

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Pintar

Marketinški pristopi pri uveljavljanju tržne znamke kraja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Urška Pintar

Mentor: doc. dr. Mihael Kline

Marketinški pristopi pri uveljavljanju tržne znamke kraja

Diplomsko delo

Ljubljana, 2016

ZAHVALA

*Zahvaljujem se vsem, ki ste kakor koli prispevali k uresničitvi
tega diplomskega dela, in vsem, ki ste verjeli vame.*

Bili ste moja največja motivacija.

Marketinški pristopi pri uveljavljanju tržne znamke kraja

Diplomsko delo obravnava marketinške pristope, ki ključno vplivajo na uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja. V ospredje postavlja predvsem vlogo notranjih deležnikov kraja, ki predstavljajo njegovo glavno ciljno skupino. Pri snovanju tržne znamke kraja je zato pomembno, da izvajalci marketinga razumejo notranje deležnike in tržno znamko oblikujejo v skladu z njihovimi vrednotami in interesi. V ta namen je potrebno premišljeno načrtovanje in izvajanje internega marketinga ter vključevanje notranjih deležnikov v svoje strateške odločitve. Tudi znamčenje kraja mora biti izvedeno na način, da se notranji deležniki identificirajo z vrednotami tržne znamke kraja in tako postanejo njeni najverodostojnejši glasniki. Notranji deležniki namreč skupaj z ostalimi elementi kraja predstavljajo integralni del edinstvenega turističnega proizvoda in ključno vplivajo na porabnikovo izkušnjo z destinacijo. Študija primera s pomočjo kvalitativne raziskave prikazuje primer dobre marketinške prakse znamčenja kraja in uspešnega uveljavljanja njegove tržne znamke prek izbranih marketinških orodij. Prav tako pa osvetli pomen oblikovanja vizualne identitete tržne znamke kraja na način, da kar najbolje odraža resnični imidž kraja.

Ključne besede: marketing krajev, notranji deležniki, znamčenje, imidž, identiteta kraja.

Marketing approaches towards successful place branding

The thesis deals with marketing approaches that have a crucial impact on the successful introduction of a place brand. It particularly emphasises the role of its internal stakeholders, which represent the main target market. It is therefore significant that marketers understand their internal stakeholders and develop a place brand in accordance with their values and interests. For this purpose they should systematically plan and implement the internal marketing practice and integrate the internal stakeholders in their strategic decisions. Additionally, place branding should be conducted in a way that internal stakeholders can identify themselves with the values of a place brand and thus become its most credible messengers. Internal stakeholders, along with other elements of a place, are an integral part of the unique tourism product and have a great influence on users' experiences at the destination. Through qualitative research, the case study shows good marketing practice of place branding and the successful introduction of a place brand by using selected marketing tools. It also highlights the creation of a visual identity of a place brand in a manner that best reflects the true image of the place.

Key words: place marketing, internal stakeholders, branding, image, place identity.

KAZALO VSEBINE

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | UVOD..... | 7 |
| 1.1 | CILJ DIPLOMSKEGA DELA..... | 8 |
| 1.2 | RAZISKOVALNA VPRAŠANJA IN TEZE | 9 |
| 1.3 | UPORABLJENA METODOLOGIJA..... | 9 |
| 2 | PRISTOPI K MARKETINŠKEMU PROUČEVANJU | 10 |
| 2.1 | OPREDELITEV MARKETINGA | 10 |
| 2.2 | MARKETINŠKI SPLET..... | 11 |
| 2.3 | MARKETINŠKO OKOLJE..... | 13 |
| 2.4 | STRATEŠKO MARKETINŠKO NAČRTOVANJE..... | 15 |
| 3 | MARKETING KRAJEV..... | 18 |
| 3.1 | KRAJ KOT TURISTIČNA DESTINACIJA..... | 19 |
| 3.2 | IMIDŽ IN IDENTITETA KRAJA | 20 |
| 3.3 | VLOGA DELEŽNIKOV..... | 21 |
| 3.4 | POMEN MARKETINŠKEGA KOMUNICIRANJA | 23 |
| 3.4.1 | Interno-marketinški pristop | 25 |
| 3.5 | DEJAVNIKI USPEŠNOSTI | 26 |
| 4 | TRŽNA ZNAMKA KRAJA..... | 28 |
| 4.1 | OPREDELITEV TRŽNE ZNAMKE..... | 28 |
| 4.2 | KRAJ KOT KORPORATIVNA ZNAMKA | 29 |
| 4.3 | ZNAMČENJE KRAJEV | 30 |
| 4.4 | NOTRANJE ZNAMČENJE..... | 31 |
| 4.4.1 | Dimenzije notranjega znamčenja | 32 |
| 5 | PRIMER TRŽNE ZNAMKE KRAJA: RADOL'CA PRISTNO SLADKA..... | 34 |
| 5.1 | RADOVLJICA KOT TURISTIČNI KRAJ | 34 |
| 5.2 | PREGLED STANJA Z ANALIZO SWOT | 36 |
| 5.3 | ZASNOVA DESTINACIJSKE ZNAMKE..... | 37 |
| 5.4 | ANALIZA VIZUALNE IDENTITETE ZNAMKE | 38 |
| 5.5 | PREGLED MARKETINŠKIH AKTIVNOSTI..... | 40 |
| 5.5.1 | Trženjsko komuniciranje..... | 41 |
| 5.5.2 | Organizacija dogodkov | 42 |
| 5.5.3 | Povezovanje z notranjimi deležniki..... | 42 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 6 | METODOLOGIJA | 43 |
| 6.1 | IZVEDBA KVALITATIVNE RAZISKAVE | 43 |
| 6.1.1 | Globinski intervju..... | 43 |
| 6.1.2 | Predstavitev vzorca..... | 44 |
| 6.2 | ANALIZA VSEBINE INTERVJUJEV | 47 |
| 6.3 | IZSLEDKI RAZISKAVE IN RAZPRAVA | 53 |
| 7 | SKLEP | 56 |
| 8 | LITERATURA | 58 |
| | PRILOGE | 63 |
| | PRILOGA A: INTERVJU 1: JAVNI ZAVOD TURIZEM RADOVLJICA..... | 63 |
| | PRILOGA B: INTERVJU 2: GOSTILNA IN PENZION LECTAR IN LECTARSKI MUZEJ..... | 71 |
| | PRILOGA C: INTERVJU 3: LOKALNA TRGOVINA 18SEDEM3 IN GOSTILNA KUNSTELJ | 75 |
| | PRILOGA Č: INTERVJU 4: KLUB RADOVLJIŠKIH ŠTUDENTOV | 80 |
| | PRILOGA D: INTERVJU 5: OBČANKA RADOVLJICE | 84 |
| | PRILOGA E: INTERVJU 6: OBČAN RADOVLJICE | 87 |
| | PRILOGA F: INTERVJU 7: ANGLEŽINJA IN OBČANKA RADOVLJICE..... | 89 |

KAZALO SLIK

| | | |
|------------|---|----|
| Slika 2.1: | Destinacijski marketinški splet | 12 |
| Slika 2.2: | Globalni dejavniki okolja..... | 14 |
| Slika 3.1: | Komuniciranje mesta in sporočanje imidža | 24 |
| Slika 3.2: | Interno-marketinški pristop k upravljanju z deležniki kraja | 26 |
| Slika 5.1: | Proces snovanja tržne znamke Radol'ca pristno sladka | 37 |
| Slika 5.2: | Ime, slogan in simbol Radol'ca pristno sladka..... | 39 |

KAZALO TABEL

| | | |
|-------------|---|----|
| Tabela 5.1: | Analiza SWOT za občino Radovljica | 36 |
| Tabela 6.1: | Značilnosti vzorca in podatki o izvedbi intervjujev | 44 |

1 UVOD

Premišljeno izbrani marketinški pristopi so ključno orodje številnih uspešnih podjetij in organizacij, ki na trg močne konkurence postavljajo svoje izdelke in storitve. Enako je v turizmu, ki predstavlja eno največjih in najpomembnejših gospodarskih panog na svetu. Nič drugače ni niti v Sloveniji, predvsem na Gorenjskem, kjer je turizem prepoznan celo kot ena najboljših razvojnih priložnosti za regijo. Vendar pa je strategija slovenskega turizma večinoma usmerjena le na promocijo večjih, bolj poznanih turističnih krajev, medtem ko manjši kraji, kljub lastnemu potencialu, v veliki meri ostajajo neprepoznavi.

Podobno kot izdelčna in storitvena podjetja tudi države, regije in mesta uporabljajo različne marketinške pristope z namenom, da bi dosegli čim večjo konkurenčnost, individualnost ter da bi čim uspešneje uresničevali svoje ekonomske in gospodarske cilje. Eden ključnih marketinških pristopov, ki ga uporabljajo številni kraji in turistične destinacije, je znamčenje krajev oziroma oblikovanje lastnih tržnih znamk. To pa lahko predstavlja pravi izziv zaradi vedno bolj zahtevnih potrošnikov ter hitro spreminjajočega se političnega, ekonomskega in družbenega okolja. Vsi ti dejavniki od kraja zahtevajo, da ustvari močno, prepoznavno in konkurenčno tržno znamko, ki bi ga postavila na turistični zemljevid sveta, privabila čim več investitorjev in nenazadnje izboljšala kvaliteto življenja lokalnih prebivalcev. Veliko krajev se običajno opira na svoje identitetne razlikovalne značilnosti, izvajalci marketinga pa v oglaševalskih kampanjah uporabljajo le privlačne logotipe in slogane. Prek oglasov obljublajo edinstveno in nepozabno izkušnjo, ki bi jo porabniki povezali z obiskanim krajem in tako okrepili pozitiven imidž tržne znamke. Tudi literatura s področja destinacijskih in mestnih tržnih znamk vse prevečkrat poudarja predvsem vizualno podobo krajev, ob tem pa zapostavlja pomemben dejavnik za uspešno uresničevanje tržne znamke kraja – potrebe notranjih deležnikov oziroma notranje javnosti. Ti predstavljajo notranje potrošnike kraja, od katerih je odvisno, ali bo izvajanje marketinga doseglo zastavljene cilje ter ali se bo tržna znamka uspešno uveljavila.

K proučevanju marketinga krajev je zato treba pristopiti širše in celostno, za razliko od večine študij, ki marketing krajev opredeljujejo zgolj z vidika vizualne identitete in oglaševanja njegovih glavnih turističnih znamenitosti. Kavaratzis (2004) poudarja predvsem pomembnost dveh marketinških pristopov, ki sta nepogrešljiva pri obravnavanju marketinga mest. To sta marketinški splet in znamčenje, ki pa ju je potrebno prilagoditi značilnostim krajev. Ti so

hitro spreminjajoče se entitete, odvisne od notranjih in zunanjih deležnikov ter naravnega, političnega in ekonomskega okolja, v katerem se nahajajo.

Dober primer uspešnega uveljavljanja tržne znamke kraja predstavlja občina Radovljica s svojo lastno tržno znamko Radol'ca pristno sladka. Radovljica že vrsto let privablja domače in tuje goste s svojo bogato naravno in kulturno dediščino, kulinarčno ponudbo, prireditvami in festivali, kljub temu pa je zaradi turistično bolj privlačnih sosednjih destinacij, kot so Bled, Kranjska Gora in Bohinj, vse prevečkrat ostajala neopažena. S pomočjo dobre marketinške strategije je hitro dosegla veliko prepoznavnost, njena lastna tržna znamka Radol'ca pristno sladka pa je v kratkem času postala ena boljše uveljavljenih destinacijskih znamk v Sloveniji (Javni zavod Turizem Radovljica).

V diplomskem delu zato želimo pokazati, da so ustrezni marketinški pristopi ključni za uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja, četudi je kraj manjši in sam po sebi ne toliko prepoznaven. V prvem delu naloge bomo opredelili glavne pojme pri proučevanju marketinga in jih prilagodili značilnostim krajev. Osnovne pojme bomo nadalje navezali na področje marketinga krajev, znotraj katerega bomo izpostavili predvsem vlogo deležnikov in notranje javnosti, ter opredelili dejavnike, ki pripomorejo k uspešni marketinški praksi. V nadaljevanju se bomo usmerili na področje tržne znamke kraja, predstavili koncept znamčenja in izpostavili vzporednice s korporativno znamko. Teoretične ugotovitve bomo navezali na primer občine Radovljica z lastno tržno znamko Radol'ca pristno sladka. Predstavitvi občine Radovljica kot turističnega kraja bosta sledila analiza SWOT ter pregled marketinških aktivnosti. V empiričnem delu naloge bomo analizirali globinske intervjuje s predstavniki različnih interesnih skupin v občini Radovljica in dobili vpogled v to, kako razumejo in doživljajo kraj in njegovo tržno znamko Radol'ca pristno sladka. Diplomsko delo bomo zaključili s sklepom, v katerem bomo navedli ugotovitve iz teoretičnega in empiričnega dela.

1.1 Cilj diplomskega dela

Cilj diplomskega dela je predstaviti in analizirati marketinške koncepte, marketinška orodja in marketinške akcije, ki pripomorejo k oblikovanju in uspešnem uveljavljanju tržne znamke kraja. Teoretične ugotovitve bomo podkrepili s primerom občine Radovljica z lastno tržno znamko Radol'ca pristno sladka. Z analizo literature in študijo primera želimo dokazati, da dobro zasnovan marketinški načrt ob zadostni podpori in medsebojnem sodelovanju notranjih deležnikov pomembno prispeva k uveljavljanju in prepoznavanju tržne znamke kraja.

1.2 Raziskovalna vprašanja in teze

V diplomskem delu bomo poskušali odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kateri marketinški pristopi so ključni za uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja?
- Kako znamčenje kraja pripomore k njegovi večji prepoznavnosti?
- Kakšna je vloga notranjih deležnikov pri uresničevanju tržne znamke kraja?

Skozi proces analize in sinteze bomo poskušali dokazati, da je izbira ustreznih marketinških pristopov bistvenega pomena za uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja. Na podlagi te trditve bomo v diplomskem delu poskušali dokazati naslednje tri teze:

- Za uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja je ključen interno-marketinški pristop, usmerjen k notranjim deležnikom kraja.
- Tržna znamka kraja opredeli in utrdi identiteto in imidž kraja, kar pripomore k njegovi večji prepoznavnosti.
- Notranji deležniki, ki pontranjijo cilje in vrednote tržne znamke kraja ter se z njo poistovetijo, postanejo njeni najpomembnejši glasniki.

1.3 Uporabljen metodologija

Podatke za teoretični del naloge bomo pridobili s pregledom slovenske in tuje strokovne literature z različnih področij marketinga, korporativnega komuniciranja in tržnih znamk.

V empiričnem delu bomo izvedli kvalitativno raziskavo, ki nam bo pomagala razumeti, kako ljudje razumejo, razlagajo in se odzivajo na vsakodnevne dogodke (Kordeš in Smrdu 2015).

Podatke za kvalitativno raziskavo bomo pridobili s pomočjo individualnih globinskih intervjujev, ki jih bomo opravili s predstavniki različnih interesnih skupin v Radovljici, ki so na kakršen koli način vpletene v razvoj in uresničevanje tržne znamke kraja in ki imajo neposreden ali posreden vpliv na obiskovalce in turiste.

Za uporabo globinskega intervjuja smo se odločili zato, ker tak način raziskovanja omogoča boljši in širši pogled na obravnavano temo. Intervjuje smo s predhodno privolitvijo intervjuvancev posneli z diktafonom, kasneje pa naredili transkripte posameznih intervjujev, ki so priloženi diplomskemu delu.

2 PRISTOPI K MARKETINŠKEMU PROUČEVANJU

Zametki marketinga naj bi segali že v daljno zgodovino človeštva, saj naj bi bil ena izmed najstarejših človeških dejavnosti, ki se je pojavila z razvojem menjalnih procesov v družbi. Beseda marketing pomeni trg oziroma tržišče (ang. *the market*), mnogi avtorji pa zanj uporabljajo tudi izraz trženje. Ob besedi »marketing« večina izmed nas pomisli na prodajo in oglaševanje, kar sicer upravičeno lahko povežemo z marketingom, vendar pa sta to le dve ločeni aktivnosti v procesu, ki je veliko bolj kompleksen. Podrobnejšo opredelitev marketinga in z njim povezanih pojmov in konceptov podajamo v nadaljevanju poglavja.

2.1 Opredelitev marketinga

Philip Kotler, eden največjih marketinških strokovnjakov, marketing opredeljuje kot »družbeni in upravljavski proces, ki posameznikom in skupinam omogoča, da dobijo to, kar potrebujejo in želijo, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi izmenjujejo izdelke, ki imajo vrednost« (Kotler 1998, 6). Snoj in Gabrijan (2015, 16) dodajata, da je temeljno načelo marketinga »biti drugačen in boljši od konkurentov pri zadovoljevanju ciljnih skupin«.

Ameriška marketinška zveza AMA (ang. *American Marketing Association*) je leta 2004 sprejela naslednjo opredelitev marketinga: »Marketing je organizacijska funkcija in splet postopkov, s katerimi ustvarjamo, komuniciramo, dostavljamo vrednost potrošnikom in upravljamo odnose z njimi tako, da koristimo organizaciji in tudi vsem njenim deležnikom« (Podnar in drugi 2007, 10). Marketinški koncept še predpostavlja, da je za zagotavljanje lastne koristi potrebna naravnost k potrebam drugega.

Mnogi avtorji (Jančič 1990; Kotler 1998; Jančič 1999; Snoj in Gabrijan 2015) ga obravnavajo tudi z vidika teorije družbene menjave, ki je temelj razumevanja marketinških odnosov v družbi. Teorija temelji na ideji, da posamezniki s pomočjo medsebojnih interakcij in menjav ustvarjajo družbeni sistem (Jančič 1999). Pomembna značilnost celostnega pogleda na menjavo je, da udeleženci v menjavi (so)ustvarjajo vrednosti izdelkov, ki so objekt menjave (Vargo in Lusch v Snoj in Gabrijan 2015, 70). To pa danes niso le izdelki, fizične dobrine in storitve, temveč tudi doživetja, dogodki, osebe, kraji, premoženje, podjetja, informacije in ideje. Jančič (1999, 53–73) uporabo marketinškega koncepta med drugim razširi na področja družbenega, socialnega in neprofitnega marketinga, marketinga v šolstvu in izobraževanju, marketinga oseb, storitvenega, internega in samomarketinga ter med drugim tudi na področje marketinga krajev, ki ga podrobneje obravnavamo v 3. poglavju.

V zadnjem času se je še posebej močno razvilo proučevanje marketinga držav in mest, ki ga, kadar je njegov cilj privabljanje turistov, uvrščamo na področje destinacijskega marketinga. Konečnik Ruzzier (2010, 2) govori o trženju v turizmu ter ga opredeli kot »proces prostovoljne menjave med porabniki in ponudniki turističnih proizvodov¹«.

Tako kot pri tradicionalnem marketinškem konceptu je tudi pri tem pomembno, da so v procesu marketinške menjave zadovoljni tako ponudniki kot tudi porabniki. Za maksimiranje zadovoljstva obeh strani, vključenih v proces menjave, pa je ključno, da izvajalci marketinga upoštevajo pristop ciljnega trženja, ki je sestavljen iz segmentacije, ciljanja in pozicioniranja (Konečnik Ruzzier 2011, 8). Zadovoljstvo udeležencev v menjavi vodi do porabnikove identifikacije, pripadnosti in zvestobe organizaciji, ki so glavni pokazatelji uspešnosti marketinškega prizadevanja.

2.2 Marketinški splet

Za uspešno doseganje marketinških ciljev je pomembno, da organizacija upošteva skupek elementov, ki jih imenujemo marketinški splet. Kotler (1998, 98) ga opredeli kot »niz marketinških instrumentov, ki jih podjetje uporablja, da sledi svojim marketinškim ciljem na ciljnem trgu«. S temi instrumenti organizacija poskuša učinkovati na ciljno skupino in doseči njen odziv v skladu z zastavljenimi cilji.

Marketinški splet je v okviru tradicionalne marketinške paradigme predstavljen s pomočjo štirih elementov, ki jih imenujemo marketinški 4 P-ji. Ti elementi so **izdelek** (ang. *product*), **cena** (ang. *price*), **prodajne poti** (ang. *place*) in **marketinško komuniciranje** (ang. *promotion*) (Kotler 1998, 98).

Omenjeni elementi predstavljajo osnovni izdelčni marketinški splet, ki mu zaradi aktualnih razmer na trgu avtorji dodajajo še dodatne tri P-je, ki skupaj z izdelčnimi tvorijo storitveni marketinški splet. Ti elementi so **ljudje** (ang. *people*), **procesi/postopki** (ang. *process*) in **fizični dokazi** (ang. *physical evidence*) (Snoj in Gabrijan 2015, 272).

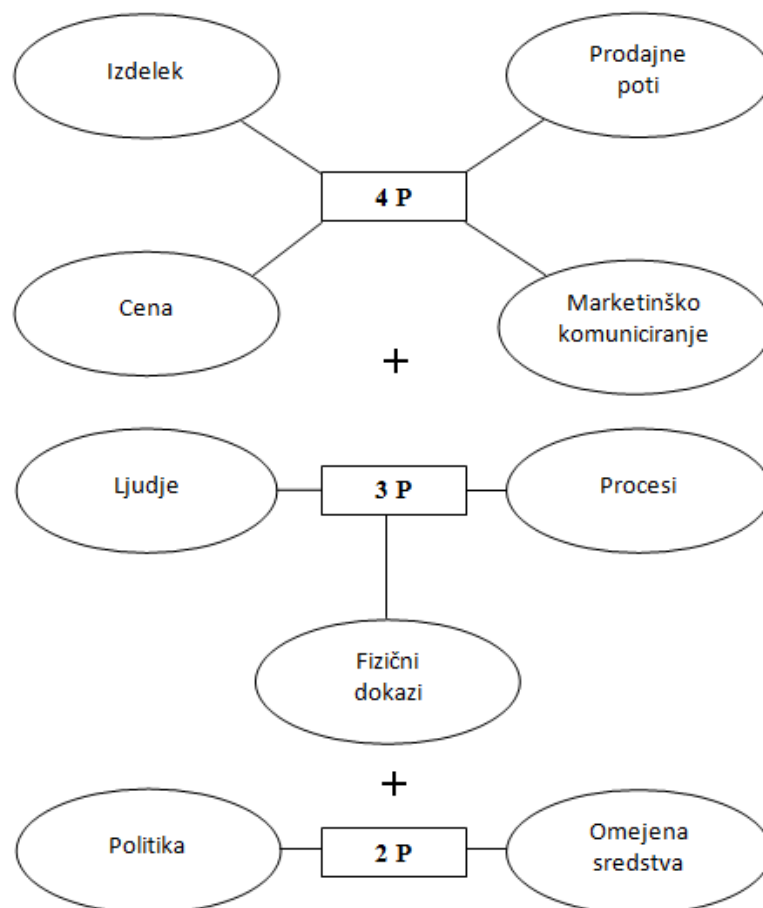
Zaradi posebnosti krajev (držav, mest, regij ali ostalih geografskih enot) in značilnosti, ki iz njih izhajajo, marketinški strokovnjaki niso enotni v tem, kateri elementi marketinškega spleta so ključni pri obravnavi marketinga krajev.

¹ Pod pojmom »turistični proizvod« razumemo tako izdelke in storitve kot tudi doživetja, dogodke, osebe, destinacije, premoženje, organizacije, informacije in ideje (Konečnik Ruzzier 2010).

Ashworth in Voogd (v Kavaratzis 2004, 61) govorita o t. i. »geografskem marketinškem spletu« in navajata, da sta obseg in učinkovitost marketinga kraja v veliki meri odvisna od izbire in uporabe ustrezne kombinacije promocijskih, prostorsko-funkcionalnih, organizacijskih in finančnih ukrepov ali vsaj enega izmed njih.

Pride (2002, 110) pa prej omenjenim elementom izdelčnega (4 P) in storitvenega (3 P) marketinškega spleta dodaja še dva dodatna P-ja (2 P). To sta **politika** (ang. *politics*) in **omejena sredstva** (ang. *paucity*), ki so namenjena marketinškim aktivnostim turistične destinacije. Destinacijski marketinški splet je torej sestavljen iz 9 P-jev, ki jih je treba poznati in upoštevati pri načrtovanju marketinških aktivnosti kraja oziroma turistične destinacije (glej Sliko 2.1).

Slika 2.1: Destinacijski marketinški splet



Vir: Povzeto po Konečnik Ruzzier (2010).

Ključni element v destinacijskem marketinškem spletu so ljudje. To so turisti, zaposleni in lokalni prebivalci, ki vstopajo v medsebojne odnose in vplivajo na zadovoljstvo ne le turistov, temveč tudi celotne lokalne skupnosti (Konečnik Ruzzier 2010).

V okolju, v katerem se izvaja marketing kraja, so vedno prisotni tudi politični interesi in za doseganje kompromisa je pomembno zadostiti pričakovanjem in zahtevam različnih industrijskih sektorjev. Naloga usklajevanja interesov pa ni preprosta, saj so v delovanje kraja vpletene številne organizacije, kot so vladni uradi, okoljevarstvene skupine, gospodarske zbornice, trgovinske organizacije in organizacije civilne družbe (De Chernatony 2002, 25).

Nad vsemi omenjenimi interesnimi skupinami imajo upravljalci kraja in izvajalci marketinga malo ali celo nič nadzora, kljub temu pa je pomembno, da zadovoljijo njihove interese, saj predstavljajo ključne deležnike kraja.

2.3 Marketinško okolje

Organizacije niso samozadostne entitete, temveč so soodvisne od okolja, v katerem delujejo. Če želijo dosegati dolgoročne cilje, morajo razumeti svojo povezanost z okoljem. Glueck in Jauch (v Jančič 1990, 81) navajata, da je analiza okolij »proces, s katerim strateg proučuje posamezna okolja ter na osnovi ugotovitev opredeli priložnosti in nevarnosti za svoje podjetje«.

Marketinško okolje je sestavljeno iz notranjega oziroma mikro okolja ter zunanjega oziroma makro okolja. Makro okolje predstavlja spremembe, ki nastajajo v širšem okolju organizacije. Nanje organizacija ne more vplivati, mora pa se jim prilagajati (Podnar in drugi 2007). Kotler (1998) dodaja, da so uspešna lahko le tista podjetja, ki znajo prepoznati nezadovoljene potrebe in trende v makro okolju in se z dobičkom odzvati nanje. Dejavnike makro okolja lahko razdelimo v pet skupin in jih povzamemo v t. i. PESTO analizi (Podnar in drugi 2007, 31–38):

- P** – politični in pravni dejavniki (politična in pravna ureditev v državi ter zakonodaja),
- E** – ekonomski dejavniki (gospodarsko stanje v državi),
- S** – socio-kulturni dejavniki (demografski, družbeni in kulturni dejavniki),
- T** – tehnološki dejavniki (tehnološki trendi, nove tehnologije),
- O** – dejavniki naravnega okolja (naravni viri, prizadevanje za čistejša okolja, možnosti recikliranja, poraba energije itd.).

K mikro okolju prištevamo organizacijo samo ter udeležence, ki so neposredno povezani z organizacijo in nanjo tudi najbolj vplivajo – porabniki, konkurenca, dobavitelji, posredniki in javnost (Konečnik Ruzzier 2011, 50).

Poleg mikro in makro okolja obstaja še notranje okolje, ki zajema vse vire organizacije, ki so pomembni za marketinško načrtovanje, npr. marketinški, produkcijski in finančni viri (Podnar in drugi 2007, 32).

Avtorja Ritchie in Crouch (v Vodeb 2010, 129–131) govorita o globalnih dejavnikih, ki obkrožajo destinacijo ter vplivajo na njeno konkurenčnost in trajnost. Povezanost teh dejavnikov in njihov vpliv na destinacijo avtorja poimenujeta s t. i. »čebulno taksonomijo« ali sistemom čebule, ki ga prikazuje Slika 2.2.

Slika 2.2: *Globalni dejavniki okolja*



Vir: Ritchie in Crouch v Vodeb (2010, 130).

Dejavniki zunanjega okolja, ki lahko ključno vplivajo na stanje destinacij, so predvsem mednarodna politika, ekonomika, terorizem in okoljske katastrofe (Morgan in Pritchard 2002, 16).

Kotler, Heider in Rein (1993) opisujejo pet različnih vrst krajev, ki jih opredeljujejo dejavniki okolja. **Umirajoči ali kronično bolni** so običajno manjši kraji, ki se zaradi propada ključne industrije spopadajo z visoko stopnjo brezposelnosti, zapuščenimi nepremičninami in visoko stopnjo kriminala. **Akutno bolni kraji** se spopadajo z dolgovi in težavami, vendar bi z ustrežno strategijo in vizijo lahko izboljšali svoje stanje, saj imajo za to ustrezna zgodovinska, kulturna in politična sredstva.

Kraji vzponov in padcev so večinoma odvisni od poslovnih trendov ter temeljijo na različnih industrijskih panogah in rasti podjetij. **Kraji zdrave preobrazbe** so svoje stanje izboljšali z vlaganjem v razvoj področij, po katerih so postali bolj prepoznavni in privlačni (npr. v šport, umetnost, kulturo ipd.). Najuspešnejši kraji pa so t. i. **redki izbranci**, ki so finančno stabilni kraji, ki privabljajo turiste, nove prebivalce in poslovneže (Jančič 1999, 53). Kljub temu se ti kraji soočajo z nekaterimi težavami, kot so onesnaženost, zastoji, pomanjkanje vodnih virov in podobno.

2.4 Strateško marketinško načrtovanje

Strateški marketing je »pristop, ki organizaciji omogoča načrtovanje, izvedbo in kontrolo izdelkov oziroma storitev, ki bodo zadovoljile sedanje in bodoče porabnike bolj kot sedanji in bodoči konkurenti« (Jančič 1990, 76). Pomembno je predvsem doseganje konkurenčnih prednosti, zgrajenih na osnovnem konceptu marketinga – na procesu menjave.

Proces strateškega marketinškega načrtovanja je sestavljen iz »niza zaporednih aktivnosti, ki jih mora organizacija preiti, ko išče najboljšo pot v danih tržnih razmerah« (Jančič 1990, 78), in je ključno orodje za oblikovanje turističnega proizvoda, pozicioniranje, izbiro trgov, distribucijskih kanalov, promocije in ostalih marketinških aktivnosti.

