

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Polak

**Marketing mest kot orodje lokalnih skupnosti pri oživljanju mestnih središč**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Petra Polak

Mentor: doc. dr. Michael Kline

**Marketing mest kot orodje lokalnih skupnosti pri oživljanju mestnih središč**

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

## ZAHVALA

Janezu, ker me ima tako rad.

Vsem mojim, ker verjamejo vame.

Gospodu Klinetu za navdušujoče pogovore.

*In luč sveti v temi,  
in tema se je ni polastila.*

*Janez 1,5 (CHR)*

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

## **POVZETEK: Marketing mest kot orodje lokalnih skupnosti pri oživljanju mestnih središč**

Magistrska naloga obravnava izvajanje in razumevanje marketinga mest v praksi v slovenskem prostoru na primeru treh mest, in sicer Kranja, Kopra in Celja.

V drugem poglavju magistrskega dela se ukvarjam s teoretičnim okvirom marketinga mesta. Naloga obravnava pregled razvoja marketinga mest od razpršenih promocijskih aktivnosti marketinga mesta do obdobja znamčenja mest. V nadaljevanju opredelim, katere so značilnosti marketinga mest in kakšno je napačno razumevanje marketinga mest. Naloga obravnava koncept ključnih deležnikov marketinga mest, določanje ciljnih skupin in njihov proces odločanja. Opiše sam proces marketinga mesta ter kaj pomeni upravljanje marketinga mest. Posvetim se tudi marketinškemu spletu mesta ter kateri so ključni dejavniki uspešnosti marketinga mest.

V magistrski nalogi odgovarjam na naslednje raziskovalno vprašanje:

**»Kako mestne oblasti uporabljajo marketing mest za namen oživljanja mestnih središč?«**

Za lažjo obravnavo so postavljene štiri teze:

- T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejše učinke marketinga mesta v okolju.
- T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.
- T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.
- T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mest.

Tretje poglavje obravnava metodološki okvir naloge, kjer je opisana metoda študije primera po Yinu (2009) ter opredeljeni argumenti za izbor vzorca treh mest (Kranj, Koper in Celje).

V četrtem poglavju se posvečam študiju primera uporabe marketinga mest pri oživljanju mestnih središč. Za vsako mesto sem analizirala aktivnosti marketinga mestnega jedra, obstoječo organizacijsko strukturo, vključenost lokalne oblasti pri vzpostavljanju pogojev marketinga mesta, motivacijo vključenih deležnikov, merjenje učinkov marketinga mesta in morebitno strateško načrtovanje marketinga mestnega jedra. Za vsako mesto sem glede na analizo vrednotila štiri izbrane teze in jih poskušala ovreči ali potrditi. T1 je bila za primer vseh izbranih mest zavržena, T3 potrjena, T2 in T4 pa sta bili deloma potrjeni.

Raziskava marketinga mest v Kranju, Kopru in Celju je pokazala, da gre v obravnavanih mestih še vedno za necelostno razumevanje marketinga mesta oz. za izvedbo zgolj posamičnih promocijskih aktivnosti. Pojavljajo se prvi poskusi strateškega snovanja marketinga mest (Celje), vendar zaradi danih pogojev ne vpliva na dolgoročne učinke v okolju. Rezultati študije podajo elemente, ki so potrebni za uspešno organizacijsko strukturo marketinga mesta. Kar se tiče vključevanja deležnikov iz okolja je bilo ugotovljeno, da so le ti slabo opredeljeni in redko vključeni v sam proces marketinga mesta (z izjemo malih podjetnikov).

**KLJUČNE BESEDE:** marketing mest, Kranj, Celje, Koper, lokalne skupnosti.

**ABSTRACT: City marketing as a tool available to local communities for reviving city centres**

The following thesis demonstrates how city marketing is understood and implemented in Slovenia, based on a case study of three cities: Kranj, Koper and Celje.

The theoretical frame of city marketing is introduced in the second chapter. I outline how city marketing evolved, starting with dispersed promotional activities and reaching the point where cities become brands. I continue by defining the features of city marketing and how it is wrongly perceived. The thesis focuses on the concept of stakeholders in city marketing, defines different target groups and their decision-making process. The process of city marketing is explained as well as the meaning of city marketing management. Marketing mix of a city is described and I point out the key factors for successful city marketing.

The thesis is motivated by the following question:

**“How do authorities use city marketing to revive city centres?”**

It offers four hypotheses:

- H1: The key to achieve long term effects in the environment are a well-defined and known vision and an exact city marketing strategy.
- H2: An adequate organizational (administrative) structure guarantees more efficient and easier implementation of city marketing.
- H3: Involvement of local authorities (city administration) in creating a basis for city marketing is crucial for development of city marketing and its effects on the environment.
- H4: A high level of stakeholder motivation stimulates the positive change generated by city marketing.

The methodology is explained in the third chapter, describing the case study method according to Yin (2009) and demonstrating how the three cities (Kranj, Koper and Celje) were chosen as sample cities.

The case study is used to explain the implementation of city marketing when reviving city centres as it is demonstrated in the fourth chapter. For each city I separately analysed their city marketing activities, the existing organisational structure, involvement of local authorities in setting up city marketing, stakeholders' motivation, I examined how the impact of city marketing is measured and what strategy is used in planning of city centre marketing. The four hypotheses were evaluated according to these analysis for each city separately. For all three cities H1 has been refuted and H3 has been confirmed, while H2 and H4 have been only partially confirmed.

The study has shown that perception of city marketing in these cities is still incomplete and its implementation currently at the level of dispersed promotional activities. First attempts to develop a city marketing strategy are visible in Celje, however it has no long term impact on environment in current conditions.

The findings from the research offer the elements that are crucial to create a successful organisational structure for city marketing. I conclude that involving the stakeholders (with the exception of small businesses) is rarely implemented into the city marketing process and they are not clearly defined.

**KEY WORDS:** city marketing, Kranj, Celje, Koper, local communities.

## KAZALO

1 UVOD .....	10
2 TEORETIČNI OKVIR.....	14
2.1 Pregled razvoja marketinga mest - od razpršenih promocijskih aktivnosti do znamčenja mest.....	14
2.2 Značilnosti marketinga mest.....	21
2.3 Proces marketinga mest .....	31
2.4 Marketinški splet mest.....	36
2.5 Dejavniki uspešnosti marketinga mest .....	40
2.6 Opredelitev problema .....	51
3 METODOLOGIJA.....	57
3.1 Metoda študije primera .....	57
3.2 Uporaba modela študije primera.....	63
3.3 Vzorec primerov .....	65
4 ŠTUDIJE PRIMERA: ANALIZA UPORABE MARKETINGA MEST PRI OŽIVLJANJU MESTNIH SREDIŠČ.....	69
4.1 Študija primera mesta Kranj .....	69
4.2 Študija primera mesta Koper .....	94
4.3 Študija primera mesta Celje.....	115
4.4 Rezultati in diskusija .....	134
5 SKLEP.....	154
6 LITERATURA IN VIRI .....	159
7 PRILOGE .....	166
PRILOGA A: Prepis intervjuja s koordinatorico za mestno jedro na Mestni občini Kranj, gospo Nado Bogataj Kržan .....	166
PRILOGA B: Prepis intervjuja s svetovalko župana na Mestni občini Koper, gospo Jano Tolja .....	175
PRILOGA C: Prepis intervjuja z višjo svetovalko za staro mestno jedro na Mestni občini Celje, gospo Tadejo Falnoga.....	182
PRILOGA Č: Baza podatkov.....	188

## KAZALO TABEL IN SLIK

Tabela 2.1: Razvoj marketinga mest skozi različne faze .....	17
Tabela 2.2: Primerjava različnih kategorij uporabnikov mesta po avtorjih .....	25
Tabela 2.3: Primerjava procesa marketinga mest in strateškega marketinškega načrtovanja..	34
Tabela 2.4: Marketinški spleti po avtorjih .....	37
Tabela 2.5: Dejavniki privlačnosti prostora .....	45
Tabela 2.6: Kriteriji za vzpostavitev trajnostnega razvoja mesta.....	49
Tabela 3.1: Primerjava velikosti in demografskih trendov .....	66
Tabela 3.2: Primerjava izbranih razvojnih kazalnikov primerljivimi mestnimi občinami .....	67
Tabela 3.3: Primerjava izbranih razvojnih kazalnikov s primerljivimi mestnimi občinami ....	67
Tabela 4.1: Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu .....	74
Tabela 4.2: Organizacijska in administrativna struktura.....	77
Tabela 4.3: Vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta .....	79
Tabela 4.4: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja.....	80
Tabela 4.5: Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mest na okolje.....	82
Tabela 4.6: Vizija marketinga mesta in strateške usmeritve .....	84
Tabela 4.7: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve .....	85
Tabela 4.8: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mest na okolje.....	86
Tabela 4.9: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura .....	88
Tabela 4.10: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.....	89
Tabela 4.11: Spremenljivka - vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta.....	91
Tabela 4.12: Spremenljivka - motiviranost vključenih deležnikov iz okolja.....	92
Tabela 4.13: Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu .....	99
Tabela 4.14: Organizacijska oz. administrativna struktura .....	100
Tabela 4.15: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta .....	102
Tabela 4.16: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja.....	103
Tabela 4.17: Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje .....	104
Tabela 4.18: Vizija marketinga mesta in strateške usmeritve .....	105
Tabela 4.19: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve .....	106
Tabela 4.20: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mest na okolje.....	107



Tabela 4.21: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura .....	108
Tabela 4.22: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu...	110
Tabela 4.23: Spremenljivka - vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta.....	111
Tabela 4.24: Spremenljivka - motiviranost vključenih deležnikov iz okolja.....	113
Tabela 4.25: Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu .....	117
Tabela 4.26: Organizacijska oz. administrativna struktura .....	118
Tabela 4.27: Vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta .....	119
Tabela 4.28: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja.....	120
Tabela 4.29: Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje .....	121
Tabela 4.30: Vizija marketinga mesta in strateške usmeritve .....	124
Tabela 4.31: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve .....	125
Tabela 4.32: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje...	126
Tabela 4.33: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura .....	127
Tabela 4.34: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu...	129
Tabela 4.35: Spremenljivka - vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta.....	130
Tabela 4.36: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja.....	132
Tabela 4.37: Obravnava teze T1 za vsa tri mesta.....	134
Tabela 4.38: Obravnava teze T2 za vsa tri mesta.....	136
Tabela 4.39: Obravnava teze T3 za vsa tri mesta.....	140
Tabela 4.40: Obravnava teze T4 za vsa tri mesta.....	142
Tabela 4.41: Skupen prikaz obravnave tez po mestih.....	145
Slika 2.1: Uporabniki mesta.....	26
Slika 2.2: Proces marketinga mest.....	33
Slika 2.3: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost marketinga mest.....	42
Slika 3.1: Proces študije primera.....	58
Slika 4.1: Znak mestnega jedra Kranja.....	70
Slika 4.2: Primer oglasa na Facebooku za sodelovanje v nagradni igri.....	71
Slika 4.3: Primer oglasa na Facebooku za akcijo Razvajaj se v mestu.....	73

Slika 4.4: Znak Zavoda Koper Otok.....	94
Slika 4.5: Oglas za Koper Card.....	96
Slika 4.6: Mestni vodič po ponudbi mestnega jedra.....	96
Slika 4.7: Primer oglasa za akcijo Razvajaj se v mestu.....	115
Slika 4.8: Dobimo se v mestu.....	116

# 1 UVOD

Zaradi pojava suburbanizacije mest, sprememb v socialni strukturi mest, politično gospodarskih razmer in pojavljanja novih trendov v storitveni dejavnosti (velika nakupovalna središča na obrobju mest) so mestna središča postala degradirana območja. Mestna središča izgubljajo svojo prvotno družbeno ekonomsko funkcijo. To se kaže tudi v mnogih slovenskih mestnih središčih, in sicer kot: odhajanje malih podjetnikov, obrtnikov iz mesta, povečanje števila praznih trgovskih prostorov, znižanje kakovosti in raznovrstnosti ponudbe itd.

Slovenske občine so se začele zavedati svoje vloge pri oživljanju mestnih središč in kot orodje revitalizacije uporabljati tudi marketing mest. Pilotni projekt so v letu 2011 začele občine Ljubljana, Koper in Celje v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije in podjetjem Cimo. Omenjene občine vidijo marketing mest kot celovito upravljanje mestnih središč s ciljem ohranjanja in razvoja (v ekonomskem, socialnem in kulturnem pogledu) mestnih središč, inovativno iskanje novih priložnosti ter skrb za razvoj okolja (Jesenšek 2011).

Lokalne skupnosti v Sloveniji na različne načine pristopajo k reševanju problematike oživljanja mestnih središč: v sklopu javnih služb, vzpostavljajo novo delovno mesto »mestnega managerja« oz. »city managerja«, oblikujejo enote, ki razvijajo marketing mesta, ki ga uporabljajo predvsem za namen oživljanja mestnih središč, ter na različne načine skušajo ustvariti boljše pogoje za delovanje in bivanje v mestnih središčih.

Marketing mest je mlada veda, ki je v fazi opredeljevanja osnovnih terminologij in principov in trenutno obravnava mesto predvsem z upravljalvskega stališča. Kotler (Kotler in drugi 1993, 1999) in Van den Berg (1990) sta znana kot pionirja na področju marketinga mest. Pri nas tematiko obravnavajo Jančič (1999), Kline in Berginc (2003, 2004) ter v zadnjem obdobju Pompe (2014), Mišič Udir in Podnar (2014) ter drugi.

Jančič (1999) opredeli marketing kot vzpostavitev odnosa med podjetjem in njegovim notranjim okoljem, deležniki ter družbenim in naravnim okoljem. Gre torej za vzpostavitev odnosa, ki bo dosegel soglasje o konkurenčno najboljših rešitvah tako za prebivalce mesta,

druge deležnike kot za mesto samo znotraj omejitev in usmeritev družbenega in naravnega okolja ter v okviru družbene in ekološke odgovornosti.

Marketinški strokovnjaki so prenesli splošne tržne koncepte na mesta, vendar je malo tistih, ki so svojo pozornost usmerili na prilagoditev uporabe le-teh na specifične mesta. Zaradi izredne kompleksnosti strukture mesta po mnenju strokovnjakov najprimernejši model v okviru marketinga mest še ni bil oblikovan. Vsak poskus v tej smeri je zato teoretsko in praktično relevanten (Mišič, Udir in Podnar 2014).

### **Cilj magistrskega dela**

Številni avtorji ugotavljajo razkorak med teoretičnim okvirom, ki ga ponuja marketing mest, ter implementacijo marketinga mest v samem okolju. Spoznanja, do katerih so prišla mesta v praksi pri vzpostavitvi marketinga mest, lahko dopolnjujejo teoretični okvir marketinga mest (Kavaratzis 2009).

Med teorijo marketinga mest in njeno implementacijo v praksi obstaja velik razkorak. Teorija želi zagotoviti in pojasniti dejavnosti, aktivnosti, pomagati urbanemu razvoju in podati učinkovito vodenje praktične implementacije. Praksa marketinga mest kaže drugačno sliko.

