pozicioniranju mesta kot konferenčnega centra in na spodbujanju rasti poslovnega turizma. Veliko se je poudarjalo komuniciranje prednosti znamke podjetjem in organizacijam z glasgowskega področja. Cilj je bil, da čim večje število organizacij sprejme znamko in na ta način pomaga pri njeni nadaljnji komunikaciji. Elektronska strategija komuniciranja oziroma spletna stran SeeGlasgow.com je postala eno izmed najpomembnejših komunikacijskih orodij, dela pa na promociji glasgowske »izkušnje« (Glasgow City Marketing Bureau 2008).

Kampanja znamčenja mesta Glasgow se je v vseh aspektih pokazala zelo uspešna. Raziskava, ki jo je leta 2008 naredila agencija TSN Travel&Tourism, je pokazala opazen premik v percepcijah mesta med britanskimi postavljajci trendov od začetka kampanje. Na zastavljeno vprašanje: »Katera evropska in britanska mesta nameravate obiskati?« je 13 % več izprašanih izbralo Glasgow, kot je bilo to leta 2006. Od začetka kampanje je zasedenost glasgowskih hotelov konsistentno rasla od 70,8 % v letu 2004 do 71,5 % leta 2005, 74,3 % v letu 2006 do končnih 77,4 % leta 2007 (Turner 2008).

Med drugim je znamka Glasgow: Škotska s stilom vključena v del turistične strategije mesta za obdobje 2007–2016 (Scotsin 2010). Število obiskovalcev spletne strani

---

<sup>20</sup> Dogodki so selekcionirani ter razdeljeni na naslednje segmente: glasba, umetnost in kultura, trgovina na drobno, šport, restavracije in nočno življenje ter arhitektura.

SeeGlasgow.com se je od začetnega leta, ko je bila stran postavljena, povečala za 190 %, natančneje, stran je zabeležila 11 milijonov obiskov na leto. Prodaja hotelskih rezervacij v konferenčne namene je v letih 2006–2007 zrasla za 25 % (Glasgow City Marketing Bureau 2008).

Glavne značilnosti graditve mestne znamke Glasgowa so v nadaljevanju povzete v tabeli 6.4.

**Tabela 6.4: Potek znamčenja Glasgowa**

<b>Pobudnik znamčenja</b>	Mestna občina Glasgow
<b>Razlog za znamčenje</b>	Sprememba negativnega imidža mesta
<b>Načrtovalna skupina</b>	Mestna občina Glasgow v sodelovanju s Turistično skupnostjo mesta Glasgow in doline reke Clyde
<b>Oblikovajnje znamke</b>	Mestna občina Glasgow v sodelovanju s Turistično skupnostjo mesta Glasgow in doline reke Clyde
<b>Koordinacija znamke</b>	Glasgow City Marketing Bureau
<b>Ciljne skupine</b>	Postavljalci trendov, posnemalci trendov
<b>Izvedba</b>	Ustanavljanje partnerstva s priznanimi oblikovalci in umetniki iz Glasgowa, promocija znamke na ciljanih dogodkih, oglaševanje v specializiranih medijih, postavitev spletne strani SeeGlasgow.com
<b>Rezultati</b>	Opazen premik v percepcijah Glasgowa, pri ciljnih skupinah, znamka je postala del turistične strategije mesta

## 6.7 Hongkong

Mestna država Hongkong je posebna administrativna regija Ljudske republike Kitajske. Formalno je del Kitajske, ampak funkcionira kot posebna država, saj ima svoje zakone, meje, denarno valuto in športno reprezentanco. Regija šteje več kot sedem milijonov prebivalcev<sup>21</sup> in je tako eno izmed najbolj naseljenih področij na svetu. Hongkong je tretji največji finančni center na svetu, njegova borza pa je šesta največja, kar je rezultat vladne politike tržnih svoboščin (Government Hong Kong 2010).

<sup>21</sup>Julija 2010 je v regiji prebivalo 7.089.705 ljudi (CIA factbook 2010).