Kotler (v Kavaratzis 2004, 61) omenja štiri ključne razlikovalne strategije, ki predstavljajo temelj za doseganje konkurenčnih prednosti kraja, in sicer dizajn (kraj kot značaj/karakter), infrastrukturo (kraj kot stalno okolje), osnovne storitve (kraj kot ponudnik storitev) in znamenitosti (kraj kot vir zabave in rekreacije).

Samo dobro usklajeni in organizirani ponudniki turističnih proizvodov, lokalna skupnost in prebivalstvo lahko skupaj zagotovijo uspešno turistično destinacijo, ki jo gost doživlja kot celovito in privlačno. Osnovni pogoj njegovo uspešno uresničevanje pa je sodelovanje med javnim, zasebnim in civilnim sektorjem, pri čemer ne gre le za komercialno trženje izdelkov, temveč za aktivno podporo javnih in zasebnih agencij, ostalih interesnih skupin, predvsem pa lokalnih prebivalcev (Kotler v Kero 2002, 16).

Glavni elementi v procesu menjave pri strateškem marketinškem načrtovanju kraja so po Kotlerjevem mnenju načrtovalna skupina (ang. *planning group*), marketinški dejavniki in ciljni trgi (Kero 2002, 15–16).

Načrtovalno skupino sestavljajo prebivalci, poslovneži ter lokalni in regionalni vladni uradniki. Njihova vloga je povezovanje zasebnega in javnega sektorja ter sodelovanje pri oblikovanju prihodnosti kraja.

Kotler (1998, 79–88) navaja sedem korakov strateškega marketinškega načrtovanja, ki so:

1. opredelitev poslanstva,
2. analiza zunanjega in notranjega okolja (analiza SWOT),
3. opredelitev ciljev in vizije,
4. opredelitev strategije,
5. izdelava programa,
6. izvedba ter
7. povratne informacije in nadzor.

Prvi korak pri oblikovanju uspešnih marketinških strategij je opredelitev poslanstva. Jančič (1990, 80) celo navaja, da je poslanstvo »razlog za obstoj podjetja«.

Opredelitvi poslanstva sledi analiza zunanjega in notranjega okolja, kjer se sistematično raziščejo demografske in ekonomske značilnosti kraja, potencialni konkurenti in ključni razvojni trendi. S pomočjo analize SWOT se opredelijo prednosti, slabosti, priložnosti ter nevarnosti (ang. *strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Analiza SWOT razkrije prednosti, ki jih ima kraj pred ostalo konkurenco, ter združi notranja okolja (karakteristike kraja) z zunanjimi (trendi in razvoj) (Kero 2002).

Naslednji korak predstavlja opredelitev ciljev in vizije. Vizija mora biti skladna s celotnim razvojnim načrtom in mora odražati pričakovanja prebivalcev o tem, kako kraj vidijo v prihodnosti. Kotler (v Kero 2002, 19) predlaga organizacijo okroglih miz in javnih konferenc, na katerih bi o viziji skupaj razpravljali predstavniki skupnosti, interesne skupine in glavni odločevalci v procesu.

Korak, kjer se oblikuje strategija, vključuje metode, s katerimi želi organizacija uresničevati svoje cilje. Po Kotlerju (1998) je treba določiti tiste prednosti, ki napeljujejo k uspešnosti strategije, ter sredstva, ki so potrebna za njeno uspešno izvedbo. Na stopnji izdelave marketinškega načrta se podrobneje opredeli tudi samo izvajanje strategije – določijo se pristojnosti, časovni okvirji in porazdelijo se finančni viri (Kero 2002, 19).

V naslednjem koraku mora organizacija izdelati programe, ki to strategijo podpirajo. Kotler (1998) navaja, da se pri tem koraku med drugim določi tudi upravljanje storitvenih dejavnosti, oblikujejo se cenovni programi in izberejo tržne poti. Prav tako se v fazi izdelave programa opredelijo oblike komuniciranja in strategije promocijske spleta.

Naslednji korak v marketinškem načrtu predstavlja izvedba. Pomembno je, da se vsebine, ki so bile predvidene prek elementov marketinškega spleta, tudi dejansko in v celoti udejanjijo, saj je marketinški načrt brez izvedbe popolnoma neučinkovit. Za prenos iz načrtovalne na izvedbeno stopnjo pa je potrebno, da ima organizacija dobre organizacijske, upravljaljske in nadzorne sposobnosti ter da so zagotovljeni in ustrezno razporejeni finančni, človeški, procesni in drugi viri (Podnar in drugi 2007, 176–177).

Zadnji korak predstavljajo povratne informacije in nadzor. Zaradi nenehno spreminjajočega se okolja je pomembno, da se izvajanje marketinškega načrta redno nadzoruje in preverja v smislu učinkovitosti oziroma uspeha. Če organizacija zazna, da se je okolje spremenilo, mora ustrezno ukrepati ter ponovno oceniti svoj program, strategijo ali celo cilje (Kotler 1998, 87).

3 MARKETING KRAJEV

Slovar slovenskega knjižnega jezika (2014, 658) kraj opredeljuje kot »del zemeljske površine, naseljen tako, da tvori zaključeno celoto«. To je lahko ulica, mesto, regija, država ali katera koli druga geografska lokacija, do katere imamo lahko »vrednotno sodbo ali nam pomeni vrednost, ki je prvi temelj za vzpostavitev procesa menjave« (Jančič 1999, 53).

V marketinškem okviru gre za »organizirano družbeno entiteto, ki mora vzpostaviti marketinški odnos z drugimi kraji, državo, organizacijami, posamezniki itd., ki lahko kupujejo izdelke in storitve kraja, se v njem zaposlujejo ali živijo, vanj investirajo, preživljajo počitnice ali pa se z njim pobratijo« (Jančič 1999, 54).

Po Kotlerju (1993) marketing krajev zaobjema naslednje aktivnosti:

- oblikovanje ustrezne kombinacije lastnosti in storitev (lokalne) skupnosti,
- določanje privlačnih spodbud za obstoječe in potencialne porabnike,
- zagotavljanje izdelkov in storitev kraja na učinkovit in dostopen način in
- promocijo vrednot in imidža kraja na način, da se potencialni porabniki zavedajo njegovih razlikovalnih prednosti.

Jančič (1999) navaja, da mora tako kot druge smeri marketinškega koncepta tudi ta temeljiti na procesu menjave. Če kraj želi pri tem uspeti, mora oblikovati in udeležencem v menjavi v zameno ponuditi ustrezno vrednost, ki mora biti večja od te, ki jo lahko ponudijo konkurenčni kraji. Porabniku kraj prav tako kot izdelčni statusni simboli (npr. avto, parfumi, ure in oblačila) ponuja enake potrošniške koristi – sporoča, odraža in utrjuje asociacije, osebno identiteto, pripadnost skupinam ipd. (Morgan in drugi 2002, 4). Usmerja se na razvoj posameznih elementov, ki jih lahko ponudi svojim ciljnim skupinam, ter na spodbujanje povezovanja med različnimi deležniki.

Osnovna vloga marketinga krajev je oblikovanje, ohranjanje ter spreminjanje odnosa in vedenja do posameznega kraja (Jančič 1999, 53). Pojavlja se že od 19. stoletja dalje, vendar je bolj prepoznaven postal šele v zadnjih treh desetletjih s pojavom t. i. podjetniških mest (ang. *entrepreneurial city*) (Kavaratzis 2004, 59). Lokalni uradniki in ostali upravljavci mest so v tekmovanju s konkurenco prevzeli načine za upravljanje in lastnosti, ki so značilne za vedenje profitnih podjetij – prevzem tveganj, inovativnost, promocijo in stremenje za dobičkom (Hubbard in Hall v Kavaratzis 2004, 59).

3.1 Kraj kot turistična destinacija

Kraj lahko predstavlja turistično destinacijo, ki je sestavljena iz več različnih elementov. Te elemente med drugim predstavljajo gostinski in namestitveni obrati, turistične znamenitosti, umetnostna, zabavna in kulturna prizorišča ter naravno okolje (Morgan in Pritchard 2002, 19).

Pojem »destinacija« je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (2014, 244) opredeljen kot »kraj, do katerega se pride, pripotuje, navadno z določenim namenom«.

Avtorji, ki marketing krajev obravnavajo z vidika turizma, govorijo o t. i. destinacijskem marketingu (Baker in Cameron 2008; Pike 2011) in znamčenju destinacij (Morgan in Pritchard 2002). Destinacijo opredelijo kot kraj, ki privablja začasne obiskovalce, pri čemer gre lahko za kontinent, državo, mesto, vas ali v ta namen zgrajen turistični resort (Pike 2011, 11).

Svetovna turistična organizacija (WTO) podaja naslednjo opredelitev lokalne turistične destinacije:

Lokalna turistična destinacija je fizični prostor, kjer obiskovalec opravi vsaj eno nočitev. Vključuje turistične proizvode, kot so podporne storitve in znamenitosti, ter turistična sredstva v oddaljenosti, ki obiskovalcu omogoča povratek v enem dnevu. Njeno upravljanje opredeljujejo fizične in administrativne meje, njeno konkurenčnost na trgu pa opredelijo imidž in percepcije. Lokalne destinacije zajemajo številne deležnike, med katerimi je običajno lokalna skupnost, in se lahko mrežijo in združujejo v večje destinacije (WTO v Pike 2011, 12).

Konečnik Ruzzier (2010, 6) navaja, da je destinacija sestavljena iz množice različnih izdelkov, storitev in doživetij, vodena s strani večjega števila interesnih skupin (npr. turističnega sektorja, javnega sektorja in vlade, različnih organizacij, lokalnih prebivalcev) ter opazovana z različnih zornih kotov.

Za ustrezno razumevanje turistične destinacije moramo opredeliti tudi porabnike turističnih proizvodov, ki se prav tako razlikujejo od tradicionalnih porabnikov izdelkov in storitev. Konečnik Ruzzier (2010, 3) navaja, da so to **obiskovalci** (vsi potniki, katerih namen potovanja je turizem), **turisti** (obiskovalci, ki na destinaciji prenočijo) in **izletniki** (obiskovalci, ki obiščejo turistični kraj in ga istega dne zapustijo).

3.2 Imidž in identiteta kraja

Predmet obravnave na področju marketinga krajev ne predstavlja kraj sam po sebi, temveč njegova podoba oziroma imidž. Kavaratzis (2004, 62) imidž opredeli kot »rezultat raznolikih, različnih in pogostokrat konfliktnih sporočil, ki se tvorijo v mislih posameznih prejemnikov teh sporočil«. Marketing krajev torej temelji na reprezentacijah in podobah, ki se v okviru simbolnega in ideološkega konteksta ustvarjajo v zavesti posameznikov (Bailly v Kavaratzis 2004, 62).

Graham (v Kavaratzis 2004, 62–63) razlikuje med dvema vzporednima mestoma, ki obstajata sočasno. Prvo je **eksterno mesto**, ki ga vsaj na videz določata ena ali dve ključni znamenitosti (stavba ali naravna znamenitost), drugo pa je **interno mesto**, ki se ustvari v umu posameznika. Obe mesti obstajata hkrati, se prekrivata in vplivata drug na drugega. Za obravnavo marketinga krajev je pomembna predvsem točka njune interakcije, ki predstavlja imidž oziroma percepcijo mesta vsakega posameznika, ki z mestom pride v stik.

Temu pritrjuje tudi Kampschulte (v Kavaratzis 2004, 63), ki imidž opiše kot »povezanost med resničnim, objektivnim prostorom in njegovo percepcijo«. Imidž torej le delno izvira iz fizične resničnosti, temelji pa na podlagi predsodkov, želja in spominov, ki se oblikujejo v kolektivnem spominu. Vse, kar mesto sestavlja, in vse, kar se v njem nahaja in izvaja, opredeljuje imidž mesta (Kavaratzis 2004).

Baker (2007) navaja, da se imidž mesta oblikuje postopoma, prek treh zaporednih faz. Prvo fazo predstavlja **organski imidž** (ang. *organic image*), ki se oblikuje skozi naše splošno zavedanje o kraju prek vpliva medijev, knjig, filmov, družine in prijateljev ter izobraževalnih študij. Ta je še močnejši, kadar ima kraj bogato in zanimivo zgodovino, razlikovalno kulturno dediščino, izstopajoča naravna čudesa, številno populacijo ali pa kadar služi kot poslovni oziroma politični center (Baker 2007, 42).

Drugo fazo predstavlja **marketinško spodbujen imidž** (ang. *marketing induced*), ki ga oblikujejo marketinška orodja, kot so oglaševanje, odnosi z javnostmi, spletna mesta, brošure in prodajne predstavitve. Gradi se prek promocijskih sporočil in dopolnjuje organski imidž oziroma osnovno zavedanje o kraju. V zadnji fazi se imidž okrepi z dejanskim stikom posameznika z mestom. Gre za t. i. **izkustveno fazo** (ang. *experiential*), skozi katero gre vsak kraj, ki privablja poslovne goste ali turiste (Baker 2007, 42).

Imidža pa ne smemo enačiti z izrazom identiteta, ki ima drugačen pomen. Kot smo pojasnili v prejšnjem poglavju, je imidž povezan z zaznavanjem kraja z vidika porabnika in predstavlja subjektivni vidik, medtem ko je identiteta kraja predstavljena z objektivnega vidika. Identiteta kraja predstavlja edinstveno kombinacijo vizualnih, zvočnih in ostalih dražljajev, ki izražajo tržno znamko kraja in so osnova za oblikovanje njegovega imidža (Baker 2007, 44).

3.3 Vloga deležnikov

Kraj prek marketinga vstopa v proces menjave z vsemi javnostmi, ki imajo v njem »določen delež« (Jančič 1999, 73).

Kotler (1998, 676) javnost opredeli kot katero koli skupino, ki se dejansko ali potencialno zanima ali vpliva na sposobnost organizacije, da doseže svoje cilje. Te javnosti imenujemo »deležniki« (ang. *stakeholders*) in predstavljajo skupnost interesnih skupin oziroma javnosti (prebivalcev, lokalnih skupnosti, medijev, vladnih organizacij, turistov ipd.), ki vstopajo v proces menjave s krajem, v katerem delujejo oziroma živijo (Jančič 1999, 73).

Deležniki kraja se medsebojno povezujejo, prepletajo in vplivajo tudi drug na drugega. Lahko jih razdelimo na aktivne in pasivne, nekateri pa so popolnoma nezainteresirani za dejavnost organizacije. Vendar pa ne smemo zamenjevati izrazov »javnost« in »deležniki«. Grunig (v Jančič 1999, 75) deležnike opredeli kot »posameznike ali skupine, ki vplivajo na dejanja, odločitve, politiko, prakso, cilje organizacije ali pa vse to vpliva nanje«. Javnosti postanejo deležniki takrat, ko so »prebujeni« v odnosu do organizacije (kraja) in njenih aktivnosti. Deležniki so med seboj prepleteni in sestavljajo omrežje povezav, ki je v stalnem nastajanju, razvoju in prehajanju (Jančič 1999, 78).

Brezovec in Nemec Rudež (2009, 217) kategorije udeleženih javnosti razdelita glede na intenzivnost sodelovanja pri razvoju kraja. Navajata, da so to javnosti, (1) s katerimi je sodelovanje nujno (lastniki, zaposleni, regulativa), (2) s katerimi je sodelovanje potrebno (mediji, lokalna skupnost) in (3) s katerimi je sodelovanje zaželeno (civilna družba, fundacije).

Za vsako organizacijo je torej najvažnejše, da najprej ugotovi, kdo so njeni deležniki in kaj potrebujejo. Bistvo je zadovoljstvo notranjih deležnikov, zato si morajo podjetja in organizacije prizadevati, da zadovoljijo minimalna pričakovanja vsake posamezne skupine notranjih deležnikov (Kotler 1998).

Enako meni Houston (v Jančič 1999, 80), ki pravi, da organizacija najučinkoviteje doseže svoje cilje, če natančno razume vse možne partnerje v menjavi ter njihove potrebe in želje. Na podlagi celotnega razumevanja svojih deležnikov organizacija lahko oblikuje, izdelava in ponudi svoje izdelke ali storitve, ki bodo omogočili uspešno menjavo v procesu marketinga.

Kavaratzis (2004) poudarja predvsem pomen lokalnih prebivalcev, saj naj bi bile vse aktivnosti (za ekonomski, kulturni, družbeni ali turistični razvoj mesta) izvedene v njihovem imenu in z namenom, da se izboljša njihova kakovost življenja (Kavaratzis 2004, 66). Vendar ob tem ne zanemari pomena ostalih deležnikov (npr. obiskovalcev, investorjev), za katere navaja, da so prav tako pomembne ciljne skupine.

Teorija socialne izmenjave pravi, da v proces menjave vstopajo le tisti deležniki, ki v izidu menjave prepoznajo najvišjo vrednost v primerjavi z vloženimi stroški. Tudi člani lokalne skupnosti razvijejo pozitiven odnos do turizma takrat, ko spoznajo, da je njihova dobrobit tesno povezana s turizmom, kar pomeni, da imajo od njega neposredne koristi – zaposlitvene priložnosti, osebne prihodke, davčne prilive in višji življenjski standard (McGhee in Andereck 2004, 133). McGhee in Andereck (2004) še ugotavljata, da je odnos posameznikov do turizma odvisen tudi od njihovih lastnih karakteristik, demografskih značilnosti (npr. ali živijo v centru mesta ali na obrobju), navezanosti na lokalno skupnost in stališč, ki jih imajo do turističnega razvoja.

Nemalokrat se zgodi, da nekateri posamezniki sami prevzamejo vlogo ponudnikov turističnih storitev. Vendar pa so lahko prizadevanja individualnih turističnih ponudnikov neučinkovita, kadar je turistova širša izkušnja z destinacijo negativna. Zato je pomembno usklajeno delovanje vseh članov skupnosti, ki skupaj tvorijo celovit turistični proizvod.

Ljudje, ki delujejo v okviru turističnega kraja, ustvarjajo precejšen vtis na turiste, zato je pomembno, da se jih v svojem prizadevanju za uspeh kraja motivira, spodbuja in nadzoruje. Notranji deležniki kraja pa niso zaposleni v podjetju, ki bi se jim izplačevalo mesečno plačilo, vendar je kljub temu njihova vloga pri uveljavljanju tržne znamke enaka. S svojim odnosom in vedenjem do turistov in ostalih obiskovalcev kraja namreč (so)oblikujejo njihovo celotno turistično izkušnjo in tako vplivajo na njihovo nadaljnjo nakupno odločitev. Chowdhary (2014, 13) zato predlaga izobraževanje notranjih deležnikov destinacije glede zelenega vedenja do turistov. V središče marketinškega procesa postavlja komuniciranje, prek katerega

se izmenjujejo ideje, znanje, informacije in predlogi tako s strani lokalne skupnosti kot tudi s strani ponudnikov storitev, organov oblasti in društev.

3.4 Pomen marketinškega komuniciranja

»Marketinško komuniciranje obsega vse komunikacijske dejavnosti, s katerimi organizacija obvešča, predstavlja, prepričuje in opominja porabnike na ciljnem trgu o svoji ponudbi in dejavnostih« (Podnar in drugi 2007, 162). V marketinškem svetu velja princip, da ni mogoče nekomunicirati.

Marketinško komuniciranje mora biti sprva usmerjeno navznoter, saj je pogoj za uspešno uresničevanje ciljev in vizije vsake organizacije to, da jih razume in ponotranji njena notranja javnost. Jančič (1999, 60) navaja, da interni marketing sodi v »širši sklop marketinga z déležniki« in je najpomembnejše orodje za razumevanje želja notranjih deležnikov in uresničevanje ciljev organizacije. Pristop internega marketinga k deležnikom destinacije omenja tudi Chowdhary (2014), ki poudarja pomembnost izobraževanja splošne javnosti glede vedenja do turistov, katerih izkušnje z destinacijo so v veliki meri odvisne ravno od stikov z notranjimi deležniki, predvsem z lokalno skupnostjo. Lokalna skupnost, prebivalci in njihov način življenja namreč predstavljajo integralni del turističnega proizvoda, ki skupaj z naravnimi, kulturnimi in drugimi danostmi destinacije oblikuje turistovo izkušnjo (Chowdhary 2014, 13).

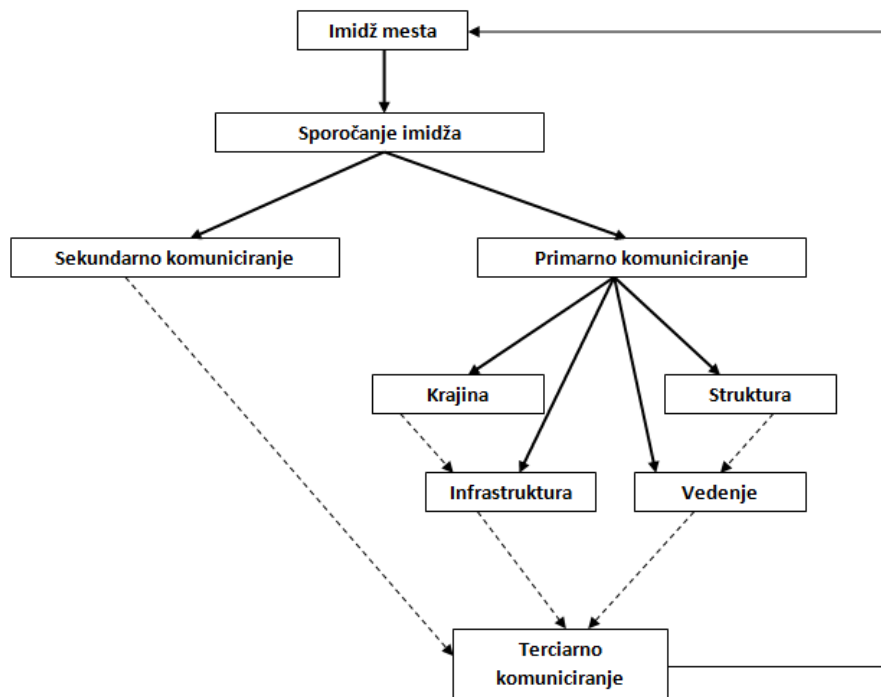
Kavaratzis (2004) opredeli primarno, sekundarno in terciarno komuniciranje kot tri oblike komuniciranja kraja, ki oblikujejo in sporočajo njegov imidž.

Primarno komuniciranje je nenamerno komuniciranje kraja. Navezuje se na komunikativne učinke aktivnosti kraja, pri čemer samo komuniciranje ni njihov ključni cilj. Avtor nadalje primarno komuniciranje razdeli na štiri področja. Prvo predstavljajo krajinske strategije, ki zaobjemajo aktivnosti in strategije urbanega oblikovanja, arhitekture, zelenih površin in na splošno vseh javnih površin v kraju. Sledijo infrastrukturni projekti, ki so namenjeni ustvarjanju, izboljšanju ali razlikovanju infrastruktur, ki jih kraj potrebuje. Sem lahko prištejemo izboljšanje dostopnosti za ciljno občinstva (npr. ceste za prebivalce, dostopnost glavnih značilnosti, dostopnost letališča), prisotnost in zadostnost določenih objektov, kot so kulturni centri, konferenčne stavbe ipd. (Kavaratzis 2004, 68). S pojmom »struktura« se avtor naveže na organizacijsko in administrativno strukturo oziroma učinkovitost in izboljšanje vodenja in upravljanja kraja.

Organizacijska struktura je tudi eden glavnih elementov korporativnega znamčenja in korporativne identitete (Balmer v Kavartzis 2004, 68). Pod primarno komuniciranje prištevamo še vedenje kraja, ki se nanaša na vizijo in strategijo upravljavcev ter na finančne spodbude za različne deležnike. Pomemben element pa je tudi vrsta storitve, ki jo kraj ponuja, in učinkovitost njene izvedbe, npr. festivali ali drugi kulturni, športni ali zabavni dogodki, ki se v kraju odvijajo (Kavartzis 2004, 68).

Sekundarno komuniciranje je formalno, namerno komuniciranje kraja, ki običajno poteka prek najbolj poznanih marketinških praks – notranjega in zunanjega oglaševanja, odnosov z javnostmi, grafične podobe ipd. (Kavartzis 2004, 68). Za obstoj sekundarnega komuniciranja morajo biti izpolnjeni nekateri osnovni pogoji. Kavartzis (2004) poudarja, da mora za začetek sploh obstajati nekaj, o čemer lahko komuniciramo. Če povzamemo z drugimi besedami – oglaševanje nastopi šele potem, ko imamo nekaj, kar lahko oglašujemo. Sposobnost mesta, da komunicira, je namreč ključni faktor v vseh stopnjah marketinga kraja ter hkrati predstavlja cilj in posledico procesa znamčenja (Grabow v Kavartzis 2004, 69). V sklopu marketinškega spleta je sekundarno komuniciranje tisto, kar lahko razumemo kot marketinško komuniciranje. Pomembno je, da je skladno z ostalimi elementi in v čim večji meri usklajeno z resničnim stanjem mesta, s katerim se srečuje ciljna publika.

Slika 3.1: Komuniciranje mesta in sporočanje imidža



Vir: Povzeto po Kavartzis (2004, 67).

Terciarno komuniciranje se nanaša na sporočanje od ust do ust, ki je podkrepljeno z medijskimi objavami in komuniciranjem konkurentov (Kavaratzis 2004, 69). Kot je razvidno iz Slike 3.1, je terciarno komuniciranje z ostalimi elementi povezano s prekinjeno črto, kar pomeni, da izvajalci marketinga nanj nimajo vpliva.

Celoten proces znamčenja, vključno s primarnim in sekundarnim komuniciranjem, stremi k spodbuditi in okrepiti pozitivnega terciarnega komuniciranja, še posebej pri prebivalcih kraja, ki predstavljajo najpomembnejše ciljno občinstvo in hkrati tudi najpomembnejše izvajalce marketinga (Kavaratzis 2004, 69).

3.4.1 Interno-marketinški pristop

Kot smo že večkrat poudarili v prejšnjih poglavjih, so deležniki oziroma interna javnost kraja najpomembnejša ciljna skupina, zato morajo upravljavci kraja poznati njihovo strukturo in značilnosti ter jih vključevati v svoje strateške odločitve (Sartori in drugi 2014).

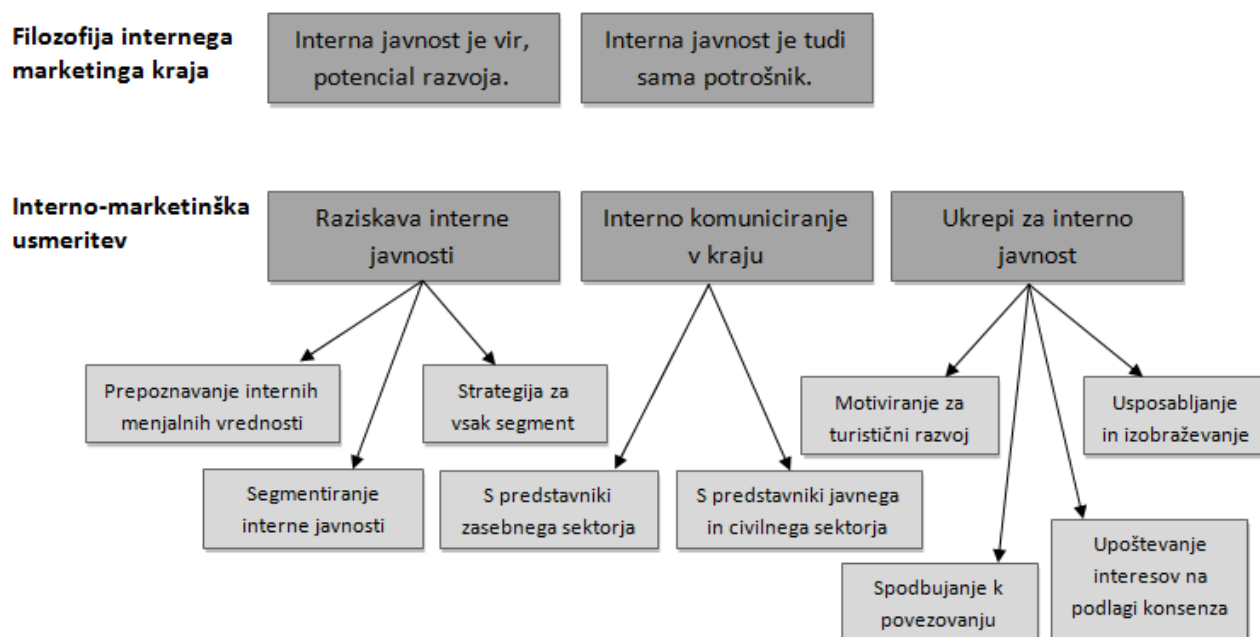
Pomembno je uskladiti interese, cilje in vizije posameznih subjektov, kar je zaradi velikega števila deležnikov v kraju težje kot v podjetjih, katerih notranjo javnost predstavljajo njihovi zaposleni. V ta namen je potrebno izvajati učinkovit interni marketing, s katerim se po eni strani prepoznavajo potrebe in želje notranjih deležnikov, po drugi strani pa se jih med seboj povezuje, obvešča, motivira in osvešča.

Jančič (1999, 63) kot pomembne elemente internega storitvenega marketinškega spleta med drugim omenja ustrezne delovne razmere, možnost osebnega razvoja in ustrezno interno komuniciranje, kar lahko navežemo tudi na področje upravljanja interne javnosti krajev.

Brezovec in Nemec Rudež (2009, 215) interno-marketinško usmerjenost opredelita kot sklop naslednjih dejavnikov: zagotavljanje kakovosti bivanja v kraju, motiviranje interne javnosti, spodbujanje povezovanja internih deležnikov, interno obveščanje in komuniciranje (glej Sliko 3.2).

Avtorici kot prvi korak na področju internega marketinga destinacije navajata raziskovanje interne javnosti oziroma posameznih skupin, ki so udeležene pri turističnem razvoju. Glede na interesne značilnosti in menjalne vrednosti jih lahko razdelimo na javno, zasebno in civilno sfero.