Cilj magistrske naloge je ugotoviti, kakšen je razkorak med teorijo in implementacijo marketinga mesta na primeru treh slovenskih mest: Kranja, Kopra in Celja. Magistrska naloga bo obravnavala izvajanje in razumevanje marketinga mest v praksi in tako prispevala nova spoznanja o tej temi.

Številni avtorji proučujejo implementacijo marketinga mest, primerjajo aktivnosti mest, vpletenost lokalnih oblasti, organizacijsko strukturo, vključevanje različnih deležnikov itd.

V magistrski nalogi me zanimajo teme s področja strateškega načrtovanja, organizacijske strukture, pomena lokalne oblasti ter vključevanja deležnikov. Spoznanja različnih avtorjev bom preverila na primerih treh izbranih slovenskih mest.

Ali je celostno in strateško usmerjeno delovanje marketinga mesta res ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta? Kaj lahko o tem ugotovimo na primeru treh mest v Sloveniji? Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da sta v vseh primerih strateška analiza in zasnovana vizija bistvena elementa za uspešno izvedbo marketinga mesta (prostora). Pomembna je tudi sistematična in profesionalna analiza in evalvacija strategije v povezavi s SWOT analizo.

Kako spretna so obravnavana mesta v vzpostavitvi organizacijske in administrativne strukture pri vzpostavitvi marketinga mesta? Kakšna je organizacijska struktura, ki se je v obravnavanih mestih izkazala za učinkovito? Kavaratzis (2009) je v primeru Amsterdama opozoril, da je vzpostavitev telesa z nalogo združevanja vseh deležnikov in koordinacije akcij osnovni korak implementacije marketinga mesta. Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da je vzpostavljena koordinacijska skupina za načrtovanje bistvena za uspešno izvedbo marketinga mesta (prostora).

Kakšno vlogo imajo pri vzpostavljanju marketinga mesta lokalne oblasti? Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da sta politični faktor ter politična enotnost ključna za razvoj marketinga mesta.

Kako pomembno je vključevanje deležnikov v sam proces marketinga mesta?

Braun (2008) trdi, da je marketing mesta del urbanega oz. mestnega vodenja, kjer gre za mehanizme, ki vključujejo javne in zasebne deležnike. Gre torej za politični proces, ki zajema različne deležnike z različnimi cilji. Prav tako Van den Berg (1990) trdi, da je marketing mest del občinske politike. Glavni cilj mestne politike je spodbujanje interesov tistih, ki živijo in so tako ali drugače aktivni v mestu. Mesta morajo skupaj s podjetji, lastniki, institucijami in upravitelji mesta delovati skupaj, vse v interesu prebivalcev mesta (Van den Berg 1990). V tem smislu marketing mesta pomeni vzpostavitev odnosa mesta z deležniki, kjer bo doseženo soglasje o najboljših rešitvah za prebivalce ter druge deležnike znotraj omejitev in usmeritev družbenega in naravnega okolja ter v okviru družbene in ekološke odgovornosti (Jančič 1999).

## **Sestava magistrskega dela**

V drugem poglavju magistrskega dela se ukvarjam s teoretičnim okvirom marketinga mesta. Naloga obravnava pregled razvoja marketinga mest od razpršenih promocijskih aktivnosti marketinga mesta do obdobja znamčenja mest. Osvetlila sem poglede naslednjih avtorjev na razvoj discipline: Brauna (2008), Baileyja (Kavaratzis 2008, 5), Warda (1998) in Kavaratzisa (2008, 8). V nadaljevanju opredelim, katere so značilnosti marketinga mest in kakšno je napačno razumevanje marketinga mest. Naloga obravnava koncept ključnih deležnikov marketinga mest, določanje ciljnih skupin in njihov proces odločanja. Opiše sam proces marketinga mesta ter kaj pomeni upravljanje marketinga mest. Posvetim se tudi marketinškemu spletu mesta ter kateri so ključni dejavniki uspešnosti marketinga mest.

Tretje poglavje obravnava metodološki okvir naloge, kjer je opisana metoda študije primera po Yinu (2009). Navedeni so posamični koraki procesa študije primera, in sicer: načrtovanje študije primera, priprava raziskovalnega načrta, priprava na zbiranje dokazov, zbiranje dokazov, analiza dokazov in poročanje o rezultatih. Predstavila sem konkreten način uporabe študije primera, saj sem sam postopek, kot ga predpisuje Yin (2009), zaradi majhnega števila primerov (le trije primeri), poenostavila. V tretjem poglavju opišem argumente za izbor vzorca treh mest, Kranja, Kopra in Celja, ter opredelim razvojni položaj teh treh mest.

V četrtem poglavju magistrske naloge se posvečam študiju primera uporabe marketinga mest pri oživljanju mestnih središč Kranja, Kopra in Celja. Za vsako mesto sem analizirala aktivnosti marketinga mestnega jedra za izbrano leto (za vsako mesto sem izbrala leto, ki je bilo po moji oceni najbolj plodovito na področju aktivnosti marketinga mesta), opisala obstoječo in/ali predvideno organizacijsko in administrativno strukturo v morebitni strategiji, vključenost lokalne oblasti pri vzpostavljanju pogojev marketinga mesta, motivacijo vključenih deležnikov iz okolja, merjenje (dolgoročnih) učinkov marketinga mesta in morebitno strateško načrtovanje marketinga mestnega jedra. Za vsako mesto sem glede na analizo vrednotila štiri izbrane teze in jih poskušala ovreči ali potrditi. Sledijo rezultati in diskusija.

V sklepu povzemam ugotovitve in jih ovrednotim ter primerjam s teoretičnimi koncepti drugih avtorjev.

## 2 TEORETIČNI OKVIR

### 2.1 Pregled razvoja marketinga mest - od razpršenih promocijskih aktivnosti do znamčenja mest

#### Začetki marketinga mest

Leta 1850 najdemo prve zametke marketinga urbanega prostora v Severni Ameriki za privabljanje ljudi na nenaseljena območja divjega zahoda (Ward 1998). Marketinški prijemi pa se uporabljajo šele zadnja tri desetletja (Kavaratzis 2004, 58).

Disciplina »marketinga mest« se je v Evropi prvič pojavila leta 1980 (Van den Berg in drugi 1990, 3). Braun (2008, 29) navaja različna poimenovanja, ki se uporabljajo za aktivnosti v zvezi z marketingom mest: termin »marketing prostora« (ang. place marketing) je naveden v Kotlerjevih delih (Kotler in drugi 1993, Braun 2008, 30) in se je uporabljal v 90-ih letih 20. stoletja. Z razvojem discipline so se uvajali tudi drugi termini: regionalni marketing (ang. regional marketing) (Braun 2008, 29), urbani marketing (ang. urban marketing) (Braun 2008, 29), marketing lokalnih skupnosti (ang. municipal marketing) (Braun 2008, 30). Najpogostejše uporabljena termina ostajata marketing prostora (ang. place marketing) in marketing mesta (ang. city marketing), pri čemer je marketing prostora širši koncept, ki opisuje geografsko področje (marketing sosesk, mest, ruralnih področij, regij, držav ...) (Braun 2008, 30).

Zgodnji primeri marketinga mest so bile le razpršene promocijske aktivnosti, ki so jih mesta uporabljala na različnih krajih v določenem časovnem obdobju (Kavaratzis 2004, 58).

Avtorji različno pojmujejo razvoj discipline. V nadaljevanju so omenjeni pogledi Brauna (2008), Baileyja (Kavaratzis 2008, 5), Warda (1998) in Kavaratzisa (2008, 8).

Braun (2008) govori o dveh obdobjih marketinga mest, in sicer o obdobju druge polovice osemdesetih let in prvi polovici devetdesetih let prejšnjega stoletja ter o novem obdobju Kotlerja, ki ga omenja kot začetnika novega obdobja marketinga mest.

V prvem obdobju - v osemdesetih letih prejšnjega stoletja - je bil promocijski aspekt marketinga mest pomembno vprašanje. Mnogi raziskovalci so odkrivali, da promocija mesta ni termin, ki bi bil enakovreden terminu marketinga mesta. Na termin marketing mesta so začeli gledati bolj celostno. Marketing mesta je usmerjen v promocijo mesta kot harmonične celote (ang. harmonious city), ki zadovoljuje potrebe različnih uporabnikov, meščanov, investorjev, obiskovalcev. Marketing mest so opisali kot interakcijo med ponudbo urbanih funkcij mesta in povpraševanjem prebivalcev, podjetij, turistov in ostalih obiskovalcev (Van den Berg, Klaassen in Van der Meer 1990). Strokovnjaki so se ukvarjali z vprašanjem razlikovanja med »tradicionalnim« marketingom in načinom, kako vzpostaviti delovanje marketinga na različnih prostorih oz. v mestih. Predvsem se je raziskovanje osredotočalo na prilagoditev nekaterih klasičnih marketinških konceptov: specifičnih karakteristik »urbanih izdelkov«, pomembnosti strateškega marketinškega načrtovanja, promocijske strategije in implementacije marketinga mest (Braun 2008, 34).

Braun (2008) za začetnika novega obdobja marketinga mest opredeli Kotlerja. Gre za soavtorja knjige z naslovom Marketing places (Kotler in drugi 1993), ki opozarja, da bi morala mesta (oz. prostori) početi tisto, kar že leta počnejo podjetja: strateško marketinško planirati (Kotler in drugi, 1993, 79). V azijski izdaji knjige (2002) opredeli marketing prostora (oz. mesta) kot vzpostavljanje prostora za zadovoljevanje potreb ciljnih skupin. To je doseženo, ko so prebivalci in podjetja zadovoljni s svojo lokalno skupnostjo in ko se srečajo pričakovanja obiskovalcev in investorjev (Braun 2008, 35).

Medtem ko Braun (2008) govori le o dveh obdobjih marketinga mest, avtorja Bailey in Ward obdobja razvoja definirata bolj podrobno skozi kronološki pogled.

Bailey (Kavaratzis 2008, 5) tako govori o treh obdobjih v razvoju marketinga mest:

- »smokestack chasing« oziroma obdobje oblikovanja novih delovnih mest – gre za privabljanje novih podjetij s pomočjo subvencij in nizkih stroškov poslovanja. S tem se ustvarja nova delovna mesta;
- ciljni marketing – promocija privabljanja proizvodnih obratov z drugih lokacij. Poleg nizkih stroškov poslovanja so pomembni tudi izboljšanje fizične infrastrukture, javno-zasebno partnerstvo, poklicno usposabljanje, visoka kakovost življenja s poudarkom na



rekreacijskih možnostih in klimi ter ustreznosti lokalne skupnosti za razvoj določenih podjetij (Kavaratzis 2008, 5);

- obdobje razvoja izdelkov – poleg ciljev prejšnjih faz je pozornost usmerjena na delovna mesta v prihodnosti, upoštevajoč globalno konkurenco, intelektualne in človeške vire, nizke stroške obratovanja in kakovost življenja.

Ward (1998) opredeli štiri faze marketinga mesta:

- 1. *faza: kmetijska kolonizacija* – naselitev praznih zemljišč na zahodu Združenih držav Amerike. Pomembni sta dve aktivnosti: prodaja zemljišč in promocija prvih mest, pri čemer so svojo vlogo odigrale tudi vladne organizacije, železnica, nepremičninske agencije, ki uporabljajo oglaševanje in promocijske aktivnosti (letaki, plakati, oglasi v časopisu);
- 2. *faza: urbana funkcionalna raznolikost* – prodaja turističnih središč, povezanih z vero - religioznostjo in zdravjem (zdravilišča), ter stanovanjskih naselij;
- 3. *faza: marketing industrijskih mest* – promocija obrobni delov mesta z namenom spodbujanja razvoja novih industrij. Kupcem so bile ponujene razne spodbude (nižji davki, subvencije ...). Poglavitna dejavnost promocije je postalo oglaševanje, publiciteta in odnosi z javnostmi;
- 4. *faza: marketing postindustrijskih mest* – prednostna naloga mest je iskanje novih virov, preseči industrializem in promovirati storitvene dejavnosti ter tehnološke inovacije.

Pomembne postanejo edinstvene značilnosti mesta, vizija ter lokalni ponos.

Kavaratzis (2008, 6) se oddalji od pogleda Warda in Baileya ter opredeli tri faze razvoja marketinga mest, pri čemer trdi, da si faze razvoja ne sledijo kronološko, saj si sledijo glede na izkušnje mest in glede na razumevanje vloge marketinga mest. Kavaratzis (2008, 8) opredeli naslednje faze razvoja marketinga mest:

- faza razdrobljenih promocijskih dejavnosti,
- faza marketinškega spleta mest,
- faza znamčenja mest.

Referenčni avtorji, cilji in značilnosti faz so razvidni iz Tabele 2.1: Razvoj marketinga mest skozi različne faze.

Tabela 2.1: Razvoj marketinga mest skozi različne faze

Avtor/leto	Faza	Cilji	Značilnosti
<b>Prva faza: razdrobljene promocijske dejavnosti</b>			
Bailey 1989 (v Kotler in drugi 1999)	Oblikovanje novih delovnih mest	Iskanje in ustvarjanje proizvodnih delovnih mest	Subvencije za podjetja, spodbujanje nizkih obratovalnih stroškov
Ward 1998	Kmetijska kolonizacija	Naseljevanje praznih zemljišč	Velika zemljišča za naselitev v kratkem času
Ward 1998	Urbana funkcionalna raznolikost	Prodaja dobrin (zemlja – hiša)	Diferenciacija posameznih urbanih funkcij (turizem – primestje)
Ward 1998	Marketing industrijskih mest	Privabljanje industrije	Pomembna je promocija, spodbujanje industrije na obrobni delih urbanih sistemov
Ward 1998	Marketing mest	Marketing obstoječih elementov mesta	Preprosta promocija mesta in njegovih značilnosti
<b>Druga faza: marketinški splet mest</b>			
Bailey 1989 (v Kotler in drugi 1999)	Ciljni marketing	Pridobivanje proizvodnih in storitvenih delovnih mest v industrijah	Množični, specializirani marketing, fizična infrastruktura, javno-zasebno partnerstvo, spodbujanje dobre kakovosti življenja
Barke 1999	Oglaševanje mesta	Spreminjanje podobe, izboljšanje nevtralne ali pozitivne podobe	Poudarek na oglaševanju in podobah
Barke 1999	Marketing mest	Spodbujanje investicij, privabljanje turistov, upoštevanje zahtev lokalnih prebivalcev	Pomen lokalnih podjetij, prebivalcev, želja potencialnih kupcev, vključevanje dogodkov v oglaševanje, odmevni razvoj na področju grajenega okolja
Bailey 1989 (v Kotler in drugi 1999)	Razvoj izdelkov	Privabljanje novih delovnih mest	Pomembna je kakovost življenja, javno – zasebno partnerstvo, infrastruktura.
Ward 1998	Marketing postindustrijskega mesta	Obnova mest	Odzivanje na močno konkurenco

<b>Avtor/leto</b>	<b>Faza</b>	<b>Cilji</b>	<b>Značilnosti</b>
<b>Tretja faza: znamčenje mest</b>			
Barke 1999	Trenutna faza	Zadovoljevanje potreb lokalnih podjetij, prebivalcev ter predstavitev privlačne zunanje podobe	Pomembna je vsebina in uporaba podob.
Kavaratzis 2004	Znamčenje mest	Oblikovanje in upravljanje emocionalnih in psiholoških asociacij z mestom	Poudarek na komunikacijskem vidiku marketinga; širok spekter marketinških intervencij (promocija, infrastruktura, organizacija, krajina)

Vir: prirejeno po Kavaratzis (2008, 8).