Poleg finančnega sektorja se Hongkong ponaša s tradicijo uspešnega turizma, trgovine, logistike in profesionalnih dejavnosti. Država je bila do leta 1997 britanska kolonija in je po pripojitvi Kitajski začutila potrebo po novem pozicioniranju na svetovnih trgih. Zaradi bojazni, da bo zaradi nove državne ureditve Hongkong izgubil imidž, ki ga je do takrat imel na svetovnih trgih, je dobil vladni oddelek za informiranje nalogo, da takšen scenarij prepreči. Rešitev so videli v ustvarjanju tržne znamke mesta. Cilj je bil obdržati imidž Hongkonga »kot centra mednarodnih finančnih dejavnosti, trgovine, investicij, turizma, prometa in komunikacij« (Brand Hong Kong 2010).

Kot pripravo za začetek znamčenja je hongkonška vlada najela več mednarodnih komunikacijskih strokovnjakov, ki so naredili obsežne raziskave mnenj med voditelji v regiji in mednarodno. Raziskava je razkrila, da naravo mesta najbolje ponazarja slogan Azijsko svetovno mesto (»Asia's world city«). Izsledki raziskave so pomagali tudi pri določanju temeljnih vrednot mesta, ki so svoboda, progresivnost, stabilnost, priložnosti in visoka kvaliteta. Določeni so bili tudi glavni atributi mesta; kozmopolitsko, povezano, podjetniško, inovativno in vodstveno mesto. Platforma znamčenja temelji na naslednji izjavi: »Hongkong je mesto, kjer priložnost, kreativnost in podjetništvo sobivajo. Mesto je dinamično in kulturno vozlišče z izjemno sodobno arhitekturo, najbolj strateška lokacija v Aziji in globalno omrežje uspešnih ljudi, ki lahko pomagajo pri izpolnitvi vaših ciljev.« Vizualna identiteta (glej sliko 6.6) temelji na podobi zmaja, kulturni ikoni mesta, in simbolizira srečanje Vzhoda in Zahoda. Znamka mesta je bila leta 2001 predstavljena uglednemu mednarodnemu občinstvu na globalnem forumu FORTUNE v Hongkongu (Government Hong Kong 2010).

#### **Slika 6.6: Logotip mestne znamke Hongkonga**



Vir: Brand Hong Kong (2010).

Razvoj znamke Hongkonga koordinira Vladni oddelek za informacije (ISD), medtem ko izvaja operativno izvedbo Hongkonški ekonomski in trgovski urad (HKETO). Ciljna skupina so mednarodna podjetja in turisti, skladno s tem pa sta cilja znamčenja



vabljenje tujih investicij in turistična promocija mesta. Strategija znamčenja temelji predvsem na B2B-aktivnostih in publiciteti (Clark 2006, 13). To dosegajo z organizacijo različnih promocijskih dogodkov v večjih svetovnih mestih. Vlada aktivno dela na ustanavljanju partnerstev z različnimi podjetji in organizacijami, ki se jih spodbuja k aktivni in pravilni uporabi znamke. Vizualna identiteta mesta je opazna v vsem mestu, od nebotičnikov do letališča (Brand Hong Kong 2010).

Rezultati znamčenja so vidni in slogan »Asia's world city« je postal del vsakdanjega leksike, saj je znamko sprejelo veliko število organizacij (Brand Hong Kong 2010).

Uspeh znamke in potrebo po morebitnih spremembah se je vlada odločila preveriti z raziskavo, ki je potekala v letih 2008–2009. Izsledki raziskave, v kateri so bili izprašani prebivalci Hongkonga, so potrdili uspeh pozicije mesta kot azijskega svetovnega mesta, hkrati pa so opozorili na potrebo po spreminjanju določenih delov znamke, kot so vrednote in atributi (Brand Hong Kong 2010). Posodobljena kampanja se je začela leta 2010 in njen cilj je povečati doseg znamke, kar naj bi bilo doseženo z integracijo oglaševalskih in marketinških tehnik, ki bodo uporabljene za prenašanje konsistentnega sporočila preko spletnih in tradicionalnih kanalov (Brand Hong Kong 2010).

Glavne značilnosti graditve mestne znamke Hongkonga so v nadaljevanju povzete v tabeli 6.5.