Slika 3.2: *Interno-marketingški pristop k upravljanju z deležniki kraja*



Vir: Povzeto po Brezovec in Nemeč Rudež (2009, 216).

Upoštevanje interne javnosti pri razvoju kraja in uresničevanju njegove lastne tržne znamke je ključno, saj vodi k ohranjanju identitete kraja, njegovih naravnih procesov in ostalih sistemov, ki so pogoj za kakovostno bivanje in delovanje v turističnem kraju (Brezovec in Nemeč Rudež 2009, 219).

Če želi kraj ponuditi kvaliteten turistični proizvod, mora upoštevati tudi razmerje med javnim in zasebnim sektorjem ter spodbujati sodelovanje med posameznimi lokalnimi ponudniki (Özdemir in Adan 2015, 63). Številni akterji znotraj destinacije delujejo v neposredni bližini drug drugega ter tvorijo vzajemne mreže storitev in interakcij, pri čemer je glavni poudarek ponovno na internem komuniciranju.

3.5 Dejavniki uspešnosti

Dejavniki uspešnosti (ang. *success factors*) pojasnjujejo uspešnost oziroma neuspešnost marketinških praks ter predstavljajo sposobnosti kraja, da jih upošteva pri razvoju učinkovite marketinške strategije (Rainisto 2003, 69).

Baker in Cameron (2008) sta jih razdelila v štiri kategorije, znotraj katerih sta opredelila 33 posameznih elementov, ki ključno vplivajo na uspešnost marketinških praks.

Te kategorije so strateška usmerjenost, identiteta in imidž kraja, vključenost deležnikov ter izvedba, spremljanje in nadzor.

Strateška usmerjenost pomeni dolgoročen in celosten pristop k turističnemu načrtovanju, za katerega je poleg analize stanja ključna opredelitev ciljev in vizije. Buhalis (v Baker in Cameron 2008, 92) navaja, da morajo biti glavni cilji destinacijskega marketinga dolgoročno povečanje blaginje lokalnih prebivalcev, maksimiranje zadovoljstva obiskovalcev kraja, povečanje donosnosti lokalnih podjetij ter optimizacija turističnih učinkov z zagotavljanjem trajnostnega ravnovesja med ekonomskimi koristmi ter socio-kulturnimi in okoljskimi stroški.

Identiteta in imidž kraja sta pomembna dejavnika za uspešno uresničevanje marketinških ciljev. Pomembno je, da kraj razvije in oblikuje prepoznavno identiteto, ki pri obiskovalcu vzbudi želene asociacije in utrdi njegovo zavedanje o kraju. Pri tem je ključnega pomena marketinško komuniciranje, ki po mnenju Rainista (2003) predstavlja most med identiteto in imidžem kraja.

Vključenost deležnikov v oblikovanje in uresničevanje marketinškega načrta kraja ter zadovoljevanje njihovih potreb in želja sta ključna dejavnika uspešnosti, kar poudarjajo številni avtorji (Pride 2002; Pike 2004; Baker in Cameron 2008; Sartori in drugi 2014). Pri tem sta pomembna identifikacija notranjih deležnikov z imidžem kraja in obseg sodelovanja, kar pomeni, da so deležniki aktivni pri oblikovanju in izvajanju marketinškega načrta.

Izvedba, spremljanje in nadzor predstavljajo zadnjo stopnjo marketinškega načrtovanja in so končni pokazatelji uspešnosti marketinških praks. Pride (2002) predlaga redno vrednotenje, spremljanje in prilagajanje marketinških aktivnosti. Avtorji poudarjajo še upoštevanje časovnic in povratnih informacij, ki sta prav tako pomembna dejavnika uspešnega marketinga krajev.

4 TRŽNA ZNAMKA KRAJA

4.1 Opredelitev tržne znamke

Tržne znamke so »sklopi funkcionalnih in čustvenih vrednot« (De Chernatony 2002, 17), njihova uspešna uresničitev pa je odvisna od dobrega in sistematičnega dela skozi daljše časovno obdobje. Opredelitev tržne znamke torej sega dlje od njenega simbola in imena, saj je sestavljena iz kombinacije fizičnih ter družbeno-psiholoških lastnosti in prepričanj. Avtorji tržno znamko opredeljujejo kot kompleksno, razvijajočo se entiteto, sestavljeno in odvisno od številnih elementov. Tržna znamka za porabnika predstavlja družbeno, čustveno ter identitetno vrednost in s tem, ko se porabnik odloči za določeno tržno znamko, z njo vzpostavi »čustveno razmerje« (Morgan in drugi 2003).

De Chernatony in McDonald (v De Chernatony 2002, 24) navajata, 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 najbolje ujemajo z njegovimi potrebami«.

Z izrazom blagovna znamka običajno povezujemo predvsem izdelke, kar ne preseneča, saj se je v obdobju razvoja teorije o tržnih znamkah večji del raziskovanja resnično nanašal le na izdelke. S prehodom industrijske družbe v družbo storitev pa se raziskave vse pogosteje nanašajo na proučevanje storitvenih znamk ter vedno bolj tudi na analiziranje korporacijskih in destinacijskih znamk (Konečnik Ruzzier 2010, 142).

Zelo aktualno je vprašanje, ali se koncept tržne znamke izdelka lahko prenaša na ostale vrste znamk. Nekateri avtorji (De Chernatony 2002; Kotler in Armstrong 2006; Konečnik Ruzzier 2011) trdijo, da obstaja prenos osnovnih značilnosti izdelčnih (blagovnih) znamk tudi na druge vrste tržnih znamk, vendar jih je treba prilagoditi njihovim značilnostim.

Izziv pri oblikovanju krajev v tržne znamke je prepoznavanje zanimivosti kraja in oblikovanje celovite strategije, ki jo lahko privzamejo vse organizacije v kraju (De Chernatony 2002, 25). Večina marketinških programov turističnih krajev je usmerjena predvsem v zunanji marketing, oglaševanje in odnose z zunanjimi javnostmi, vendar pa se upravljavci krajev in izvajalci marketinga vedno bolj zavedajo tudi pomembnosti notranjega marketinga pri doseganju svojih konkurenčnih prednosti. Moč tržnih znamk krajev namreč temelji na uspešnih marketinških praksah, ki so namenjene njegovim notranjim interesnim skupinam.

4.2 Kraj kot korporativna znamka

Številna literatura navaja, da je najbližje tržni znamki kraja pristop korporativnega znamčenja, saj imata številne skupne značilnosti. Korporativna tržna znamka zaobjema celotno organizacijo in ne le posamezne proizvode, prav tako pa se s tržno znamko kraja povezujejo koncepti, kot so korporativni imidž, korporativna identiteta in korporativno komuniciranje (Kavaratzis 2004). Avtorja Hatz in Schultz (v Kavaratzis 2004, 64) omenjata še pomen vizije in kulture pri gradnji močne korporativne znamke.

Knox in Bickerton (v Kavaratzis 2009, 27) korporativno znamko opredelita kot »vizualni, besedni in vedenjski izraz edinstvenega poslovnega modela organizacije, ki se uresničuje prek njenega poslanstva, temeljnih vrednot, prepričanj, komuniciranja, kulture in celovitega dizajna«. Potrebo po izhajanju iz korporativnega marketinga razlaga Hulberg (v Kavaratzis 2009, 27), ki izpostavlja tri ključne dejavnike:

- razlikovanje (izstopanje iz množice enakih proizvodov),
- transparentnost (zunanja javnost določa upravljanje, stališča in politiko organizacije),
- nižanje stroškov (namesto oglaševanja posameznih tržnih znamk korporativni pristop spodbuja sinergijo med njimi).

Po Kavaratzisu (2009) povzemamo naslednje značilnosti, ki so skupne korporativni znamki in tržni znamki kraja:

- razlikovanje od izdelčne tržne znamke,
- podlaga v multidisciplinarnih področjih,
- številne skupine deležnikov,
- visoka stopnja nedotakljivosti in kompleksnosti,
- potreba po dolgoročnem razvoju,
- družbena odgovornost in
- številne identitete.

Koncept korporativnega znamčenja v primeru krajev in destinacij zahteva, da se tržno znamko kraja obravnava kot celoto oziroma kot skupek posameznih elementov kraja. Ob tem je pomembno, da so vsi ti elementi združeni v zgodbo o samem kraju, ki mora biti podkrepljena z urbanim načrtovanjem, infrastrukturnim razvojem, organizacijsko strukturo ter tudi ustrezno komunicirana (Kavaratzis in Ashworth 2005, 512).

4.3 Znamčenje krajev

Znamčenje² je eno glavnih orodij marketinške strategije, saj privablja in ohranja porabnike s spodbujanjem vrednot, imidža, ugleda in načina življenja. Koncept znamčenja zbližuje marketinško teorijo in prakso z naravo in značilnostmi krajev ter prepozna in združuje širok spekter podob in sporočil, ki jih kraju lahko pripišemo (Kavaratzis 2004, 63).

Znamčenje kraja lahko opredelimo kot vrsto marketinških aktivnosti, ki: (1) podpirajo oblikovanje imena, logotipa, slogana, simbola ali drugega grafičnega znaka, po katerem se destinacija lahko prepozna in loči od konkurenčnih; (2) izražajo pričakovanje nepozabne potovalne izkušnje, povezane z destinacijo; (3) utrjujejo in krepijo čustvene vezi med obiskovalci in destinacijo; (4) zmanjšujejo porabnikove stroške iskanja in zaznano tveganje (Blain in drugi 2005, 337). Vse te aktivnosti pomagajo graditi imidž destinacije tako, da bi imela čim bolj pozitiven vpliv na porabnikovo izbiro.

Znamčenje destinacij poteka prek sedmih korakov, ki jih Baker (2007) imenuje 7 A. Proces spodbudi gradnjo tržne znamke od znotraj navzven in izvajalcem marketinga omogoči vpogled v »srce in dušo« lokalne skupnosti (Baker 2007, 72).

Koraki 7 A, prek katerih poteka znamčenje destinacij, so (Baker 2007, 72–74):

1. **Ocenjevanje in revizija** (ang. *Assessment and Audit*) – pregled trenutne tržne pozicije destinacijske znamke z namenom objektivnega določanja njenih prednosti in slabosti.
2. **Analiza in prednost** (ang. *Analisis and Advantage*) – analiza prednosti in koristi, po katerih bo destinacija prepoznana, in odpravljanje zaznanih pomanjkljivosti.
3. **Usklajevanje** (ang. *Alingment*) – opredeljevanje odnosov med destinacijsko tržno znamko in njenimi deležniki ter usklajevanje ciljev in vrednot.
4. **Oblikovanje** (ang. *Articulate*) – zasnova in oblikovanje vizualnih in verbalnih elementov, s katerimi bo izražena identiteta destinacijske tržne znamke.
5. **Aktiviranje** (ang. *Activation*) – uresničevanje destinacijske tržne znamke s pomočjo izbranih marketinških orodij.
6. **Sprejetje in stališča** (ang. *Adoption and Attitudes*) – spodbujanje notranjih deležnikov, da sprejmejo in ponotranjijo ideje, cilje in vizijo tržne znamke, kar pripomore k večjemu ugledu same znamke in zvestobi porabnikov.

² Nekateri slovenski avtorji uporabljajo izraz »branding«, ki ga Kotler (1998) opredeli kot upravljanje s tržno znamko. V diplomskem delu bomo uporabljali slovenski izraz »znamčenje«.

7. **Ukrepi in ohranjanje** (ang. *Action and Afterward*) – vodenje in upravljanje destinacijske znamke, spremljanje in ocenjevanje.

Obstajajo pa ključne razlike med znamčenjem izdelkov in znamčenjem krajev, kar izvajalcem marketinga lahko predstavlja svojevrsten izziv. Jensen (v Kemp in drugi 2005, 122) navaja, da se znamčenje kraja razlikuje od znamčenja izdelkov ali storitev zaradi velikega števila vpletenih deležnikov in njihovih interesov ter bolj raznolikih ciljnih skupin. Kot pomembna elementa pri znamčenju in razlikovanju krajev avtor omenja še sodelovanje na lokalnem nivoju oziroma vključevanje lokalne javnosti in usklajevanje z obstoječimi zgodovinskimi identitetami kraja.

4.4 **Notranje znamčenje**

Eden od sodobnih izzivov pri upravljanju tržnih znamk je zagotoviti, da bo osebje zagovarjalo vrednote, ki se ujemajo z vrednotami tržnih znamk organizacije (De Chernatony 2002, 20). To je možno doseči z **notranjim znamčenjem**, ki so ga mnoge organizacije že prepoznale kot pomembno marketinško orodje, s katerim lahko ustvarjajo močne in uspešne tržne znamke.

Terglav in drugi (2013, 97–98) pojasnjujejo glavne razlike med notranjim trženjem in notranjim znamčenjem. Notranje trženje in tržna naravnost se izvajata z namenom oblikovanja in ohranjanja odnosov z zaposlenimi, cilj notranjega znamčenja pa je oblikovanje odnosov med zaposlenimi in tržno znamko. Proces notranjega znamčenja je usmerjen na zaposlene in njihovo zadovoljstvo ter zaposlene spodbudi, da ponotranjijo želen imidž tržne znamke in ga širijo med porabnike in druge deležnike (Miles in Mangold v Terglav in drugi 2013, 99). Avtorji ga opredelijo tudi kot enega izmed dejavnikov, ki ustvarja presežno vrednost za porabnike, njegovo bistvo pa je usklajevanje vrednot in vedenj zaposlenih z vrednotami tržne znamke.

Prek notranjega znamčenja zaposleni spoznajo tržno znamko, pridobijo informacije o njej in razvijejo ustrezno znanje, s katerim bodo lahko uspešno širili njeno želeno podobo (Terglav in drugi 2013).

Vendar pa zgolj obveščanje o tržni znamki ni dovolj, saj zaposleni ostanejo le pasivni prejemniki informacij, na katere kmalu pozabijo. Potrebno jih je vključiti v program, v katerem bodo imeli dejavnejšo vlogo, in s tem povečati njihovo zavzetost za uresničevanje tržne znamke.

De Chernatony (2002) navaja, da če zaposlenim omogočimo, da pri spreminjanju vrednot sodelujejo, jih dodatno motiviramo, da bodo bolje razumeli, kakšnih vrednot si želimo in jih bodo tudi bolj zavzeto udeleževali.

Rezultat uspešnega notranjega znamčenja je čustvena navezanost, ki se odraža v identifikaciji s tržno znamko ter pripadnosti in zvestobi tržni znamki (Terglav in drugi 2013). Motivirani zaposleni postanejo glavni promotorji tržne znamke, kar pripomore k njeni večji konkurenčnosti. To idejo lahko prenesemo v prakso znamčenja krajev, saj je za uspešno uresničevanje tržne znamke kraja ključno, da v proces vključimo njegove notranje deležnike. Celotna krajevna skupnost prevzema vlogo gostitelja in predstavnika tržne znamke, za kar je potrebno usklajeno delovanje vseh notranjih deležnikov. Prebivalci, ki so pripadni in zvesti svojemu kraju in njegovi tržni znamki, širijo pozitivne govorce in postanejo njeni najbolj učinkoviti glasniki. Za to je pomembno vzpostavljanje odnosov na višji ravni, kar pomeni ustvarjanje skupnih vrednosti ter usklajevanje razvojnih prizadevanj in vrednot.

Ključno orodje v celotnem procesu uveljavljanja tržne znamke torej predstavlja komuniciranje, predvsem sporočanje od ust do ust. Porabniki informacije, ki jih prejmejo prek komunikacije od ust do ust, namreč zaznavajo kot verodostojnejše, saj izvirajo od manj pristranskega vira (Herr in drugi v Kemp in drugi 2012, 124).

4.4.1 Dimenzije notranjega znamčenja

Avtorji (Terglav in drugi 2013) dimenzije notranjega znamčenja opredelijo kot določene čustvene in vedenjske spremembe pri zaposlenih, ki nastanejo kot rezultat notranjega znamčenja. To so identifikacija, pripadnost, zvestoba tržni znamki in uspešnost njene uresničitve (Terglav in drugi 2013, 100–102).

Številni avtorji (Aaker 1991; De Chernatony 2002; Pike 2004; Petek in Konečnik Ruzzier 2013) govorijo o premoženju tržne znamke z vidika porabnika. Dosedanja raziskovalna dognanja navajajo, da lahko porabnikovo vrednotenje v splošnem predstavimo s pomočjo njihovega zavedanja o tržni znamki in njenem imidžu, zaznane kakovosti ter zvestobe tržni znamki. Aaker (1991) tem elementom dodaja tudi splošne trženjske kazalce (npr. tržni delež). Pri marketinški obravnavi je treba upoštevati tudi povezanost konceptov identitete in premoženja tržne znamke ter vpliv elementov marketinškega spleta na premoženje tržne znamke.

Z notranjim znamčenjem želi organizacija razviti ustrezno znanje o tržni znamki pri notranji javnosti, kar lahko vodi v navdušenost nad tržno znamko, čustveno povezanost in posledično v razvoj njihove identifikacije, pripadnosti in zvestobe (Gardner v Terglav in drugi 2013, 110). Notranjo javnost je torej treba vključiti v oblikovanje tržne znamke in jo zanjo navdušiti.

Punjaisri in Wilson (v Terglav in drugi 2013, 110) sta v svoji raziskavi ugotovila, da ravno usklajenost vrednot zaposlenih z vrednotami tržne znamke poveča njene možnosti za uspeh. Pomembna pa je tudi vloga vodstva, ki mora zaposlenim dati občutek, da so pomemben del pri uresničevanju tržne znamke, kar je možno doseči z vključevanjem v procese odločanja in z upoštevanjem njihovih idej.

Vključenost zaposlenih v proces razvoja vizije tržne znamke pa ima poleg večje pripadnosti še druge prednosti, kot so večje število idej, zavedanje izzivov in priložnosti v prihodnosti, boljše razumevanje vizije tržne znamke ter močnejša organizacijska kultura (De Chernatony v Terglav in drugi 2013, 101).

Vse te ideje lahko navežemo tudi na primer znamčenja krajev, kjer zaposlene predstavljajo notranji deležniki kraja. Tisti prebivalci, ki razvijejo visoko stopnjo predanosti mestu in svoji lokalni skupnosti, bodo bolj verjetno v turizmu prepoznali ekonomsko in družbeno korist ter postali redni podporniki marketinških aktivnosti, povezanih s tržno znamko kraja (Gursoy in Rutherford v Kemp in drugi 2012, 125).

Avtorji še navajajo, da identifikacija prebivalcev z destinacijsko tržno znamko spodbuja njihovo državljansko osveščenost in zavest.

5 PRIMER TRŽNE ZNAMKE KRAJA: RADOL'CA PRISTNO SLADKA

V tem delu naloge bomo teoretska izhodišča iz prejšnjih poglavij navezali na primer občine Radovljica z lastno tržno znamko Radol'ca pristno sladka, ki je v kratkem času postala zelo močna in prepoznavna med ciljnimi skupinami. Predstavitvi občine Radovljica sledi analiza marketinškega načrta pri oblikovanju tržne znamke kraja ter predstavitev marketinških aktivnosti, ki ključno vplivajo na njeno uspešno uresničevanje. Ugotovitve bomo podkrepili z globinskimi intervjuji, ki smo jih opravili s predstavniki nekaterih interesnih skupin v Radovljici, ki predstavljajo notranje deležnike kraja.

5.1 Radovljica kot turistični kraj

Radovljica je manjše srednjeveško mesto, o katerem lahko preberemo, da je »mesto z največ sončnimi dnevi na Gorenjskem« (Javni zavod Turizem Radovljica). Je kulturno, upravno, izobraževalno in trgovsko središče tega območja s številnimi muzeji, športnimi objekti ter kulturnimi in zabavnimi prireditvami.

Obiskovalce in turiste privablja predvsem staro mestno jedro, ki je eno najbolj ohranjenih srednjeveških mestnih struktur v Sloveniji in zaščiteno kot kulturni in zgodovinski spomenik. Med največjimi kulturnimi znamenitostmi so srednjeveško obzidje z obrambnim jarkom, Radovljiška graščina, rojstna hiša Antona Tomaža Linharta, Šivčeva hiša, Lectarjeva hiša, srednjeveški vodnjak ter ostali ostanki bogate meščanske arhitekture in podeželske ljudske umetnosti.

Mesto Radovljica leži v istoimenski občini, sestavljeni iz 12 krajevnih skupnosti, ki so prav tako privlačne zaradi svojih turističnih znamenitosti. Med najbolj poznanimi so vsekakor Begunje, rojstni kraj Slavka Avsenika in slovenske narodno-zabavne glasbe, ki se ponaša tudi z mogočnim gradom Kamen in graščino Katzenstein. Turistično privlačna je tudi Kropa s svojo bogato kovaško preteklostjo. Tu lahko obiskovalci vidijo najstarejšo še ohranjeno talilno peč v Sloveniji ter med drugim obiščejo kovaški muzej. V občini Radovljica se nahaja tudi vas Brezje, ki je najbolj poznana po Baziliki Marije Pomagaj in predstavlja največje romarsko središče v Sloveniji, zaradi česar se je tudi tam oblikovala posebna turistična in gostinska ponudba.

Vse krajevne skupnosti skupaj tvorijo edinstveno destinacijo, ki je privlačna za raznolike ciljne skupine.

Mesto se je začelo razvijati že v 13. stoletju, ostanki bogate in pestre zgodovine pa se danes odražajo v njegovi bogati kulturni dediščini. Na razmah turizma v občini Radovljica je ključno vplivala izgradnja železnice leta 1870 (Odar 2000, 174).

Obiskovalci so se v tistem času odločali za obisk Radovljice, ker je bila v primerjavi z Bledom cenejša, privlačile pa so jih tudi njene naravne lepote in alpska klima. Zaradi zanimanja za slovenske Alpe se je ustanovilo kar nekaj slovenskih planinskih društev, med drugim planinsko društvo Radovljica (Odar 2000, 174).

Konec 19. stoletja je bilo ustanovljeno tudi »Društvo za privabitev tujcev« za občine Radovljica, Lesce in Begunje. Marketinške aktivnosti s ciljem privabljanja tujih gostov so se pričele leta 1905, ko je bila ustanovljena Deželna zveza za pospeševanje tujskega prometa na Kranjskem. Ta je izdala brošuro z naslovom »Kako je mogoče povzdigniti tujski promet v kakem kraju«, organizirala promocijske akcije v tujini, ustanovila časopis »Promet in gostilna«, organizirala prireditve ter začela graditi turistično infrastrukturo (Odar 2000, 174–176).

Nekaj let kasneje je bil natisnjen tudi prvi prospekt Radovljice, med marketinške aktivnosti tistega časa pa lahko štejemo tudi reportažo o Radovljici v reviji »Reise und Bäder Zeitung«, ki ji sledi zapis turistke iz Berlina, ki hvali turistično ponudbo Radovljice in prijaznost njenih prebivalcev.

Danes za turistično ponudbo skrbi Javni zavod Turizem Radovljica, ki je bil ustanovljen z namenom udejanjanja kakovostnega in sistematičnega razvoja in trženja turizma v občini Radovljica. Zavod sodeluje s turističnimi ponudniki in obenem zagotavlja javni interes pri razvoju lokalne turistične ponudbe (Javni zavod Turizem Radovljica).

Na podlagi komparativnih prednosti se v občini Radovljica razvijajo (1) tranzitni, izletniški in vikend turizem, (2) kulturni turizem, (3) turizem ljubiteljev narave, športa in rekreacije, (4) kmečki oziroma podeželski turizem, (5) verski oziroma romarski turizem ter (6) mladinski turizem.

V vseh omenjenih vrstah turizma prevladujejo predvsem individualni tuji obiskovalci, ki v največjem številu prihajajo med poletnimi meseci (junij, julij, avgust), kar nakazuje na to, da gre za izrazito sezonski tip turizma.

5.2 Pregled stanja z analizo SWOT

Analiza SWOT je proces, v katerem skušamo identificirati najboljše razmerje med prednostmi in slabostmi organizacije, ki jih lahko nadzorujemo, ter priložnostmi in nevarnostmi iz okolja, ki se jim moramo prilagajati (Podnar in drugi 2007, 76). Gre za analizo notranjega (prednosti/slabosti) in zunanjega (priložnosti/nevarnosti) okolja, ki nam olajša marketinško načrtovanje. Rezultati analize SWOT za občino Radovljica so predstavljeni v Tabeli 5.1.

Tabela 5.1: Analiza SWOT za občino Radovljica

| PREDNOSTI | SLABOSTI |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - bogata naravna, kulturna in zgodovinska dediščina, - odlična prometna lega in dostopnost (bližina avtoceste in železnice, dobra cestna povezava, bližina mednarodnega letališča), - obstoječa infrastruktura (izobraževalne ustanove, Linhartova dvorana, trgovinski centri, muzeji, športno rekreativna infrastruktura), - čisto, urejeno in varno mesto (urejeno zbiranje odpadkov, pitna voda), - veliko možnosti za aktivnosti in izlete, - že razvite dejavnosti, kot so čebelarjenje, kovaštvo, lectarjevi izdelki, - bližina znanih krajev (Bled, Bohinj), - prisotnost uspešnih podjetij (Gorenjka, Elan, Seaway), - gostovanje večjih prireditev (Festival čokolade, mednarodna športna tekmovanja). | <ul style="list-style-type: none"> - slabša prepoznavnost na globalni ravni, - nizka vključenost lokalnega prebivalstva, - nepovezanost inovativnih podjetij v občini s turizmom, - dogodki in prireditve večinoma vezani na turistično sezono, - draga in zahtevna prenova ter oživljanje mestnega jedra in vaških središč, - premalo komuniciranja in pretoka informacij med lokalno skupnostjo in podjetniki, - pomanjkanje sredstev za razvoj in obnovo turistične infrastrukture, - nepovezanost turistično-kulturnih institucij na državni ravni, - visoke cene zemljišč. |
| PRILOŽNOSTI | NEVARNOSTI |
| <ul style="list-style-type: none"> - trženje lokalnih proizvodov, - razvoj gospodarskih dejavnosti kot dopolnilne dejavnosti turizma, - javno-zasebna partnerstva, - povečanje dohodkov iz turizma, - povečanje prepoznavnosti kraja na državni in Evropski ravni, - podaljšanje turistične sezone na celo leto - dvig življenjskega standarda, - območja za nove poselitve, - usmeritev obiskovalcev tudi na periferijo, - krepitev povezanosti z Ljubljano ter sosednjimi mesti in regijami. | <ul style="list-style-type: none"> - podjetniški individualizem, - gospodarska in politična situacija, - negativni vplivi prometa na okolje, - pomanjkanje finančnih sredstev, - beg možganov (prenos izobraženih kadrov v Ljubljano, ostala mesta ali tujino), - pasivnost lokalnega prebivalstva, - hiter razvoj in večja prepoznavnost konkurenčnih destinacij. |

Vir: Občina Radovljica (2010).

Prednosti občine Radovljica temeljijo predvsem na njeni bogati naravni in kulturni dediščini ter ugodni geografski legi. Bližina bolj znanih turističnih krajev, kot sta Bled in Bohinj,

pozitivno vpliva na obiskanost Radovljice, poleg tega pa dobra cestna in železniška povezava ter bližina mednarodnega letališča destinacijo delajo dostopno obiskovalcem iz vsega sveta. Izmed slabosti občine velja izpostaviti nizko vključenost lokalnega prebivalstva v organizacijo in aktivnosti v kraju, kar je lahko posledica pomanjkanja pretoka informacij. Priložnosti regije se navezujejo predvsem na večjo prepoznavnost kraja na državni in evropski ravni ter na boljši izkoristek lokalnih proizvodov. Morebitne nevarnosti za občino Radovljica lahko predstavljajo podjetni posamezniki lokalne skupnosti, ki bi z individualistično podjetniško miselnostjo lahko zavirali nadaljnje uresničevanje marketinškega načrta in ovirali sodelovanje med ključnimi deležniki. Nevarnost predstavljata tudi politična in gospodarska nestabilnost.

5.3 Zasnova destinacijske znamke

Leta 2011 so se v organizaciji Javni zavod Turizem Radovljica odločili za novo turistično podobo in zasnovo lastne tržne znamke, s katero bi Radovljica postala bolj prepoznavna in obiskana. Oblikovali so tržno znamko »Radol'ca pristno sladka« (ang. »*honestly sweet*«), katere zasnova je potekala sistematično in po korakih, kot je prikazano na Sliki 5.1.

Slika 5.1: *Proces snovanja tržne znamke Radol'ca pristno sladka*



Vir: Javni zavod Turizem Radovljica (2016, 12).

Načrtovanja tržne znamke so se lotili od »spodaj navzgor«, kar je v intervjuju poudarila predsednica Javnega zavoda Turizem Radovljica (Deležnik A 2016). Proces zasnove se je

začel z raziskavo, kako turisti vidijo občino Radovljica, in analizo njenih turistično privlačnih proizvodov. Namen raziskave je bila identifikacija potencialno zanimivih konkurenčnih prednosti, ki so bile osnova za izgradnjo tržne znamke Radol'ca pristno sladka. Strategija je nastajala v tesnem sodelovanju z notranjimi deležniki kraja, saj se je skupaj z njimi oblikovala vizija, ki temelji na resničnih osnovah in ki opredeljuje strateške usmeritve, področja in proizvode, ki določajo identiteto kraja.

Že v začetku so oblikovali okvir zgodbe, ki je na podlagi raziskave opredelil identiteto, vizijo, poslanstvo in cilje občine Radovljica kot turistične destinacije. V zastavljeni smeri se je nato zasnovala destinacijska znamka Radol'ca pristno sladka, v okviru katere so se določile najrazličnejše aktivnosti, ki so usmerjale razvoj novih turističnih proizvodov (Javni zavod Turizem Radovljica 2016).

Pri iskanju učinkovitih rešitev in načrtovanju aktivnosti so upoštevali tudi izkušnje, znanje, želje in motive domačinov, lokalnega gospodarstva, kulturnih ustvarjalcev in prirediteljev ter skupnosti turističnih delavcev. V sodelovanje so vključili vse ponudnike turističnih storitev, ki so v obdobju priprave želeli in utegnili pristopiti k soustvarjanju (Javni zavod Turizem Radovljica 2016, 9).