### **Marketing mest in »podjetniško mesto« oz. »mesto kot podjetje«**

Pomemben element v razvoju marketinga mest je koncept »podjetniškega mesta« (ang. entrepreneurial city), ki ga vpelje Harvey (1989). Pojav nastane zaradi sprememb v upravljanju urbanih središč (lokalnih skupnosti). Bistvena je sprememba vodenja mesta v širšem pomenu besede, in sicer: z upravljanja na podjetništvo. Gre za koncept, pri katerem lokalne oblasti več pozornosti posvečajo kapitalu in delovnim mestom, manj pa javnim dobrinam, javnemu servisu in kolektivni potrošnji (Hall in Hubbard 1996, 154). Ideja mesta kot podjetja opisuje, kako lokalne oblasti z namenom pridobivanja kapitala vedno bolj sledijo proaktivnim strategijam promocije mesta kot podjetja po principu inovativnosti, podjetništva in pogosto visoko tveganih principih. Harvey meni, da je vzrok temu ekonomsko prestrukturiranje, ki se je zgodilo v zgodnjih 70. letih prejšnjega stoletja s pojavom deindustrializacije, večanjem strukturne nezaposlenosti in varčevanjem (Harvey 1989, 5).

S tem se je spremenilo tudi dojemanje mesta, ki ni več zgolj entiteta oz. stvar, ampak postane aktiven igralec na konkurenčnem trgu. Mesta delujejo na globalnem trgu, kjer imajo možnosti in moč usmerjati svojo usodo, s tem da v tekmi za delovna mesta in denar izkoriščajo svoje prednosti pred drugimi mesti (Hall in Hubbard 1996, 159).

Konceptualizacija mest kot ekonomskih igralcev pomeni vstop na konkurenčna področja kapitala, dela, dobrin in servisa. Mnoge lokalne oblasti vzpostavljajo ugodno ekonomsko okolje: nudijo finančne in fiskalne spodbude in investirajo v infrastrukturo urbanih središč. Poleg tega, da želijo pritegniti investitorje, veliko vlogo igrajo tudi tekma za pridobitev

potrošnikov, kulturne inovacije, vzpostavitev atrakcij za potrošnike, kot so nakupovalna središča, kongresni centri (Harvey 1989, 7–9).

Tako postane kakovost življenja v mestu odločilna prednost na trgu. Mesto se dojema kot podjetje, pomemben element postane torej kreiranje in prodaja podob atraktivnega mesta.

### **Od marketinga mest do znamčenja mest**

Na tem področju je zaznati premik proti znamčenju mest. Pojavljajo se slogani, kot so »Das neue Berlin«, »I Amsterdam«, »Totally London«. Najpogostejše aplikacije znamčenja mest temeljijo na vizualnih elementih znamčenja, kot so snovanje novega znaka, novega slogana, vzpostavitev oglaševalske kampanje, ki se veže na te vizualne elemente. Pojavlja se več novih smernic na tem področju: diskusija v zvezi z znamčenjem narodov, diskusija o vlogi in vplivu znamčaja kulture in zabave na značaj mesta/prostora ter znamčenje turističnih destinacij (Kavaratzis 2008).

Lokalne oblasti so prišle do spoznanja, da so zunanji trgi manj pomembni kot notranji. »... promocija je lažja in bolj učinkovita, če se izvaja kot samopromocija. Mesto samo sebi pošilja sporočilo.« (Kavaratzis 2004, 69) Hall in Hubbard (1998) trdita, da je postala vzpostavitev podobe mesta in vodenje strategije najpomembnejše orodje upravljanja mest (Hall in Hubbard 1998, 7).

### **Marketing mest kot orodje za razvoj skupnosti, krepitev lokalne identitete in identifikacije prebivalcev – »socialni marketing«**

Aktivnosti znotraj marketinga mest presegajo zgolj oglaševanje obstoječih atributov mesta. Mnoge promocijske strategije so skonstruirane kot mesto, ki se odkrije na novo in na novo domišlja. Vse to kaže na dejstvo, da strategije marketinga mest niso orientirane izključno na zunanje deležnike, temveč imajo lahko tudi socialne in politične posledice. Kavaratzis (2004) tako opaža premik v razvoju marketinga mest, in sicer iz izključno ekonomske (tržne) perspektive v bolj »socialno« smer, kjer se marketing mesta ne dojema zgolj kot orodje za privabljanje kapitala. V tem smislu omenja znamčenje mest (ang. city branding), ki še vedno stremi h kreaciji in promociji ekonomskih konkurenčnih prednosti (tržnih prednosti), hkrati pa je orodje za doseganje razvoja skupnosti, krepitev lokalne identitete in identifikacije

prebivalcev z njihovim mestom ter orodje za aktiviranje in vključevanje vseh deležnikov iz okolja (Kavaratzis 2004, 70).

## 2.2 Značilnosti marketinga mest

Zaradi kompleksnosti mesta, njegovega upravljanja, njegovih različnih deležnikov večkrat prihaja do napačnega razumevanja marketinga mest. Predvsem gre za enostavno kopiranje marketinških konceptov na mesta. Mesta zaradi svojih značilnosti ne moremo enačiti s izdelki in storitvami. Zato tudi marketinga mest ne moremo povsem primerjati z drugimi oblikami marketinga. Marketing je sicer možno aplicirati tudi na mesta, vendar je potrebno poudariti, da so mesta in njegovi elementi drugačni od drugih izdelkov (Van den Berg in drugi 1990, 5).

Pomembni sta dve dejstvi, in sicer: marketing mesta je dolgoročen proces, ki ne more biti implementiran v delih ali v le določenem obsegu. Drugo dejstvo je, da promocijske aktivnosti predstavljajo samo delček celotnega procesa in ne smejo biti mišljene kot alternativa strateškemu marketingu. Prav tako je potrebno imeti v oziru vlogo znamčenja (ang. branding), ki je v večini primerov razumljena kot razvoj znakov in sloganov za promocijski material mesta. Znamčenje je širok pojem, ki ne more zamenjati marketinškega procesa, lahko pa zagotovi usmerjenost na komunikacijski aspekt vseh marketinških ukrepov in orodij (Kavaratzis 2009).

Kavaratzis opozarja na razkorak med teorijo marketinga mest in njeno implementacijo v praksi. Teorija želi zagotoviti in pojasniti dejavnosti, aktivnosti, pomagati urbanemu razvoju in podati učinkovito vodenje praktične implementacije. Praksa marketinga mest kaže drugačno sliko. Na terenu se opaža omejeno razumevanje koncepta z dvema značilnostma. V večini primerov marketing mest ni implementiran kot proces, temveč kot niz različnih aktivnosti. Marketing se še vedno zamenjuje za enega izmed njegovih elementov – predvsem promocijske aktivnosti (Kavaratzis 2009).

Pri marketingu mest so problematični predvsem interesi posameznikov. Prav tako je problematično, da mora javna uprava upoštevati politične, moralne vrednote, finančne posledice. Po mnenju Van den Berga in drugih (1990, 7) cilj marketinga mest ne bi smela biti dobičkonosnost, temveč kakovost javnega, bivalnega in storitvenega okolja ter zaposlovanje. Mnogi avtorji omenjajo, kako pomembno vlogo ima marketing mesta v vzpostavljanju konkurenčnosti mesta (Ashworth and Voogd 1990, Kotler in drugi 1993 ...). Marketing mesta

ima velik pomen tudi v strateškem načrtovanju politik, ki se vežejo na urbani ekonomski (gospodarski) razvoj. Vzpostavljajo se vprašanja v zvezi z učinkovito implementacijo politik marketinga mest, vlogo lokalnih oblastnikov, doprinosom marketinga mest za celoten proces lokalnega ekonomskega razvoja.

Mesta so kompleksni organizmi s specifičnimi interesi različnih deležnikov, ki zahtevajo svoj način upravljanja. Tako marketinških konceptov ne moremo enostavno kopirati na mesta. Zato v praksi večkrat prihaja do napačnega razumevanja marketinga mest. Oglejmo si tri najpogostejše zmot:

- Landry in Bianchini (1995) omenjata, da si politiki in strokovnjaki želijo ustvariti prijetno mesto z izboljšanjem posameznikove izkušnje v mestu, vendar le-to v praksi ni realizirano (Landry in Bianchini 1995).
- Politiki in strokovnjaki si mnogokrat razlagajo, da je marketing mest orodje za namen promocije turizma in lokalnih znamenitosti. Zato je veliko pozornosti usmerjene na vizualizacijo mest (oblikovanje celostnih grafičnih podob, sloganov, znamčenje). Vendar je to le del aktivnosti marketinga mest (Hospers 2011).
- Strokovnjaki s področja marketinga so splošne marketinške koncepte preoblikovali tako, kot da so mesta le specifični izdelki, drugačni zaradi svoje prostorske dimenzije (Kavaratzis in Ashworth 2005). Vendar pa Van den Berg (1990) trdi, da mesta zaradi svoje kompleksnosti ne moremo enačiti z ostalimi izdelki oz. storitvami. Marketinški koncept je sicer možno aplicirati na mesta in je učinkovit tako pri neprofitnih kot profitnih dejavnostih. Mesta so kljub temu drugačna od drugih izdelkov zaradi svoje kompleksnosti, pomanjkanja prožnosti in dolge življenjske dobe. Zato marketinga mest ne moremo preprosto primerjati z ostalimi oblikami marketinga. Kompleksnost mesta se kaže v številu in raznolikosti urbanih izdelkov, ki izpolnjujejo pogoje za marketing. Število in raznolikost urbanih izdelkov sta odvisni od velikosti mesta in njegovih gospodarskih funkcij.

## **Marketing mest in vključevanje deležnikov**

Braun (2008) trdi, da je marketing mesta del urbanega oz. mestnega vodenja, pri katerem gre za mehanizme, ki vključujejo javne in zasebne deležnike. Gre torej za politični proces, ki zajema različne deležnike z različnimi cilji.

Prav tako Van den Berg (1990) trdi, da je marketing eden izmed vidikov strategije podjetja. Tako je tudi marketing mest del občinske politike. Poleg uprave oz. administracije in nadzora mest bi moralo tudi podjetništvo postati nova dimenzija mestne oz. občinske politike. Glavni cilj mestne politike je spodbujanje interesov tistih, ki živijo in so tako ali drugače aktivni v mestu. Mesta morajo skupaj s podjetji, lastniki, institucijami in upravitelji mesta delovati skupaj, vse v interesu prebivalcev mesta (Van den Berg 1990).

V tem smislu marketing mesta pomeni vzpostavitev odnosa mesta z deležniki, kjer bo doseženo soglasje o najboljših rešitvah za prebivalce, ter druge deležnike znotraj omejitev in usmeritev družbenega in naravnega okolja ter v okviru družbene in ekološke odgovornosti (Jančič 1999).

Kotler in Keller (2006) omenjata, da celostni marketing vsebuje vse oblike marketinga: odnosni marketing, integrirani marketing, interni marketing in družbeno odgovorni marketing. Celostni marketing mest pomeni razvoj dolgotrajnih odnosov z deležniki, ki lahko vplivajo na uspešnost aktivnosti marketinga mesta s tem, da sooblikujejo aktivnosti marketinga mesta, zagotavljajo, da vodstvo sprejema ustrezna načela marketinga v smislu etničnega, ekološkega, pravnega in družbeno odgovornega konteksta aktivnosti marketinga mesta.

Marketing mest (Kotler in drugi 1999) pomeni oblikovanje skupnosti z namenom zadovoljevanja potreb njenih ciljnih skupin. Marketing mest je učinkovit le, če so prebivalci mesta in podjetja zadovoljni s svojimi skupnostmi, pričakovanja obiskovalcev ter vlagateljev pa izpolnjena (Kotler in drugi 1999).

Gre za celostni marketinški koncept, ki ga Jančič (1999) opredeli kot proces vzpostavitve marketinškega odnosa podjetja z njegovim notranjim okoljem, relevantnimi deležniki in družbenim ter naravnim okoljem. Jančič in Žabkar (2002, 666) trdita, da je v disciplini marketinga mest potrebno preseči upravljavsko perspektivo in se osredotočiti na odnosno



perspektivo, katere temelji ne ležijo v mikroekonomiji, temveč v sociologiji, socialni psihologiji in antropologiji. Odnosi v ekonomiji in drugih sferah življenja rastejo skozi empatično interakcijo in so težko kvantificirani, manipulirani in kontrolirani. Posebno pozornost je potrebno nameniti soupravljanju marketinškega odnosa. Samo tako je možno doseči trajnostni razvoj in zadovoljstvo tudi v okviru problematike marketinga mest.

Marketing in znamčenje mesta je po mnenju Bianchinija in Ghilardijeve (2007) proces, ki ima naslednje značilnosti:

- je celosten, interdisciplinaren proces;
- inovativen, izviren in eksperimentalen proces (vključuje vse prebivalce, ne glede na starost in družbeno poreklo, da izkoristijo svojo domišljijo, ideje in razumejo dejavnike, ki spodbujajo ali ovirajo ustvarjalnost in domišljijo);
- je kritičen proces, ki motivira, izziva in odpira številna vprašanja;
- je humanističen in usmerjen na ljudi (spodbuja domišljijo in želje različnih posameznikov in interesnih skupin mesta);
- je kultiviran proces, ki zajema znanje in kritično zavedanje in upošteva kulturni značaj in izražanje (temelječe na raziskovanju zgodovine, socioekonomske realnosti, interne in eksterne podobe, kulturnega življenja ter zastopanja različnih lokalnih kultur (Bianchini in Ghilardi 2007)).

Inn (2004) trdi, da je marketing mest sestavljen iz dveh delov: ustvarjanja blaginje in promocije mesta. Ustvarjanje blaginje je proces oblikovanja posebnih značilnosti in znamenitosti, medtem ko je promocija proces komuniciranja v okviru teh značilnosti, znamenitosti. V sklopu ustvarjanja blaginje je poleg ostalega še pomembno ugotoviti, kateri dejavniki zadovoljujejo potrebe ciljnih skupin, da bi se kar učinkoviteje načrtovala in oblikovala blagovna znamka mesta in tudi njena promocija.

### **Ciljne skupine marketinga mest in proces odločanja**

Kavaratzis (2009) kot pomemben element marketinga mest omenja vpletenost in sodelovanje vseh deležnikov. Ključnega pomena je kolektivno razumevanje marketinga mest, še preden se marketing mesta aplicira na določeno mesto. Tudi Metaxas (2002) na seznam 20 kriterijev, ki jih morajo upoštevati snovalci marketinga mesta, umešča kriterij partnerstva med lokalno oblastjo, podjetji in prebivalci.

Kdo so ciljne skupine mesta? Različni avtorji jih klasificirajo različno. O treh najbolj osnovnih kategorijah ciljnih skupin mesta govorijo že Van den Berg (1990) in Ashworth and Voogd (1990), in sicer so to:

- prebivalci,
- obiskovalci in
- podjetja.