Tabela 6.5: Potek znamčenja Hongkonga

<b>Pobudnik znamčenja</b>	Vlada Hongkonga, oddelek za informiranje
<b>Razlog za znamčenje</b>	Po pripojitvi Honhkonga Kitajski, pojavila se je bojazen, da bo mesto izgubilo pozitiven imidž, ki ga je do sedaj imelo
<b>Načrtovalna skupina</b>	Vlada Honkonga in neodvisni komunikacijski strokovnjaki
<b>Oblikovajnje znamke</b>	Vlada Honkonga in neodvisni komunikacijski strokovnjaki
<b>Koordinacija znamke</b>	Vladni oddelek za komuniciranje (ISD), Hongkongški ekonomski in trgovski urad (HKETO)
<b>Ciljne skupine</b>	Mednarodna podjetja, turisti
<b>Izvedba</b>	B2B aktivnosti, organizacija dogodkov, ustanavljanje javno-zasebnih partnerstev
<b>Rezultati</b>	Sprejetje znamke s strani prebivalcev, in številnih organizacij, močna publiciteta

## 6.8 Singapur

Singapur je otočna mestna država na jugovzhodu Azije. Mesto je veliko le 700 km<sup>2</sup>, kljub temu pa je v njem v letu 2009 prebivalo 4.987.600 ljudi. Mestna država je četrta finančni center na svetu in tudi četrta najbogatejša država na svetu glede na BDP (Statistics Singapore 2010).

Singapurski uspeh je posledica predvsem hitre industrializacije, ki je sledila po osamosvojitvi države leta 1965. Singapur se v novejših časih obrača predvsem h kreativni industriji, k telekomunikacijam, finančnim storitvam in turizmu.

Zaradi obrata v strateškem vodenju države se je država želela tudi preznamčiti oziroma na novo pozicionirati na mednarodnih trgih ter obstoječo tržno znamko Nova Azija »New Asia« zamenjati z novo. Primarna naloga nove znamke naj bi bila pozicioniranje Singapurja kot turistične destinacije. Tržno znamko mestne države je izdelala Singapurska turistična skupnost<sup>22</sup> v sodelovanju z mednarodnim svetovalnim podjetjem za znamčenje Futurebrand. Leta 2004 je po večmesečnem delu in raziskavi, ki je

<sup>22</sup> Celoten naziv je Singapore Tourism Board.

vključevala pogovore z več kot 400 ključnimi lokalnimi deležniki, nastala znamka Edinstveni Singapur («Uniquely Singapore»), ki povzema edinstveno mešanico tradicije, kulture in modernosti, ki jo Singapur ponuja. Osebnost znamke je opisana kot »zaupljiva, sofisticirana, elegantna, slikovita in s smislom za humor« (Henderson 2007, 268). Izdelan je bil tudi logotip znamke, ki je prikazan na sliki 6.7.

V naslednjih mesecih je sledila globalna medijska oglaševalska kampanja, sestavljena iz tiskanih in televizijskih oglasov na ključnih mednarodnih televizijskih mrežah in v vseh večjih svetovnih časopisih, prav tako pa so uporabljali zunanje oglaševanje in spletne medije (Henderson 2007, 268).

### **Slika 6.7: Logotip mestne znamke Singapura**



Vir: Uniquely Singapore 2009.

Poleg turistične promocije se tržna znamka uporablja tudi za promocijo Singapurja kot mestne države za poslovne aktivnosti, izobraževanje in medicinsko nego. Prebivalce Singapurja se je tudi spodbujalo, da se vključijo v promocijo znamke in da postanejo njeni ambasadorji. Organizirani so bili številne delavnice in tekmovanja v singapurskih šolah, katerih cilj je bilo pridobivanje povratne informacije o znamki (Henderson 2007, 268–269).

Pomembno vlogo v razvoju znamke je imela tudi spletna strategija, ki je vključevala spletno stran singapurske turistične skupnosti [Visitsingapore.com](http://Visitsingapore.com), kjer se je nenehno delalo na prenašanju edinstvene singapurske izkušnje.