5.4 Analiza vizualne identitete znamke

Vizualno identiteto tržne znamke predstavljajo barve, ime, logotip, simbol, slogan oziroma vsi tisti elementi, ki jo naredijo vidno in zaradi katerih si porabniki lažje predstavljajo, kaj tržna znamka je. Za pojem vizualne identitete največkrat uporabljamo izraz celostna grafična podoba. Skozi čas se prek omenjenih elementov lahko izoblikuje pomen tržne znamke (Konečnik Ruzzier 2011).

Vizualna identiteta tržne znamke Radol'ca pristno sladka je bila zasnovana tako, da odraža njeno vsebino in vrednote. Snovalci tržne znamke so uporabili izbrano barvno paletto, ki želi pri porabnikih vzbuditi določene asociacije, in sicer:

- modra: reke, gore, zrak, svoboda;
- zelena: narava, ekologija;
- rdeča: ogenj, kovaštvo, barva grba občine Radovljice;
- rumena: medenost, veselje, živost;
- rjava: pristnost, podeželskost, čokolada (Javni zavod Turizem Radovljica).

Ime tržne znamke je najbolj trajen »vizualni element, ki predstavlja osnovo za zavedanje tržne znamke med porabniki in njeno predstavitev na trgu« (Konečnik Ruzzier 2011, 164).

Destinacijska tržna znamka občine Radovljica želi enakovredno predstavljati mesto Radovljica in ostale krajevne skupnosti v občini. Z izrazom »Radol'ca« domačini poimenujejo tako mesto kot tudi njegovo širšo okolico, zato so se snovalci odločili, da ga izberejo za poimenovanje destinacijske tržne znamke. Ime je namerno različno geografskemu imenu Radovljica, da bi v prihodnosti postalo sinonim za celotno deželo (Javni zavod Turizem Radovljica).

Simbol tržne znamke pomembno vpliva na premoženje znamke v očeh porabnika, saj v slikovni podobi opozarja na njeno bistvo. Navezuje se lahko na več identitetnih značilnosti tržne znamke ali pa se osredotoča le na razlikovalno, ki jo močno poudari. Keller (v Konečnik Ruzzier 2011, 165) navaja, da lahko k simbolu tržne znamke prištevamo geometrijske like, embalažo, logotipe, osebe, like iz risank, specifične barve. Največkrat uporabljen simbol tržne znamke je logo, ki slikovno predstavi bistvo identitetne zgodbe tržne znamke. Z njim še bolj povečamo prepoznavnost znamke v očeh porabnikov in hkrati omogočimo njeno prepoznavnost v različnih jezikih in kulturah.

Radovljica je poznana po svoji bogati čebelarški zgodovini, zato je bil za logo tržne znamke izbran motiv čebele, ki »pooseblja vez med naravo in človekom« (Javni zavod Turizem Radovljica). Znak čebele je v logotipu namenoma izrisan bolj abstraktno, rjava podlaga pa predstavlja čokolado, s katero je destinacija močno povezana. Ime, slogan in simbol tržne znamke Radol'ca pristno sladka so prikazani na Sliki 5.2.

Slika 5.2: Ime, slogan in simbol Radol'ca pristno sladka



Vir: Javni zavod Turizem Radovljica.

Slogan tržne znamke »na zgoščen način podkrepi sporočilnost znamke« (Konečnik Ruzzier 2011, 166). Identiteto tržne znamke utrdi tako, da o njej pove še več in tako pripomore k večjemu zavedanju s priklicem in prepoznavo ter z zelenimi asociacijami.

Govorimo o pozicijskem sloganu oziroma pozicijskem geslu, ki uteleša filozofijo organizacije in generalno obljubo, ki jo organizacija daje svojim porabnikom (Repovš v Tomažič 2003, 24).

Slogan »pristno sladka« zaokrožuje trajnostno zgodbo tržne znamke občine Radovljica. S pridevnikom »sladka« sporoča, da je prijetna, okusna, avtentična, simpatična ter gostoljubna. V angleški različici »*honestly sweet*« prav tako kot v izvorniku poudarja iskrenost, odkritost in pristnost kraja (Javni zavod Turizem Radovljica 2016, 13).

5.5 Pregled marketinških aktivnosti

Upravljalci tržne znamke Radol'ca pristno sladka se zavedajo pomena celovitega marketinškega načrta, ki jasno določa komunikacijske cilje, ciljne javnosti, komunikacijska sporočila ter opredeljuje ključna komunikacijska orodja. Pomembna sta tudi točno določena časovnica aktivnosti in stroškovniki.

S pomočjo premišljenih marketinških aktivnosti jim je v zelo kratkem času uspelo dvigniti ugled in prepoznavnost svoje destinacijske znamke, predvsem z vlaganjem na področje marketinga in tržnega komuniciranja v naslednjih segmentih:

- krepitev spletnega nastopa destinacije,
- segmentirano motiviranje obiskovalcev za obisk destinacije,
- premišljeno načrtovanje, snovanje in izvedba tržno-komunikacijskih akcij in
- merjenje njihove učinkovitosti.

Pri projektih redno sodelujejo tudi strokovni sodelavci in posamezni prostovoljci, ki pomagajo pri razvoju ponudbe in prireditvah. V vseh dosedanjih uspešnih projektih se je pokazalo, da so najbolj odmevni ravno tisti, ki jih (so)ustvarja več različnih ponudnikov (Javni zavod Turizem Radovljica 2016, 19). Smernice tudi v prihodnosti vzpodbujajo aktivnosti, kot so društvene dejavnosti, enotno promoviranje turističnih krajev prek promocijskih materialov, sodelovanje na sejnih in vključevanje v različne nacionalne in mednarodne projekte in povezovanja.

5.5.1 Trženjsko komuniciranje

Trženjsko komuniciranje predstavlja nepogrešljiv element pri uspešnem uresničevanju tržne znamke in njenih aktivnosti. Zato ga je treba načrtovati in izvajati tako, da bodo trženjska sporočila učinkovito in v skladu s sodobnimi razmerami na trgu dosegla željeno ciljno skupino (Konečnik Ruzzier 2011). Pri tem igrajo pomembno vlogo tako tradicionalne kot tudi novejša oblike trženjskih orodij. Ključne smernice tržnega komuniciranja tržne znamke Radol'ca pristo sladka zajemajo naslednje aktivnosti:

- raziskave trga in potrošnikov,
- izdajanje tiskanih publikacij (brošure, katalogi, koledarji ...),
- oglaševanje v revijah na tujih trgih,
- odnosi z javnostmi (dogodki za novinarje, novinarske konference ...),
- promocija in optimizacija spletnega mesta,
- nastop na spletnih družabnih omrežjih in blogih,
- spletno trženje.

Velik poudarek opazimo predvsem na uporabi digitalnih medijev. Na novo so vzpostavili spletno stran in zagnali komuniciranje prek spletnih družabnih medijev, predvsem prek portalov Facebook, Twitter in Foursquare. Najbolj in najdlje so aktivne dejavnosti prav na Facebooku, kjer je tudi število sledilcev največje, vendar pa bi bilo v prihodnosti potrebno bolj intenzivno in celovito upravljati tudi ostala družabna omrežja, saj je potencial na tem področju še dokaj neizkoriščen.

Zelo učinkovito orodje marketinškega komuniciranja predstavlja tudi blog, v katerem Angležinja, ki že nekaj let živi v Radovljici, sporoča svoje doživljanje v Radovljici in njeni okolici. Avtorica bloga ima že prek 140.000 sledilcev, kar pomeni, da blog doseže zelo veliko in raznoliko občinstvo z vsega sveta.

Turizem Radovljica že od začetkov svojega delovanja pripravlja tudi tiskane materiale, ki se distribuirajo v občini ter v sosednjih destinacijah. Več let že vzpostavljajo in negujejo stike z novinarji, ki o dogodkih redno poročajo za lokalne in nacionalne medije.

Dogodki in turistični proizvodi se oglašujejo tudi na pomembnih domačih in tujih turističnih spletnih platformah in blogih. Redno organizirajo tudi novinarske konference ter izlete za domače in tuje novinarje (Javni zavod Turizem Radovljica 2016).

5.5.2 Organizacija dogodkov

Tako imenovani »mega dogodki« so pomembno marketinško orodje, katerih glavni namen je privabljanje turistov in dvig medijske pozornosti. Lahko gre za velike sejme, festivale, razstave, kulturne ali športne dogodke, ki »izboljšajo prepoznavnost mesta s promocijo imidža kot vitalnega in dinamičnega kraja« (Murkovič 2015, 29). Festivali in ostali kulturni dogodki mesto naredijo bolj dinamično in zanimivo za obiskovalce, hkrati pa predstavljajo priložnost za mesta, da investirajo v svojo infrastrukturo ter s tem pozitivno vplivajo tudi na kvaliteto življenja lokalnega prebivalstva.

Najbolj odmevna in prepoznavna prireditve, ki se organizira pod tržno znamko Radol'ca pristno sladka, je Festival čokolade. Gre za največji čokoladni dogodek v Sloveniji, na katerem vsako leto sodelujejo številne čokoladnice iz Slovenije, tujine ter tudi vedno več lokalnih turističnih ponudnikov. Za potrebe trženja Festivala čokolade so vzpostavili dodatno spletno mesto, ki je zaradi odmevnosti festivala in uspešne promocije obiskano celo bolje kot osnovna stran destinacije, je pa večina obiska ustvarjenega ravno v času trajanja festivala.

Eden od namenov festivala je tudi podaljšati turistično sezono oziroma privabiti obiskovalce v občino Radovljica izven glavnih poletnih mesecev. Prav zato se festival odvija v aprilu in predstavlja otvoritveni dogodek turistične sezone. Vizija upravljavcev tržne znamke Radol'ca pristno sladka je tudi v prihodnosti podpirati predvsem tiste prireditve, ki so zanimive s turističnega vidika (Javni zavod Turizem Radovljica 2016).

5.5.3 Povezovanje z notranjimi deležniki

Pomembne vloge notranjih deležnikov pri uspešnem uresničevanju marketinških ciljev se zavedajo tudi v Radovljici. Vse aktivnosti, ki se izvajajo v okviru tržne znamke Radol'ca pristno sladka, so povezane s tesnim sodelovanjem s snovalci turistične ponudbe v občini, tako z zasebniki kot tudi turističnimi društvi. Vedno bolj se vzpostavljajo najrazličnejše povezave izven občinskih meja – v regiji, državi in na mednarodnem nivoju (Javni zavod Turizem Radovljica 2016, 14).

Javni zavod Turizem Radovljica se povezuje tudi s šolami in vrtci ter različnimi društvi, ki so s turizmom posredno povezani: čebelarji, ribiči, kolesarji, kulturnimi društvi, muzeji v občini ter pomembnimi strokovnimi sodelavci, ki pomagajo pri oblikovanju turistične ponudbe (Javni zavod Turizem Radovljica 2016, 14).

6 METODOLOGIJA

V empiričnem delu smo izvedli raziskavo, s katero smo želeli ugotoviti, kako notranji deležniki kraja pripomorejo k uspešnemu uveljavljanju tržne znamke kraja. Za izvedbo smo izbrali kvalitativno metodo raziskovanja, in sicer globinski intervju, rezultate pa smo pridobili z analizo vsebine. Gre za podrobno in sistematično interpretacijo podatkov z namenom prepoznavanja vzorcev, konceptov, tem in pomenov. Cilj tovrstne analize je zmanjšati število podatkov in jih preoblikovati v smiselne sklope, nato pa med posameznimi sklopi najti povezave oziroma vzorce (Berg in drugi v Terlav in drugi 2013, 107).

6.1 Izvedba kvalitativne raziskave

6.1.1 Globinski intervju

Za izvedbo raziskave smo uporabili globinski intervju, saj ta metoda nudi večjo poglobitev v raziskovano tematiko. Raziskovalcu omogoča poglobljeno razumevanje stališč, mnenj, percepcij, čustev in vedenj ljudi, udeleženca pa spodbuja k prostemu govoru. »Osnovna značilnost globinskega raziskovanja je, da poskušamo vzpodbuditi udeležence raziskave k samoraziskovanju področja« (Kordeš in Smrdu 2015, 29). Intervjuvanca moramo skušati zainteresirati za vprašanje in doseči, da se mu posveti tudi sam, s čimer postane soraziskovalec obravnavane teme. Pri globinskem raziskovanju ni dovolj, da udeleženci le pristanejo na sodelovanje, ampak moramo izbrati »tiste sogovornike, ki jih ta vrsta raziskovanja, predvsem pa izbrana tema, zanima« (Kordeš in Smrdu 2015, 31).

Pomanjkljivost globinskega intervjuja je ta, da spraševalec lahko vpliva na intervjuvanca oziroma na njegove odgovore. Zato je pomembno, da smo se v vlogi spraševalca sposobni vzdržati lastnih mnenj in presojanj ter da »z iskrenim zanimanjem damo prostor udeležencevim poročilom« (Kordeš in Smrdu 2015, 30).

Ker intervjuvancev nismo želeli omejevati s točno določenimi vnaprej pripravljenimi vprašanji, smo se odločili za polstrukturirani globinski intervju, pri katerem izpraševalec z vrstnim redom vodi intervju in ga usmerja. Vprašanja so bila odprtega tipa in so sledila določenemu tematskemu okviru. Na ta način smo intervjuvancem omogočili čim več svobode pri odgovorih, hkrati pa pridobili podatke, ki so pomembni za našo raziskavo. V teoretskem delu naloge smo ugotovili, da je za uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja ključno, da tržno znamko ponotranjijo njeni notranji deležniki, ki ob tem razvijejo visoko stopnjo zavedanja,

identifikacije ter pripadnosti tržni znamki (Chowdhary 2014). To spoznanje je bilo tudi naše glavno vodilo pri izvedbi intervjujev ter izbiri okvirnih vprašanj in podvprašanj. Tematsko je bil intervju sestavljen iz dveh delov. Prvi je bil intelektualni del, v katerem nas je zanimalo, ali so intervjuvanci seznanjeni s tržno znamko Radol'ca pristno sladka ter njenimi marketinškimi akcijami. Zanimalo nas je, kako razumejo možnosti, da k njeni uresničitvi prispevajo svoj delež. Drugi je bil čustveni del, kjer smo ugotavljali dimenzije notranjega znamčenja, in sicer ali se intervjuvanci identificirajo s tržno znamko ter ali so ji pripadni in zvesti. Zaradi narave polstrukturiranega globinskega intervjuja si vprašanja in odgovori niso sledili v točno določenem zaporedju, ampak smo jih prilagajali glede na potek posameznega intervjuja.

6.1.2 Predstavitev vzorca

Za izvedbo raziskave smo izbrali intervjuvance, za katere smo menili, da so za našo raziskavo najbolj primerni in da nam lahko ponudijo veliko pomembnih podatkov. Izbrali smo predstavnike različnih interesnih skupin v občini Radovljica, ki so neposredno ali posredno vpeti v delovanje tržne znamke Radol'ca pristno sladka. Razdelili smo jih glede na sektor, v katerem delujejo, in jim dodelili vloge v kraju (glej Tabelo 6.1).

Tabela 6.1: Značilnosti vzorca in podatki o izvedbi intervjujev

| Intervjuvanec | Sektor | Organizacija | Vloga | Datum intervjuja | Trajanje intervjuja |
|---------------|------------------|--|--|------------------|---------------------|
| Deležnik A | Javni | Javni zavod Turizem Radovljica | Upravljavci tržne znamke | 29.7.2016 | 90 minut |
| Deležnik B | Zasebni | Gostilna in penzion Lectar in Lectarški muzej | Ponudniki gostinskih in turističnih storitev | 2.8.2016 | 60 minut |
| Deležnik C | Zasebni | Lokalna trgovina 18sedem3 in gostilna Kunstelj | Ponudniki gostinskih in turističnih storitev | 3.8.2016 | 60 minut |
| Deležnik Č | Civilni | Klub radovljiških študentov | Delovanje na lokalni ravni | 5.8.2016 | 40 minut |
| Deležnik D | Lokalna skupnost | / | Občan Radovljice | 6.8.2016 | 30 minut |
| Deležnik E | Lokalna skupnost | / | Občan Radovljice | 6.8.2016 | 30 minut |
| Deležnik F | Lokalna skupnost | / | Občan Radovljice | 9.8.2016 | 45 minut |

Intervjuji so bili izvedeni v juliju in avgustu 2016, kar je sicer neugoden čas zaradi dopustov in vrhunca turistične sezone, vendar so si udeleženci vseeno vzeli čas in pristali na intervju, saj jim je bila vseh tematika, s katero smo jih na kratko seznanili že vnaprej.

Da bi zagotovili sproščenost in dobro počutje intervjuvancev, smo se dogovorili za osebno srečanje v njihovi pisarni oziroma gostinskem obratu. Pomembno je namreč, da se udeleženci med intervjujem počutijo udobno in domače, saj le tako lahko dajo zanesljive in iskrene odgovore.

Intervjuji so trajali od 30 minut pa vse do 90 minut, vse pogovore pa smo po predhodni privolitvi intervjuvancev tudi posneli z diktafonom. Posnetke smo kasneje dobesedno prepisali, transkripte intervjujev pa prilagamo diplomskemu delu.

JAVNI SEKTOR:

- **Javni zavod Turizem Radovljica (1 intervju)**

Prvi intervju, ki je bil tudi najbolj poglobljen, smo opravili s predsednico Javnega zavoda Turizem Radovljica, ki je destinacijsko tržno znamko zasnoval in z njo tudi upravlja. Prek intervjuja smo želeli izvedeti, kako je tržna znamka Radol'ca pristno sladka nastajala, kaj je njena vizija, cilji ter kakšna je bila vloga ostalih deležnikov pri njenem nastajanju. Spraševali smo tudi po sporočilnosti tržne znamke, identiteti, imidžu ter uporabljenih marketinških orodjih in izvedenih akcijah.

ZASEBNI SEKTOR:

- **Gostilna in penzion Lectar in Lectarški muzej (1 intervju)**

Po en intervju smo opravili tudi s predstavnikoma zasebnega sektorja, ki sta ponudnika gostinskih oziroma turističnih storitev v Radovljici. Govorili smo z lastnikom domače gostilne in penziona Lectar, ki ima v Radovljici že bogato zgodovino. Domačija, ki se nahaja v starem mestnem jedru, se ukvarja tudi z izdelavo lectovih izdelkov, ki so eden izmed najbolj prepoznavnih proizvodov mesta. V sklopu gostilne deluje tudi Lectarški muzej, ki dobro dopolnjuje turistično ponudbo v kraju.

- **Lokalna trgovina 18sedem3 in gostilna Kunstelj (1 intervju)**

Naš drugi intervjuvanec je lastnik lokalne trgovine 18sedem3, v kateri ponujajo lokalno pridelano hrano, izdelke lokalnih obrtnikov in umetnikov ter izdelke, ki se predstavljajo pod imenom Radol'ca pristno sladka. O trgovini zasledimo, da je »prostor tradicije in dragocenih zakladov iz lokalnega okolja« (Gostilna Kunstelj Radovljica).

Koncept trgovine je povezovanje lokalnih kmetov z lokalno skupnostjo in kraju dodaja dodano vrednost tudi s turističnega vidika. Lastnik trgovine je hkrati vpet v delovanje zelo poznane domače gostilne Kunstelj v Radovljici.

Ponudniki gostinskih in turističnih storitev so pomemben del celotnega turističnega proizvoda in pomemben deležnik kraja, saj imajo s turisti in obiskovalci neposreden stik. Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, ravno osebni stik in odnos do obiskovalcev ključno vplivata na turistovo izkušnjo in njegovo celotno predstavo o kraju. V intervjuju nas je zato zanimalo, kakšen odnos imata vprašana do turistov ter tudi, kako razumeta tržno znamko in svojo vlogo v njej. Skozi odgovore smo ugotavljali, ali se predstavnika deležnikov s tržno znamko poistovetita, ali jo podpirata ter ali sta k njenemu uresničevanju prispevala svoj delež.

CIVILNI SEKTOR:

- **Klub radovljiških študentov (1 intervju)**

Na področju civilnega sektorja smo govorili s predsednikom Kluba radovljiških študentov. Za intervju s predstavnikom te interesne skupine smo se odločili zato, ker menimo, da so študentje oziroma mladi na splošno pomembna interesna skupina v Radovljici, ki ključno vpliva na razvoj kraja in na sprejetje njegove tržne znamke.

Z intervjujem smo dobili vpogled v poznavanje in razumevanje tržne znamke Radol'ca pristno sladka, njenih aktivnosti ter ciljev in vizije. Prav tako smo z intervjujem želeli ugotoviti, ali klub študentov sodeluje pri ustvarjanju tržne znamke in kakšen je njihov pogled na turistični marketing v Radovljici.

LOKALNA SKUPNOST:

- **Občani Radovljice (3 intervjuji)**

Intervju smo opravili tudi s tremi domačini oziroma prebivalci občine Radovljica, saj številni avtorji poudarjajo, da so ravno prebivalci ključni deležniki kraja, ki vplivajo na uspešnost njegove tržne znamke. Pomembno je, da so tudi prebivalci podporniki marketinških akcij in dogodkov v svojem kraju ter da razumejo tržno znamko kraja in se z njo tudi poistovetijo. Tisti prebivalci, ki ponotranjijo vizijo in vrednote tržne znamke kraja, postanejo zvesti in pripadni kraju ter se trudijo za skupen cilj.

Prvi intervju smo opravili z občanko, ki živi in dela v Radovljici. Zanimalo nas je, ali kot prebivalka glavnega mesta v občini pozna tržno znamko Radol'ca pristno sladka, njeno vizualno podobo, pomene, vizijo ter marketinške aktivnosti in dogodke.

Enake stvari so nas zanimalo v intervjuju z drugim predstavnikom občanov Radovljice, ki živi v Lescah, vendar se na delo vozi v Ljubljano.

Tretja intervjuvanka, s katero smo govorili v sklopu lokalne skupnosti, je Angležinja, ki se je pred sedmimi leti preselila v Radovljico in sedaj tu živi in dela. V intervjuju nas je zanimalo, kako kot tujka doživlja Radovljico, lokalno skupnost in prizadevanje kraja za turistično prepoznavnost. Intervjuvanka piše tudi blog v sodelovanju z Javnim zavodom Turizem Radovljica, kar pomeni, da je tudi sama vpeta v marketinške aktivnosti v okviru tržne znamke Radol'ca pristno sladka.

6.2 Analiza vsebine intervjujev

Prek analize vsebine odgovorov, ki so nam jih v intervjujih dali predstavniki različnih interesnih skupin v Radovljici, smo želeli dobiti vpogled v njihovo razumevanje in doživljanje tržne znamke kraja. Raziskovalno problematiko smo zaradi lažjega razumevanja in analize razdelili v naslednje štiri tematske sklope:

1. Identiteta in imidž tržne znamke;
2. Identifikacija s tržno znamko;
3. Podpora in sodelovanje notranjih deležnikov;
4. Pripadnost in zvestoba tržni znamki.

Ker odgovori intervjuvancev zaradi narave polstrukturiranega intervjuja niso bili podani v dejanskem zaporedju zgoraj omenjenih sklopov, smo jih morali glede na pripadajoč tematski sklop najprej urediti. Iz odgovorov smo izluščili besedne zveze, povedi oziroma citate, ki kar najbolj ponazarjajo posamezen tematski sklop, na podlagi česar smo lahko interpretirali podatke. Odgovore predstavnikov zasebnega in civilnega sektorja ter lokalne skupnosti smo primerjali z odgovori predstavnika javnega sektorja, ki s tržno znamko upravlja. Na podlagi tega smo želeli ugotoviti, ali sta identiteta in imidž tržne znamke zaznana na način, kot ga tržna znamka oziroma njeni upravljavci želijo sporočati, ter ali so med deležniki prisotni identifikacija, podpora in pripadnost tržni znamki kraja. Vsi ti dejavniki so namreč ključni za njeno uspešno uresničevanje in uveljavljanje.

PRVI SKLOP: Identiteta in imidž tržne znamke

Prvi sklop se nanaša na identiteto in imidž tržne znamke Radol'ca pristno sladka. Podatke iz odgovorov smo razdelili v dve kategoriji. Prvo kategorijo predstavlja zelena identiteta oziroma identiteta, kot jo želijo sporočiti upravljavci tržne znamke, drugo kategorijo pa predstavljata identiteta oziroma imidž, kot ju zaznavajo notranji deležniki kraja. V sklopu identitete in imidža tržne znamke nas je zanimalo, ali intervjuvanci poznajo vizualno podobo tržne znamke (zaznana identiteta) ter katere asociacije priklicuje (zazan imidž).

- **Želena identiteta in imidž**

Predstavnica Javnega zavoda Turizem Radovljica nam je v intervjuju povedala, da so z izbiro imena želeli približati znamko domačinom in zaobjeti tako glavno mesto občine Radovljica kot tudi njeno okolico. Deležnik A (2016) navaja: *»Gre za skovanko, ker smo želeli, da ne gre samo za mesto, ampak tudi za okolico. Se pravi, Radolca in okolca je Radol'ca.«*

Z vizualno identiteto želijo sporočiti, da je tržna znamka *»sladka kot med, pregrešna, ustvarjalna, pristna, živahna«* (Deležnik A 2016). Po tej ideji so naredili tudi tako celostno grafično podobo, ki bi v porabnikih vzbudila določene asociacije, kar opisujejo naslednje trditve Deležnika A (2016):

»Čebelica je pa v bistvu nastala v barvah medu – rumena, rdeča kot kovaška tradicija – ogenj, Kropa, zelena ta narava, modra pa reka Sava, doživetja v naravi.«

»Te razvade smo usmerili v kulinariko, z odkritji smo želeli poudariti tradicionalne domače obrti, sladki spomini je vsa ta kulturna dediščina in sladka doživetja so vse te aktivnosti v naravi.«

»Zdaj že vsi vedo – Radol'ca: čokolada, festivalsko mesto ...«

Identiteta in imidž, kot ju želi sporočiti tržna znamka, se torej med drugim navezujeta na pojme, kot so med, čokolada, tradicionalne obrti, narava, festivali in kulinarika.

- **Zaznana identiteta in imidž**

Enako jo dojemajo tudi ostali intervjuvanci, med katerimi smo opazili visoko stopnjo zavedanja o tržni znamki. Skoraj vsak od intervjuvancev nam je uspel navesti vsaj osnovne informacije o identitetnih značilnostih tržne znamke.

Deležnik Č (2016) navaja: *»Ja, vsekakor jo poznam. Radol'ca, kajne? Z apostrofom. Logo je pa tak barvit, ampak bi moral bolje pogledati. Ali je slogan »pristno sladka«? Sedaj sem se spomnil.«*

Tržno znamko občine Radovljica po imenu pozna tudi Deležnik D (2016), ki pravi: *»Poznam ime Radol'ca pristno sladka. Mislim, da je še en slogan, ampak se sedaj ne spomnim.«* Deležnik E (2016) vsak dan na svoji poti v službo videva tablo z napisom in simbolom tržne znamke: *»Mislim, da jo poznam, ja. Vidim vsak dan to tablo, ko se peljem mimo Radovljice in gor piše Radol'ca pristno sladka«*. Na vprašanje o tem, katere asociacije povezuje z omenjeno tržno znamko, odgovarja: *»Tako pomislim na neko domačnost, ker je tudi to čisto po domače napisano – Radol'ca«* (Deležnik E 2016).

Asociacije, ki so jih omenjali intervjuvanci, med drugim vključujejo pojme, kot so *»pridnost, delavnost ...«* (Deležnik Č 2016), slogan tržne znamke pa po mnenju Deležnika D (2016) pomeni, *»da je majhna, obvladljiva, da je pristna«*. Deležnik Č (2016) Radovljico opiše tudi z besedami *»prijetna, priljubljena, zanimiva, da se nekaj dogaja, da je kulturna«*.

Izbiri barv v grafični podobi pojasnjujejo s tem, *»da je Radovljica raznolika in da je tu veliko ponudbe«* (Deležnik D 2016) ter da se prijetnost in simpatičnost mesta odražata skozi ime in barvitost tržne znamke.

Simbol tržne znamke prepozna Deležnik F (2016): *»I know the logo is a bee, because Radovljica is associated with bees«*. Kot glavne asociacije so intervjuvanci navajali še med, čebelarstvo, lectarjevo obrt ter čokolado. Deležnik B (2016) pomen simbola tržne znamke razlaga z naslednjimi besedami: *»... čebelica je simpatična, koristna, pridna«*.

Deležnik C (2016) o sloganu tržne znamke pravi, da je *»... največji atribut v širšem pomenu besede«*. Po njegovem mnenju *»to ne pomeni direktno cukar, ampak je več ključnih dejavnikov, kot so med – izrazito čebelarstva destinacija, lectarija ...«*.

Deležnik D (2016) slogan tržne znamke poveže s pojmom *»čokolada«* in navaja, da je to glavni pojem in prva asociacija na pojem *»sladka«*. Enako navaja tudi Deležnik E (2016), ki navaja: *»Najbrž je zato tudi ime »pristno sladka«, ker je čokolada sladka in to imajo vsi radi«*.

Izbrani odgovori nakazujejo, da je med deležniki prisotna visoka stopnja zavedanja o tržni znamki. Vsak izmed vprašanih je poznal tržno znamko, tako njeno ime kot tudi slogan.

Tudi asociacije, ki jih pri njih vzbuja tržna znamka, se ujemajo s tistim, kar tržna znamka želi sporočati navzven. Deležnik E (2016) meni, da se karakter mesta odraža v tržni znamki ter hkrati, da je tržna znamka tista, ki je opredelila karakter mesta: *»Mislim, da se ta karakter odraža v znamki, je pa tudi obratno – ta znamka je dodala karakter samemu mestu«.*

Intervjuvanci so se z vizualno podobo tržne znamke v največji meri seznanili prek transparentov, plakatov, spletne strani in lokalnega časopisa. Deležnik F (2016) pravi: *»I know it features a lot in the local newspaper, and I also see it on Facebook«.*

V okviru prvega sklopa lahko ugotovimo, da sta identiteta in imidž, kot ju zaznavajo predstavniki notranjih interesnih skupin, zelo blizu tistemu, ki ga navzven želi sporočati tržna znamka.