Kotler (Kotler in drugi 1993) to klasifikacijo nadgradi oz. razširi. Prebivalcem doda »zaposlene« ter oblikuje novo kategorijo »industrija in izvozni trgi«. Njegova klasifikacija tako vsebuje štiri kategorije ciljnih skupin mesta: prebivalci in zaposleni, obiskovalci, podjetja, industrija in izvozni trgi.

Braun (2008) za razliko od Kotlerja (Kotler in drugi 1993) ciljno skupino »industrija in izvozni trgi« zamenja z »investitorji«. Tako omenja naslednje ciljne skupine: prebivalci, obiskovalci, podjetja, investitorji.

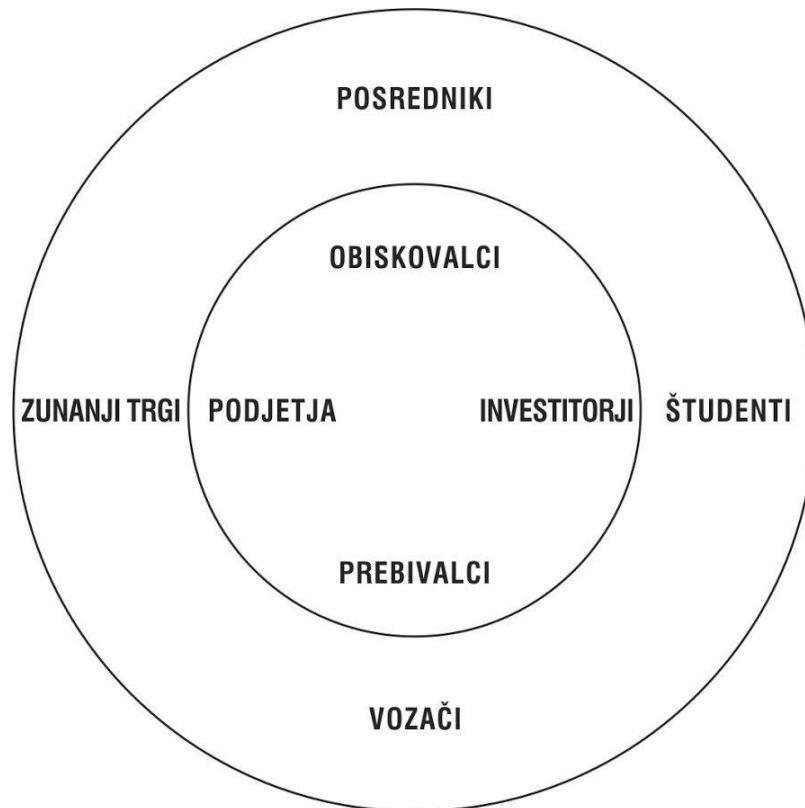
Tabela 2.2: Primerjava različnih kategorij uporabnikov mesta po avtorjih

Kategorije	Prebivalci	Podjetja	Obiskovalci	Drugo
Uporabniki mesta (Van den Berg in drugi 1990; Ashwort in Voogd 1990)	Prebivalci	Podjetja	Obiskovalci	-
Ciljni trgi marketinga mesta (Kotler in drugi 1993)	Prebivalci in zaposleni	Podjetja in industrija	Obiskovalci	Izvozni trgi
Uporabniki prostora (Rainisto 2003; Kotler in drugi 2002)	Novi prebivalci	Proizvajalci dobrin in storitev, sedeži podjetij in regionalnih pisarn	Obiskovalce loči na obiskovalce v turizmu in gostinstvu.	Zunanje naložbe in izvozni trgi
Splošne skupine uporabnikov (Braun in drugi 2003)	(Potencialni) zaposleni	(Potencialna) podjetja	(Potencialni) obiskovalci	(Potencialni) investitorji

Vir: prirejeno po Braun (2008, 50).

Braun (2008) še dodatno razširi ciljne skupine na vozače, študente (so hkrati lahko tudi podjetniki, obiskovalci, vozači) in posrednike (uvrsti jih med obiskovalce), ki so vezni člen med investitorji in mestom.

Slika 2.2: Uporabniki mesta



Vir: povzeto po Braun (2008, 52).

Ciljne skupine lahko nastopajo v več vlogah hkrati (nekdo je hkrati prebivalec in zaposleni) ter imajo več kot en motiv uporabe mestne infrastrukture (Ashworth in Voogd 1990).

Braun (2008, 52) opredeli motive ciljnih skupin mesta:

- Prebivalci in potencialni prebivalci – Prebivalci v mestu iščejo prostor za bivanje in življenje v najširšem pomenu besede. Gre za prostor, kjer je njihov dom, kjer hodijo v službo, kjer vzgajajo otroke, nakupujejo, se rekreirajo, študirajo, preživljajo prosti čas z družino, obiskujejo kulturne dogodke itd. Čutijo, da tja tudi pripadajo. Prostor, kjer živimo ni le ena lokacija, ampak mreža različnih lokacij. Van den Berg (Van den Berg 1987 v Braun 2008) jo imenuje »**relevantno okolje**«. Prebivalci želijo privlačno življenjsko okolje, ki zadovoljuje njihove potrebe in potrebe drugih članov družine. Katere so značilnosti privlačnega življenjskega okolja? Za prebivalce je najbolj pomembno

domovanje (število kvadratnih metrov, število sob, kakšno je dvorišče, arhitektura, stil, zgodovina, oblikovanje). Pomembna pa je tudi okolica: možnosti parkiranja, kakšni so sosede, soseka, javni prevozi, trgovine, varnost, zelene površine itd. Poleg tega so pomembni dejavniki tudi dostopnost do zaposlovanja, dostopnost do objektov izobraževanja, ponudba izobraževanja, dostopnost objektov za koriščenje prostega časa itd. Vsi ti dejavniki prispevajo k privlačnosti življenjskega okolja. Ne smemo spregledati tudi potencialnih možnosti za zaposlovanje, izobraževanje itd.

- Podjetja – Tudi ta kategorija išče več kot le lokacijo. Mesto je za podjetja prostor, kjer lahko trgujejo, in je tudi okolje, ki jim pomaga dosegati njihove cilje. Pomembni so dejavniki lokacije, kot so dostop do trga, resursov, do delovne sile itd. Najpomembnejša vsebina atraktivnega poslovnega prostora oz. lokacije je prostor, kjer izvajajo svojo dejavnost. Kot v primeru prebivalcev bi tudi pri podjetjih lahko rekli, da gre za namestitev v najširšem smislu besede. Ko podjetje išče novo lokacijo, ga bodo zanimale informacije v zvezi s prostorom, stroški, skladiščenjem. Za nekatera podjetja bo pomemben tudi videz oz. sloves lokacije, ki bi lahko okrepila tudi njihovo podobo. Za nekatera podjetja je pomembnejše, da so v mestnem jedru, za druga, da so blizu avtoceste, za tretja, da so locirana v industrijski coni. Pomembno vlogo ima tudi dostop do (trenutnih in potencialnih) dobaviteljev, partnerjev, znanja, zaposlenih, financ in trgov.
- Obiskovalci – Za razliko od prebivalcev in podjetij se obiskovalci ne želijo ustaliti v mestu, ki ga obiščejo. Mesto je le njihova destinacija, ki so jo obiskali za omejeno časovno obdobje. Kaj obiskovalci pričakujejo od mesta? Začasno nastanitev (hotel, kamp, apartma itd) in dostopnost do atrakcij, ki jih ponuja mesto. Obiskovalca bo zanimala cena in tip nastanitve, arhitektura, oblikovanje, udobje, dostopnost do restavracij, neposredna soseka, možnosti parkiranja, javnega prevoza itd. Obiskovalci lahko želijo namestitev v centru ali pa na obrobju. Pomembni so tudi drugi dejavniki. Poslovni gostje bodo cenili pisarno, tovarno, laboratorij in podobno, drugim gostom bodo bolj pomembne kulturne znamenitosti ali pa zabavne vsebine, kot so plaže, športni parki, nočno življenje itd. Nekateri obiskovalci radi nakupujejo.
- Investitorji – Braun (2008) kot investitorje opredeli tudi prebivalce in podjetja, saj le-ti investirajo v mesto (podjetja investirajo v svojo dejavnost v mestu, prebivalci investirajo v svoje domove). Oboji investirajo v okolje, kjer živijo oz. poslujejo. Pomembna kategorija investitorjev pa so finančne inštitucije, nepremičninska podjetja in podobno. Vsi investitorji želijo, da se bo njihova investicija povrnila.

Kako pomembno je vključevanje prebivalcev mesta?

Braun, Kavartzis in Zenker (2010) ugotavljajo, da obstaja vedno večja potreba za vključitev prebivalcev v proces marketinga mesta. Omenjajo štiri vloge prebivalcev:

- Prebivalci kot ciljna skupina – zanima jih življenjski prostor. Prebivalci si želijo atraktivnega življenjskega okolja, ki izpolnjuje njihove potrebe in želje ter tudi članov njihovega gospodinjstva. Z marketingom mesta lahko vplivamo na proces odločanja prebivalcev na izbor mesta, kjer bodo živeli. Ne gre le za to, da bo mesto pridobilo nove prebivalce, temveč da bodo trenutni prebivalci ostali v mestu zadovoljni. Ciljna skupina so tako potencialni kot tudi obstoječi prebivalci.
- Prav tako so prebivalci integralni del marketinga mesta oz. znamčenja mesta. Prijazni prebivalci so pozitiven faktor učinkovitega znamčenja mest in so del procesa učinkovite turistične ponudbe.
- Prebivalci so ambasadorji znamke mesta. Prebivalec, ki je močno vključen, bo v primerjavi z drugimi prebivalci pokazal bolj pozitivno vedenje. Snovalci strategij in politik so spoznali vlogo prebivalca kot ambasadorja znamke mesta.
- Prebivalci kot meščani – so vključeni v legitimacijo strateških ciljev, kar je pomemben korak pri uspešni strategiji in viziji marketinga mesta, ki je ključna za nadaljnjo participacijo.

In kakšni so motivi vključevanja prebivalcev? Braun in drugi (2010) trdijo, da so motivi prebivalcev naslednji:

- izboljšati kakovost in učinkovitosti politik skozi participacijo prebivalcev in aktivacija njihovega znanja in resursov;
- zmanjšati komunikacijsko vrzel med javnimi institucijami in prebivalci in ponovno pridobiti legitimnost za aktivnosti;
- okrepiti občutek za državljanstvo, pripadnost in skrb za lokalno okolje;
- poglobiti demokracijo in povečati pogajalske zmogljivosti izključenih ciljnih skupin.

V postopku marketinga mesta je nujno vzpostaviti močno komunikacijo med prebivalci in odločevalci v mestu in s tem dati več kontrole prebivalcem. V vsaki fazi snovanja strategije marketinga mesta mora biti načrtovana možnost participacije prebivalcev. Ta proces je še posebej pomemben pri fazi opredeljevanja ciljev in izgradnje močne vizije (Braun in drugi 2010).

Zakaj so ciljne skupine mesta tako pomembne? Vloga marketinga je po mnenju Ashwortha in Voogda (1990) sprememba odnosa uporabnika do stvari in vplivanje na uporabnikovo vedenje.

Marketinški ukrepi tako vplivajo na:

- oblikovanje odziva – podobno kot pri učenju promocijske aktivnosti oblikujejo odziv ciljnih skupin in tako vplivajo na njihovo vedenje (nova urbana oprema, promocijska brošura, oglas ...);
- krepitev odziva – ko ima ciljna populacija pozitiven odnos, se le-tega lahko dodatno spodbudi s posebno obliko vedenja (zbiranje denarja, investicije ...);
- spreminjanje odziva – najtežja naloga, saj zahteva spremembo vedenja ali zaznave. Spremembo je potrebno povezati z nečim, v kar že sami verjamejo (obstoječe prepričanje, norme, vrednote).

Na končno odločitev ciljne skupine vpliva (Ashworth in Voogd 1990):

- denarna korist oziroma strošek (znižanje davkov, ugodnosti, življenjski stroški ...);
- časovne koristi in stroški (čas potovanja, čakanja ...);
- koristi in stroški glede mesta (dostopnost, lepa lokacija ...);
- senzorične koristi in stroški (hrup, smrad ...);
- psihične koristi in stroški (občutek varnosti, prijaznost ljudi, pridobitev statusa ...).

Braun (2008) trdi, da marketing mest vpliva na uporabnikov proces odločanja glede njemu relevantnega okolja. Orodja marketinga mesta pomagajo razumeti potrebe in želje uporabnikov mesta glede na odločitve o izboru in poznavanju ustreznih okolij. Potrebno je ugotoviti tudi vlogo uporabnikovih značilnosti, procesiranja informacij, asociacij vrednotenja pozitivnih ali negativnih strani uporabnikove odločitve.

Braun omenja (2008, 60–68) naslednje dejavnike v procesu odločanja:

- stopnjo navdiha, motivacije – potrošnikove želje, zahteve in potrebe, vezane na določeno okolje, se povežejo z motivacijo, navdihom. Potrošnik primerja okolje s tistim, po čemer hrepeni, in glede na pozitivne ali negativne vidike sprejme odločitev za spremembo;
- značajske značilnosti uporabnika – odvisne so od starosti, prihodkov, vere, izobrazbe, rase, od tega, če so samski, poročeni, imajo otroke ...
- zaznavanje – človekova zmožnost opazovanja, interpretiranja, procesiranja in ocenjevanja sveta.

## 2.3 Proces marketinga mest

Gre za težko izvedljiv proces, predvsem zaradi kompleksnosti sistema in različnih interesov ter velikega števila in različnih značilnosti posameznih marketinških segmentov. **Strateško usmerjen pristop** je nujno pomemben za uspešno izvedbo marketinga mesta in njegov dolgoročen uspeh. Orodja, strategije in dejavnosti morajo biti načrtovani in nadzorovani z namenom zadovoljevanja potreb različnih skupin uporabnikov oziroma potrošnikov mesta ob hkratnem uresničevanju podjetniških ciljev (Van den Berg in drugi 1990).

Kako poteka sam proces strateškega marketinškega načrtovanja? V nadaljevanju predstavljam faze nekaterih avtorjev.

Kotler in drugi (1993, 80–98) govorijo o procesu strateškega marketinškega načrtovanja, ki vsebuje naslednje faze:

- analizo mesta – SWOT – glavne prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti skupnosti. Oblikujejo se ekonomske in demografske značilnosti mesta, identificira konkurenco, trende, razvoj in teme mesta;
- snovanje vizije in ciljev – kaj želijo prebivalci za skupnost;
- snovanje strategije – kakšne strategije so tiste, ki bodo pomagale doseči cilje;
- akcijski načrt – kateri so ukrepi, ki so potrebni za uspešno izvedbo strategije;
- implementacija in nadzor – kaj mora skupnost storiti za zagotavljanje uspešnosti implementacije.