Poleg omenjenih komunikacijskih orodij se je singapurska mestna občina odločila razpisati projekt za gradnjo turističnega kompleksa v singapurskem zalivu<sup>23</sup>, ki naj bi v prihodnosti postal najmočnejše orodje komunikacije mestne znamke (Clark 2006, 17).

Znamka Edinstveni Singapur je od leta 2004 dosegla velike uspehe. Tako je opazno povečanje števila prihodov turistov, poleg tega pa je v obdobju od leta 2004 do leta 2009 rast znašala 16,8 %, in je porast turistov bil od 8,3 milijona leta 2004 do 9,7 milijona leta 2009 (Singapore Tourism Board 2010).

V letu 2010 je bila znamka posodobljena in je spremenila ime v Tvoj Singapur («YourSingapore»). Osrednja strategija posodobljenega znamčenja je holistični digitalni pristop, osredotočen na spletno komunikacijo (Your Singapore 2010).

Glavne značilnosti graditve mestne znamke Singapura so v nadaljevanju povzete v tabeli 6.6.

Tabela 6.6: Potek znamčenja Singapura

<b>Pobudnik znamčenja</b>	Singapurski parlament
<b>Razlog za znamčenje</b>	Repozicioniranje Singapura, iz industrijskega mesta v turistično mesto obrnjeno kreativnim industrijam
<b>Načrtovalna skupina</b>	Singapurska turistična skupnost v sodelovanju s svetovalnim podjetjem Futurebrand
<b>Oblikovajnje znamke</b>	Singapurska turistična skupnost v sodelovanju s svetovalnim podjetjem Futurebrand
<b>Koordinacija znamke</b>	Singapurska turistična skupnost
<b>Ciljne skupine</b>	Prebivalci, turisti, podjetja, študenti
<b>Izvedba</b>	Globalna medijska oglaševalna kampanja, organiziranje delavnic, razpisan je projekt za graditev turističnega kompleksa Marina Bay
<b>Rezultati</b>	Povečanje števila turistov

<sup>23</sup> Odločeno je, da bo kompleks poimenovan po zalivu, v katerem se bo nahajal, natančneje, imenoval se bo Marina Bay (Clark 2006, 17).

## 6.9 Rezultati

Na podlagi obravnavanih študij primerov sklepam, da je znamčenje mest ustrezna strategija za povečanje atraktivnosti mesta in zasedanje konkurenčne pozicije na ciljnih trgih. Uporaba koncepta znamčenja lahko tako kot pri izdelkih in storitvah vpliva na prepoznavnost mesta in pomaga pri zaznavanju posebnih in trajnih dodanih vrednot, ki mesta razlikujejo od konkurence.

Za razliko od najpogosteje znamčenih entitet, predvsem izdelkov in dejavnosti, je pri graditvi znamke mesta treba upoštevati njegovo kompleksnost, poleg tega pa tudi teoretsko opredeljene elemente, ki utegnejo vplivati na uspešnost tržne znamke mesta.

Iz študij primerov je razvidno, da se v praksi znamčenja mest v veliki meri upoštevajo teoretska izhodišča. Toda opazno je, da v nekaterih segmentih znamčenje ni dovolj razumljeno in so možne izboljšave. V nadaljevanju bom izpostavila kritične elemente, ki utegnejo vplivati na uspešnost tržne znamke mesta.

V tabeli 6.7 sem izpostavila elemente, ki utegnejo vplivati na uspešnost znamke mesta, ter preverila, v kolikšni meri so jih obravnavana mesta upoštevala. Iz tabele je razvidno, da so vsa mesta razumela pomembnost ustvarjanja javno-zasebnih partnerstev in so tudi pospešeno delala na vzpostavljanju kontaktov s številnimi lokalnimi podjetji in organizacijami. V večini mest je tudi ustanovljena posebna organizacija, katere primarna cilja sta skrb za znamko in koordinacija vseh aktivnosti, povezanih s komunikacijo znamke. Izjemi sta le mestni državi Hongkong in Singapur, v katerih je skrb za znamko zaupana že obstoječim organizacijam, ki poleg znamke skrbijo še za druge dejavnosti.