DRUGI SKLOP: Identifikacija s tržno znamko

V drugem sklopu nas je zanimalo, ali se intervjuvanci identificirajo s tržno znamko, njenimi vrednotami, cilji in vizijo. Odgovori nakazujejo, da se intervjuvanci najbolj poistovetijo z imenom tržne znamke, saj je poimenovanje »Radol'ca« vzeto iz lokalnega narečja.

Deležnik C (2016) navaja: *»Saj tudi mi ne govorimo Radovljica, mi vsi govorimo Radolca«.* Izbiro imena podpira tudi Deležnik D (2016), ki pravi: *»Super se mi zdi, da so uporabili izraz Radolca, ker je to po domače in tako vsi govorimo. Vsak reče, da gre v Radolco in ne Radovljico, ki se sliši čisto po ljubljansko«.* Dodaja še: *»To je po naše in tudi mi sami rečemo, da smo Radolčani«* (Deležnik D 2016).

Problematiko poimenovanja znamke z imenom Radol'ca sta sicer izpostavila dva izmed deležnikov, ki pravita, da je različno poimenovanje lahko zavajajoče oziroma lahko povzroči nerazumevanje pri tujih obiskovalcih. Deležnik C (2016) pravi: *»... mi vsi govorimo Radolca in turistom potem ni nič jasno«.* Enakega mnenja je tudi Deležnik F (2016), ki izpostavlja, da je različno poimenovanje za turiste lahko zavajajoče: *»The brand is a good thing but I think it can be slightly confusing for tourists, because of the name Radol'ca. They don't know what the difference is between Radovljica and Radol'ca and I think that this should be made a bit more clear«.*

Iz naslednjih odgovorov lahko razberemo, da se intervjuvanci poistovetijo tudi s simboliko čebele, ki je predstavljena v logotipu. Deležnik Č (2016) navaja: *»Pa seveda med in lectar, po katerem je Radovljica prepoznana. To sta dva glavna pojma tukaj«.*

Deležnik B (2016) simboliko čebele naveže tudi na čebelarstvo dediščino oziroma zgodovino mesta: *»Pa še v lectu je tudi med, ki je naša zgodovina.«* Med izjavami, ki nakazujejo na poistovetenje s sporočili tržne znamke lahko izpostavimo še naslednje: *»Po drugi strani pa je kranjska čebela pridna, marljiva delavka in to sporoča tudi logotip. Najbrž je enako z logotipom Radovljice – v tem se pač prepoznamo.«* *»Prva asociacija pa je pridnost, delavnost, tako kot so tudi sami prebivalci«* (Deležnik Č 2016).

Zgornji odgovori nakazujejo na to, da se notranji deležniki, ki so vpeti v zgodbo tržne znamke Radol'ca pristno sladka, z njo tudi poistovetijo oziroma identificirajo. Zavedajo se predvsem pomena čebelarstva tradicije, ki predstavlja pomemben del zgodovinske in kulturne dediščine kraja, kar so notranji deležniki sprejeli kot del svoje lastne osebne zgodovine.

TRETJI SKLOP: Podpora in sodelovanje notranjih deležnikov

Upravljalci tržne znamke Radol'ca pristno sladka se zavedajo, da je sodelovanje med notranjimi deležniki ključnega pomena za uspeh tržne znamke in doseganje njenih ciljev. Predstavnica upravljalcev nam je v intervjuju povedala, da so že pri snovanju tržne znamke k sodelovanju povabili lokalno prebivalstvo, vendar je bil odziv slabši od pričakovanega: *»Zaključek je torej bil, da ni interesa s strani lokalnega prebivalstva«* (Deležnik A 2016).

Vzroke za to najbrž lahko iščemo v slabši komunikaciji med upravljalci in ostalo notranjo javnostjo, saj nam je eden izmed intervjuvancev povedal, da ni prejel nikakršnega povabila za sodelovanje: *»Jaz kot predsednik kluba nisem dobil nobene ponudbe, da bi sodelovali pri kampanji Radol'ca pristno sladka ali kaj podobnega«* (Deležnik Č 2016).

Intervjuvanci so nam povedali, da je tržna znamka nastala v sodelovanju s turističnimi akterji, predvsem ponudniki gostinskih in turističnih storitev, ki se zavedajo pomena sodelovanja in drug na drugega ne gledajo kot na konkurenco. Deležnik C (2016) navaja, da je sodelovanje celo njegova osnovna življenjska filozofija.

S tem se strinja tudi Deležnik D (2016), ki pravi: *»... ja, sodelovanje je zelo pomembno. Če eden dela nekaj in drug vleče v drugo smer, potem ne bo nič in to se vidi tudi navzven«*.

Deležnik B (2016) na sosednje gostilne ne gleda kot na konkurenco, *»ampak kot na dopolnitev«*.

Velik poudarek na sodelovanju torej lahko zasledimo predvsem na področju kulinarike, saj so intervjuvanci tudi veliki podporniki projekta Okusi Radol'ce. Deležnik A (2016) o sodelovanju med gostinci na omenjenem projektu pravi: *»... se mi zdi, da je res to super stvar, ker se vidi, da imajo interes in da jim ni vseeno«*. Ostali deležniki navajajo: *»Vsi smo na istem in kot sem že omenil – vsi pihamo v isti rog«* ter *»Tudi učinek je potem veliko večji, kot če bi se trudil vsak zase in obdeloval le svoj vrtilček«* (Deležnik B).

Deležnik C (2016) v projektu zaznava pozitivne učinke: *»Mislim, da so Okusi Radol'ce ogromno naredili za Radovljico, ker smo se povezali«*.

Velik podpornik kulinaričnega projekta je tudi Deležnik F (2016), ki navaja: *»I love Taste Radovljica »Okusi Radol'ce«, because it unites all the restaurants instead of them just competing with each other. I am a really big supporter and anytime there is a new restaurant or a new menu I am always happy to go there and write about it on my blog«*.

Deležnik F (2016) omenja tudi svoj prispevek k promociji mesta: *»This is my home town and the place I like to promote«*.

Omeniti velja še povezovanje na lokalni ravni z ostalimi krajevnimi skupnostmi v občini in sosednjimi turističnimi kraji: *»Mi nismo konkurenti in tudi s tem turističnim avtobusom »Hop on, hop off« smo se v bistvu povezali«* (Deležnik A 2016).

Med ostalimi dogodki so intervjuvanci največkrat izpostavili Festival čokolade, ki mu intervjuvanci pripisujejo tudi pozitiven vpliv na mesto: *»To se mi zdi zelo dobrodošlo, ker to pomeni, da se nekaj dogaja in da se kraj razvija in privablja tudi turiste od drugod. Tako ljudje vidijo, da ima Radovljica veliko za ponuditi in potem se vsako leto vračajo«* (Deležnik E 2016).

Deležnik F (2016) na vprašanje o sodelovanju lokalnega prebivalstva na dogodkih v Radovljici odgovarja: *»I meet a lot of local people at these events. I think people are taking part in and attending these type of events and there has been a lot more co-operation«*.

Odgovori iz tega sklopa nakazujejo na to, da tako upravljavci kot tudi ostali notranji deležniki prepoznajo pomen sodelovanja, se udeležujejo in podpirajo dogodke, ki se odvijajo v mestu, ter v njih zaznavajo koristi tako zase kot tudi za mesto.

ČETRTI SKLOP: Pripadnost in zvestoba tržni znamki

Pripadnost tržni znamki je eden ključnih ciljev vseh izvajalcev marketinga. Pripadnost in zvestoba se oblikujeta na podlagi identifikacije in poistovetenja s tržno znamko ter na podlagi zaznanih koristi. Kot smo ugotovili že v teoretičnem delu, gre za čustveno navezanost na tržno znamko. Pripadnost tržni znamki Radol'ca pristno sladka lahko zaznamo iz naslednjih odgovorov, v katerih je zaznati čustveno sestavino:

Deležnik A (2016): *»... je zelo pomembno, da so ljudje, ki tukaj delujejo, domačini ... S tem imaš ti tudi nek odnos do mesta, ker živiš in delaš v tem okolju.«*

Deležnik B (2016): *»Vsekakor se vidimo v tej zgodbi.«*

Deležnik C (2016): *»... ker smo bili vsi s čustvi noter v tem, res smo želeli nekaj narediti.«*

Deležnik F (2016): *»So now I've finally found a place that I can call home. It is not always easy, but this is the first time I can say that this is where I live, this is my home.«*

Deležnik F (2016) še dodaja: *»I hope I will always appreciate it.«*

Deležnik D (2016) zaznava koristi v dogodkih, saj pravi: *»...tudi prebivalci doživimo nekaj novega, nekaj, kar se ne dogaja vsak dan. In prednost je še ta, da se to dogaja v tvojem mestu in ti niti ni treba hoditi drugam«*. V turizmu prepoznavajo koristi tudi Deležnik E (2016): *»Seveda je pozitivno, ker se obnavljajo ceste, infrastruktura ... To vse uporabljamo tudi domačini in če občina dobiva denar od turizma in ga vlaga nazaj v obnove, je to koristno za mesto in za vse«*.

Odgovori intervjuvancev nakazujejo na to, da so pripadni svojemu kraju, njegovi tržni znamki in dogodkom, saj v njih zaznavajo koristi tako zase kot tudi za celotno lokalno skupnost. Izpostavimo lahko tudi, da je vsak intervjuvanec brez težav podal nekaj predlogov za izboljšave in tudi navedel, kako vidi kraj v prihodnosti. Iz tega lahko sklepamo, da deležniki razmišljajo o kraju, njegovi prihodnosti in svoji vlogi v lokalni skupnosti.

6.3 Izsledki raziskave in razprava

V sklopu **identitete in imidža tržne znamke** Radol'ca pristno sladka se je pokazalo, da je vsak izmed intervjuvancev že slišal za tržno znamko, vsi pa so poznali tudi njeno ime in slogan. Malo več težav so imeli pri prepoznavanju simbola, saj nekateri v njem niso prepoznali čebele, temveč le preprost barvni vzorec.

Vizualna identiteta tržne znamke je sicer dosegla svoj namen, saj so intervjuvanci z njo povezovali čokolado, med, lectar, naravo in kulturo, kar tržna znamka tudi želi sporočati. Dva izmed intervjuvancev sta izpostavila problematiko poimenovanja, saj menita, da je ime Radol'ca lahko zavajajoče za tuje obiskovalce, ker se razlikuje od izvirnega krajevnega imena Radovljica.

V odgovorih zasledimo elemente, ki nakazujejo na to, da je med intervjuvanci prisotna **identifikacija s tržno znamko** Radol'ca pristno sladka. Simboliko čebele, ki jo predstavlja simbol tržne znamke, povezujejo s pojmi, kot so pridnost, delavnost in simpatičnost, ter jih navežejo na svoje lastne osebnostne značilnosti. Identifikacija s tržno znamko je bila še najbolj izrazita v primeru Deležnika B (2016), ki se ukvarja s proizvodnjo lectarjevih izdelkov, saj je ta dejavnost že v osnovi vezana na med, ki se povezuje s sladkim. Intervjuvanci se zavedajo tudi pomena zgodovinske in kulturne dediščine mesta, ki jo s ponosom sprejemajo kot del svoje lastne identitete.

Vsi intervjuvanci se zavedajo tudi pomena **podpore in medsebojnega sodelovanja**, ki mu pripisujejo zelo velik pomen za uspeh same tržne znamke Radol'ca pristno sladka. To se kaže na več nivojih, saj intervjuvanci omenjajo tako sodelovanje med lokalnimi ponudniki izdelkov in storitev kot tudi sodelovanje med različnimi krajevnimi skupnostmi in sosednjimi občinami. Predstavnica upravljavcev nam je povedala, da je tudi tržna znamka kraja nastajala na podlagi sodelovanja med različnimi organizacijami v kraju ter da so upoštevali želje in predloge vseh, ki so želeli pristopiti k sodelovanju. Deležniki se medsebojno podpirajo in se udeležujejo dogodkov, ki se odvijajo v kraju. Pomena sodelovanja pa se zavedajo tudi intervjuvani občani, saj je vsak izmed njih vsaj enkrat obiskal katerega izmed dogodkov, ki se organizira v okviru znamke Radol'ca pristno sladka. Največkrat omenjen dogodek je bil Festival čokolade, ki so se ga vsaj enkrat udeležili prav vsi izmed intervjuvancev, kar nakazuje na to, da je zelo dobro podprt. Oba intervjuvana predstavnika zasebnega sektorja (Deležnik B 2016; Deležnik C 2016), ki imata od turizma tudi ekonomske koristi, sta zatrdila, da na konkurenčne ponudnike ne gledata kot na grožnjo, temveč kot na dopolnitev lastne ponudbe. Gostinski ponudniki v kraju se celo povezujejo v projektu Okusi Radol'ce ter se družijo na občasnih neformalnih srečanjih.

V odgovorih intervjuvancev smo zaznali elemente **pripadnosti in zvestobe** tržni znamki Radol'ca pristno sladka. To se kaže v tem, da se deležniki zavedajo ciljev, za katere si

prizadevajo upravljavci kraja, ter jih sprejemajo in podpirajo z udeleževanjem na dogodkih in širjenjem pozitivnih govoric.

Pripadnost kraju se kaže v tem, da so prav vsi intervjuvanci o svojem pogledu na življenje v občini Radovljica in o njeni tržni znaki pripovedovali z navdušenjem in ponosom, ena izmed intervjuvanih občank pa je celo dejala, da je Radovljica prvi kraj, za katerega s ponosom pove, da »predstavlja njen dom« (Deležnik F 2016). V tem odgovoru prepoznamo čustveno sestavino, ki nakazuje na pripadnost kraju. Intervjuvanci tržni znamki Radol'ca pristno sladka na splošno pripisujejo pozitivne učinke na samo mesto, zavedajo se tudi vpliva tudi na kakovost življenja lokalne skupnosti. Kot pozitivno navajajo predvsem vlaganje v infrastrukturo, obnove cest, bolj pestro in živahno dogajanje v kraju ter povezovanje med ljudmi. Prepoznane koristi torej niso nujno pogojene z neposrednimi finančnimi prilivi od turizma.

Študija primera je pokazala, da so notranji deležniki kraja tisti, ki prispevajo zelo velik delež k uspešnemu uresničevanju njegove tržne znamke. S tem lahko odgovorimo na naša raziskovalna vprašanja in potrdimo teze, ki smo jih postavili v uvodnem delu. Za uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja je torej pomembno, da upravljavci upoštevajo potrebe in želje notranje javnosti ter premišljeno in redno izvajajo aktivnosti notranjega marketinga. Samo z učinkovitim notranjim komuniciranjem namreč lahko zagotovijo nemoten pretok informacij med različnimi skupinami deležnikov, kar je ključnega pomena za uspešno uresničevanje tržne znamke kraja.

Komuniciranje, usmerjeno navznoter, je ključnega pomena tudi pri oblikovanju zelenega imidža kraja in njegove tržne znamke. Samo znamčenje kraja se začne in konča pri njegovih notranjih deležnikih, zato je pomembno, da je izvedeno na način, da notranji deležniki prepoznajo vrednote, cilje in vizijo tržne znamke ter jih ponotranjijo. Znamčenje kraja opredeli identiteto kraja, premišljeno izbrana vizualna podoba tržne znamke pa pri porabnikih vzbuja zelene asociacije in čustva, kar okrepi njegov imidž.

Za uspešno uveljavljanje tržne znamke kraja je torej ključen interno-marketinški pristop, usmerjen k notranjim deležnikom kraja. Tisti notranji deležniki, ki ponotranjijo cilje in vrednote tržne znamke kraja in se z njo poistovetijo, postanejo njeni najpomembnejši podporniki in glasniki. Kraj tako postane bolj prepoznaven in obiskan, kar je tudi eden glavnih ciljev izvajanja marketinških aktivnosti.

7 SKLEP

Marketing je veda, ki jo lahko navežemo na vsa področja našega delovanja, med drugim tudi na področje upravljanja krajev kot turističnih destinacij. Literatura s tega področja je sicer kar obsežna, vendar večina avtorjev marketing krajev opisuje zgolj z vidika vizualne podobe kraja in oglaševanja njegovih glavnih turističnih znamenitosti. V diplomskem delu smo se zato proučevanja marketinga krajev in namčenja destinacij lotili prav pri njunem jedru – notranjih deležnikih kraja. Vendar za uspešno uveljavljanje tržne znamke ni dovolj, da se porabniki zgolj zavedajo njenega obstoja. Pomembno je, da so tržni znamki naklonjeni, pripadni in da v njej prepoznajo svoje lastne vrednote.

Za uspeh vsake organizacije je torej ključno, da spozna svoje notranje deležnike, njihove interese, potrebe in želje ter da stremi k zadovoljevanju le-teh. Razumevanje in zadovoljevanje potreb in želja notranjih deležnikov sta namreč prva koraka k uspešnemu poslovanju vsake organizacije in uveljavljanju tržnih znamk.

Pomembno je, da se marketinško komuniciranje usmerja navznoter in hkrati zagotavlja usklajenost tržne znamke z vrednotami notranje javnosti kraja. Jasno opredeljena identiteta tržne znamke kraja je tista, prek katere se lahko oblikuje pozitiven imidž v zavesti porabnikov, ki s krajem pridejo v stik. To je mogoče doseči s tem, da upravljavci kraja v svoj marketinški načrt aktivno vključujejo vse notranje deležnike kraja, saj le-ti skupaj z ostalimi elementi destinacijskega marketinškega spleta predstavljajo celovit turistični proizvod.

Za izvedbo kvalitativne raziskave smo izbrali polstrukturirane globinske intervjuje, kar nam je sicer omogočilo poglobljeno razumevanje obravnavane problematike, vendar pa smo se zaradi izbrane metodologije pri raziskovanju vseeno soočili z nekaterimi omejitvami. Ker so intervjuji potekali v obliki sproščene pogovora, so bili odgovori intervjuvancev v številnih primerih zelo obsežni in ne nujno vedno vezani le na zastavljeno vprašanje. Tudi vprašanja si v intervjuju niso sledila v določenem tematskem zaporedju, kar pomeni, da je bila struktura intervjujev v vsakem primeru drugačna. Analiza vsebine odgovorov je bila zaradi tega precej otežena.

V prihodnosti bi bilo poleg kvalitativne raziskave smiselno izvesti tudi sočasno kvantitativno raziskavo v obliki anketnih vprašalnikov, ki bi jih razdelili med prebivalce lokalne skupnosti. Le tako bi lahko z večjo verjetnostjo potrdili, ali so lokalni prebivalci resnično tako veliki

podporniki marketinških akcij v svojem kraju ter ali vrednote tržne znamke kraja resnično izražajo tudi vrednote lokalnih prebivalcev.

Tako teoretični kot tudi praktični del diplomskega dela sta pokazala, da znamčenje krajev, ki se začne pri notranji javnosti kraja, bistveno pripomore k temu, da notranji deležniki tržno znamko spoznajo, se z njo identificirajo in v njej prepoznajo morebitne lastne koristi. Tisti posamezniki, ki pontranjijo cilje in vrednote tržne znamke kraja ter se z njo poistovetijo, postanejo njeni najpomembnejši glasniki in podporniki. Tržna znamka kraja hkrati opredeli in utrdi identiteto in imidž samega kraja, saj s priklicem zelenih asociacij pri porabnikih pripomore k njegovi večji prepoznavnosti.

Tržna znamka Radol'ca pristno sladka je razmeroma mlada tržna znamka, katere učinki na občino Radovljica in njeno lokalno skupnost še niso vidni v vsem svojem obsegu. Pozitivni učinki se sicer že kažejo v večjem številu turistov v primerjavi s prejšnjimi leti, izboljšani turistični ponudbi ter vsako leto odmevnejšem Festivalu čokolade. To so pokazatelji, da se tržna znamka uspešno uveljavlja tudi pri svojih zunanjih deležnikih.

Diplomsko delo lahko predstavlja dobro popotnico vsem prihodnjim marketinškim raziskovalcem in nenazadnje tudi upravljavcem ostalih krajev v Sloveniji, ki bi želeli povečati prepoznavnost svojega kraja ter oblikovati uspešno in prepoznavno tržno znamko destinacije.

8 LITERATURA

1. Baker, Bill. 2007. *Destination branding for small cities: The Essentials for Successful Place Branding*. Portland: Oregon.
2. Baker, J. Michael in Emma Cameron. 2008. Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research* 8. Dostopno prek: <http://thr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/8/2/79.full.pdf> (21. avgust 2016).
3. Blain, Carmen, Stuart E. Levy in J. R. Brent Ritchie. 2005. Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations. *Journal of Travel Research* 43. Dostopno prek: <http://www.pikslar.com/temp/Bisi/dmc/328.pdf> (14. avgust 2016).
4. Brezovec, Aleksandra in Helena Nemeč Rudež. 2009. *Marketing v turizmu: izhodišča za ustvarjalno razmišljanje in upravljanje*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.
5. Chowdhary, Nimit. 2014. Does It Make Sense to Sell Destination to Internal Publics? *Current Issues of Tourism Research* 4 (2). Dostopno prek: <http://citr.up.krakow.pl/article/view/2128> (22. julij 2016).
6. De Chernatony, Leslie. 2002. *Blagovna znamka: od vizije do vrednotenja: strateško oblikovanje in vzdrževanje blagovnih znamk*. Ljubljana: GV založba.
7. Deležnik A. 2016. Intervju z avtorico. Radovljica, 29. julij.
8. Deležnik B. 2016. Intervju z avtorico. Radovljica, 2. avgust.
9. Deležnik C. 2016. Intervju z avtorico. Radovljica, 3. avgust.
10. Deležnik Č. 2016. Intervju z avtorico. Radovljica, 5. avgust.
11. Deležnik D. 2016. Intervju z avtorico. Radovljica, 6. avgust.
12. Deležnik E. 2016. Intervju z avtorico. Lesce, 6. avgust.
13. Deležnik F. 2016. Intervju z avtorico. Radovljica, 9. avgust.
14. *Gostilna Kunstelj Radovljica*. Dostopno prek: <http://www.kunstelj.si> (20. avgust 2016).

15. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Gospodarski vestnik. Studio marketing.
16. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
17. Javni zavod Turizem Radovljica. Dostopno prek: <http://www.radolca.si/> (2. avgust 2016).
18. --- 2016. *Turistična strategija Občine Radovljica 2016–2021*. Dostopno prek: http://www.radolca.si/db/radolca/file/jztr_strategija_2016_2021.pdf (20. avgust 2016).
19. Kavartzis, Michalis. 2004. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding* 1 (1). Dostopno prek: http://imagian.fi/kuvat/from_city_marketing_to_city_branding-_kavartzis_2004.pdf (25. avgust).
20. Kavartzis, Mihalis in G. J. Ashworth. 2005. City branding: An effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Journal of Economic & Social Geography* 96 (5). Dostopno prek: <http://www.ssh.is/images/stories/S%C3%B3knar%C3%A1%C3%A6tlun/heimas%C3%AD%C3%B0a/City%20Branding%20Kavartzis-Ashworth-2005-TESG.pdf> (24. avgust 2016).
21. Kavartzis, Michalis. 2009. Cities and their brands: Lessons from corporate branding. *Place Branding and Public Diplomacy* 5 (1). Dostopno prek: <http://bestplaceinstytut.org/www/wp-content/uploads/2010/09/Kavartzis-2009-PLACE-BRANDING.pdf> (5. avgust 2016).
22. Kemp, Elyria, Kim H. Williams in Bridget M. Bordelon. 2011. The impact of marketing on internal stakeholders in destination branding: The case of a musical city. *Journal of Vacation Marketing* 18 (2). Dostopno prek: <http://jvm.sagepub.com/content/18/2/121.full.pdf> (20. junij 2016).
23. Kero, Franz. 2002. *Regional Marketing and the strategic marketing planning*. Dostopno prek: http://www-sre.wu-wien.ac.at/neurus/Franz_Kero.pdf (12. junij 2016).
24. Konečnik Ruzzier, Maja. 2010. *Trženje v turizmu*. Ljubljana: Meritum.
25. --- 2011. *Temelji trženja: Pristop k trženjskemu načinu razmišljanja v 21. stoletju*. Ljubljana: Meritum.

26. Kordeš, Urban in Maja Smrdu. 2015. *Osnove kvalitativnega raziskovanja*. Dostopno prek: <http://www.hippocampus.si/ISBN/978-961-6963-98-5.pdf> (14. avgust 2016).
27. Kotler, Philip, Donald H. Heider in Irving Rein. 1993. *Marketing places: attracting investment, industry, and tourism to cities, states and nations*. Dostopno prek: Google Books.
28. Kotler, Philip. 1998. *Marketing management: Trženjsko upravljanje analiza, načrtovanje izvajanje in nadzor*. Ljubljana: Slovenska knjiga.
29. --- in Gary Armstrong. 2010. *Principles of Marketing*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
30. McGhee, G. Nancy in Kathleen L. Andereck. 2004. Factors Predicting Rural Residents' Support of Tourism. *Journal of Travel Research* 3. Dostopno prek: <http://jtr.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/43/2/131.full.pdf+html> (3. avgust 2016).
31. Morgan, Nigel in Anette Pritchard. 2002. Contextualizing destination branding. V *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, ur. Nigel Morgan, Anette Pritchard in Roger Pride, 11–41. Oxford: Butterworth-Heinemann.
32. --- in Roger Pride. 2002. Introduction. V *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, ur. Nigel Morgan, Anette Pritchard in Roger Pride, 11–41. Oxford: Butterworth-Heinemann.
33. Morgan, Nigel, Anette Pritchard in Rachel Piggott. 2003. Destination branding and the role of stakeholders: The case of New Zeland. *Journal of vacation Marketing* 9 (3). Dostopno prek: <http://jvm.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/9/3/285.full.pdf> (20. julij 2016).
34. Murkovič, Tomaž. 2015. *Marketing mesta Maribor za Evropsko prestolnico kulture 2012*. Magistrsko delo. Dostopno prek: http://dk.fdv.unilj.si/magistrska_dela_2/pdfs/mb22_murkovic-tomaz.pdf (12. avgust 2016).
35. Občina Radovljica. 2010. *Razvojni program občine Radovljica do leta 2020*. Dostopno prek: <http://www.radovljica.si/Datoteke/UpravljalceDatotek/112/Razvojni%20dokumenti/Razvojni%20program%20ob%C4%8Dine%20Radovljica%20do%20leta%202020.%20sej%20i.pdf> (18. avgust 2016).

36. Odar, Majda. 2000. Turizem v občini Radovljica. V *Med Jelovico in Karavankami: Radovljiški zbornik 2000*, ur. Jože Dežman, 174–183. Radovljica: Občina Radovljica.
37. Özdemir, Gökce in Özge Adan. 2015. Significance of Internal marketing Communications in Destinations. *International Journal of Strategic Innovative Marketing* 2. Dostopno prek: http://www.ijsim.net/index.php/papers/item/download/109_71f4cac04610e18832b75e0ac3eadf18 (24. avgust).
38. Petek, Nuša in Maja Konečnik Ruzzier. 2012. Brand Identity Development and the Role of Marketing Communications: Brand Experts' View. *Managing Global Transitions* 11 (1). Dostopno prek: <http://ssrn.com/abstract=2360783> (15. julij 2016).
39. Pike, Steven. 2004. *Destination Marketing Organizations*. Dostopno prek: http://abufara.com/abufara.net/images/abook_file/Steven%20Pike%20Destination%20Marketing%20Organisations.pdf (24. avgust 2016).
40. Podnar, Klement, Urška Golob in Zlatko Jančič. 2007. *Temelji marketinškega načrta*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
41. Pride, Roger. 2002. Brand Wales: 'Natural revival'. V *Destination branding: Creating the unique destination proposition*, ur. Nigel Morgan, Annette Pritchard in Roger Pride, 109 – 123. Oxford: Butterworth-Heinemann.
42. Rainisto, K. Seppo. 2003. *Success Factors of Place Marketing: a study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Doktorska disertacija. Dostopno prek: <http://lib.tkk.fi/Diss/2003/isbn9512266849/isbn9512266849.pdf> (16. avgust 2016).
43. Sartori, Andrea, Cristina Mottironi in Magda Antonioli Corigliano. 2012. Tourist destination brand equity and internal stakeholders: An empirical research. *Journal of Vacation Marketing* 18 (4). Dostopno prek: <http://jvm.sagepub.com.nukweb.nuk.uni-lj.si/content/18/4/327.full.pdf> (16. avgust 2016).
44. Snoj, Boris in Vladimir Gabrijan. 2015. *Marketing: konceptualne in celostne razsežnosti*. Maribor: Založba Pivec.
45. *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. 2014. Ljubljana: Cankarjeva založba – Založništvo d.d.

46. Terglav, Katja, Robert Kaše in Maja Konečnik Ruzzier. 2013. Konceptualni model vpliva notranjega brandinga na ustvarjanje presežne vrednosti za porabnike. *Economic and Business Review* 15 (2). Dostopno prek: www.ebrjournal.net/ojs/index.php/ebr/article/download/208/pdf (24. julij 2016).
47. Tomažič, Tina. 2003. *Prenova celostne grafične podobe blagovne znamke*. Diplomsko delo. Dostopno prek: <http://dk.fdv.uni-lj.si/dela/Tomazic-Tina.PDF> (22. avgust 2016).
48. Vodeb, Ksenija. 2010. *Turistična destinacija kot sistem*. Portorož: Fakulteta za turistične študije – Turistica.

PRILOGE

PRILOGA A: Intervju 1: Javni zavod Turizem Radovljica

Deležnik A: Nataša Mikelj, predsednica organizacije Javni zavod Turizem Radovljica

Mi lahko poveste, kako se je začela zgodba z destinacijsko znamko Radol'ca pristno sladka?