Marketing mesta je proces, ki vključuje širok spekter aktivnosti. Začne se z **analizo mesta** in trenutne situacije, v kateri je, pri čemer se osredotoča na vsa sredstva, s katerimi razpolaga mesto, priložnosti in ciljne skupine (Kavaratzis 2009). Naslednji korak predstavljajo **identifikacija in izbira določene vizije** za mesto ter cilji, ki jih je potrebno doseči v sodelovanju in s soglasjem s čim širšim spektrom vseh mogočih deležnikov. Sledi faza **načrtovanja posameznih projektov**, ki bodo vodili k doseganju ciljev, in dodeljevanje jasnih nalog za vse udeležence. Sledi **aktivna implementacija ukrepov**, ki so prostorski, funkcionalni, finančni, organizacijski in promocijski. Proces se konča s **spremljanjem in redno evalvacijo** rezultatov vseh aktivnosti. Gre za evalvacijo, ki vodi v ponovno ponavljanje



celotnega procesa, osveženega z novimi spoznanji in pridobljenimi izkušnjami (Kavaratzis 2009).

Kotler (Kotler in drugi 1993, 18) trdi, da je za marketing mest bistveno:

- oblikovanje prave mešanice skupnih značilnosti in storitev;
- vzpostavitev spodbud za sedanje in potencialne kupce ter uporabnike proizvodov in storitev;
- predstavljanje izdelkov in storitev mesta na učinkovit in dostopen način;
- oglaševanje vrednosti in podobe mesta tako, da so potencialni uporabniki mesta seznanjeni z značilnimi prednostmi mesta.

Ashworth in Voogd (1990, 28) govorita o trgu, kjer se opredelijo obstoječi potrošniški trgi in urbana strukturna zmožnost z namenom določitve, katera marketinška strategija je najprimernejša. Pri tem je potrebno upoštevati tako mesto kot izdelek (stran ponudbe) ter značilnosti, potrebe in vedenje uporabnikov (stran povpraševanja). Funkcije mesta oz. mesto kot celota mora biti opredmeteno – šele takrat je lahko obravnavano kot izdelek ali sklop izdelkov, ki morajo biti pozicionirani glede na njegov konkurenčni položaj. Potrebno je opredeliti tudi potencialne uporabnike določenega izdelka in jih razumeti v skladu s ciljnimi marketinškimi segmenti.

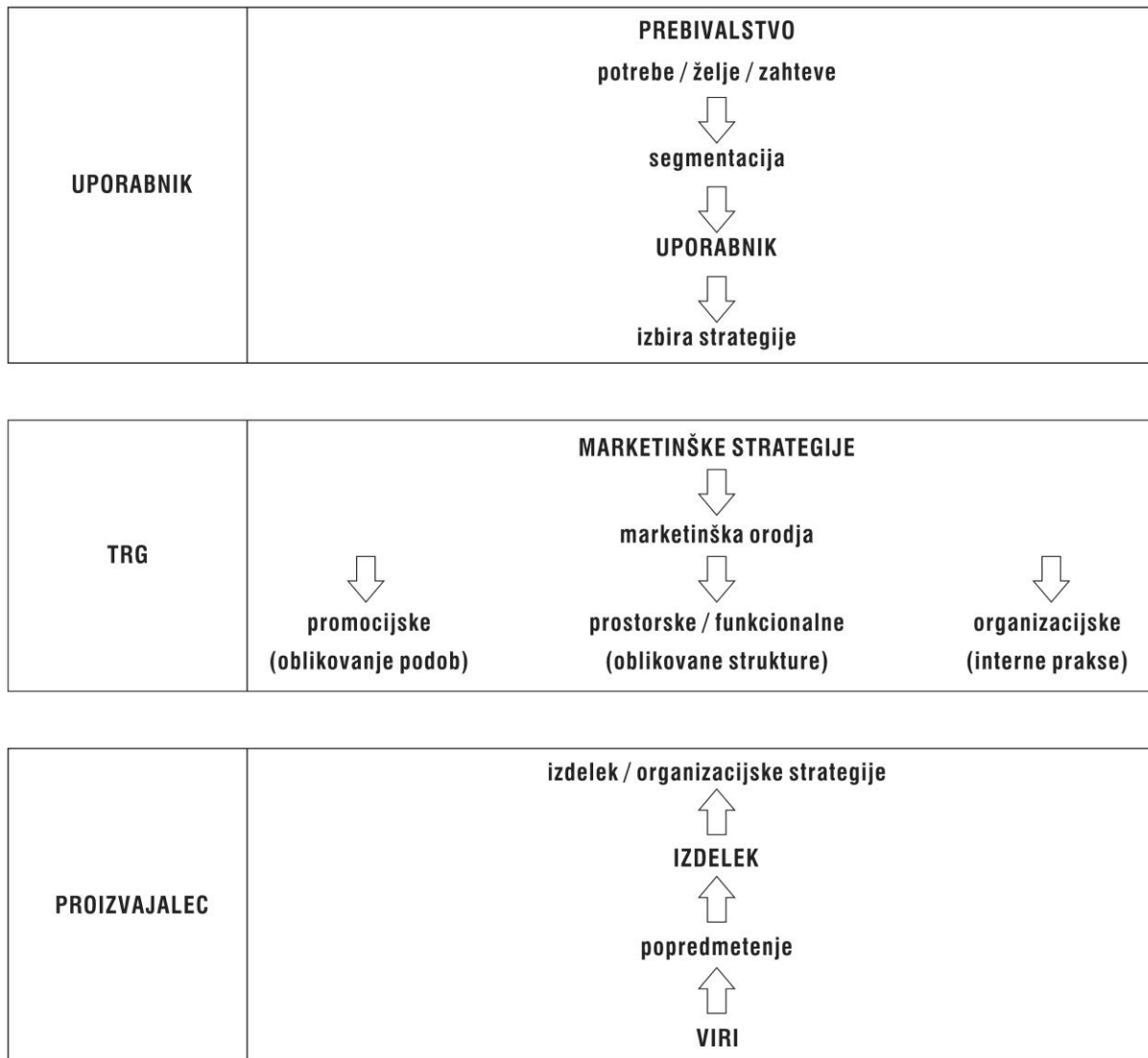
Ne obstaja samo ena možna pravilna strategija marketinga. Potrebno je ugotoviti, kakšna oblika marketinga je primerna glede na določen nabor funkcij v določenem kraju ter glede na določene in želene cilje. Strategije so odvisne od zastavljenih ciljev: ohranjanje, vzdrževanje dosežene ravni storitev, stimulacije (oblikovanje pogojev, ki spodbujajo nove dejavnosti), povezave itd. (Ashworth in Voogd 1990, 30).

Marketinški načrti so del širših strategij in so usmerjeni v nekatere kombinacije omenjenih ciljev (Ashworth in Voogd 1990, 36):

- razvojni cilji – zagotavljajo spodbudo za nove dejavnosti;
- organizacijski cilji učinkovitosti – zagotavljajo okvir za vključevanje različnih mestnih politik s prostorskimi posledicami;
- promocijski cilji – ponujajo izbrane informacije o potencialnih izdelkih mesta potencialnim uporabnikom.

Po določitvi in oblikovanju ciljev in strategij je potrebno določiti marketinški splet – kombinacijo instrumentov, ki so potrebni za doseg te ciljev glede na določeno strategijo. Elementi marketinškega spleta mesta so tisti, ki lahko pomagajo doseči konkurenčne prednosti na področju pridobivanja investicij, razvoja turizma in skupnosti in spodbujanja lokalne identitete (Van Waterschoot 2000).

Slika 2.2: Proces marketinga mest



Vir: povzeto po Ashworth in Voogd (1990, 28).

Ashworth in Voogd (1990, 48) trdita, da je najpomembnejši element marketinškega procesa prebivalstvo (njihove potrebe, želje, zahteve). Njihovo uporabniško vedenje je razvidno skozi odnos do določenega vidika mesta. Z analizo marketinške segmentacije (razgrajevanje

množičnega trga na podskupine) lahko snovalci mesta oblikujejo urbani izdelek, namenjen točno določenim uporabnikom.

V primeru marketinga mest je izdelek (mesto) drugačen od komercialnega izdelka oziroma storitve. Prav tako ne moremo govoriti o blagovni menjavi med prodajalcem in kupcem v smislu lastništva oz. pravice nad določeno fizično entiteto. Urbani izdelek ima dvojni pomen. Mesto je lahko samostojna entiteta oz. celota, ki ima svojo fizično strukturo, funkcije, dejavnosti, aktivnosti, atmosfero in simbolne vrednosti. Po drugi strani pa se nanaša na točno določene storitve, ponudbe ali lastnosti določenega dela mesta. Vsi izdelki so izdelani iz različnih vrst virov. Urbani vir je vsaka lastnost, element ali objekt mesta, ki bi lahko bil v prihodnosti uporabljen za izdelek mesta. Tako je na primer kulturna dediščina urbani izdelek, ki je sestavljen iz izbranih virov (gradov, zbirk predmetov, zgodovinskih osebnosti, dogodkov ...), ki jih veže predstavitev uporabnikom mesta preko različnih komunikacijskih medijev.

Tabela 2.3: Primerjava procesa marketinga mest in strateškega marketinškega načrtovanja

Proces marketinga mest (Ashworth in Voogd 1990)	Strateško marketinško načrtovanje (Kotler in drugi 1993)
1. Analiza trga	1. Analiza mesta – SWOT: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti mesta kot skupnosti; oblikovanje ekonomske oz. demografske značilnosti mesta; identificirati glavno konkurenco mesta, trende in razvoj, analizirati prednosti in slabosti, priložnosti in nevarnosti, identificirati glavne teme mesta
2. Označitev mesta ali regije v obliki izdelka, povezanega z mestom	2. Določanje vizije in ciljev - kaj želimo, da skupnost postane
3. Oblikovanje ciljev in določanje strategij	3. Oblikovanje strategije – katere strategije bodo skupnosti pomagale doseči svoje cilje
4. Določanje primernosti instrumentov ali marketinškega spleta in njihove vloge v luči operativne strategije	4. Akcijski načrt – kakšne ukrepe mora skupnost izvesti za uspešno realizacijo strategije
	5. Implementacija in nadzor – kaj mora skupnost storiti za zagotavljanje uspešnosti implementacije

Vir: prirejeno po Mišič Udir (2014, 59).

## **Upravljanje marketinga mest**

Braun (2008, 45) ponudi definicijo upravljanja marketinga kot procesa določanja marketinških ciljev mesta, načrtovanje in izvajanje aktivnosti za doseganje ciljev in vrednotenje uspeha in dosežkov glede na zadane cilje. Marketing mest je mrežni sistem, saj le-ta upošteva veliko različnih ciljnih skupin, izdelkov in njihovih kombinacij (Braun 2008, 87). Ne gre za upravljanje od zgoraj navzdol (nadzor marketinških aktivnosti za vse ciljne skupine), ampak je bistvo upravljanja marketinga mest koordinacija in uresničevanje dejavnosti marketinga mesta v različnih omrežjih, ki ga tvorijo različne interesne skupine (Braun 2008, 87).

V tem mrežnem sistemu je bistvena razporeditev aktivnosti marketinga mest, kjer Braun (2008, 100) loči med dvema nivojema koordinacije upravljanja marketinga mest:

- prvi nivo, ki se nanaša na aktivnosti marketinga mesta, ki so med seboj sorodne in so pomembne za več kot samo eno generično ciljno skupino, za razvoj splošne marketinške vizije, strategije, ciljev ter spodbujanje marketinških aktivnosti mesta. V središče pozornosti je postavljen uporabnik, razvijanje in vzdrževanje informacijskega sistema marketinga mest, sodelovanje v procesu strateškega razvoja izdelkov, nadzor in koordinacija strateškega upravljanja s podobo mesta;
- drugi nivo, ki se veže na koordinacijo marketinških dejavnosti za točno določeno ciljno skupino. Le-te vključujejo orodja, kot so strateška analiza okolja, segmentacija trga, pozicioniranje, komuniciranje, računovodstvo, razvoj izdelkov ter poraba marketinškega spleta. Vse aktivnosti morajo biti oblikovane, načrtovane in implementirane čim bližje ciljnim skupinam.

## 2.4 Marketinški splet mest

Pojem »marketinški splet« (ang. marketing mix), ki se je zaradi preprostosti najbolj uveljavil v marketinški disciplini, vsebuje štiri P-je (McCarthy 1990):

- izdelek (ang. product),
- cena (ang. price),
- marketinške poti (ang. place),
- promocija (ang. promotion).

Gre za sklop spremenljivk, ki tvorijo celoto, ki jo podjetje ponuja potrošnikom (Brown 1997). Koncept marketinškega spleta se nanaša na sklop obvladljivih, na povpraševanje vplivajočih instrumentov, združenih v marketinški program z namenom doseganja določenega nivoja in vrste odziva s strani ciljnega trga (Van Waterschoot in Van den Blute 1992, 88).

Instrumenti marketinškega spleta so sestavljeni z namenom, da sprožijo določeno vrsto in stopnjo povpraševanja, za kateri podjetje meni, da sta pomembni za doseganje temeljnih ciljev (Van Waterschoot 2000, 218).

Ker so urbani izdelki, mesta in njegovi elementi zaradi kompleksnosti, pomanjkanja prožnosti in dolge življenjske dobe drugačni od običajnih marketinških izdelkov in ker marketinga mest ne moremo kar tako primerjati z ostalimi oblikami marketinga (Van den Berg in drugi 1990, 5), je potrebno za marketing mest na novo opredeliti marketinški splet mesta.

V okviru marketinške discipline bi lahko glede na poskuse oblikovanja marketinškega spleta mesta razdelili avtorje na dva pola, in sicer na:

- avtorje, ki želijo prilagoditi klasični marketinški splet za potrebe marketinga mesta s tem, da dodajajo različne elemente (Van den Berg, Lumsdon, Morrison, Metaxas),
- avtorje, ki se oddaljujejo od klasičnega marketinškega spleta in ponujajo nove rešitve (Ashworth in Voogd, Vall in Mathieson, Kotler).

Tabela 2.4: Marketinški spleti po avtorjih

Van den Berg in drugi (1990), 6 P-jev	Kritični do apliciranja marketinškega spleta za namene marketinga mest štirim glavnim sestavinam dodajo še dva elementa, in sicer: politiko upravljanja in osebje.
Braun (2008), 4 P-ji	Trditev, da je celo mesto izdelek, je poenostavljanje, saj se ne upošteva potreb in želja kompleksnosti in raznolikosti mest. Kritičen do klasičnih 4-ih P-jev.
Booms in Bitner (1981), 7 P-jev (v Lumsdon 1997)	Klasičnim 4-im P-jem dodajo še tri elemente: človeške vire (odnos osebje – stranka, kakovost storitev), fizične dokaze (oblika, estetika in ambient okolice) in procese (upravljanje storitev). Obravnavajo turistično marketinško perspektivo.
Morrison (1996), 8 P-jev	Obravnava marketinga gostinstva, gostoljubnosti in potovanj. 4-im P-jem doda še 4 P-je: človeške vire, paket ponudbe, program in partnerstvo.
Metaxas (2002), 5 P-jev	Adaptacija, učinkovitost in uporaba tradicionalnega modela marketinškega spleta v okviru marketinga mest. Doda element – človeške vire, in sicer kot: upravljanje s človeškimi viri v kontekstu znamenitosti mesta, prispevek prebivalcev za razvoj mesta.
Ashworth in Voogd (1990), geografski marketinški splet	Vpeljeta termin »geografski marketinški splet«: promocijski ukrepi, prostorsko-funkcionalni ukrepi (elementi v okviru fizičnega oblikovanja), organizacijski ukrepi (izboljšanje delovanja sistema kot posledica revizije) in finančni ukrepi.
Vall in Mathieson (2006)	Značilnosti marketinškega spleta mesta so: naravne značilnosti in procesi okolja, gospodarska struktura in gospodarski razvoj, socialna struktura in organizacija, politična organizacija, stopnja in vrsta turističnega razvoja.
Kotler in drugi (1999)	Proces marketinškega spleta vsebuje naslednje investicije za izboljšanje kakovosti življenja v mestu in prepoznavnosti mesta: oblikovanje – mesto kot karakter, izboljšanje infrastrukture – mesto kot grajeno okolje, osnovne storitve – mesto kot ponudnik storitev, znamenitosti – mesto kot okolje zabave, razvedrila in rekreacije in človeški viri – prebivalci mesta morajo biti s strani obiskovalcev mesta zaznani pozitivno.
Warnaby in drugi (2005)	Pomembno je sodelovanje med upravljavci centra mesta in ostalimi interesnimi skupinami pri načrtovanju in implementiranju marketinških dejavnosti (Ashworth in Voogd 1990).