Le polovica mest je v projekt znamčenja aktivno vključila obstoječe prebivalce mesta, ki so postali ambasadorji znamke. V mestu Berlin s svojimi predlogi celo pomagajo pri razvoju znamke. Po drugi strani so v Edinburgu, Glasgowu in Hongkongu prebivalci le ciljna skupina, ki jih znamčenje naslavlja. Če želijo v prihodnosti doseči še večjo sinergijo med prebivalci in znamko, bo treba prebivalce v večji meri vključiti v proces znamčenja.

**Tabela 6.7: Primerjava praks znamčenja v Amsterdamu, Berlinu, Edinburgu, Glasgowu, Hongkongu in Singapurju**

Elementi	Amsterdam	Berlin	Edinburg	Glasgow	Hongkong	Singapur
Vpetost znamčenja v širšo strategijo razvoja mesta	Srednja	Zelo visoka	Srednja	Srednja	Visoka	Nizka
Vzpostavljane posebne organizacije, ki skrbijo za znamko	Da	Da	Da	Da	Ne	Ne
Javno-zasebna partnerstva	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Opredeljeni so specifični cilji	Da	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Znamka naslavlja več ciljnih skupin	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Vključenost prebivalcev	Da	Da	Ne	Ne	Ne	Da
Identiteta znamke je: - jasna - specifična - realna	Ne Ne Da	Da Da Da	Da Ne Da	Ne Da Da	Da Da Da	Ne Ne Da
Komunikacija imidža	Primarna sekundarna terciarna	Primarna sekundarna terciarna	Sekundarna terciarna	Primarna sekundarna terciarna	Sekundarna terciarna	Primarna sekundarna terciarna
Nadzor znamke	Dober	Dober	Slab	Dober	Dober	Slab
Rezultati so vidni	Da	Da	Da	Da	Da	Da

V nadaljevanju ugotavljam, da ima večina mest dokaj široko zastavljene ciljne skupine in cilje znamčenja. Dejstvo je, da so mesta zelo kompleksne entitete in se je zelo težko omejiti le na en aspekt mesta, s katerim se bo v prihodnje komuniciralo. Večina mest zato komunicira enotno sporočilo, ki povzema vse prednosti mesta, nato pa se ključno sporočilo prilagaja vsaki ciljni skupini posebej. Mesta bi morala bolj specifično definirati cilje znamčenja, saj je nadzor nad uspešnostjo znamke zelo otežen, ko so cilji splošnejši.

Med obravnavanimi mesti je mogoče opaziti, da le Berlin in Hongkong identiteto znamke utemeljujeta na realnosti in je ta specifična in jasna. Če želijo druga mesta tudi v prihodnosti obdržati konkurenčni položaj, bodo morala identiteto spremeniti oziroma z jasnim sporočilom mesto diferencirati od konkurence.

Na koncu naj še enkrat poudarim, da je znamčenje zelo pomembno, zato bi se morala mesta potruditi za boljše razumevanje le-tega. Tržna znamka kot taka lahko služi le kot komunikator prednosti mesta in brez dejanskih sprememb v delovanju mesta ta ne bo prinesla želenih rezultatov. Zaradi tega je znamčenje treba vpeti v širši strateški načrt razvoja mesta. S tem je povezana komunikacija, pri čemer se je treba zavedati, da je primarna komunikacija imidža enakovredna sekundarni in da šele z uporabo obeh pride do oblikovanja pozitivnih percepcij o mestu.

## 7 SKLEP

Znamčenje mest je nov fenomen, ki šele v zadnjih letih bolj množično pridobiva na pomembnosti. Marsikatera mesta se že znamčijo in ob tem se zdi, da znamčenje mest še ni dovolj raziskano ter da mu ne uspeva popolnoma zaobjeti multidimenzionalnega konstrukta mesta.

Vzpostavljanje tržnih znamk mesta je v številnih aspektih različno od znamčenja drugih entitet. Znamčenje mest lahko v nekaterih segmentih primerjamo z znamčenjem korporacij, toda odsotnost jasnih organizacijskih mej in težava pri določanju strateškega centra za upravljanje z znamko naredita znamčenje mest še bolj edinstveno (Parkerson in Saunders 2005, 260).