To se je vse začelo avgusta 2010, ko sem jaz prišla na Turizem Radovljica. Takrat je na območju občine Radovljica delovalo samo turistično društvo z informacijsko pisarno in to je bilo vse. Niso bile niti popisane vse kapacitete, ni bilo niti spletne strani, sploh se ni vedelo, kakšna je ponudba recimo na področju športa, kakšni so odpiralni časi. Pač, nič ni bilo, razen tega, da so se prodajali spominki. Takrat je bila želja občine, da se turizem malo bolje organizira, zato je ustanovila Javni zavod Turizem Radovljica. Smo pa že takoj naleteli na vprašanje – destinacijska znamka, kaj narediti? Pol leta smo potrebovali in razmišljali o tem, kaj in kako bi naredili. V bistvu je bil največji problem ta, da je na tako majhnem koščku, kot je naša občina, toliko nekih posebnosti in da vsak hoče nekaj zase. Problem je bil, da recimo Begunje so želele, da se znamka obrne na Avsenika, ker je to zelo prepoznavna znamka Slovenije, včasih celo bolj kot sama država Slovenija. To je bil en argument, da se obrne znamko na to. Potem Brezje. Tam so rekli, da je to itak največji romarski center v Sloveniji in da bi morali obrniti znamko na Brezje. Kropa s to kovaško tradicijo spet po svoje. Radovljica kot samo mestno jedro, posebno, butično pa spet po svoje. Lesce s svojo športno ponudbo in z letališčem Lesce, kjer so najboljše pogoji za razvoj letalstva, so spet neka zgodba. To je bilo toliko zadev, da nisem vedela, kako naj to destinacijsko znamko obrnem, vedela pa sem, da sama tega ne bom mogla narediti in da potrebujem nekoga, ki mi bo pomagal. In potem smo res hodili na sestanke, prišle so razne agencije, vsi so predlagali seveda najprej stroškovnik, nihče pa ni imel ideje, kako to narediti.

Ste na kakršen koli način vključili notranjo javnost v ustvarjanje tržne znamke?

Prišli smo na idejo, da je najboljša, da damo neko objavo v Deželne novice, naš lokalni časopis, ki ga prejmejo vsa gospodinjstva v naši občini, in da pozovemo prebivalce, da dajo idejo, kako obrniti destinacijsko znamko. Celo neko nagrado smo imeli, sicer se ne spomnim koliko evrov, ampak bila je denarna nagrada za najboljše prispevke. Takrat smo sicer dobili neke tri prispevke, ampak si z njimi nismo mogli nič pomagati. Zaključek je torej bil, da ni interesa s strani lokalnega prebivalstva. Pač njim je bilo vseeno ali znamka je ali je ni – občina Radovljica jim je bilo zadosti. Takrat sem videla, da se bom v bistvu morala jaz odločiti in začrtati neko destinacijsko znamko ne glede na posledice. Pač, prispevkov ni bilo, pobud ni bilo, nihče pa se ni želel izpostavljati. Potem pa sem na srečo naletela na Evo Perčič, ki je bila za to, da mi pomaga in da skupaj narediva destinacijsko znamko. Rekla je, da je napaka že v tem, da smo spraševali lokalno prebivalstvo o tem, kakšna naj bo destinacijska

znamka, v bistvu pa je treba vprašati turiste – tiste, ki so tukaj že bili. Kaj si oni mislijo, kaj bi oni izpostavili, na čem bi oni gradili, kaj je tisto, kar vleče v to destinacijo? Jaz sem takoj vedela, da Eva točno ve, kaj bo delala in da mi res lahko pomaga.

Kako ste se lotili zasnove destinacijske znamke Radol'ca pristno sladka?

Eva se je domislila, da bi analizirala vse blogove tujih turistov, ki so tukaj bili, v šestih jezikih. Torej, da naredi analizo in iz teh blogov začrta osnovo destinacijske znamke. No, in tako smo tudi naredili. In te sladkosti so bile tako neverjetno poudarjene, tako so izstopale, da smo takoj dobili idejo, da zgodbo obrnemo na sladko. Ne samo med, lectar, pa čebelarški muzej, kar je bilo v teh blogih res največkrat omenjeno, ampak tudi samo mestno jedro, ki je majhno, butično. Recimo otrok, ki je majhen, je sladek – da obrnemo na te zadeve. No, tako je potem res nastala ta destinacijska znamka Radol'ca pristno sladka. Pristna zaradi tega, ker tukaj še ni nekega masovnega turizma, saj imamo največ individualnih gostov, niti nimamo velikih hotelskih kapacitet in podobno. To so ljudje, ki res odkrivajo te pristne koščke, to našo tradicijo, kar lahko predstavimo na moderen način in je lahko atraktivna za vse. Tako smo potem naredili destinacijsko znamko.

Kakšen pa je bil odziv ljudi na to znamko?

Moram reči, da ko smo imeli predstavitev, so bili ljudje kar zadržani. Jaz sem morala stati za to destinacijsko znamko, ampak sem vedela, da drugače ne gre in da je to edina prava rešitev. Imeli smo tudi predstavitev za turistično gospodarstvo. Torej, ljudje so bili zelo zadržani na začetku. Nihče ni rekel, da je slabo, niti, da je dobro, ampak: »Počakajmo«. Nato smo naredili spletno stran, CGP in začrtali štiri temelje znamke. In smo naredili sladka doživetja, sladka odkritja, sladke spomine in sladke razvade. Te razvade smo usmerili v kulinariko, z odkritji smo želeli poudariti tradicionalne domače obrti, sladki spomini je vsa ta kulturna dediščina in sladka doživetja so vse te aktivnosti v naravi. No, to so ti štirje stebri, na katerih še sedaj gradimo. So tudi naša strategija, ki smo jo sprejeli letos za naslednjih pet let, in na katerih bi želeli graditi tudi v prihodnosti.

Kaj predstavlja vizualna podoba tržne znamke Radol'ca pristno sladka?

Prvo je tu ime Radol'ca. Mi domačini vedno rečemo »Radolca«, nikoli ne rečemo Radovljica. V bistvu gre za skovanko, ker smo želeli, da ne gre samo za mesto, ampak tudi za okolico. Se pravi, Radolca in okolca je Radol'ca. Čebelica je pa v bistvu nastala v barvah medu – rumena, rdeča kot kovaška tradicija – ogenj, Kropa, zelena ta narava, modra pa reka Sava, doživetja v naravi. Rjava pa pač ta čokoladna podlaga.

Kakšni pa sta identiteta in vizija te tržne znamke?

Identiteta te naše znamke je »sladka kot med«, pregrešna, ustvarjalna, pristna, živahna. To je naša identiteta. Vizija oziroma cilj pa je, da v bistvu postanemo prepoznavni v že okviru same

Slovenije s to butično ponudbo številnih sladkih doživetij. No, to je bila naša vizija že v začetku in potem smo tudi non stop o tem razmišljali. Tako se je potem tudi razvil Festival čokolade.

Mi lahko poveste kaj več o dogodku Festival čokolade?

Jaz sem ljudem predstavljala to našo destinacijsko znamko in na nekem sestanku sem prišla do takratnega direktorja Gorenjke in mu povedala za našo destinacijsko znamko. Eva pa je že pri oblikovanju CGP-ja izpostavila, da imamo tovarno čokolade z najdaljšo tradicijo še v Jugoslaviji in to prav v Lescah. In v bistvu smo dali že v CGP to rjavo podlago in kasneje se lahko stvari, kot so med in lectar, še naknadno na to navežejo. Potem sem šla na sestanek na Gorenjko in sem jim povedala, da smo naredili destinacijsko znamko in da smo jo oblikovno prilagodili čokoladi ter da sem prepričana, da bi lahko skupaj kaj naredili. In Gorenjka je leta 2012, ko smo mi destinacijsko znamko že imeli, praznovala 90-letnico svojega obstoja. Takrat smo rekli, da bi lahko skupaj naredili en dogodek. Tako je potem nastal dogodek Festival čokolade, od katerega pa je kasneje Gorenjka odstopila. V bistvu je bila zadeva zapeljana tako, da Gorenjka naredi festival ob svoji 90-letnici, da je to njen festival in da ji mi samo nudimo podporo – da se to dogaja v Radovljici, da pridobimo vsa dovoljenja in podobno. In tudi mi kot Turizem ne financiramo tega dogodka, oni so sami zagotovili precej finančnih sredstev za svojo 90-letnico. Ampak stvar je zvođenela, Gorenjka pa ni videla v tem svoje priložnosti in si je premislila. Ta denar je potem usmerila v neke kampanje, neke trgovske centre in sploh ničesar ni prispevala k našemu festivalu. Ampak meni pa se je zdelo tako zanimivo in vsak, ki sem mu povedala, da bomo imeli festival čokolade, je rekel »vav«. In če vsak reče »vav«, potem pa zagotovo ni slabo. In potem smo začeli klicati te manjše proizvajalce čokolade, če so za to, da se združimo na enem dogodku. In izkazalo se je, da je bila to res ena super ideja in da iz tega res lahko nekaj nastane. Potem, ko se je začel ta Festival čokolade, so pa nekako vsi to znamko res vzeli za svojo. Zdaj že vsi vedo – Radol'ca: čokolada, festivalsko mesto in podobno. Se mi zdi, da bi lahko gradili našo prihodnost tudi na teh festivalih, takih majhnih, butičnih. Čokolada je res pot zase. Tako nekako je tudi neka vizija.

Omenili ste, da so ljudje tržno znamko vzeli za svojo odkar je poznana po Festivalu čokolade. Je bilo potem več interesa s strani prebivalcev?

Ja, v bistvu smo naredili še eno stvar, za katero si niti nismo mislili, da bo tako dobro sprejeta. Jaz ne živim v mestu Radovljica, ampak v eni vasi tukaj zraven. In ko sem prišla sem na Turizem je do mene prišel en gospod, sedaj že pokojni zdravnik, in mi rekel: »Oprostite, ampak jaz sem prepričan, da vi Radovljice kot mesta ne poznate. Ali vas lahko jaz peljem na en voden izlet po mestu?« On je bil pa res ljubitelj zgodovine mesta, zato sem rekla, da bi bila tega zelo vesela. In on mene pelje po mestu, mi govori zgodbe in jaz nisem mogla verjeti, kaj vse imamo. In ko sem jaz to slišala, sem bila prepričana, da nisem edina, ki teh zgodb ne pozna, ampak, da je takih najbrž še precej občanov oziroma tistih, ki teh zgodb še niso slišali.

Pa bi jih morali slišati, ker bi potem tudi sami turistom lažje priporočali, bili naklonjeni mestu, turizmu in vsemu ostalemu. In smo potem uvedli nedeljski izlet, vsako nedeljo ob dveh je bil zbor in smo rekli, da če pride eden, peljemo enega, če prideta dva, peljemo dva, če jih pride dvajset, jih peljemo dvajset. In zgodilo se je ravno to, da so domačini začeli hoditi na te vodene izlete. Vsi so vabili še svoje prijatelje, sorodnike ... In dve leti smo imeli pod statistiko same domačine oziroma same Slovence na teh izletih. Kasneje so pa začeli tudi turisti hoditi na te izlete, ki jih imamo še vedno. To je brezplačno, ampak nimamo jih več ob nedeljah, ampak vsak torek ob desetih. S tem smo res dosegli to, da so ljudje videli, kaj v mestu je in da so postali ponosni na to mesto. Še dodatno pa, se mi zdi, smo jih pridobili na svojo stran prav s festivalom čokolade, ker je to nekaj svežega, novega, ciljna skupina je mlado in staro. Prej je sicer bil Festival Radovljica, ampak to je res peščica ljudi hodila na ta festival, to je res tako ozek segment ljudi, ki jih zanima ta glasba. Mi smo potrebovali nekaj večjega, kar poveže vse skupaj. Čeprav sedaj se nam pa dogaja, da sedaj, ko je Radovljica tako zaživela, tudi res opazamo velik porast turistov v samem mestu.

Kako pa so se ostali kraji v občini vključili v to zgodbo?

Odkar je Radovljica postala prepoznavna po čokoladi se sedaj se obrobni kraji kot so Kropa, Brezje, Begunje mogoče počutijo malo zapostavljene. Čeprav jaz na to ne gledam na tak način. Recimo, ko je festival Avsenik, imajo Beg'nez glavno pozornost. Na Brezjah je glavni ta romarski turizem, kar je specifična zadeva. To ne gre dajati v isti koš. V Kropi imamo pa recimo malce smole. Kropa je sicer atraktivna kot trg, ampak je skozi trg speljana glavna državna cesta in ne moremo delati nekih prireditev in dogodkov, ker je takrat potrebno zapreti državno cesto. Logistika in vse ostalo je težje. Velikokrat nam očitajo, zakaj ne razvijamo te zgodbe v Kropi, ampak včasih pač ne gre vse, ali pa mogoče postopoma. Vse naenkrat ne gre, najprej se je treba usmeriti v eno stvar, potem pa lahko gradiš in širiš zadevo. Se pa trudimo v to vključiti tudi ostale kraja, to pa seveda, ker vsi skupaj smo Radovljica in vsak ima nekaj, česar drugi nima.

Kako pa sporočate notranji javnosti o dogodkih in tržni znamki?

Imamo časopis Deželne novice, v katerih imamo koledar prireditev, kjer za vse krajevne skupnosti in vsa društva zbiramo podatke in skrbimo za objave. Če ima npr. neka krajevna skupnost prireditev lahko prinesejo plakate, objavljamo tudi na naši spletni strani. Imamo tak sistem, da lahko tudi sami vnesejo prireditev in se potem na vseh teh spletnih kanalih prireditev pokaže. Od tam pa mi potem zbiramo podatke za Deželne novice. Smo zelo dejavni tudi na Facebooku, imamo plačljive oglase, predstavljamo tudi prireditve, ki niso v naši organizaciji, za katere pa vemo, da so dobre in da jih je dobro podpreti. In z večino res zelo dobro sodelujemo. Je pa problem ta, da so nekatere prireditve res lokalne, na območju ene krajevne skupnosti, in če je prireditev tako lokalna, težko pridobi širši smisel. Namen

3 Narečno poimenovanje za vas Begunje.

organizatorjev včasih sploh ni širiti, ampak recimo povezati ljudi iz treh vasi. Nekateri imajo željo, da gre to širše, drugim pa zadošča, da je prireditev samo za njih. Imamo pa v bistvu zelo dobre izkušnje z vsemi.

Omenili ste, da uporabljate Facebook. Kaj pa ostala spletna družabna omrežja?

Imamo Facebook, Pinterest, Twitter in tudi bloge imamo. V bistvu se je zgodilo pri prvem Festivalu čokolade 2012, ko je bil Facebook v res norem porastu. Mi nismo imeli nič denarja za oglaševanje in smo se spraševali, kako sploh lahko promoviramo. Pa smo rekli: »Dajmo na Facebook«. In ko smo mi videli to norišnico na Facebooku, nismo mogli verjeti, kaj s tem lahko narediš. Takrat smo si zares začeli pomagati s Facebookom in smo videli, da je res najboljša brezplačna reklama, da to vsi vidijo in da je to res številka ena. Kasneje je bila moja prijateljica na enem seminarju za IT v turizmu v Amsterdamu in je rekla: »Veš, da imajo v Jordaniji blogerje, ki živijo v Jordaniji in jih plačujejo, da pišejo bloge.« In meni se je zdelo to pametno. V Radovljici imamo Adele, Angležinjo, ki tukaj živi. In jaz sem jo povabila in ji rekla, če bi pisala za nas blog. In je začela pisati blog v angleščini in od tu je šlo vse gor. In sem videla, da je veliko tudi v blogu. Ker imamo pa tudi precej nemških turistov, sem se pa povezala še z dr. Petrom Kamienom, ampak za to, normalno, ni bilo toliko odziva, ker je nemško govoreče področje precej manjše. Sedaj smo pa v fazi, ko moramo prenoviti spletno stran, ker je pač zastarela, moramo jo prilagoditi za mobilne telefone, tablice in moramo celotno strukturo zamenjati. Tudi to, kako te bloge na malce drugačen način narediti, ker sedaj smo v fazi, ko se ti blogi sicer pišejo, ampak moramo narediti neko strategijo, kako se pozicionirati in promovirati prek teh medijev.

Kje se poleg obiska še kažejo rezultati uspešnosti tržne znamke?

V bistvu se kažejo rezultati tako po številu nočitev kot po številu gostov. Lani smo imeli rekordno sezono in številke so se res nenormalno povečevale. Tukaj smo videli največji napredek. Druga dobra stvar je bila pa ta, da smo se začeli povezovati. Ti kot Radol'ca pristno sladka nisi nič, ko greš enkrat v Avstrijo, Nemčijo, na Nizozemsko – nič. Potem smo se pa pridružili neformalnemu združenju Julijske Alpe, ki deluje že 25 let in združuje vse občine, katerim je skupen Triglavski narodni park, to pomeni Tolmin, Bovec, Kobarid, Kranjska Gora, Bohinj, Bled, Radovljica. No, in mi smo skupaj z njimi hodili na vse promocije, sejme, imeli smo skupne kataloge. Začeli smo se tudi vključevati, npr. če je katalog pohodništva Slovenije, da se mi, Radol'ca, predstavljamo pod Julijskimi Alpami. V tem združenju smo ugotovili, da ima vsak tako specifično ponudbo, da smo si res kompatibilni in da si nismo nobeni konkurenti. In ta miselnost je začela krožiti tudi v glavah samih ponudnikov in turističnih delavcev. Na primer – če je dež, pošlji gosta potem v Radovljico, naj si gre pogledati muzeje in podobno. Ker v Bohinju nima nič za početi, če gre dež. In se mi zdi, da ko smo naredili destinacijsko znamko, smo se povezali potem še v okviru Julijskih Alp, da smo s tem tudi največ prispevali k vsem tem številkam.

Ali delate kaj za prepoznavnost tržne znamke v tujini?

To nas pa še čaka. Mi gremo na te sejme prek Julijskih Alp, ki so tam nek pojem. Imamo tudi to srečo, da je Šobec naš kamp, ki ga tudi ljudje poznajo in hodijo tja že več let, ima svoje stalne stranke. Letos pa smo prakticirali tudi neko novost, in sicer tukaj v Radovljici živi gospod, ki je po rodu Slovenec, je pa poročen z Nizozemko in je 40 let živel v Amsterdamu. On je prišel tudi k nam na Turizem in z njim res dobro sodelujemo. On je zbral vse kolesarske poti po občini Radovljica in smo vzpostavili sistem identičen Nizozemskemu, s temi tablami, tako kot imajo oni te kolesarske poti. In smo predlagali, da bi šel on gor na sejem, da bi se ljudje srečali z nekom, ki govori njihov jezik, in je bil on promotor na sejmu. To je bila pa norišnica. Vsi Nizozemci, ki so prišli na našo stojnico in ko so slišali njega, to je bilo »vav«. In tako smo naredili tudi na Češkem in smo Čehinjo, ki živi v Radovljici, poslali na sejem. To je bolj direkten stik in ljudje bolj zaupajo. Mogoče gre res pri nas vse bolj na zaupanje. Jaz sem sicer mislila, da ljudje ne hodijo več na sejme, ampak opažam, da predvsem v Beneluksu ljudje še vedno hodijo s kovčki, nabirajo prospekte in se odločajo na sejmih. To sicer bolj starejša populacija, mlajši pa rečejo, da ne rabijo kataloga in si pogledajo na internetu. Ampak to je cel event, veliko ljudi pride na te sejme. Letos pa smo naredili tudi brezplačne vodene kolesarske izlete, in sicer iz Šobca na Begunje, Dvorska vas, potem smo šli do nekega kmeta, ki je pripravil stojnico, malo žganja in to, da so ljudje lahko pri njem tudi kaj kupili. Potem naprej na Brezje, iz Brezij v Radovljico in potem nazaj na Šobec. Problem v teh kolesarskih izletih je pa ta, da imaš lahko samo bolj majhno skupino.

Kako pa sodelujete z zasebnimi ponudniki v kraju?

Tukaj je ista zgodba – vedno mora priti interes od gospodarstva. Mi kot javni zavod imamo neko idejo, ki jo želimo realizirati, ampak je to težko. Če pa pride ideja od gospodarstva in če še javni sektor to podpre, vključno z občino, je pa to lahko zgodba o uspehu. In to so Okusi Radol'ce. K nam sta prišla Marcela in Uroš, ki sta v Podvinu odprla restavracijo, in predlagala, da se povežemo in da naredimo nekaj skupaj, da ne bomo gostinci več konkurenti, ampak partnerji. Potem je nastal projekt Okusi Radol'ce in se mi zdi, da je res to super stvar, ker se vidi, da imajo interes in da jim ni vseeno. Tako mora potekati projekt, če želiš, da se razvije v pravo smer. Sicer je tako, da nam vsaka zadeva na začetku lahko hitro uspe, ampak po določenem času je treba tudi paziti na kvaliteto – to so pa lahko zelo občutljive teme pri tem povezovanju. In če želimo nek produkt imeti pod okriljem Javnega zavoda Turizem Radovljica, potem moramo tudi skrbeti za kvaliteto. Treba bo pametno načrtovati stvari, da zadeva ne zamre, in vsake toliko vpeljati kakšne novosti, da se ljudje ne naveličajo.

Kakšen pomen ima lokalna trgovina na vhodu v staro mestno jedro z lokalnimi izdelki (sadjem, zelenjavo, domačimi izdelki), ki se prav tako predstavljajo pod tržno znamko Radol'ca pristno sladka?

Jaz mislim, da je to res super produkt. Vidim turiste, ki se tam ustavljajo, potem gredo v mesto in nazaj grede se spet tam ustavijo. Mi to podpiramo, ker gre za lokalni produkt in to predstavlja nas. Ko smo dali ven razpis, da dajemo prostor v najem, je bil ta lokalni faktor pogoj, saj nismo želeli, da pride sem npr. kitajska roba. In tudi domačini, ki živijo na Linhartovem trgu, zelo pazijo, da pride v mesto prava vsebina. Imamo recimo prodajalno lesenih izdelkov iz Slovenije, pa pekarno za kužke, sedaj je tam tudi čajnica, pa bukvarna in starinarnica. Meni se zdi super, da niso lokali zaprti in da se ponudba razvija v pravi smeri. Manjka nam še hiša čokolade, ampak na tem se še dela.

Kje še vidite priložnosti za izboljšanje in rast tržne znamke Radol'ca pristno sladka?

Sčasoma se mora res vse skupaj povezati, to pristno-sladko. Mogoče je bila to ena nerodnost, da se je zgradil čebelarški center v Lescah in ne v Radovljici. Jaz si v mestu predstavljam, da bi bila tu neka degustacija medu, ker turisti, ko gredo v muzej, vprašajo, kje lahko sedaj ta med degustirajo, kupijo ... Tako da ta med je ena zadeva. Drugo pa je čokolada. Ne samo, da se čokolada kupi, ampak da se prikaže izdelava in vse te faze, postopek od zrnja do čokolade. V bistvu so še vsebine, ampak sčasoma se bo tudi ta ponudba razvila.

S katerimi težavami pa se srečujete pri svojem delu?

Z birokratskimi. Te zadeve so tako težke, da v bistvu zavirajo sam razvoj. To se je pokazalo na primeru Festivala čokolade, ker morajo tujci registrirati slovenski DDV, najeti računovodsko firmo, prevajati dokumente, najeti sodnega tolmača ... Oni se morajo soočiti s takimi stroški, da je za nas nemogoče, da bi v Radovljico privabili tuje razstavljalce, ker je sistem tako kompliciran. Mogoče pri festivalu čokolade še gre, ker je velik naval ljudi in je tudi zaslužek, drug primer pa je festival keramike. Tam se jim enostavno ne spleča. Tudi sama se vedno srečujem s to papirno vojno in zakoni. To so naše največje omejitve in s tem imamo največ težav. Pa tudi to, da se je občina odločila, da bo združila turizem in kulturo, tako da smo od junija dalje nov zavod Turizem in kultura Radovljica in smo prevzeli še Linhartovo dvorano. Sedaj se soočamo s problemom reorganizacije kadrov in kako najti neko sinergijo med kulturo, ki je načeloma tu v Radovljici namenjena lokalnemu prebivalstvu, in turizmu, ki nam pokriva 95 % tujih gostov. Je pa tudi to, da nikoli ne moreš vsem zadostiti. Nikoli ne boš vsem všeč. Opažam pa, da ni vseeno tudi tistim, ki se pridejo sem pritožiti, npr. da je neka pohodniška pot neurejena. Se pravi mu ni vseeno in je celo prišel sem to povedat. Ali pa da pridejo k nam po festivalu čokolade in povedo, da to in to ni bilo v redu. To mi veliko pomeni, ker kaže na to, da ljudem ni vseeno. Veliko je recimo teh predlogov ali pa pritožb, ki so z namenom, da se stvar izboljša. Se mi pa zdi, da smo sami premalo kritični, ker nimamo razvite te miselnosti. Mogoče je sedaj to lažje izraziti prek teh družbenih medijev, ker nisi toliko izpostavljen. Ampak na splošno nimamo nekkih slabih izkušenj.

Kako pa gledate na konkurenčne destinacije (Bled, Bohinj, Kranjska Gora)?

Če greste pogledat na Booking.com in vtipkate Bled, vam kot okolico Bleda prikaže Radovljico. To je naša največja sreča! Mi nismo konkurenti in tudi s tem turističnim avtobusom »Hop-on hop-off« smo se v bistvu povezali, ker vozi po vseh okoliških krajih. In vidim tudi turistične delavce na Bledu, da se zavedajo, da morajo svojega gosta poslati v Radovljico in še kam zato, ker bo potem mogoče pri njih ostal dlje časa. Gosta ne smeš zadržati pri sebi, v svojem hotelu ali v svojem kraju, ampak mora iti drugam. Tako da jaz na to ne gledam kot na konkurenco. Zavedam se, da mora biti Bled na prvi strani kataloga Slovenije, normalno. Mislim, da ravno v tem združenju Julijske Alpe vsi razmišljamo na tak način, da si res nismo konkurenca.

Čemu pripisujete uspeh tržne znamke Radol'ca pristno sladka?

Mislim, da je bilo najbolj pomembno to, da so se stvari res začele delati od spodaj navzgor. V bistvu so se delale prav. Včasih sicer rabiš več časa in moraš biti odprt za stvari, vedno pa moraš začeti graditi na najmanjšem in potem iti navzgor. Na začetku, ko smo vzpostavili znamko Radol'ca pristno sladka, se je našla skupina štirih ljudi, ki so temu oporekali. Potem pa smo šli na sestanek, kjer sem jih seznanila s celotno zgodbo, ki je sploh niso poznali. Se pravi je ključno, da se ljudi informira, ker drugače ne razumejo. Mi redno razvažamo letake do nastanitev, osebno se odpeljemo do tja, ker je pomembno to, da imaš stik. Imamo zelo dobre odnose, predvsem z ljudmi na glavnem trgu, pri katerih se vidi, da so tudi med seboj zelo povezani. Sedaj se na mestnem trgu odpira nov hotel, ki čaka le še na uporabno dovoljenje. Lastnik je domačin in tudi to je zelo pomembno, da so ljudje, ki tukaj delujejo, domačini. Se pravi, da imajo interes in da prepoznajo svojo priložnost v kraju. Mi vsi, ki tukaj delamo, smo domačini in smo bili tudi tukaj rojeni. S tem imaš ti tudi nek odnos do mesta, ker živiš in delaš v tem okolju.

PRILOGA B: Intervju 2: Gostilna in penzion Lectar in Lectorski muzej

Deležnik B: Jože Andrejaš, lastnik gostilne in penziona Lectar ter Lectorskega muzeja

Kako gledate na tržno znamko Radol'ca pristno sladka?

Mislim, da je bila ta znamka za mesto potrebna. Midva z ženo sva prišla sem pred 27 leti in sva bila takrat edina turistična delavca. Lectar je takrat obstajal že več kot 160 let in je bil k sreči že zelo zgodovinsko poznan, ker so tudi naši predhodniki zelo dobro delali. Ljudje po svetu so poznali Lectar, niso pa poznali Radovljice. Našo hišo so poznali, Radovljice pa ne in niti niso vedeli, kje naj bi to bilo. Se pravi je bil Lectar bolj znan kot Radovljica. Ampak bil je problem, ker sva bila sama, nikogar ni bilo, ki bi si prizadeval za turizem, zato tudi rezultati niso bili dobri. Potem pa se je občina odločila, da se bo bolj posvetila turizmu in je bilo pač to vse ustanovljeno.

Ste tudi sami kaj prispevali k ustanovitvi tržne znamke kraja?

Že vse od začetka sodelujemo z njimi. K sreči so k Turizmu prišli čudoviti ljudje, ki razumejo, zakaj se gre, in tudi direktorica ni pisarniški molj, ampak je terenski človek. Srečo imamo, da imamo njo in tudi obratno, ona ima srečo, da ima nas – ne samo Lectar, ampak tudi druge. Iz dobrega materiala se potem dá nekaj narediti, če pa vse skupaj ni nič, pa ne moreš. Tako da je tukaj vse res prišlo v nekem pravem času in blagovna znamka odlično napreduje, postaja prepoznavna in super je, ker nisva več sama, ampak se sedaj celo mesto in tudi občina prizadeva v to smer. Vsi pihamo v en rog in jasno je, da potem prihajajo dobri rezultati. Zelo pozitivno gledam na to.

Ta uspeh torej pripisujete sodelovanju, povezovanju?

Absolutno. Kaj bo Nataša⁴ brez nas? Mi smo tisti, ki v končni fazi poskrbimo, da gredo gostje zadovoljni od nas. Če ni tega, potem se vse podre in je brez veze, da se sploh kaj gremo. Mi smo že od začetka sodelovali in dajali razne predloge, kako in kaj bi kaj. Na začetku se še ni nič vedelo, seveda, ker je bilo vse na novo in tega prej v teh krajih še ni bilo. Torej, na začetku smo ji pomagali, potem pa se je osamosvojila. Ampak še vedno zelo dobro sodelujemo v vseh pogledih. To pa zato, ker kot pravim, ni pisarniški molj, ampak je človek, ki razume turizem. Turizem je posebna veja, pri kateri moraš osebno stopiti do gosta in vzpostaviti stik.

Kaj po vašem mnenju lahko obiskovalci doprinesejo celotni občini?