Vir: prirejeno po Udir Mišič (2014, 70).

Van den Berg (1990) je kritičen do apliciranja marketinškega spleta na marketing mesta. Cena je oblikovana popolnoma drugače kot pri komercialnih izdelkih, saj je odvisna od stroškov, politične všečnosti itd. Prav tako mesta kot urbani izdelki potrebujejo več časa za spremembe v primerjavi s klasičnimi storitvami (npr. na področju infrastrukture mesta). Zato klasičnemu marketinškemu spletu doda še dva elementa, in sicer politiko upravljanja in ljudi oz. osebje.

Tudi Braun (2008) trdi, da mesto ni enako kot izdelek, saj ne upošteva potreb in želja kompleksnosti in raznolikosti mesta.

Metaxas (2002), Lumsdon (1997) in Morrison (1996) štirim klasičnim P-jem dodajo »človeški vir«.

Lumsdon (1997) zagovarja prilagojen marketinški splet storitev **skozi turistično marketinško perspektivo**. Zato h klasičnim 4-im P-jem doda poleg človeških virov (poudarjena interakcija med osebjem in stranko, kakovost storitve) še: fizične dokaze – oblika, estetika in ambient in procese – opravljanje storitve. **Skozi perspektivo gostinstva, gostoljubnosti in potovanj** Morrison (1996) klasičnim elementom marketinškega spleta poleg človeških virov doda še: paket ponudbe, program in partnerstvo.

Ashworth in Voogd (1990) , Wall in Mathieson (2006) in Kotler (Kotler in drugi 1993), Warnaby (Warnaby in drugi 2005) se oddaljujejo od klasičnega marketinškega spleta in predlagajo popolnoma drugačen koncept marketinškega spleta. Ashworth in Voogd (1990) predlagata **geografski marketinški splet**, ki je sestavljen iz promocijskih ukrepov, prostorsko-funkcionalnih ukrepov (fizično oblikovanje), organizacijskih ukrepov (izboljšanje delovanja sistema) in finančnih ukrepov. Wall in Mathieson (2006) govorita o ključnih značilnostih marketinškega spleta mesta: naravne značilnosti in procesi okolja, gospodarska struktura in gospodarski razvoj, socialna struktura in organizacija, politična organizacija, stopnja in vrsta turističnega razvoja.

Kotler (Kotler in drugi 1993) mesto identificira kot proces, ki je sestavljen iz petih investicij za izboljšanje kakovosti življenja in prepoznavnosti mesta:

- oblikovanje – mesto kot karakter,
- izboljšanje infrastrukture – mesto kot grajeno okolje,
- osnovne storitve – mesto kot ponudnik storitev,
- znamenitosti – mesto kot okolje zabave, razvedrila in rekreacije,
- človeški viri – obiskovalci ne smejo negativno zaznati prebivalcev mesta, sicer je mesto lahko neuspešno.

Warnaby in drugi (2005) trdijo, da se v okviru marketinga mesta klasična elementa marketinškega spleta »izdelek« in »prostor« združita. Dostopnost in razpoložljivost postaneta del izdelka in oba elementa, tako prostor kot mesto, postaneta izdelek.

Svojstveno razumevanje podaja tudi Udir Mišič (2014), ki trdi, da je marketinški splet mesta konstrukt, ki se deli na strukturni in funkcionalni nivo. Strukturni nivo mesta se nanaša na različne eksistencialne komponente mesta in je sestavljen iz štirih dimenzij: mesto kot upravljavski sistem, mesto kot storitev, mesto kot fizično okolje in mesto kot socialno tkivo. Funkcionalni nivo mesta se osredotoča na različna področja mesta: področje kulture in umetnosti, področje športnih aktivnosti in rekreacije, področje zabave in prostega časa, področje prehranjevanja, področje verskih aktivnosti, področje znanosti, raziskovanja in razvoja, področje izobraževanja, področje gospodarstva in potrošnje, področje politike in uprave, področje sociale, področje naravnih danosti, področje zdravstvenih in sanitarnih dejavnosti, področje informacijske tehnologije, komunikacije, medijev in infrastrukture, področje turizma in promocije.



## 2.5 Dejavniki uspešnosti marketinga mest

Rainisto (2003) v svoji doktorski disertaciji predstavi model dejavnikov, ki vplivajo na uspešnost marketinga mest. Dejavnike uspešnosti marketinga mest loči na tri glavne dimenzije:

- jedro marketinga mest,
- izzivi v mreži mesta ter makrookolju, kjer se prakse marketinga mesta izvajajo,
- dimenzija, vezana na izkušnje in sposobnost.

Jedro marketinga mest predstavlja:

- skupina za načrtovanje, ki je odgovorna za proces načrtovanja in izvajanja v praksi. Glavna naloga skupine je diagnosticiranje situacije mesta (SWOT analiza, snovanje razvoja vizije, snovanje dolgoročnega načrta za investicije in spremembe) (Kotler in drugi 1999 v Rainisto 2003);
- vizija in strateške analize – vizija pomeni globoko spoznanje in vpogled v mesto glede njegovega prihodnjega dolgoročnega položaja na tržišču. Poslanstvo je osnovna naloga mesta – opredelitev najpomembnejšega temelja za obstoj mesta. Strategija je način, kako organizacija skrbi za svoje glavne naloge. Strateška analiza je pregled elementov strateških informacij (Rainisto 2000 v Rainisto 2003);
- identiteta in podoba mesta – je edinstven niz asociacij blagovnih znamk mesta, ki jih vodstvo mesta želi ustvariti ali ohraniti. Asociacije predstavljajo tisto, kar mesto je, kar zagovarja in kako izraža obljubo, dano uporabnikom mesta. Podoba mesta je vsota prepričanj, idej in vtisov, ki jih imajo ljudje o mestu. Podobe predstavljajo poenostavitev velikega števila asociacij ter koščkov informacij, ki so povezane z mestom (Kotler in drugi 1993);
- javno-zasebno partnerstvo – kot sodelovanje med javnim in zasebnim sektorjem (Rainisto 2003);
- vodenje – sposobnost upravljanja z mestom, vodenje kompleksnega procesa, oblikovanje prave strategije in pridobivanje organizacijske moči. Lokalna oblast mora združiti različne interesne skupine tako, da jim omogoči, da so slišani in razumljeni v okviru pobud (Clark 2002 v Rainisto 2003).

Druga dimenzija govori o izzivih v mreži mesta ter makrookolju, kjer se prakse marketinga mest izvajajo:

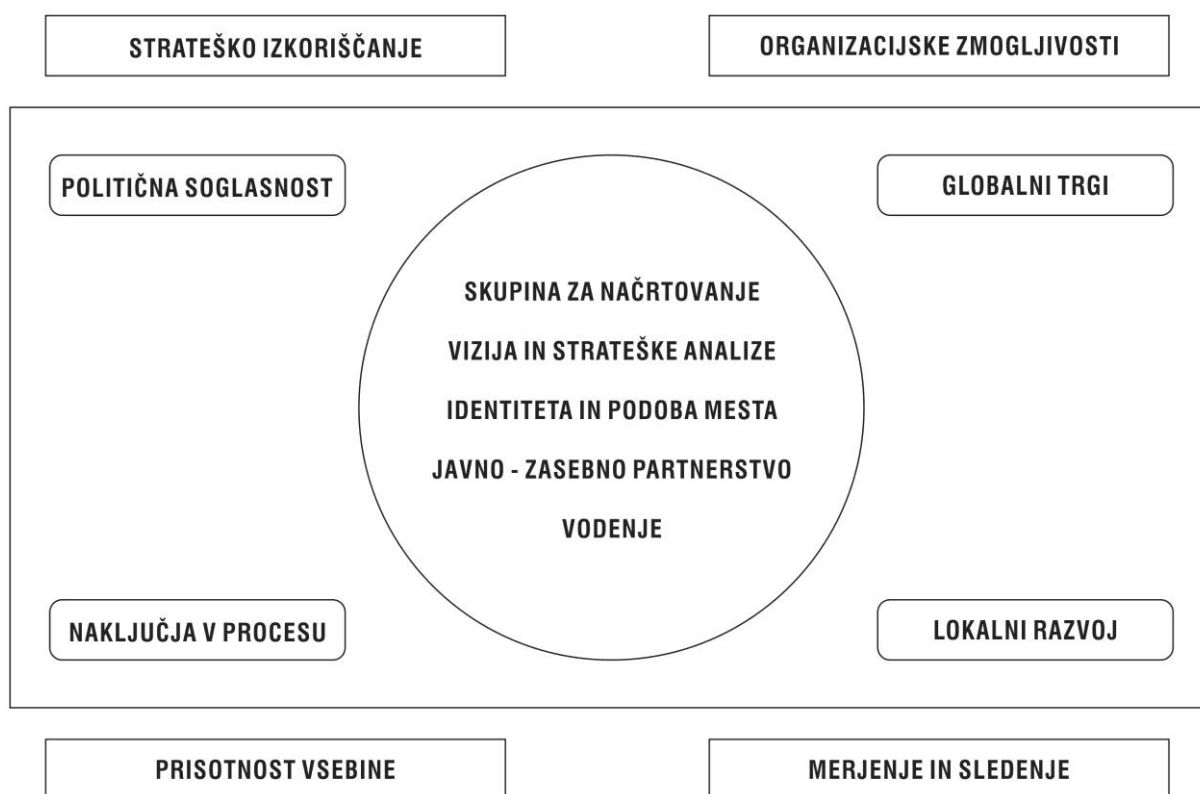
- politična soglasnost - pomeni strinjanje med političnimi nosilci odločanja (Rainisto 2003);
- globalni trg – pomeni območje, kjer mesta tekmujejo med seboj;
- lokalni razvoj – gre za oblikovanje in upravljanje sprememb na subnacionalni ravni;
- naključja v procesu – so naključni dogodki, ki se zgodijo med procesom.

Tretja dimenzija se veže na izkušnje in sposobnost:

- strateško izkoriščanje posameznih vprašanj - za uspeh sta pomembna strateško načrtovanje in implementacija na organizacijskih nivojih;
- organizacijske zmogljivosti – zmožnost vodstva ter politična soglasnost pogojujeta organizacijsko zmogljivost. Vodstvo mora zagotavljati finančne in človeške vire;
- prisotnost bistva vsebine – gre za prisotnost bistva vsebine v zadevah, ki so bile dosežene s pomočjo organizacijskih zmogljivosti in sistematične strateške analize;
- merjenje in sledenje marketinškega programa.

Oblikovanje skupine in načrtovanje, vizija in strateška analiza, identiteta in podoba mesta, vodenje in javno-zasebno partnerstvo so glavni dejavniki, na katere mesto lahko aktivno vpliva. Lahko rečemo, da gre za organizacijske in izvedbene sposobnosti mesta (Rainisto 2003).

Slika 2.3: Dejavniki, ki vplivajo na uspešnost marketinga mest



Vir: prirejeno po Rainisto (2003, 227).

Pet dejavnikov uspeha v krogu predstavlja zmožnosti, na katere prostor oz. mesto lahko vpliva (skupina za načrtovanje, vizija in strateške analize, identiteta in podoba prostora, javno-zasebno partnerstvo in vodenje). Dejavniki, ki predstavljajo izzive iz okolja so: globalni trg, potreba po politični soglasnosti, lokalni razvoj in naključja v procesu.

Pomembno vlogo igrajo tudi strateško izkoriščanje, organizacijske zmogljivosti, prisotnost vsebine ter merjenje in sledenje. Vsi dejavniki uspeha so povezani med seboj in v interakciji podpirajo proces uspešnega marketinga prostora.

**Skupina za načrtovanje** je organ, ki je odgovoren za proces načrtovanja in izvajanje marketinga mesta. Rainisto (2003) ugotavlja, da je prav skupina za načrtovanje značilnost marketinga mesta v Evropi. Sestavljajo jo lokalni in regionalni uradniki, zunanji svetovalci in predstavniki lokalnih podjetij oz. gospodarstva. Naloga te skupine je identificiranje glavnih prednosti in slabosti mesta, priložnosti in nevarnosti, razvoj dolgoročne vizije ter programa za

dolgoročno obdobje 10 do 15 let. Naloga skupine je tudi koordinacija aktivnosti marketinga mesta, kar je ključen element za uspešnost tega procesa (Rainisto 2003).

O pomembnosti skupine za načrtovanje govori tudi Kotler (Kotler in drugi 1999), ki navaja naslednje naloge skupine:

- opredeljevanje in diagnosticiranje stanja prostora z uporabo SWOT analize,
- razvoj vizije za prostor, ki temelji na realni oceni in analizi,
- razvoj dolgoročnega plana aktivnosti za investiranje in transformacijo.

Tu je pomembno omeniti tudi sposobnost vključevanja deležnikov v razvoj mesta in marketing mesta z namenom generiranja novih idej, razvoja in izvajanja politik mesta. Za uspešno vključevanje deležnikov, sodelovanje in partnerstvo je nujno potrebno telo (skupina), ki izvaja koordinacijo teh deležnikov (Rainisto 2003).

### **Vizija in strateška analiza ter strateško načrtovanje**

Pri **viziji** gre za globoko intuicijo in vpogled lastnika oziroma upravljavca mesta glede konkurence in njene zmožnosti ter dolgoročne pozicije na trgu (Rainisto 2000b v Rainisto 2003). **Strategija** je način, kako organizacija skrbi za svoje primarne naloge. **Strateška analiza** pomeni podroben pregled elementov strateških informacij za ta namen (Rainisto 2000b v Rainisto 2003).

Upravljanje marketinškega strateškega načrtovanja je v javnem sektorju težje kot v privatnih podjetjih. Marketinško strateško načrtovanje ne more biti uspešno, če ni doseženega konsenza (Kotler in drugi 1999).

Metaxas trdi, da sta vključenost lokalne oblasti in njen prispevek k ekonomskemu razvoju pomembna, še posebej, ko gre za snovanje strategij marketinga mesta. Zlasti je pomembno sodelovanje med lokalno oblastjo in obstoječimi podjetji. Postopek vzpostavljanja marketinga mesta in sam razvoj mesta temeljita prav na sodelovanju med lokalno oblastjo in podjetji (Metaxas 2002).