Kavaratzis glavne cilje znamčenja mest vidi v doseganju konkurenčne prednosti mest, kar naj bi se kazalo v privabljanju večjega števila turistov, pospeševanju zunanjih investicij, v njem pa vidi tudi močno orodje za razvoj celotne skupnosti, okrepitev lokalne identitete in boljšo identifikacijo prebivalcev z mestom (Kavaratzis 2004,70).

Cilj diplomskega dela je bil sistematično podati teoretsko perspektivo o znamčenju mest ter na podlagi študij primerov znamčenja šestih mest preveriti, ali mesto lahko prosperira z vzpostavljanjem tržne znamke. Kot sem v diplomskem delu dokazala, vzpostavljanje tržne znamke mesta lahko poveča atraktivnost mesta, ga naredi bolj konkurenčnega in s tem tudi privlačnega za življenje, obiske in vlaganja. Študije primerov so pokazale, da je znamčenje mest v praksi možno in da se tako kot izdelki in storitve lahko znamčijo tudi mesta.

V prihodnosti bo treba dodatno pozornost nameniti nekaterim segmentom znamčenja mest, ki do zdaj niti v teoriji niti v praksi še niso bili dovolj raziskani. To se predvsem nanaša na razvoj sistemov za nadzor znamke in merjenje njene uspešnosti. Kot kritična, v večini primerov tudi ne dovolj razumljena dejavnika znamčenja mest sta se v praksi pokazala oblikovanje jasne in realne identitete ter problematika komunikacije imidža. Mestni načrtovalci in upravljalci bodo morali razumeti, da tržna znamka brez dejanske vsebine ne bo prinesla zelenih rezultatov. Pozitivne percepcije o mestu bodo dosežene



le, če bo znamčenje vpeto v širšo strategijo razvoja mesta in če komunikacija imidža ne bo potekala le z uporabo tradicionalnih marketinških orodij, ampak bo zajemala tudi komunikacijo širokega nabora dogajanj in sprememb v mestu. Prebivalce bo treba čim bolj vključiti v proces znamčenja, saj bo v končni fazi zadovoljen prebivalec, ki se lahko identificira z mestom, največ prispeval h komunikaciji pozitivnega imidža mesta.

## 8 LITERATURA

Aaker, David A..1996. *Building strong brands*. New York: The Free Press.

Ahlin, Martin, ur. 1998. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Ljubljana: DZS.

Allen, Tony in John Simmons. 2003. Visual and verbal identity. V *Brands and Branding*, ur. Ritta Clifton in John Simmons, 113-126. London: Profile Books Ltd.

Anholt, Simon. 2005. Some important distinctions in place branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 1 (2): 116–121.

--- 2007. *Competitive identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.

Ashworth, J. Gregory in Henk Voogd. 1994. Marketing and place promotion. V *Place promotion: The use of publicity and marketing to sell towns and regions*, ur. John R. Gold in Stephen V. Ward, 39–52. Chichester: John Wiley and Sons Ltd.

Blackett, Tom. 2003. What is a brand? V *Brands and Branding*, ur. Rita Clifton in John Simmons, 13–25. London: Profile Books Ltd.

*Berlin Partner GmbH*. 2010. Dostopno prek: <http://www.berlin-partner.de> (10. maj 2010).

*Brand Hong Kong*. 2010. Dostopno prek: [www.brandhk.gov.hk/](http://www.brandhk.gov.hk/) (29. julij 2010).

City of Amsterdam. 2004. *The making of the city marketing of Amsterdam*. Dostopno prek: [http://www.iamsterdam.com/getasset.aspx?id=11868\\_live](http://www.iamsterdam.com/getasset.aspx?id=11868_live) (11. junij 2010).

Čanji, Vanesa. 2006. *Trajnostni razvoj mest* Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Clark, Greg. 2006. City Marketing and Economic Development. *International City Marketing Summit, Madrid*. Dostopno prek: <http://www.gregclark.net/papers/Greg%20Clark%20Global%20City%20Marketing%20Summit%20Madrid%20.pdf> (11. junij 2010).

Damjan, Janez. 2004. Spremnna beseda. V *No logo*, Naomi Klein, 423–431. Ljubljana: Založba maska.