Ljudje ne pridejo k nam samo jesti in spati. Oni gredo še k sosеду na kavo, potem gredo tja v trgovino, sem na kaj sladkega, potem gredo v starinarnico nekaj kupiti ... To se potem dogaja in turisti so del naše skupnosti, ko so tukaj. Trg takrat zaživi in turisti postanejo stanovalci,

⁴ Nataša Mikelj, direktorica Javnega zavoda Turizem Radovljica.

tudi če pridejo samo za tri dni. Tudi zanje je to dodana vrednost, ker poleg njih živijo domačini. Če se oni dobro počutijo z nami in mi z njimi – kaj bi še rad lepšega! To je win-win situacija in boljše, kot to, ne more biti. Mi se, na primer, ko smo bili v Egiptu, tam po tistih ulicah nismo dobro počutili, ker so nam vedno nekaj vsiljevali in to je povzročilo negativno vzdušje. Tega pri nas ni, saj nihče nikogar v nič ne sili. Vsi normalno sobivamo in nihče se nikogar ne boji, infrastruktura je urejena, sistemi delujejo – zdravstvo, varnost, policija ... To vse štima. In konec koncev, če je turizem uspešen ... Eno delovno mesto v turizmu pomeni 1,7 delovnega mesta v ozadju. To ne pomeni, da imamo samo mi delovna mesta, ampak jih imajo tudi prebivalci. Mi tega ne delamo za izvoz. Ljudje sami pridejo k nam in to prinese svež denar v državo, se pravi ima korist od tega cela država. Saj vidite, kako je z nekaterimi panogami. Industrija je v večji meri propadla, turizem ima pa lepo prihodnost in mi imamo lepe pogoje za to. Prišli smo do točke, da so ljudje zainteresirani, da bi tukaj nekaj delali. Jaz pri delu ne pomislim na denar, ampak normalno da mora biti, ker je svet tako ustvarjen, da je od nečesa pač treba živeti.

Kako ste z gostilno in lectarjevim muzejem vpeti v zgodbo tržne znamke Radol'ca pristno sladka?

Vsekakor se vidimo v tej zgodbi. Že od nekdanj se ukvarjamo s hrano in koncept »pristno-sladko« je super, ker tukaj še najbolj zadenemo z lectarijo, ki je v naši hiši že točno 250 let. Sicer je res, da nekaj časa vmes ni bilo, ampak zdaj vse spet deluje. In to gre odlično skupaj. Pa še v lectu je tudi med, ki je naša zgodovina. Tudi logotip Radol'ca izhaja iz tega.

Kaj po vašem mnenju predstavljata ta logotip in slogan?

A čebelica? Ja, čebelica je simpatična, koristna, pridna. Izvedeli smo, da brez čebel svet sploh ne bi mogel obstajati, kar pa, mislim, da vse pove. Saj smo tudi mi pridni, vestni in delamo vsak dan. Pristno pomeni, da se nismo »pokvarili« s tem, da bi gradili nekakšne super hotele in podobno. Sedaj nam pa to, da smo ostali naravni, pride zelo prav.

Omenili ste pomen kulinarike. Kaj za vas pomeni projekt Okusi Radol'ce?

Najbolj čudovito je to, da smo se gostinci prek tega združili, da smo se sploh spoznali, postali prijatelji, se celo družimo. Vsi smo na istem in kot sem že omenil – vsi pihamo v isti rog. Tudi učinek je potem veliko večji, kot če bi se trudil vsak zase in obdeloval le svoj vrtiček. V Radovljici in širši občini je veliko gostiln, kar je super. Več nas je, več ljudi bo sem hodilo. V preteklosti se niso zavedali in ponekod se še vedno ne zavedajo pomena gostiln. Gostilna je ena najbolj osnovnih in ena najpomembnejših v turizmu, mogoče celo bolj kot hotel. Seveda mora biti tudi vse drugo urejeno, sobe in ostalo, saj mora turist tudi nekje spati, ampak gostilna je tista, ki mora dati neko dušo. Ljudje smo pač tako narejeni, da moramo vsak dan jesti in to večkrat na dan. Tako pač je in to nas družijo. Tudi za družino je pomembno, da se skupaj usede med skupnimi obroki, drugače niso dobri odnosi. Hrana je tudi družabna zadeva

in gostu je treba omogočiti, da se počuti kot doma. To potem doda tisto posebno izkušnjo. Mogoče sploh ne vedo, da jih je ravno to najbolj prepričalo. Seveda ni odvisno samo od gostilne, mora biti vse – cesta in varnost in podobno, to se razume, ampak tisto najbolj osebno, pristno je najpomembnejše.

Menite, da bi bilo treba v ta namen turistične delavce in tudi prebivalce izobraževati, obveščati o tem, kako se vesti do turistov?

Bi bilo pametno, ampak mislim, da je to stvar čustvene inteligence. To je prirejeno in nekateri to imajo, drugi nimajo. Lahko narediš tri fakse in doktorat, ampak če nimaš čustvene inteligence, se je ne moreš naučiti. Niso vsi ljudje za to.

Kaj je po vašem mnenju pripomoglo k uspehu tržne znamke?

Mi ljudje. Mi smo tisti, ki smo največ naredili za to. Prišel je čas, ko smo se našli pravi ljudje na pravem mestu. Saj je tudi znak lep in vse drugo, ker je pristno, sladko je pa sploh simpatično. Ampak glavni smo pa ljudje – cela ekipa. Brez nas ne bi bilo nič, pa je lahko najboljši in najbolj fantastičen znak na svetu, ampak pomembno je, kako se ti vedeš do gosta. Gosta potem, ko je naspan in sit, zanima še kakšen koncert, muzej, pa še to in tisto – ampak najprej so tu njegove fiziološke potrebe. Za to je sicer vseeno tudi, če greš po sendvič na bencinsko črpalko, kjer se lahko ravno tako naješ. Ni pa potem tiste dodane vrednosti. V tem je štos. Gost se mora počutiti kot doma, to mu pa lahko ponudimo izključno mi.

Kakšno vlogo ima Festival čokolade?

Ta festival je res postal pravi hit, ker je bila od začetka v tem prava energija. Čeprav prvič sploh ni bilo izdelanega nekega programa. Mi smo imeli idejo, da bi otroci s čokolado risali na lectove srčke, ampak je bilo na začetku vse bolj po domače, kasneje pa se je zadeva bolj profesionalizirala. Največ je vredno to, da je zato Radovljica postala zelo prepoznavna na ravni Slovenije, v tujini še ne toliko. So bile prisotne tudi neke tuje čokoladnice, ampak z namenom, da nekaj prodajo Slovencem. To ni mednarodni festival. Smo pa postali prepoznavni v Sloveniji in zaradi tega festivala je Radovljica prišla v družbo najboljših mest. Prepoznavni smo tudi mi. Smo veliko v medijih že zaradi lectovih srčkov in gostilne, ampak to gre vse eno z drugim. Vse se super povezuje in občuti se ta sinergija. Ko se ljudje pogovarjajo o lectarju, se avtomatično pogovarjajo tudi o Radovljici in obratno, ko se pogovarjajo o Radovljici, se pogovarjajo o nas.

Kako gledate na konkurenčne destinacije?

Ni dovolj, da imaš znane in lepe naravne značilnosti, kot jih ima recimo Bled. Bled ima celo enega najlepših pogledov na jezero z gradu, ampak nima pa starega mestnega jedra. V Bohinju hoteli propadajo in gostje ne doživijo v polni meri vsega, kar pričakujejo, že zaradi tega, ker vidijo te propadajoče hotele. To bi lahko bili lepi, cvetoči hoteli ... Drugače pa jaz v

turizmu ne poznam besede »konkurenca«. Na to ne gledam kot na konkurenco, ampak kot na dopolnitev. Sosednje gostilne niso nam nobena konkurenca. Mi smo skupaj fantastični, vsi vedo, da se v Radovljici dobro jé, saj je znana po dobrih gostilnah. Če ena zaprta, greš pač v drugo in enako je z mesti. Bled in Bohinj sta zagotovo prinesla ogromno obiskovalcev tudi k nam. Za nekoga iz New Yorka smo mi tri ulice stran in zanj je to vse isti kraj. Vsi smo skupaj in cel svet je postal ena velika vas. Turist ne vidi, kje je občinska meja – oni vidijo gozd, trato in staro mestno jedro. Oni vidijo celoto brez omejitev. Potem pa je odvisno od nas, kako bomo to znali izkoristiti. Najbolj pomembno je to, kaj se z gostom dogaja potem, ko pride k nam. Gosta moraš vsak dan navduševati, za kar niso potrebne posebne kampanje. Njim je treba posvetiti pozornost in glavni smo mi ljudje oziroma tisti, ki to delamo. In če bomo pridno in pošteno delali, se bo o nas lepo govorilo in bodo še naprej pisali o nas, k nam pa bodo potem vedno prihajali ljudje. Če pa tega ne bo, za to ne bosta kriva svet in konkurenca, ampak bomo krivi izključno mi sami.

Kakšno vlogo imajo ostale krajevne skupnosti v občini?

Mislím, da se super dopolnjujemo. Nekateri pridejo na primer na Brezje k maši in potem pridejo še k nam na kosilo. Potem se še malo sprehodijo tu naokrog in so tudi oni turisti. Govorim tudi o Slovencih. Tudi Kropa je čudovito zgodovinsko mesto, ki nam je veliko dalo. Begunje imajo Avsenike in pritegnejo bolj nemško govoreče obiskovalce: Nemce, Švicarje, Avstrijce. Oni so tam več dni in pridejo tudi k nam. Vse to je izredno povezano in deluje. Kot sem rekel, mi smo vsi par ulic stran, vsi smo v istem kotlu.

Kakšna je po vašem mnenju prihodnost Radovljice?

Moja ideja je »hotel brez strehe« na Linhartovem trgu. Gostje bi spali v sosednji hiši in šli čez cesto na zajtrk. To bi se lahko uredilo v praznih, neizkoriščenih hišah. Pa vsaka ta hiša bi lahko imela v kleti staro obrt, na primer lekarnar, šuštar – to, kar je bilo včasih na trgu. To bi bila obogatitev starega jedra, ker bi se obudilo stare obrti, ki so nekoč tukaj že bile. V tem vidim prihodnost. Radovljica ima še veliko za ponuditi in mislim, da je na pravi poti. Rezultati so že tukaj in dajemo dobro popotnico tudi za prihodnje generacije.

PRILOGA C: Intervju 3: Lokalna trgovina 18sedem3 in gostilna Kunstelj

Deležnik C: Gregor Buden, lastnik trgovine 18sedem3 v Radovljici in predstavnik gostilne Kunstelj

Mi lahko opišete začetke vašega sodelovanja v okviru tržne znamke Radol'ca pristno sladka?

V bistvu se je zgodba začela takrat, ko smo bili turistični delavci povabljeni na občino, ko je zrasla ideja, da bi ustanovili nov javni zavod Turizem. Prej je bilo vse bolj volontersko, neprofesionalno in celo turizem je bil priključen zavodu za kulturo. V tem prostoru, kjer imamo pa sedaj trgovino, pa je bilo prej turistično društvo. Takrat je vse delovalo bolj mrtvo, zelo neprijazno do turista, v bistvu grozno, če pogledamo, kaj je bilo prej in kaj je sedaj. Jaz sem že takrat v tem videl priložnost in sem se poskušal čim bolj angažirati. Takrat je bil potem ustanovljen Javni zavod Turizem Radovljica in izbrana je bila nova direktorica. Jaz sem takrat njo poklical in ji rekel, da se morava čim prej dobiti. Ona se je zavedala, da rabi ekipo ljudi, ki so pripravljeni delati, jaz pa sem ji rekel, da bi pri tem rad sodeloval. Ona je to vzela zares in začeli so se »brainstormingi«, ki so bili dokaj naporni, ker smo bili vsi s čustvi noter v tem, res smo želeli nekaj narediti. Začeli smo se zavedati okolja in najprej smo se vprašali, kaj mi sploh ponujamo. Bolj kot smo začeli o tem debatirati, bolj smo začeli dojemati, kaj mi vse imamo.

S katerimi težavami ste se srečevali pri svojem delu?

Zelo hitro smo naleteli na problem nepovezanosti – specifične občine Radovljica v nepovezanosti. Ko rečemo »Radovljica«, si vsi predstavljajo mestno jedro. Ampak govorimo o občini Radovljica kot celoti. Problem je, da ko začneš govoriti o turizmu, se avtomatsko začnejo postavljati neke meje. V turizmu pa mej ni. Mi smo to zelo hitro dojali, in to v času največje gospodarske krize, ko smo to ustanavljali, da imamo problem omejenosti, da nismo povezani in da vsak vleče na svoje. Ampak smo rekli, da moramo to rešiti – ali bomo jamrali, ali pa bomo dejansko nekaj naredili. Potem smo se začeli spraševati, v čem je razlog, da nismo med seboj povezani. Zelo hitro smo dojali, da je vsak kraj, Kropo, Begunje, Brezje, Lesce, Radovljico, treba pač povezati. Potem smo se začeli spraševati, zakaj je tako, da vsak dela nekaj po svoje, in smo hitro prišli do enega dokaj realnega zaključka. Gre za pet res močnih krajev, ki so si med seboj različni oziroma zelo specifični in imajo zelo bogato zgodovino in zgodbo, ki lahko privabi cel svet. Se pravi je to pet krajev, ki imajo neizmerno velik turistični potencial. Recimo Begunje – dolina Draga, Brezje – svetovno romarsko središče, ki ga letno obiše preko 300.000 romarjev. Problem je bil tudi ta, da so turistična društva temeljila na neki volonterski bazi, pri kateri nihče ne prevzema nikakršne odgovornosti. Najprej smo torej trčili ob turistična društva. Zavedali pa smo se, da ta javni zavod, ki smo ga ustanovili, potrebuje brand, potrebuje neko zgodbo in treba je vso zadevo povezati. Prej je bil uradni naziv »Radovljica, Linhartovo mesto«, to je bil uradni turistični

naziv za občino Radovljica. Ampak to je bila katastrofa. V osnovni šoli v 7. razredu je bilo vprašanje: »Kje je Linhartovo mesto?« in 70 % otrok ni znalo odgovoriti, da je to Radovljica. Linhart? Kaj pa nekemu tujcu sploh pomeni Linhart? Potem smo pa mi začeli »brainstormat« in ven so prišle vrhunske ideje, ampak še vedno pa nismo imeli branda, nismo imeli zgodbe. Jaz sem potem hitro dojel, da mi ne bomo kos nalogi zato, ker nismo profesionalci. Predlagal sem, da najdemo strokovnjaka, ki bo vse to povezal v eno smotrno celoto in naredil brand. Zavedali pa smo se, da to stane. In potem je prišla Eva, ki ni mogla verjeti, kaj vse smo že mi naredili in kakšna energije je tu prisotna. Ona je potem začela s to tržno-psihološko analizo, predvsem psihološka je bila zelo pomembna. Ona je to začela delati na satju – začela je satje sestavljati, zraven pa je delala analize. In ven so prišli taki podatki, da smo bili frapirani.

Kaj so pokazale omenjene analize in raziskave?

Da smo v bistvu sedaj 25 let vse narobe delali – vse, na čemer smo bazirali, je bilo narobe. Mi smo zelo veliko dali na kulturo, Linhartovo mesto, in to je bil naš glavni adut – bili smo kulturno središče. Sicer je to v redu, ampak nismo se nikoli vprašali, kaj z vidika kulture vidi gost. In Linhart kot pesnik, pisatelj ... je v analizah dosegel 2 %, nič. Kar je pa izstopalo, mislim, da več kot 80 % – arhitektura. Gostje so bili navdušeni nad arhitekturo, ki jo imamo. Saj tudi gore, pogledi, stavbe, vse to je del arhitekture. Bazilika v Brezjah je arhitektura. Po vseh teh analizah je potem prišla ven »Radol'ca pristno sladka«.

Kakšna je bila vizija te tržne znamke?

Naša osnovna težnja je bila, da moramo biti originalni. To pomeni, da mi ne bomo niti za milimeter nikogar kopirali in vse, kar bomo naredili, bomo naredili z lastno glavo. Iz tega je potem »pristno« prišlo ven. Kar je pa še analiza pokazala, in to je to največji atribut v širšem pomenu besede, je pa »sladko«. To ne pomeni direktno »cuker«, ampak je več ključnih dejavnikov, kot so med – izrazito čebelarstva destinacija, lectarija – lectar je naš fenomen z blagovno znamko Lectar. Če lahko rečem, je to definitivno druga najbolj pomembna privatna blagovna znamka v Radovljici. Pa Gorenjka, čeprav je sedaj v tuji lasti, ampak vseeno zelo pomembna. In ko smo šli delati prevode v tuje jezike, so nastali fenomenalni prevodi: »honestly sweet«. Poudarek na honestly, ker v honestly je tudi »honey«. Tudi italijanski je čisto pocukran. Imeli smo tudi problem, da turist ne zna izgovoriti »Radovljica«. Pa saj tudi mi ne govorimo Radovljica, mi vsi govorimo Radolca in turistom potem ni nič jasno. In takrat smo rekli, da bo to sedaj Radol'ca, s to vejico gor.

Kašen pa je bil odziv javnosti na novo tržno znamko Radol'ca pristno sladka?

Seveda, mi smo potem morali to vsem predstaviti in smo poklicali vsa turistična društva in jim to predstavili. Pozvali smo vse krajevne skupnosti in jim rekli, da smo naredili krovni javni zavod, katerega cilj je, da to poveže v celoto in zato smo naredili blagovno znamko. Vsi so

bili navdušeni, brez besed. In nam je uspelo. Mi smo sedaj do sem prišli in ta zgodba je sedaj zastavljena za 100 let. Ampak treba je bilo to še realizirati.

Kako ste se lotili uresničevanja tržne znamke?

Najprej je bilo vprašanje, kje se bo javni zavod Turizem nahajal, kje bodo turistično informacijske pisarne, pač rabiš pogoje za delo. In v tej hiši, kjer je imajo sedaj prostore, je bil prej klub študentov. Tam, kjer je bilo pa prej turistično društvo, je pa ostal prazen prostor. Takrat je bila ideja, da bi jaz vzel to v najem in sem začel o tem razmišljat, kako in kaj bi naredil. In sem prišel na idejo, da bi vse to, kar smo mi do sedaj naredili, realiziral v tej trgovini – lokalno, povezovalno, sodelovanje in podobno. Tako sem potem odprl to lokalno trgovino in v mislih sem imel še lokalne izlete.

V trgovini prodajate izdelke z embalažo, na kateri je prikazan logo tržne znamke Radol'ca pristno sladka. Za kakšne izdelke gre?

To je bila nadgradnja ideje, da bi začeli izdelovati linijo lokalnih izdelkov, ki bi bili dejansko radovljiški izdelki za širšo potrošnjo, se pravi, da bi jih uporabljali tudi lokalni gostinci in hoteli. Na podlagi te ideje so se potem tudi razvili Okusi Radol'ce. Velik pomen sem videl v lokalni samooskrbi in sem začel sodelovati z vrtci in šolami, ki jim redno dostavljamo 20 % surovin. V največji meri pa zalagamo svojo gostilno, kjer se tudi že kažejo rezultati. Gostilna Kunstelj je prišla med top 10 gostiln na Gorenjskem, mesečno je v časopisih, novinarji so nas opazili in o nas redno pisali. Se res kar veliko o tem piše in so nas prepoznali. Sama trgovina se je zelo dobro prijela tudi pri domačinih, imamo redne stranke, se pravi končni kupci so že zelo osveščeni, turisti pa so na sploh zelo navdušeni.

Veliko govorite o povezovanju in sodelovanju. Je to po vašem mnenju ključ do uspeha?

Tako je, to je tudi moja osnovna filozofija, ampak je to zelo kompleksen problem v naši državi. Sem se srečal tudi z zahrbtnostjo, goljufijo, praznimi obljubami. Ljudje govorijo eno in delajo drugo. Imamo tudi anonimne prijave glede inšpekcije. Ampak opažam, da sčasoma postaneš na to imun. Zakaj pa bi se s tem obremenjeval? Mi smo uspešni. Uspešna je tudi sosednja vinoteka, pa gostilna in trgovina, mi smo prijatelji in turisti so navdušeni. Tudi glede na ceno in kakovost smo v tem delu Evrope med najboljšimi. S to kulinariko, kvaliteto hrane, ki jo dobiš za to ceno – tega nimaš nikjer na svetu.

Kaj je po vašem mnenju Radovljica pridobila od ustanovitve lastne tržne znamke?

Ogromno. Od novih nastanitev, mislim, da smo že presegli 1000 postelj. Drugo, tretje leto smo presegli 100.000 nočitev, mislim, da smo tretja destinacija po nočitvah na Gorenjskem, mogoče celo že pred Bohinjem. Pred Kranjsko Goro najbrž ne bomo nikoli, ampak po dodani vrednosti smo pa vsekakor na prvem mestu. Ta dodana vrednost pa je sama ponudba, ki jo imamo – da imamo pristno ponudbo, da smo originalni, da imamo vrhunsko kulinariko,

unikatne nastanitve, skratka unikatno ponudbo. Imamo odlične muzeje, kot jih ni nikjer v Sloveniji, lectarski muzej, čebelarški muzej, imamo resnično lokalno trgovino, smo prva lokalna trgovina na Gorenjskem, ki ima ekološki certifikat za distribucijo in prodajo, imamo dve najboljši gostilni na Gorenjskem ter imamo največjo prireditev v Sloveniji. Nekateri pravijo, da je Planica največja prireditev, jaz pa mislim, da je Festival čokolade – po prepoznavnosti in po številu obiskovalcev. Letos smo presegli 70.000 obiskovalcev, mi pa smo bili tudi eden glavnih ponudnikov.

Kakšen pomen pa ima za vas Festival čokolade?

Ima res ogromen pomen, ker sem tudi sam sodeloval pri ideji in izvedbi prvega festivala. Takrat smo pričakovali 3.000 ljudi, prišlo pa jih je 15.000, tako da je vsem ponudnikom v treh urah zmanjkalo čokolade. Ampak smo mi »lokalci« vztrajali do konca in smo sproti delali izdelke. Z ženo sva tudi razvila zaščiten proizvod, ki se imenuje »grizika«. To je slovensko prepoznavni proizvod, ki lepo sovпада z zgodbo »sladka«. To je zaščiten brand in tudi zelo prepoznaven in odbit proizvod gostilne Kunstelj. Imamo tudi Facebook in blog, ki je izredno uspešen, ker so tam zgodbe gostilne Kunstelj, ki jih je res mnogo, ker je bila gostilna že od nekdaj lokalna, kot nek del dediščine Radovljice. Mi imamo veliko rednih strank, kar pomeni, da nam dajo prav.

Kje se kaže uspeh tržne znamke?

Mi delamo recimo rekord po prometu. Mislim, da so Okusi Radol'ce ogromno naredili za Radovljico, ker smo se povezali. Pri tem je 12 gostiln, med seboj smo prijatelji, dvakrat na leto se tudi dobimo in skupaj kuhamo. Konec sezone se bomo najverjetneje združili v neformalno združenje turističnih delavcev.

Kje še vidite možnosti za izboljšave?

Mi imamo problem z zimsko sezono. Sedaj naj bi se prenavljal bazen, nujno rabimo parkirno hišo, ki naj bi jo naredili pod parkom. Radi bi tudi, da se park uredi. To so vse stvari, ki so pomembne za razvoj turizma. Tudi to, da bi začeli zapirati mestno jedro. In to je nek naslednji cilj. Ideje so tudi v prenovi gostilne, da bi širili dejavnosti tudi tam. Tudi gostilna Kunstelj gre počasi v to brendiranje. Že naše ime in logotip 18sedem3 ljudem dasta misliti v smislu, kaj pa to pomeni. Vsak je začel o nas razmišljati. Grafična podoba se pa sklada s celotno grafično podobo znamke Radol'ca pristno sladka.

Kako vidite Radovljico v prihodnosti?

V glavnem mislim, da se bo Radovljica pozitivno razvijala, ampak bomo morali v to vložiti veliko truda. Jaz se bom zavzemal, da bo šla zgodba bolj v smer »zelenega«, v naravo, z vidika ljudi, trajnostno. To je nujno potrebno in tu je še veliko potenciala. Mi smo v teh petih letih dokazali, da nimamo omejitev. Ampak na koncu so itak ljudje tisti, ki pripomorejo k

uspehu. Moje izkušnje so, da se morajo na kupu najti pravi ljudje. Je pa nemogoče pričakovati, da bodo čisto vsi ljudje med seboj sodelovali, to je nemogoče. Ampak v tej množici, če se jih dobi del, ki razmišljajo prav, je pa mogoče vse. In to smo tudi dokazali, ker smo to naredili iskreno in vsi ljudje se v tem vidijo, ker v tem ni nič škodljivega. Na koncu, kar zmaga, je neka pristna iskrenost, če pa so zraven skriti interesi in interesi posameznikov, se pa hitro pokaže prava slika. Tukaj v Radovljici imamo še par res hudih idej – ena je postati svetovna romarska destinacija, druga pa je postati številka ena v narodno-zabavni glasbi.

PRILOGA Č: Intervju 4: Klub radovljiških študentov

Deležnik Č: Tim Nemeček, predsednik Kluba radovljiških študentov

Ali poznate tržno znamko mesta Radovljica?

Ja, vsekakor jo poznam. Radol'ca, kajne? Z apostrofom. Hmm, kdaj so pa s tem začeli? Točne letnice ne vem, vem pa, da na tem brandu občina gradi že nekaj let. Ta brand sporoča turizem, kulturo Radovljice in s tem se vzpostavlja nivo na medobčinski ravni. Mislim, da je šla Radovljica s to znamko v korak s časom, kar je super.

Poznate tudi logo in slogan?

Slogan, hmm ... To pa res ne vem. Možno, da sem ga videl, ampak si nisem zapomnil. Logo je pa tak barvit, ampak bi moral bolje pogledati. Ali je slogan »pristno sladka«? Sedaj sem se spomnil. **Logo je tale čebelica.** A to je čebela? Aha, vidim ja.

Kaj po vašem mnenju izraža slogan?

Možno je, da gre po eni strani za navezavo na Festival čokolade, drugo pa je lahko navezava na to, da je Radovljica prijetna, priljubljena, zanimiva, da se nekaj dogaja, da je kulturna. Da je kaj za videti. No, v tem smislu.

Zanimivo se mi zdi, da je tudi v logu Kluba radovljiških študentov izrisana čebela. Mi lahko poveste kaj več o tem?

Ja, logotip predstavlja kranjsko čebelo. Kranjska čebela je že od nekdaj nek simbol Radovljice, saj imamo tudi čebelarski muzej in od tu je bil tudi znani slovenski čebelar Anton Janša. Po drugi strani pa je kranjska čebela pridna, marljiva delavka in to sporoča tudi logotip. Najbrž je enako z logotipom Radovljice – v tem se pač prepoznamo.

Kaj po vašem mnenju sporoča ta tržna znamka?

Mislim, da je bistvo tega simbola, logotipa, da si ti sam ustvariš neko predstavo o tem, kaj ta zadeva sporoča. Se mi zdi, da je to tudi namen tega, da si ljudje sami ustvarijo neko sliko o Radovljici. Prva asociacija pa je pridnost, delavnost, tako kot so tudi sami prebivalci. Pa seveda med in lectar, po katerem je Radovljica prepoznana. To sta dva glavna pojma tukaj.

Od kod ste pridobil informacije o Radovljici in o njeni tržni znamki?

Absolutno igra tukaj veliko vlogo Facebook. Seveda greš pogledati tudi na njihovo spletno stran, če te zanima. Mislim, da je kdaj kaj po televiziji, no, ta Festival čokolade je sigurno vsako leto. Vsake toliko vidim kakšen transparent oziroma jumbo plakat. Imajo pa tudi Deželne novice, ki jih dobivamo tudi v klubu. Tam so novice in objave o dogajanju v

Radovljici in običajno tam preberem, kaj se kje dogaja in kaj je novega. Opazil sem tudi letake o prireditvah v nekaterih lokalih.

Se med študenti in prebivalci kaj govori o tržni znamki Radol'ca? Je prisotna komunikacija od ust do ust?

Ja, do neke mere je, še posebej, kadar se odvija Festival čokolade. Takrat vsi govorijo o tem in objavljajo slike na Facebooku in podobno. Skoraj vsak, s katerim se pogovarjaš, gre na ta festival. Menim pa, da ni nekega učinkovitega PR-a v zvezi s tem. To bi morali še izboljšati.

Katere lastnosti bi pripisali mestu Radovljica?

Da je miroljubna, ima naravno dediščino, da ima kulturno dediščino. Dobro je poskrbljeno za šport in infrastruktura je urejena. Mislim, da se je Radovljica v zadnjih petih, desetih letih zelo razvila. Tako na področju mladih, npr. ta športni park, kot na področju, da se gradijo stanovanja. Pa na področju turizma – predvsem stari del mesta.

Se vam zdi, da se to zadovoljstvo odraža pri prebivalcih Radovljice?

Sigurno, to se zagotovo vidi predvsem pri mladih, ker jim je šport pomemben in tudi zabava. Zato podpirajo take dogodke. Radovljica ima zagotovo dober odnos do turistov, do mladih in pa do športa, kulture. Opažam tudi veliko ljudi na ulici, po parkih. Očitno se dogaja in ljudem je to všeč. Mesto je zaživelo in to se občuti že, ko greš ven na pijačo.

Poznate mogoče kakšne marketinške akcije tržne znamke Radol'ca?

Vem, da obstaja spletna stran. Drugače pa se ta slogan predstavlja na eventih s strani občine Radovljica oziroma javno-zasebnih partnerstev. Vem, da se veliko gradi na festivalu čokolade. Pa vsak petek in soboto so v starem delu mesta koncerti čez poletje. Drugače pa mislim, da ni posebnih kampanj, vsaj nisem zasledil.

Ali občina po vašem mnenju in izkušnjah v te dogodke dovolj vključuje študente, zasebne ponudnike in ljudi, ki živijo in delajo v Radovljici?

Moje osebno mnenje je, da se s tem premalo ukvarjajo. Jaz kot predsednik kluba nisem dobil nobene ponudbe, da bi sodelovali pri kampanji Radol'ca pristno sladka ali kaj podobnega, mislim tako, neposredno. Pa bi si mogoče želel, zakaj pa ne, saj smo del Radovljice. Delujemo pa vsi neposredno pod tem brandom, pa če hočeš ali ne. Je pa tudi res, da veliko študentov niti ni zainteresiranih za te zadeve in se raje ukvarjajo z drugimi stvarmi.

Na kakšen način pa bi lahko prispevali k tržni znamki, če bi dobili to ponudbo?