V strateškem načrtovanju se pripravljajo strateški načrti za negotovo prihodnost mesta. Za uspešno načrtovanje mora management marketinga mesta razviti sistem za pridobitev tržnih

podatkov, planirati aktivnosti s področja marketinga in izvajati implementacijo in kontrolo samega procesa (Kotler in drugi 1999). Spremljati mora konkurenco in spremembe trga, analizirati vse možnosti in grožnje. Skupina za načrtovanje mora raziskati, ali za vsako strategijo obstajajo potrebni resursi – organizacijske zmožnosti, ki so potrebne za izvedbo planov (Rainisto 2003). Zelo pomembna je tudi pravilna odločitev o predmetu oz. izdelku prostora. Le-ta je opredeljen glede na potrebe strank in zmožnosti prostora, da te potrebe zadovolji. Na tej odločitvi bo temeljila tudi strategija. Pravilna odločitev o izdelku prostora je ključnega pomena za uspeh (Rainisto 2003).

Poglavitni elementi vizije in strategije marketinga prostora (Kotler in drugi 1999):

- jasno razumevanje, kaj je tisto, kar je želeno. Vizija mora biti zasnovana skupaj z deležniki. Potrebno je široko soglasje o viziji. Kratkoročni in dolgoročni cilji morajo biti jasno opredeljeni in razumljeni;
- iskrena in temeljita SWOT analiza. Potrebno se je odločiti o unikatni kombinaciji atrakcij prostora. Na tem mestu se morata srečati realnost in konkretna pričakovanja;
- znani morajo biti segmenti potrošnikov in ciljni trgi prostora;
- izdelek prostora mora biti prilagojen potrebam potrošnika. Koristi potrošnika morajo biti opisane iskreno in konkretno. Na tem mestu se morata srečati realnost in konkretna pričakovanja;
- znani morajo biti tekmeci;
- zasnovano in vzpostavljeno mora biti razlikovanje. Zakaj ciljne skupine pridejo prav k nam in ne na drugo lokacijo?

Kotler (Kotler in drugi 1999) govori o trdih in mehkih dejavnikih privlačnosti prostora. Med trde dejavnike spadajo ekonomska stabilnost, produktivnost, stroški, koncept nepremičnin, lokalne javne storitve, komunikacijska infrastruktura, strateška lokacija, različne spodbude in programi. Mehki dejavniki so: razvoj niš, kakovost življenja, kompetence, kultura, ljudje, management, fleksibilnost in dinamičnost, profesionalnost v odnosih s trgovin in podjetništvo.

Zgolj trdi dejavniki, kot na primer nepremičnine, ne bodo zmožni vzpostaviti edinstvene konkurenčne prednosti. Potrebna je kombinacija trdih in mehkih dejavnikov privlačnosti. Mehki dejavniki privlačnosti, kot je npr. znanje, postajajo bolj cenjeni. Fizični elementi

prostora, kot na primer arhitektura mesta, sami ne morejo vzpostaviti sporočila identitete. Potrebne so nematerialne asociacije (Ashwort in Goodall 1990).

Tabela 2.5: Dejavniki privlačnosti prostora

<b>Trdi dejavniki privlačnosti</b>	<b>Mehki dejavniki privlačnosti</b>
Ekonomska stabilnost	Razvoj niš
Produktivnost	Kakovost življenja
Stroški	Profesionalne in globalne kompetence
Koncept nepremičnin	Kultura
Lokalne javne storitve	Ljudje
Komunikacijska infrastruktura	Management
Strateška lokacija	Fleksibilnost in dinamičnost
Različne spodbude in programi	Profesionalnost v odnosih s trgovci
	Podjetništvo

Vir: prirejeno po Kotler in drugi (1999).

### **Identiteta in podoba mesta**

Podobe mesta ni mogoče vzpostaviti brez strateške odločitve o vsebini identitete mesta. Šele ko se vzpostavi jasen koncept o zeleni identiteti, so vzpostavljeni temelji za podobo prostora. Identiteta mesta pomeni, kako si določeno mesto želi biti zaznavano. Identiteta mesta je enkraten nabor asociacij, ki jih upravljavec želi kreirati oz. obdržati. Asociacije predstavljajo, kaj prostor oz. mesto pomeni, in hkrati dajejo obljubo kupcu (Rainisto 2003).

Identiteta mesta je zbir karakteristik, ki mesto razlikujejo od drugih mest. Identiteta je torej rezultat načrtovanih aktivnosti marketinga mesta (Rainisto 2003). Izbrani dejavniki privlačnosti mesta oz. prostora so posredovani različnim ciljnim skupinam, kar predstavlja sedanji vidik izbora mesta v procesu marketinga mesta. Mesto potrebuje glavno znamko in druge podznamke za vsak podtrg. Vsaka znamka potrebuje svojo strategijo. Družbena odgovornost bo novo tržno orodje in močan argument v marketingu in znamčenju. (Kapferer 2000, Keller 1998 v Rainisto 2003). Šele ko so opredeljene strateške priložnosti mesta, je možna racionalna in politična odločitev o identiteti mesta (Rainisto 2003).

Če se mesto odloči, kaj želi biti, bo vzbujalo videz, izvajalo storitve in sporočila, ki so konsistentna z izbrano identiteto znamke. Mesto bo imelo podobo znamke, ki se razlikuje med

različnimi gledalci ne glede na to, ali mesto aktivno izvaja razvoj znamke, ki se mora ujemati z realnostjo mesta. Če je potrebno realnost spremeniti ali izboljšati, znamka ne sme biti močno promovirana, dokler v realnosti ni konsistentna (Kotler 2001 v Rainisto 2003).

### **Podoba mesta**

Podoba mesta je sklop prepričanj idej in impresij, ki jih imajo ljudje o določenem prostoru. Podoba predstavlja poenostavitev velikega števila asociacij in drobcev informacij, ki so vezane na prostor (Kotler in drugi 1999).

Podoba mesta je rezultat sistematičnega marketinškega procesa. Podoba je vedno »resnica«. Rein (Rein v Rainisto 2003) trdi, da je znamčenje širši pojem, podoba pa je samo en vidik znamčenja. Potrošnik mesta zamenja objektivno informacijo za subjektivno informacijo, mnenje in sodbo, ki je vezana na njegove karakteristike. Podoba mesta je motor, ki poenostavlja in sistematizira proces potrošnje mesta in zmanjšuje tveganje. Po diagnosticiranju obstoječe podobe mesta in izdelkov mesta je možno spremeniti podobo mesta. Podoba mesta mora biti veljavna, verodostojna, preprosta, značilna in privlačna (Kotler in drugi 1999, 160).

Konkurenca med mesti večkrat vodi le v izvedbo kozmetičnih sprememb mesta, katerih namen je zgolj zunanja promocija. Negativno dojetje mesta lahko razvrednoti njegovo podobo in ima lahko dolgoročne posledice za njegovo blaginjo v prihodnosti. Negativne asociacije lahko zmanjšajo verjetnost investicij iz zunanjih okolij, spodkopavajo aktivnosti v poslovnem svetu in imajo negativen vpliv na število obiskovalcev. Izboljšana percepcija blagovne znamke pa lahko obrne trend upadanja in zaseje seme urbane prenovе (Trueman 2001 v Rainisto 2003).

### **Javno-zasebno partnerstvo**

Javno zasebno partnerstvo pomeni sodelovanje med javnim sektorjem in privatnim sektorjem (Rainisto 2003).

Na področju razvoja mesta je vse bolj potrebna tudi participacija in marketing med javnim in zasebnim, npr. med javnim prostorom, zasebnim podjetjem in univerzo. V Evropi so lokalna podjetja manj vpeta v proces regionalnega načrtovanja, medtem ko je sodelovanje med

privatnim in javnim sektorjem v Združenih državah Amerike vzpostavljeno že desetletja (Kotler in drugi 1999 v Rainisto 2003).

Organizacijske zmogljivosti predstavljajo problem na vseh nivojih marketinga prostora in za celoten razvoj lokalnega prostora. Vendar prav uspešno sodelovanje med privatnimi podjetji in institucijami nudi mestom nove organizacijske zmožnosti (Rainisto 2003).

Pozitivni aspekt partnerstva je, da nudi priložnost učenja partnerjevih veščin in resursov. Partnerstvo lahko pomaga najti druge resurse za podporo projektom marketinga mesta (Berg 1990 v Rainisto 2003).

### **Politična enotnost**

Politična enotnost pomeni dogovor med političnimi odločevalci o javnih zadevah. Pomeni močno prisotnost politike v smislu javnega v marketingu mesta (Rainisto 2003). Zahteva po politični enotnosti in doslednosti pomeni še dodaten izziv za marketing mesta. Boj za politično moč med različnimi interesnimi skupinami, strategijami in mesti lahko ogrozi razvoj prostora, še posebej, če so razvojni programi sprejeti s kompromisom in ne konsenzom (Rainisto 2003).

### **Globalni trg in lokalni razvoj**

Globalni trg pomeni svetovno območje, znotraj katerega konkurirajo mesta. Lokalni razvoj mesta pomeni poskušati obvladovati in oblikovati spremembe mesta na subnacionalnem nivoju. Oba termina sta namenoma obravnavana skupaj, saj sta tesno povezana. Izraz »globalni trg« govori o tem, da morajo tako kot podjetja tudi mesta konkurirati na mednarodnem območju. Termin »lokalni razvoj« govori o nujnosti lokalnega razvoja mest na »svojem dvorišču« z namenom preživetja v konkurenci. Pri vstopanju na globalni trg ima velik pomen sodelovanje in mreženje. Pomembno je, da sodelujeta tudi zasebni in javni sektor. Pomembno je povezovanje globalnega z lokalnim. Lokalno gospodarstvo mora biti močno, zadovoljeni morajo biti tako prebivalci kot gospodarski sektor. Globalni izziv prinaša več konkurence, vendar vzpostavlja nove možnosti novih potencialnih trgov (Rainisto 2003).



## **Naključja v procesu**

Naključja v procesu so opredeljena kot izjemno pojavljanje sočasnih, naključnih dogodkov, ki se zgodijo med samim procesom (Rainisto 2003). Kotler trdi, da nepričakovane povezave oz. dogodki včasih lahko vplivajo na odločitev o investiranju (npr. osebne povezave, skupni prijatelj, skupni interes do športa, umetnosti ...). Te povezave oz. dogodki lahko vodijo k razvijanju zaupanja in vzpostavljanju odnosa, kar pa vpliva tudi na sprejetje odločitve (Kotler in drugi 1999).

## **Vodenje**

Vodenje je visoko kvalitativna vsebina managementa kot dejavnik uspešnosti v praksi marketinga mesta. Gre za najbolj kritično točko izziva v razvoju in marketingu mest (Kotler 2002b v Rainisto 2003). Vodenje je lahko individualizirano v karizmatični osebi, lahko je kolektivno. Vodenje je v mnogih primerih odločilna točka med zmagovalci in poraženci. Dobro vodenje lahko pomaga mestu uspevati v razvoju, tudi če ima mesto skromne »trde« fizične resurse. Tako lahko tudi neprofesionalno vodenje uniči mesto, kljub temu, da je imelo pozitivno podobo in dobre resurse. Brez dobrega vodenja projekti marketinga mesta ne bodo uspešni. Prav tako je pomembno vprašanje upravljanje mest, saj politiki nimajo dolgoročnih zavez. Ljudje pač pridejo in grejo (Rainisto 2003).

## Kriteriji, vezani na vzpostavitev trajnostnega razvoja mesta in njegovih konkurenčnih prednosti

Metaxas (2002, 15) je vzpostavil seznam 20 kriterijev, ki jih morajo upoštevati snovalci marketinga mesta in so povezani z vzpostavitvijo trajnostnega razvoja mesta ter njegovih konkurenčnih prednosti.

Tabela 2.6: Kriteriji za vzpostavitev trajnostnega razvoja mesta

	Kriterij	Opis
1	Marketing mesta je sprejet s strani lokalne skupnosti.	Mesta morajo sprejeti nove strateške metode in načrte, da ostanejo konkurenčna. Marketing mesta je postopek, ki mestu pomaga doseči razvojne cilje.
2	Identifikacija mesta z vizijo	Vizija odraža prihodnost mesta. Potrebno se je vprašati: Kakšno mesto si želijo podjetja in prebivalci?
3	Partnerstvo med lokalno oblastjo, podjetji in prebivalci	Pomemben element je javni sektor (vzpostavljanje javno-zasebnega partnerstva).
4	Vzpostavitev javne službe - enote za promocijo mesta	To mora biti javna služba, saj mora biti proces marketinga mesta pod okriljem mestne uprave.
5	Javna sredstva za delovanje javne službe enote za promocijo mesta	Pomembno je, da ima mesto zagotovljena sredstva za učinkovito promocijo.
6	Finančna podpora s strani podjetij v mestu	Kot sponzorstvo promocijskih akcij ali kot letna članarina za podporo aktivnosti.
7	Postavljanje primarnih ciljev	Gre za strateški korak, ki je povezan z razvojnimi cilji mesta.
8	SWOT analiza	Identifikacija prednosti, slabosti, izzivov in nevarnosti mesta.
9	Identifikacija značilnih karakteristik mesta	Značilnosti, vezane na zgodovino, lokalne karakteristike mesta, ki jih bo promoviral marketing mesta.
10	Ustvarjanje in upravljanje s podobo »imagom« mesta	Glede na postavljeno vizijo in z identificiranimi karakteristikami mesta.
11	Rangiranje primarnih aktivnosti glede na njihovo pomembnost	S tem pridobimo sposobnost evalvacije, kontrole, razlikovanja posamičnih aktivnosti.
12	Študija izvedljivosti za vsako aktivnost	Le-ta je povezana s stopnjo nujnosti implementacije posamične aktivnosti.
13	Raziskava trga (zunanjega okolja mesta)	Raziskava se izvaja z namenom evalvacije potencialnih ciljnih trgov, prenosa znanja med drugimi mesti, izkoriščanja razvojnih možnosti, vzpostavitve učinkovitih partnerstev s tujimi organizacijami ...

14	Raziskava trga (notranjega okolja mesta)	Identifikacija ciljnih trgov, pregled odnosa prebivalcev in lokalne oblasti, evalvacija partnerstva med javno in zasebno sfero, upoštevanje prebivalcev, podjetij, obiskovalcev, organizatorjev pri razvoju vizije.
15	Segmentacija notranjih ciljnih trgov	Izdelki in storitve mesta so namenjena različnim ciljnim skupinam.
16	Segmentacija zunanjih ciljnih trgov	Segmentacija potencialnih tujih organizacij, institucij, razvojnih agencij, drugih lokalnih oblasti, s katerimi bi lahko mesto v prihodnosti vzpostavilo povezavo.
17	Uporaba metodologij (CBA analiza, brainstorming ter druge)	Potrebno je uporabiti metode, ki so pomembna orodja za načrtovanje strateškega procesa.
18	Vzpostavitev promocijskega paketa mesta (strategij, izbor promocijskih tehnik), ki so vezane na karakteristike mesta	Potrebno je izbrati najbolj primerne metode in tehnike za učinkovito promocijo mesta.
19	Strateško načrtovanje za posamično akcijo (promocijske strategije, taktike, drugi scenariji, odziv (feedback) ...)	Potrebno je vzpostaviti fleksibilen plan aktivnosti.
20	Merjenje in evalvacija marketinga mesta in njegovega vpliva na razvoj mesta	Je najpomembnejša faza postopka procesa strateškega načrtovanja, saj ovrednoti rezultate in meri učinkovitost aktivnosti, njihov vpliv na ekonomski razvoj mesta in njegovo konkurenčnost.