De Chernatony, Leslie in Malcolm H.B. McDonald. 2003. *Creating powerful brands in Consumer Service and Industrial Markets*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

*Edinburgh Brand Marketing*. 2010. Dostopno prek: [www.edinburghbrand.com/](http://www.edinburghbrand.com/) (20. junij 2010).

*Edinburgh Inspiring Capital*. 2010. Dostopno prek: [www.edinburgh-inspiringcapital.com/](http://www.edinburgh-inspiringcapital.com/) (20. junij 2010).

*Glasgow City Council*. 2010. [www.glasgow.gov.uk/](http://www.glasgow.gov.uk/) (20. junij 2010).

Glasgow City Marketing Bureau. 2008. *The City Brand*. Brošura. Dostopno prek: [http://www.powerbase.info/images/e/e3/Glasgow\\_Scotland\\_with\\_style\\_-\\_The\\_City\\_Brand\\_SEPTE.pdf](http://www.powerbase.info/images/e/e3/Glasgow_Scotland_with_style_-_The_City_Brand_SEPTE.pdf) (12. maj 2010).

*Glasgow: Scotland with style*. 2010. Dostopno prek: [www.seeglasgow.com/](http://www.seeglasgow.com/) (15. junij 2010).

Graham, Brian. 2002. Heritage as Knowledge: Capital or Culture? *Urban Studies* 39 (5–6): 1003–1017.

Goodall, Brian. 1987. *The Penguin Dictionary of Human Geography*. London: Penguin Books.

*Govrnment Hong Kong*. 2010. Dostopno prek: [www.gov.hk/](http://www.gov.hk/) (13. avgust 2010).

Greenberg, Miriam. 2000. Branding cities: A Social History of the Urban Lifestyle Magazine. *Urban Affairs Review* 36 (2): 228–263. Dostopno prek: <http://www.ub.edu/masteroficial/antropologia/images/pdf/4.%20greenberg.pdf> (19. maj 2009).

Hankinson Graham. 2007. The management of destination brands: Five guiding principles based on recent developments in corporate branding theory. *Brand Management* 14 (3): 240–254.

Hannigan, J. 2003. Symposium on branding, the entertainment economy and urban place building. *International Journal of Urban and Regional Research* 27 (2): 352–360.

Hatch, S in S. Schultz. 2003. Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing* 37 (7–8): 1041–1064.

Henderson, C. Joan. 2007. Uniquely Singapore? A case study in destination branding. *Journal of Vacation Marketing* 13 (3): 261–274.

Hospers, Gert Jan. 2004. Place marketing in Europe The branding of the Oresund region. *Intereconomics* 39 (5): 271–279. Dostopno prek: <http://www.intereconomics.eu/archiv/schlagwort/301/> (14. maj 2010).

Hudson, Martin in Nick Hawkins. 2006. A tale of two cities – A commentary on historic and current marketing strategies used by the Liverpool and Glasgow regions. *Place Branding and Public Diplomacy* 2 (2): 155–176.

Jensen, B. Ole. 2005. *Branding the Contemporary City–Urban branding as Regional Growth Agenda?* Dostopno prek: <http://www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/aalborg05/jensen.pdf> (15. maj 2009).

Kapferer, Jean-Noël. 1992. *Strategic brand management: new approaches to creating and evaluating brand equity*. London: Kogan Page.

--- 2008. *New strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term*. London: Kogan Page Limited.

Kavaratzis, Michalis. 2004. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding and Public Diplomacy* 1 (1): 58–73.

--- 2008. *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Doktorska disertacija. Groningen: University of Groningen. Dostopno prek: <http://irs.ub.rug.nl/ppn/314660232> (16. oktober 2009).

Kavaratzis, Mihalis in Gregory J. Ashworth. 2005. City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 96 (5): 506–514. Dostopno prek: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1467-9663.2005.00482.x> (10. oktober.2009 ).

--- 2006. Partners in coffeeshops, canals and commerce: Marketing the city of Amsterdam. *Cities* 24(1): 16–25. Dostopno prek: <http://www.egs.mmu.ac.uk/users/cgibson/EG4325%20Urban%20Regeneration/Student%20Learning%20Resources/Contested%20Place%20Image%20and%20Identity/Contested%20Place%20Image%20and%20Identity/media/Kavaratzis%20and%20Ashworth%202007.pdf> (20. junij 2010).