Na začetku zagotovo s promocijo, članki, novicami in bolj suhoparno promocijo. Kasneje bi se pa lahko združili pri skupnih dogodkih in skupaj peljali ta brand naprej. Mislim, da bi šli

lahko v dobro smer s tem. Zagotovo bi padla še kakšna dobra ideja, ki bi jo z ustrežno podporo lahko realizirali in Radovljico še bolj povzdignili iz povprečja. No, čeprav ji je v zadnjem času to že na nek način uspelo.

Po čem je po vašem mnenju Radovljica najbolj prepoznana?

Prej sva že obdelala kranjsko čebelo, potem je tu Festival čokolade – vsaj zadnjih pet let. Je lepo mesto, ampak pustimo te standardne zadeve. Poznana je tudi po uspešnem Blejskem plesnem studiu, ki ga vsi poznajo. Pa ljudje so prijazni, kar je tudi pomembno.

Kaj pa njena širša okolica?

Tudi ta ima zelo veliko za ponuditi, predvsem so tu naravne lepote. Če omenim Kropo in kovaštvo, potem Begunje, ki so poznane po bolnišnici in Avsenikih. Pa na Brezje zelo veliko hodijo tako Slovenci kot tujci. In vse to je del Radovljice. Tudi šole zelo veliko hodijo sem na ekskurzije in na izlete. Turisti pa pridejo v Radovljico in gredo še na izlet po okoliških krajih.

S čim naj Radovljica prepriča obiskovalce, da jo obišejo? Kaj jim lahko ponudi v primerjavi npr. z Bledom, Bohinjem?

Vsekakor je glavna njena zgodovina. Mesto ima veliko zgodovinsko vrednot in ljudje to cenijo. Ne samo turisti, ampak tudi domačini. Zelo veliko ima za ponuditi, ampak ljudje tega še niso spoznali, ker jih večina še vedno vidi samo Bled in Bohinj. Ampak tisti, ki pa pride v Radovljico, je pa navdušen. Vsakemu je všeč, ker ima nekaj posebnega.

Na kakšen način je Klub radovljiških študentov vpet v tržno znamko Radovljice?

Mi smo predstavnik mladih v upravni enoti Radovljica. Mislim, da je vsega skupaj že okoli 1340 študentov. Zelo dobro smo začeli, je pa problem, ki ga opažamo tudi drugje, in to je pasivnost študentov oziroma mladih na splošno. Nekako ni interesa za obšolske dejavnosti. Interes je samo v študiju, ali pa še to ne, in pa zabavi. Do tega spoznanja smo mi prišli pri svojem delu. Kar se pa tiče dogodkov, smo pa vpeti le bolj s promocijo, medtem ko organiziramo le kakšne manjše dogodke v Radovljici.

Zakaj menite, da je tako? Ali občina mladih ne spodbuja in motivira dovolj?

Občina že spodbuja in hoče spodbujati, ampak mogoče na napačen način. Jaz nisem še dobil nobenega klica, vabila za sestanek, povabila k temu, da bi naredili neko strategijo, karkoli ... Tudi na razpisih dobivamo vedno manj denarja in zame je to napačna politika. Mi 90 % dogodkov organiziramo samostojno, na lastne stroške – od izobraževanj, cenejših izpitov za avto, potopisnih predavanj do zabav. Ampak je vedno manj sredstev in morali smo ukiniti dogodek Ko Radovljica zaživi. To je bil projekt, po katerem je tudi Radovljica slovela. To je bil dvodnevni projekt (petek, sobota), ki se ga je udeležilo 6000–8000 ljudi. Sedaj, ko pa tega projekta ni, sedaj pa ni nič. Manjka dogajanja za mlade in zato tudi ni nekega odziva.

Ali sodelujete pri kakšnih drugih dogodkih, ki se izvajajo v okviru tržne znamke Radol'ca pristno sladka?

Na Festivalu čokolade smo imeli promocijo za naš klub, nismo pa imeli recimo svoje stojnice. Bili smo prisotni na našo lastno pobudo. V okviru kluba ne sodelujemo pri organizaciji nobenega drugega dogodka, razen tistih, ki jih organiziramo mi sami. Ne morem pa tega trditi za naše člane. Najverjetneje se najde kdo, ki je aktiven pri teh zadevah. Vsekakor se pa udeležujemo dogodkov, ampak samo kot obiskovalci, ne v okviru organizacije.

Imate v okviru Kluba študentov kakšne programe za turiste ali za tuje študente?

Bom rekel, da ne, ker nimamo nobenih stikov s tujimi študenti. Ker tukaj je predvsem lokalno okolje in tuji študentje so večinoma v Ljubljani, kjer je naša krovna organizacija zveza ŠKIS. Oni potem organizirajo izobraževalne izlete po Sloveniji za tuje študente. Za njih je dobro poskrbljeno, imajo celo študentske bone.

Kaj je po vašem mnenju največji problem pri razvoju tržne znamke mesta?

Ravno ta pasivnost, ki sem jo že izpostavil. Zelo težko je delati projekte in ni neke motivacije, če nek projekt ne uspe. Ampak mi se trudimo naprej. To je bolj širok problem in ni prisoten samo v Radovljici. 10 let nazaj je uspelo vse, kar si naredil in včasih je vladala splošna zainteresiranost za katero koli stvar. Ne vem, kje iskati razloge za to, ampak mislim, da so se ljudje z leti začeli osredotočati samo na tisto najpomembnejše in nimajo več časa za druge stvari. Podpora sicer je, ampak bi si želeli še veliko več, npr. da pride na potopisno predavanje 50 ljudi, ne 15. Tako kot je bilo včasih. Imamo res dobre zadeve, ampak včasih pač ne gre.

Kako si predstavljate Radovljico čez 10 let?

Še bolj razvito v smislu infrastrukture, še več projektov, še več dogodkov za mlade, več turistov – to sigurno. Mislim, da bi se moralo delati predvsem v smeri gradnje kakšnega hotela. Imamo sicer Grajski dvor, ampak je bolj kot ne propadel. V to bi bilo treba investirati in bi pritegnilo turiste tako in drugače. Se mi zdi, da ni tukaj toliko nekih prenočišč, par penzionov je, to pa je tudi vse. Tudi, če bi turist želel tukaj prenočiti, nima kje. To manjka. Sem pa zelo optimističen, ker gre Radovljica res v dobro smer in je že zelo napredovala.

PRILOGA D: Intervju 5: Občanka Radovljice

Deležnik D: Maja Hercog, živi in dela v Radovljici

Ali poznate tržno znamko Radovljice in kaj mi lahko poveste o njej?

Poznam ime Radol'ca pristno sladka. Mislim, da je še en slogan, ampak se sedaj ne spomnim. Super se mi zdi, da so uporabili izraz Radolca, ker je to »po domače« in tako vsi govorimo. Vsak reče, da gre »v Radolco« in ne Radovljico, ki se sliši čisto po »ljubljsko«. To je po naše in tudi mi sami rečemo, da smo »Radolčani«.

Katere so vaše prve asociacije na tržno znamko Radol'ca pristno sladka?

Čokolada, to je prvo, sigurno čokolada. To, da je pristno sladka, pa mogoče pomeni, da je majhna, obvladljiva, da je pristna. To pomeni, da lahko doživiš recimo čebelarski muzej in stvari, ki so jih včasih delali in da ohranjajo našo dediščino. Logotip mi je simpatičen. Ta barvitost pove, da je Radovljica raznolika in da je tu veliko ponudbe. Pa še zelo hitro si ga lahko zapomniš, ker ti hitro pade v oči.

Se vam zdi, da tržna znamka odraža mesto tako, kot ga vidite vi?

Mislim, da ja. Mesto je prijetno, simpatično, prijazno do vseh. Vsaj jaz ga vidim kot takega in mislim, da se to izraža skozi to ime in barvitost. Mislim, da se ta karakter odraža v znamki, je pa tudi obratno – ta znamka je dodala karakter samemu mestu. Da je bolj veselo, živahno in vidi se, da se razvija, kar je tudi bistvo vsakega mesta, podjetja in tudi posameznika. Mislim, da je to kar »lušno«.

Kje ste se seznanili s to tržno znamko?

Videla sem transparente nad cesto in tudi, ko se pelješ v mesto, vidiš plakate. Tudi v časopisih sem opazila, da se piše o tem. Poznam tudi poletne festivale in prireditve Ko Radovljica zaživi. Vem, da se je veliko dogajalo okoli tega. Najbolj znan je pa sigurno Festival čokolade. Mimo tega ne moreš, ker je to glavna zadeva takrat, ko se dogaja. To je takrat povsod prisotno – na Facebooku, na televiziji, po časopisih. Vsi, mladi in stari, pridejo pogledat Guinnessov rekord za največjo čokolado. To je takrat noro. Do sedaj ni bilo še nikoli kaj podobnega v Radovljici.

Se vam zdi to dobrodošlo za Radovljico?

To se mi zdi zelo dobrodošlo, ker to pomeni, da se nekaj dogaja in da se kraj razvija in privablja tudi turiste od drugod. Tako ljudje vidijo, da ima Radovljica veliko za ponuditi in potem se vsako leto vračajo. Še veliko je neodkritega tukaj tako za turiste kot tudi za domačine. Tudi jaz recimo še nisem bila v graščini, dokler nisem šla na Festival čokolade, kjer so imeli stojnice tudi znotraj graščine, kar je super ideja. Je tudi veliko poučnih aktivnosti

na tem dogodku, od izdelovanja sladic do predstavitve radovljiške gostinske šole. To se mi zdi super, ker se predstavijo tudi lokalni predstavniki. Mesto takrat zaživi in ljudje pridejo od vsepovsod. Na tem festivalu so predvsem Slovenci, ampak na splošno pa je veliko več tujih turistov tistih, ki pridejo v Radovljico na dopust. Se mi zdi, da je vsako leto bolj prepoznaven, kar je sigurno dobro tudi za Radovljico.

Na kakšen način bi se po vašem mnenju tržna znamka lahko še bolje uveljavila?

Absolutno s še kakšnim podobnim dogodkom, kot je Festival čokolade. Mogoče še s kakšno športno prireditvijo ali kakšnim dogodkom za mlade, ki bi združeval npr. osveščanje in zabavne aktivnosti. Lahko bi še bolj poudarili te učne poti po Radovljici in tudi po drugih krajih. Pa z dobro promocijo in dobrim glasom, ki že pregovorno seže v deveto vas. Bistveno pa je, da damo času čas. Če prav vem, je ta zadeva še čisto nova in obstaja šele nekaj let. Nerealno je pričakovati, da bo vsak poznal Radovljico, ker smo zelo majhni. Večina ljudi niti ne ve, kje je Slovenija, kaj šele, da bi poznali Radovljico.

Ali prebivalci podpirajo tovrstne dogodke in dogajanje v mestu?

Mislim, da podpirajo. Sicer lahko govorim le zase, ampak mislim, da to večina kar podpira. Ljudje so zadovoljni, če se kaj dogaja, mogoče ne toliko zaradi problemov parkiranja, ampak na splošno so za. Mesto takrat zaživi in to je priložnost, da tudi prebivalci doživimo nekaj novega, nekaj, kar se ne dogaja vsak dan. In prednost je še ta, da se to dogaja v tvojem mestu in ti niti ni treba hoditi drugam. To je tudi priložnost, da greš ven in da se srečaš s sosedi, prijatelji, ker zaradi tempa življenja se danes ne srečuješ več veliko ali pa je vse bolj na hitro.

Ali se govori kaj med prebivalci o dogodkih, aktivnostih in dogajanju v mestu?

Ja, sigurno se še en teden po festivalu govori o tem – kaj si tam videl, koga si srečal, kaj si sprobalo ... Pač, te vaše čenče.

Poznate kakšne marketinške aktivnosti?

Vem, da je bila možnost priti na Festival čokolade z vlakom. O tem sem zelo veliko zasledila, tako da je bila to neka taka aktivnost, ki je bila tudi zelo uspešna. Poznam nekaj ljudi, ki so prišli na festival na tak način. To je še posebej lepo doživetje za otroke, ker se pripeljejo z vlakom in to na festival čokolade. To si otrok zapomni za vse življenje. Poznam pa tudi Okuse Radol'ce, ki so bili sedaj že nekajkrat in tudi to se je zelo dobro prijelo. Gostilne v tem tednu ponudijo poseben meni z lokalnimi sestavinami po enotni ceni. Vidi se, da se trudijo in da ne gledajo samo na to, od kod bi potegnili čim več denarja, ampak gre za to, da se dobro predstavijo.

Se vam zdi sodelovanje med ponudniki in prebivalci pomembno?

Brez tega ne gre, ker vsak lahko nekaj prispeva. Vsak vidi stvari iz svojega zornega kota in vsak ima neke svoje izkušnje. Mogoče bi se bilo treba malce bolj povezovati in držati skupaj. Če želimo, da se nekaj doseže, je potrebno vključiti vse strani in vse strani si morajo za to prizadevati – občina, prebivalci, šole, gostinci ... Tako da bom rekla, da ja, sodelovanje je zelo pomembno. Če eden dela nekaj in drug vleče v drugo smer, potem ne bo nič in to se vidi tudi navzven. Mislim, da se v Radovljici zelo trudijo. Veliko je tudi teh manjših trgovin, ki so nastale na novo in tudi prebivalci jih zelo radi obiskujejo in s tem podpirajo lokalne ponudnike. Če bomo nadaljevali na tak način, bo tudi samo mesto bolj živelo in to je na koncu pozitivno za vse nas.

Se vam zdi, da se je to doseglo že s pomočjo tržne znamke Radol'ca pristno sladka?

Mislim, da se je do neke mere. Ker so vključili v to zelo veliko zainteresiranih strani. Verjetno bi imel marsikdo še kakšen svoj predlog in sigurno ima še kdo kakšno dobro idejo, ampak že sedaj so s tem konceptom zadeli bistvo. Vidi se, da so dobro razmislili vso to zadevo. Je pa vsekakor najbrž zadeva stroškovno zelo zahtevna, zato se ne da vsega realizirati takoj. So pa dobro izrazili to, kar naj bi Radovljica bila, mislim, da se vse skupaj zelo lepo povezuje. In se mi zdi, da nas sedaj tudi drugje poznajo in tudi obiskanost je veliko boljša, ampak še vedno ni take gužve.

Kako vidite Radovljico v prihodnosti?

Mislim, da bo še bolj poznana, še lepša in bolj urejena, še več ljudi bo prišlo. Mislim tudi, da bo kulinarika še bolj prevladala, ker je velik poudarek na tem.

PRILOGA E: Intervju 6: Občan Radovljice

Deležnik E: Marko Pristov, živi v Lescah

Ali poznate tržno znamko Radovljice in kaj mi lahko poveste o njej?

Mislím, da jo poznám, ja. Vidím vsak dan to tablo, ko se peljem mimo Radovljice in gor piše Radol'ca pristno sladka. O tem je govora, ane? Poznam in sem že slišal za to, ja.

Na kaj pomislíte, ko vidíte to tablo?

Takoj pomislím na neko domačnost, ker je tudi to čisto po domače napisano – Radol'ca. Tako v teh krajih Radovljici rečemo po domače.

Ste zasledili prisotnost tržne znamke Radol'ca pristno sladka še kje drugje?

Najbolje to lahko povežem s Festivalom čokolade. To je edini večji dogodek, ki ga poznám, da se ob njem omenja to ime. Najbrž je zato tudi ime »pristno sladka«, ker je čokolada sladka in to imajo vsi radi.

Kako gledate na ta dogodek, ga podpirate?

Bil sem dvakrat, ampak se mi zdi preveč gužve in si niti ne moreš vsega ogledati. Drugače pa podpiram, seveda. To je super zadeva predvsem za otroke.

Kaj po vašem mnenju pomeni ta dogodek za Radovljico in njene prebivalce?

To pomeni, da je v tistem času zelo veliko ljudi in da se tudi zelo veliko dogaja. Za Radovljico je to zagotovo pozitivna zadeva, pa tudi za prebivalce, ker je ta dogodek tudi za njih. Ta festival popestri dogajanje v mestu in takrat smo v središču dogajanja, ker vsi pridejo sem v Radovljico.

Poznate še kakšen drug dogodek?

Najbrž je še kakšen, ampak se ga sedaj ne spomnim. Vem, da so sedaj neki koncerti v starem delu mesta. Aja, pa jeseni imajo restavracije svoje posebne menije, to smo tudi že sprobali. Se mi zdi super zadeva, podobno kot je teden restavracij po Sloveniji, samo da je to omejeno samo na območje Radovljice.

Po čem je po vašem mnenju Radovljica najbolj prepoznana?

Najverjetneje po svoji zgodovini oziroma zgodovinskih stavbah, ki so v starem delu mesta. To so rojstna hiša Antona Tomaža Linharta, pa lectarjev muzej. Mislím, da največ pridejo sem zaradi tega.

Kaj pa ostali kraji v Radovljici?

To je pa sigurno najbolj poznan Avsenik v Begunjah, ki ga poznajo po celem svetu. Tudi drugi kraji so lepi, predvsem hribi, pa cerkvice na Svetem Petru.

S čim bi prepričali obiskovalce, da obiščejo Radovljico in ne Bleda, Bohinja?

S tem, da so na Bledu bili že vsi, v Radovljici pa ne. Na Bled gre skoraj vsak turist, ki pride v Slovenijo. Tudi Radovljica je lepa, ampak je drugačna od Bleda in Bohinja. Najbrž se komu zdi, da tukaj ni nič za videti in gredo raje naprej, ampak to je zato, ker se niso dovolj pozanimali.

Kaj je po vašem mnenju namen mestne znamke Radol'ca pristno sladka?

Namen je najbrž privabljati turiste in teh je res vedno več. Lokali in gostilne so polni, kar pomeni, da so začeli hoditi sem. No, saj so tudi že prej hodili, ampak sedaj se to še bolj pozna. Vidim, da se veliko stvari obnavlja in vidi se, da se v občini dela ... V glavnem zadeve so se začele premikati na bolje.

Torej se vam to zdi pozitivno tudi za lokalno skupnost?

Seveda je pozitivno, ker se obnavljajo ceste, infrastruktura ... To vse uporabljamo tudi domačini in če občina dobiva denar od turizma in ga vlaga nazaj v obnove, je to koristno za mesto in za vse.

So prebivalci po vašem mnenju naklonjeni turizmu in turistom, obiskovalcem?

Mislím, da so kar naklonjeni. Še posebej tisti, ki recimo od tega živijo. Pa tudi ostali nimajo nič proti, ker ne vpliva to preveč na njihova življenja. Mogoče je med sezono malo več ljudi in avtomobilov, ampak to je vse bolj centrirano na kamp in v center mesta, ampak ni take gneče, kot na primer na Bledu okoli jezera ali na cesti do Bohinja. Tam imaš pa cel »džumbus«. Tega pri nas ni in ljudem to odgovarja.

Bi se preselili v kakšno drugo mesto, ki je bolj prepoznavno?

Zaenkrat ne, mi je tukaj čisto všeč. Imaš vse, kar potrebuješ, na dosegu roke – naravo, vodo, mesto ... Meni to zadostuje. Ceste so dobre in hitro prideš do Ljubljane ali pa do morja, če želiš.

PRILOGA F: Intervju 7: Angležinja in občanka Radovljice

Deležnik F: Adele Gray, Angležinja, blogerka, živi in dela v Radovljici

What do you think about Radovljica as a city to live in and as a tourist destination?

I first came to Slovenia on holiday in 2006, to hike, cycle ... I cycled from Bled to Radovljica and I just remember the view of Triglav and Jelovica. So, when I decided to move to Slovenia, I decided to move here to Radovljica. I knew I needed to live somewhere where I could get to Ljubljana quite easily. I thought I was going to live in Ljubljana but I didn't really want to, because I am not a city person. I remembered that amazing view in Radovljica, so, I took a map and looked for other places close to Radovljica and close to Ljubljana, such as Škofja Loka, Kranj and Mengeš, but every time I liked Radovljica the best, because of the old town and that view. The town is just the right size and has got everything you need. It is not a village but also not a city. There is a swimming pool, restaurants, you can walk everywhere. It is not noisy and too crowded, so for me it is just perfect.

When you moved here and started to know the town better, did the town meet your expectations? Was it also in reality what you imagined it would be like?

Yes, of course. The longer I am here, the more I discover, not just Radovljica but also the surroundings. Those are the things I write about in my blog. Locals often say to me: »Oh, I have lived here all my life and I didn't know that!«. I am always curious and try to discover new things, go to new places. Perhaps the only thing I find a bit difficult is meeting people. I think it is a wonderful place for families, but if you are on your own it is not so easy, because people socialise within their family groups and those that have grown up here have friends from their childhood. I know a lot of people, but it's still difficult to actually make any close friends here. I think it is also because people are more family oriented, and also because these days, people are living busier lives and a lot of people that live here probably work in Ljubljana. Maybe, as a result, the community is not as close anymore as it once was. But this is not just Radovljica, it is probably throughout the whole of Slovenia. It doesn't mean that Radovljica is unfriendly, it is just my circumstances. People are in fact very approachable and open to new ideas.

When you moved here the city brand 'Radol'ca Pristno Sladka' did not yet exist. What do you think the brand has brought to Radovljica?

The brand is a good thing but I think it can be slightly confusing for tourists, because of the name Radol'ca. They don't know what the difference is between Radovljica and Radol'ca and I think that this should be made a bit more clear. When I'm translating, I always try to explain that Radol'ca is the brand name for the main town of Radovljica and the surrounding villages. That's the only negative thing I think about the brand. The logo I like, the marketing I like, I love Taste Radovljica »Okusi Radol'ce«, because it unites all the restaurants instead of them

just competing with each other. I am a really big supporter and anytime there is a new restaurant or a new menu I am always happy to go there and write about it on my blog. I think it has helped to bring people together a little bit more. It is that nice sense of helping out.

You told me you are a blogger. What do you write about?

Everything! Originally I wrote mostly about where I went walking and cycling in Radovljica and its surroundings. It took off very quickly in the first year. I started writing it in 2013 and now I have already had about 140,000 readers from all over the world. Half of them are from Slovenia, because Slovenes also like to read my blog, but readers come from more than 140 countries. Last summer I started co-operating with the Slovene Tourist Organisation (STO), so I also publish some blogs for them, which means I get to also visit other parts of Slovenia not just Radovljica, but my blog is still mainly based around Radovljica – the main pictures and the main text. This is my home town and the place I like to promote. I've always said from the start that I don't want to write about Bled and I don't want to write about Postojna and Ljubljana so much, I want to write about places that are lesser known. So at the moment I write twice a month for the STO and twice a month for Tourism Radovljica.

Why do you want to promote Radovljica so much?

It is a difficult thing, because part of me wants to promote it and part of me doesn't, because I quite like the fact that it is not so full of tourists. In the summer I hate going to Bled because it is just too crowded, like a beach in Spain. So, I never go to Bled in the summer. Part of me thinks: »Am I going to contribute to Radovljica becoming full of tourists?«. Obviously I want tourism to bloom in Radovljica but I don't want it to become the same as in Bled. People tend to come here more for a day trip, especially when the weather is bad, because Radovljica has more sights of interests. In Bled there is the lake, the castle, and the island, all of which are beautiful to look at, but when the weather is bad, there isn't much to do - no galleries, museums ... Ok, you can go to the castle, but Radovljica has got more in terms of culture. You can go to the bee museum, the town museum, the Sivec House Gallery, and other places such as Lectar Inn, which is interesting. I just want people to see the beautiful old town. I think it is so lovely, but so many people go past to go to Bled. So often I see people saying: »We have 3 days in Slovenia and we are going to Bled, Postojna and Ljubljana.« But Slovenia is so much more than that. I think you can't really even know Slovenia until you visit some of the lesser-known places, stay at tourist farms, try the local food and that type of things. That is what I also try to promote on my blog, all those lesser-known places that are worth visiting.

Do you write your blog in co-operation with Tourism Radovljica or is it your personal activity?

It was the Director of Tourism Radovljica that first suggested that I write a blog, but what I write about is totally my own decision. From day one I have chosen what I write about. At

first I didn't know if I would have enough to write about, but sometimes I have too much to write about, because there is always something happening. Except sometimes in the winter if it is really bad weather. But I never run out of ideas. The blog is me. I always make sure that in every blog readers know that I've been there, done that, tasted it, touched it and I've experienced it ... It is not just me putting nice pictures that have been taken by professionals, because a blog is supposed to be like a personal diary. I know many blogs that are basically companies trying to sell things, and websites, marketing sites ... But for me a blog is my personal experiences, my personal stories. My pictures might not always be the best pictures but they are real pictures of me eating, standing on a mountain, or doing other things. So, I think that is why it is so popular and I get such good feedback. People get to know me and they follow my story and then somehow feel connected. So, I've always said from the beginning that this blog is going to be my personal journey.

But it is still a good marketing technique for promoting Radovljica, even though it is not your direct intention, right?

Yes, and this is because I am not trying to sell anything. I get a lot of people contacting me by Facebook or Messenger, people wanting free advice. Sometimes I feel as if I am an extension of the Radovljica Tourist organisation. I try to help people all the time, especially people that want to go hiking. But it is difficult to know exactly how many people came to visit Radovljica because of reading my blog. I can only see how many people have read my blog, but it is impossible to know the actual effect, but I am sure that it has highly contributed to the awareness of Radovljica if nothing else.

How do you think that other places such as Lesce, Begunje and Kropa contribute to the whole story of Radol'ca Pristno Sladka?

I also write a lot about these places, especially Kropa, but more during summer, as in the winter there isn't really any sun there. Kamna Gorica is nice and I go hiking a lot in Begunje. I like to go to Gostišče Draga in the Draga valley. I've also written about the church in Brezje quite a few times. But there aren't really any major events happening in Brezje. In Kropa there is the blacksmith's festival. The »Hop-on Hop-off« bus also takes people to other places, which is great, especially on rainy days. My parents were here last week and they went on the Hop-on Hop-off bus and enjoyed it very much.

Did your parents like Radovljica?

Yes, very much. They've visited me a few times now and I get the impression that every time they like it even more. It is just one of those places that gets under your skin. The more you see of it the more you like it, which is certainly the case for me. I hope I will always appreciate it. Everytime I go on my bike towards Kropa, I look back to Radovljica and I say: »Wow, I live there!«.

So, you are proud to live here?

Yes! I've had over 30 different homes in my life and I've been here now for nine years, which is the longest I have ever lived in one place. I suppose it is in my blood, as I was used to moving from a young age and had never really had a place that I could call home. When people asked me »Where are you from?« I never really knew what to say. So now I've finally found a place that I can call home. It is not always easy, but this is the first time I can say that this is where I live, this is my home.

Do you know any other events that are happening in Radovljica?

Of course, the biggest one is the Chocolate Festival. Every year I write quite a lot about that. This year I visited all three days of the festival. There are also other events such as the early Music Festival, and the Ceramics Festival – which are not such big events, but are still popular. There is also Taste Radol'ca where, for the whole of November, participating restaurants offer special menus. I even translated the Taste Radol'ca culinary brochure. There are a lot of things going on for such a small town.

Can you tell me more about the Chocolate Festival?

It is huge event and I am the world's biggest chocoholic, so it is just the right event for me. It has really become a major and popular event. The first year it was only one day, the second year it was two days, and it was packed. Now, it is three days and it is better on Friday, because it is not so crowded.

Do you think that locals are supporters of these events?

Yes, absolutely. I meet a lot of local people at these events. I think people are taking part in and attending these type of events and there has been a lot more co-operation. There are also quite a lot of tourists and companies from outside of Slovenia. Last year I got a call from an older lady from Austria who read about the Chocolate Festival on my blog, and she came to Radovljica to see the Chocolate Festival and to meet me. But as I said, it is difficult to know how many people came here because they have read about it on my blog.

Have you seen Radol'ca Pristno Sladka in any other media?

I know it features a lot in the local newspaper, and I also see it on Facebook. Tourism Radovljica has become very active and people are talking about it, especially beekeeping. I also post on the English Facebook page for Radovljica. Quite often I see journalists coming here that have been to Bled and they stop on their way past. They mention Lectar a lot, because it is a very special thing to see here and it is quite well known. I also see Radovljica a lot in guidebooks, such as Lonely Planet. Those are probably the main things.

Are you familiar with the visual appearance of the brand Radol'ca Pristno Sladka?

I know the logo is a bee, because Radovljica is associated with bees. But I am not sure if somebody who doesn't know the logo would look at it and know it is a bee. It just looks like a nice logo. And when you know, you say: »Oh, yes, of course it is a bee!«. But I wouldn't say that it is immediately obvious that is a bee, I think that it should be made a bit more clear. I like the colours, they stand out, but again bees aren't blue and red, if you know what I mean. But as a logo it is nice and positive.

What do you think about the slogan »Honestly Sweet«?

It is nice, but I think it should be »genuinely« instead of »honestly«. It is not my favourite part of the brand, I think it is a »twee«, meaning something like »kič« in Slovenian. When you know Radovljica being about honey, bees and chocolate, then it is okay. But when you don't know it, then you would be like: »Why is it called Honestly Sweet? What does that have to do with this town?«. But I think that the logo is more important, the logo is what you remember, the brand and the name. You don't necessary remember the »Honestly Sweet« part.

What weaknesses would you say the town of Radovljica has?

There is one thing that really annoys me and I think it has a negative influence also on tourists. Those signs that say Lidl, McDonalds ... They are everywhere! I personally believe that they do not belong here and they distract people from seeing the beauty of the town. I think they are totally unnecessary, but if they have to be there, then they should be displayed in a different, nicer way.

What would you say are the positive things about Radovljica?

It is difficult to compare it where I lived in the U.K., about half-an-hour north of London ... I've never liked large crowds and the noise. Living here, where it is quiet, is the biggest advantage for me. And the fact that I can go quickly to wherever I want, and need, to go.

How do you think Radovljica could develop more in the future?

I think that the main goal of Tourism Radovljica is to try to get tourists to stay here longer. A lot of people just come here for day trips or even only for couple of hours. They come to a museum and then have a meal and then go back to Bled. I think they should offer more attractive packages that would encourage people to come. Perhaps they should target audiences such as middle-aged people that like hiking, good food and views. It isn't so much a destination for students, because I think students and young people want a little more nightlife. It is not lively enough in the evening for students, which for me is a good thing because I don't want it to be full of discos and things like that.