Kerr, Greg. 2005. From destination brand to location brand. *Journal of Brand Management* 13 (4–5): 276–283.

Kotler, Philip in Kevin L. Keller. 2006. *Marketing management*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

Kotler, Philip, Donald Haider in Irving Rein. There's no place like our place! The marketing of cities, regions, and nations. *Public Managament* 76 (2): 15–18.

Mulej, Nastja. 2004. *Ljubljena tržna znamka*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

Ooi, Can-Seng in Birgit Stöber. 2008. Authenticity in Context: Embedding the Arts and Culture in Branding Berlin and Singapore. *Copenhagen Business School*. Dostopno prek: <http://www.cbs.dk/content/download/77696/1039997/file/6-Ooi-St%F6ber-08-%20Authenticity%20in%20context.pdf>. (20. oktober 2009).

Paliaga, Marko. 2007. SSKJ, 1998. *Branding i konkurentnost gradova*. Rovinj: Marko Paliaga, samostalna naknada.

Parkerson, Brenda in John Saunders. 2004. City branding: Can goods and services branding models be used to brand cities? *Place branding and Public Diplomacy* 1 (3): 242–264.

*Portal to Amsterdam – I amsterdam*. 2010. Dostopno prek: [www.iamsterdam.com/](http://www.iamsterdam.com/) (1. maj 2010).

Rainisto, K. Seppo. 2003. *Success Factors of Place Marketing: A Study of Place Branding Practices in Northern Europe and the United States*. Doktorska disertacija. Helsinki: University of Technology. Dostopno prek: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/> (15. oktober 2009).

*Scotsin*. 2010. Dostopno prek: [www.scotsin.com/](http://www.scotsin.com/) (10. avgust 2010).

*Singapore Tourism Board*. 2010. Dostopno prek: [www.stb.gov.sg/](http://www.stb.gov.sg/) (12. avgust 2010).

*Statistics Singapore*. 2010. Dostopno prek: [www.singstat.gov.sg/](http://www.singstat.gov.sg/) (12. avgust 2010).

Stigel, Jørgen in Søren Frimann. 2006. City Branding—All Smoke, No Fire? *Nordicom Review* 27 (2): 245–268. Dostopno prek: [www.nordicom.gu.se/common/publ\\_pdf/242\\_stigel\\_frimann.pdf](http://www.nordicom.gu.se/common/publ_pdf/242_stigel_frimann.pdf) (15. oktober.2009).

Trueman, Myfanwy, Mary Klemm in Axele Giroud. Can a city communicate? Bradford as a corporate brand. *Corporate Communications: An International Journal* 9 (4): 317–330.

Tschirhart, Mary. 2003. Identity management and the branding of cities. *Campbell Public Affairs Institute*. Dostopno prek: <http://www.pmrnet.org/conferences/georgetownpapers/Tschirhart.pdf>. (10. marec 2010).

Turner, Clark. 2008. *Glasgow, from Slum to Style Capital*. Dostopno prek: [http://www.utalkmarketing.com/Pages/Article.aspx?ArticleID=10001&Title=Glasgow.\\_From\\_slum\\_to\\_style\\_capital](http://www.utalkmarketing.com/Pages/Article.aspx?ArticleID=10001&Title=Glasgow._From_slum_to_style_capital) (2. avgust 2010).

*Uniquely Singapore*. 2009. Dostopno prek: [www.uniquely-singapore.com/](http://www.uniquely-singapore.com/) (10. november 2009).

Yin, K. Robert. 1994. *Case study research: design and methods*. Thousand oaks: Sage publications Ltd

*Your Singapore*. 2010. Dostopno prek: [www.yoursingapore.com/](http://www.yoursingapore.com/) (12. avgust 2010).

Združeni narodi. 2009. *World Urbanization Prospects: The 2009 Revision*. Dostopno prek: <http://esa.un.org/unpd/wup/index.htm> (15. junij 2010).