Vir: prirejeno po Metaxas (2002, 15).

## 2.6 Opredelitev problema

Kot smo že omenili, med teorijo marketinga mest in njeno implementacijo v praksi obstaja velik razkorak. Teorija želi zagotoviti in pojasniti dejavnosti, aktivnosti, pomagati urbanemu razvoju in podati učinkovito vodenje praktične implementacije. Praksa marketinga mest kaže drugačno sliko. V večini primerov marketing mest ni implementiran kot proces, temveč kot niz različnih aktivnosti (Kavaratzis 2009).

Cilj magistrske naloge je ugotoviti, kakšen je razkorak med teorijo in implementacijo marketinga mesta na primeru treh slovenskih mest: Kranja, Kopra in Celja. Spoznanja avtorjev, ki obravnavajo in raziskujejo marketing evropskih mest bom primerjala s spoznanji, ki jih nudi študija primera treh slovenskih mest.

V magistrski nalogi me zanimajo teme s področja strateškega načrtovanja, organizacijske strukture, pomena lokalne oblasti ter vključevanja deležnikov.

Lahko bi rekli, da uspeh marketinga v poslovnem svetu obljublja uspeh tudi mestom oz. lokalnim skupnostim, ki želijo spodbuditi razvoj v mestnih središčih. Mesta v Sloveniji se lotevajo različnih aktivnosti marketinga mesta ravno z namenom oživiti svoja središča (Koper, Celje, Novo mesto, Kranj ...), saj se le-ta srečujejo s problemom praznih poslovnih prostorov, pomanjkanjem ponudbe in obiskovalcev.

Na kakšen način lahko mesta izkoristijo marketing mest? Kako se tega lotevajo prva mesta v Sloveniji, ki so zagrizla v to problematiko? Kako specifična je situacija v Sloveniji glede na raziskave drugod po Evropi? Kaj se lahko iz njihovih primerov naučimo? Ključno raziskovalno vprašanje se zato glasi:

**»Kako mestne oblasti uporabljajo marketing mest za namen oživljanja mestnih središč?«**

Analizo marketinga mesta sem za Celje in Koper izvedla za proračunsko leto 2015 (zadnje zaključeno leto delovanja), za Kranj pa za proračunsko leto 2014, saj je bilo v tem letu na področju marketinga mesta izvedenih največ aktivnosti, le-te pa so v letu 2015 zamrle.

Za lažjo obravnavo sem postavila štiri teze. Za pomoč pri obravnavi vsake teze sem uporabila dve spremenljivki, ki sta za obravnavo teze ključnega pomena.

Postavljene teze so sledeče:

- **T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročneje učinke marketinga mesta v okolju.**

Za pomoč pri obravnavi teze sem uporabila naslednji spremenljivki:

- vizija marketinga mesta in strateške usmeritve,
- merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje.

Kotler (Kotler in drugi 1993, 79) opozarja, da bi morala mesta početi tisto, kar že leta počnejo podjetja: strateško marketinško planirati za doseganje bolj učinkovitih rezultatov. Hall in Hubbard (1998, 7) trdita, da je postalo vodenje strategije najpomembnejše orodje upravljanja mest. Promocijske aktivnosti predstavljajo samo delček celotnega procesa in ne smejo biti mišljene kot alternativa strateškemu marketingu (Kavaratzis 2009).

Braun (2008) v svoji raziskavi mest, Basla, Birminghama, Goteborga in Rotterdama, navaja, da je le eno mesto imelo umeščen marketing mesta v strateških dokumentih. Kar izpostavlja kot velik problem. To povzroča težave pri pozicioniranju marketinga mesta v relaciji z drugimi politikami mesta. Kljub temu meni, da šibko pojavljanje marketinga mesta v strateških dokumentih ne pomeni nujno, da marketing mesta ni prioriteta v teh mestih. V ostalih mestih je bil marketing mesta del političnih programov več kot dve desetletji. Pomanjkanje jasnih prioritete v strateških dokumentih ne pomaga pri pridobitvi resursov in politične zaveze za izvajanje marketinga mesta. Kljub temu Braun meni, da je ta manko lahko delno kompenziran, če je marketing mest dolgoročna prioriteta v srcih in mislih političnih voditeljev in ostalih ključnih deležnikov. Nedvomna politična odgovornost za marketing

mesta in jasen položaj marketinga mesta glede na druge politike prispeva k umeščenosti marketinga mesta v upravljanje mesta (Braun 2008).

Na primeru Amsterdama Kavaratzis (2009) opozarja, da je ključnega pomena pri uspehu marketinga mesta Amsterdam prispevala strategija, ki nagovarja oz. želi nagovarjati potrebe ne samo turističnega sektorja, temveč širših ekonomskih aktivnosti in ciljnih skupin. Pomembno je, da marketinški pristop pridobi široko soglasje in konsenz različnih deležnikov, ki se zavedajo, da je marketing mesta dolgoročna aktivnost.

Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da je v vseh primerih strateška analiza in zasnovana vizija bistven element za uspešno izvedbo marketinga mesta (prostora). Pomembna je tudi sistematična in profesionalna analiza in evalvacija strategije v povezavi s SWOT analizo.

V magistrski nalogi odgovarjam na naslednja vprašanja: Ali imajo raziskovana mesta sprejete strateške načrte v zvezi z marketingom mesta? Kakšen odnos imajo do strateškega načrtovanja mestni odločevalci? Ali je celostno in strateško usmerjeno delovanje marketinga mesta res ključnega pomena za dolgoročnejše učinke marketinga mesta?

- **T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

Za pomoč pri obravnavi teze sem uporabila naslednji spremenljivki:

- organizacijska in administrativna struktura,
- rezultat delovanja marketinga mesta v izbranem letu.

Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da je vzpostavljena koordinacijska skupina za načrtovanje bistvena za uspešno izvedbo marketinga mesta (prostora). O pomembnosti skupine za načrtovanje govori tudi Kotler (Kotler in drugi 1999).

Kavaratzis (2009) v primeru Amsterdama opozarja, kako pomembni so široko sodelovanje in jasno določanje vlog ter učinkovita koordinacija marketinških aktivnosti. Vzpostavitev telesa

z nalogo združevanja vseh deležnikov in koordinacije akcij je osnovni korak implementacije marketinga mesta.

V magistrski nalogi odgovarjam na naslednji vprašanji: Kako spretna so obravnavana mesta pri oblikovanju organizacijske in administrativne strukture pri vzpostavitvi marketinga mesta? Kakšna je organizacijska struktura, ki se je v obravnavanih mestih izkazala za učinkovito?

- **T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Za pomoč pri obravnavi teze sem uporabila naslednji spremenljivki:

- vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta,
- rezultat delovanja marketinga mesta v izbranem letu.

Metaxas (2002) trdi, da sta vključenost lokalne oblasti in njen prispevek k ekonomskemu razvoju pomembna, še posebej, ko gre za snovanje strategij marketinga mesta. Zelo pomembno je tudi sodelovanje med lokalno oblastjo in obstoječimi podjetji. Postopek vzpostavljanja marketinga mesta in sam razvoj mesta temeljita na sodelovanju med lokalno oblastjo in podjetji.

Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da sta politični faktor ter politična enotnost ključna za razvoj marketinga mesta. Vloga politike je razvidna tako z vidika odločanja in upravljanja prostora (mesta). Na tem mestu opozarja, da bi morali biti prostori (oz. mesta) vodeni tako kot podjetja. Politično in profesionalno vodenje bi moralo biti ločeno.

V magistrski nalogi odgovarjam na vprašanja: Kakšna je vloga mestnih oblasti v samem procesu marketinga mesta? Kako aktivno so v sam proces marketinga mesta vključene? Kakšni so ukrepi mestnih oblasti na tem področju?

- **T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta.**

Za pomoč pri obravnavi teze sem uporabila naslednji spremenljivki:

- motivacija vključenih deležnikov iz okolja,
- rezultat delovanja marketinga mesta v izbranem letu.

Jančič (1999) trdi, da pomeni marketing mesta vzpostavitev odnosa mesta s skupinami deležnikov, pri čemer bo doseženo soglasje o najboljših rešitvah za prebivalce ter druge deležnike znotraj omejitev in usmeritev družbenega in naravnega okolja ter v okviru družbene in ekološke odgovornosti. Tudi Kavartzis (2009) kot pomemben element marketinga mest omenja vpletenost in sodelovanje vseh deležnikov. Ključnega pomena je kolektivno razumevanje marketinga mest, še preden se marketing mesta aplicira na določeno mesto.

Braun (2008, 52) opredeli motive štirih ciljnih skupin mesta:

- Prebivalci in potencialni prebivalci – v mestu iščejo prostor za bivanje in življenje v najširšem pomenu besede. Prebivalci želijo privlačno življenjsko okolje, ki zadovoljuje njihove potrebe in potrebe drugih članov družine. Za prebivalce je najbolj pomembno domovanje (število kvadratnih metrov, število sob, kakšno je dvorišče ...), okolica (možnosti parkiranja, sosedje, soseka, javni prevozi, trgovine ...) ter dostopnost do zaposlovanja, dostopnost do objektov izobraževanja, ponudbe izobraževanja ...
- Podjetja – Mesto je za podjetja prostor, kjer lahko trgujejo, in je tudi okolje, ki jim pomaga dosežati njihove cilje. Najpomembnejša vsebina atraktivnega poslovnega prostora oz. lokacije je prostor, kjer izvajajo svojo dejavnost.
- Obiskovalci – imajo pričakovanja, vezana na njihovo začasno nastanitev (hotel, kamp, apartma itd.) in dostopnost do atrakcij, ki jih ponuja mesto. Obiskovalca bo zanimala cena in tip nastanitve, arhitektura, oblikovanje, udobje, dostopnost do restavracij, neposredna soseka, možnosti parkiranja, javnega prevoza itd.
- Investitorji – Pomembna kategorija investorjev so finančne inštitucije, nepremičninska podjetja in podobno. Investitorji želijo, da se njihova investicija čim prej povrne. Kot investitorje Braun opredeli tudi prebivalce in podjetja, saj tudi ti investirajo v mesto (podjetja investirajo v svojo dejavnost v mestu, prebivalci investirajo v svoje domove).



Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da je marketing mest (prostorov) učinkovitejši, če so v koordinacijsko skupino za načrtovanje vključena podjetja oz. gospodarski sektor. Tudi Metaxas (2002) na seznam 20 kriterijev, ki jih morajo upoštevati snovalci marketinga mesta, umešča kriterij partnerstva med lokalno oblastjo, podjetji in prebivalci.

V magistrskem delu odgovarjam na sledeča vprašanja: Kako so različni deležniki mesta v obravnavanih mestih v Sloveniji vključeni v sam proces marketinga mesta? Kateri deležniki so najbolj motivirani oz. vključeni? Kateri deležniki so spregledani?

## 3 METODOLOGIJA

### 3.1 Metoda študije primera

Metoda študije primera je empirična analiza, ki raziskuje sodoben primer v konkretnem praktičnem okolju. Študija primera ponuja možnost raziskovanja pojava v njegovem naravnem okolju in proizvaja deskriptivne in analitične zaključke, na podlagi katerih bralci študije lahko sodijo o verjetnosti teh zaključkov (Cousin 2009).

Yin (2009, 18) je ponudil naslednjo definicijo: Študija primera je empirična raziskava, ki raziskuje moderen pojav v njegovo globino in v kontekstu resničnega okolja, posebno ko so meje med pojavom in kontekstom, v katerem se je pojavil, zabrisane. V svoji knjigi z naslovom *Case study research, Fourth Edition*, Yin opredeli proces metode študije primera in podrobno opiše vse korake, izzive in prednosti metode.

Kdaj se uporablja metoda študije primera?

Študija primera je primerna metoda, ko so izpolnjeni naslednji pogoji (Yin 2009, 2):

- raziskovalec postavi vprašanja, »kako« in »zakaj«,
- raziskovalec nima kontrole nad samimi dogodki, ki jih raziskuje,
- raziskovalec raziskuje sodobne družbene pojave.

Yin (2009) navaja, da se ta raziskovalna metoda uporablja v situacijah, ko želimo prispevati k novemu znanju o posameznikih, skupinah, organizacijskih, družbenih, političnih in podobnih pojavih. Študija primera je tako pogosta metoda, uporabljena v psihologiji, sociologiji, političnih znanostih, antropologiji, socialnem delu, ekonomiji, marketingu ... (Yin 2009, 5).

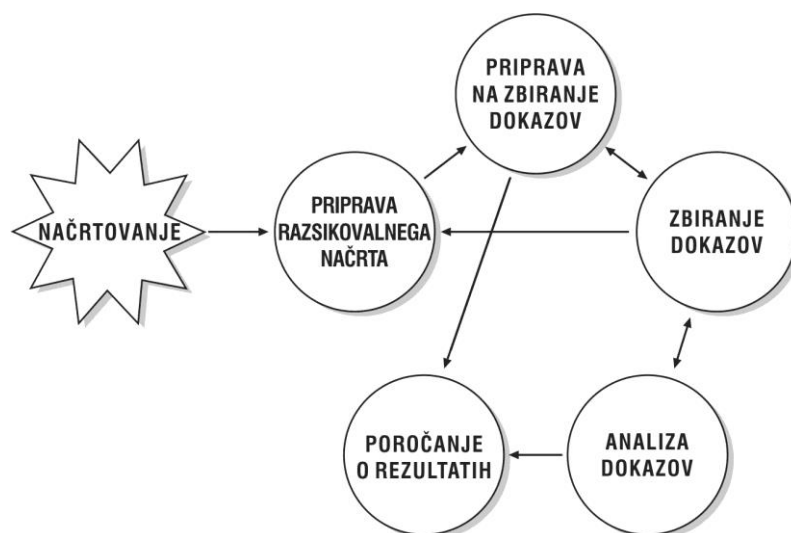
Razlog za potrebo po uporabi te metode je želja po razumevanju kompleksnega družbenega pojava, po obravnavanju celovite in pomenljive karakteristike dogodkov iz resničnega življenja (procesi upravljanja, spremembe v lokalnih skupnostih, mednarodni odnosi, življenjski cikli posameznikov ...) (Yin 2009, 4). Študija primera se lahko izvaja z več različnimi motivi, vključno z enostavno predstavitvijo posameznih primerov ali željo predstaviti širše posplošitve, ki temeljijo na dokazih študije primera (Yin 2009).

Prednost študije primera je, da uporablja spekter različnih dokazov: različni dokumenti, fizični artefakti, intervjuji in opazovanje (Yin 2009, 11). Yin sicer loči med študijo enega primera in študijo več primerov.

Proces načrtovanja študije primera vsebuje zaporedje določenih korakov (Yin 2009) (gl. Slika 3.1):

- priprava raziskovalnega načrta,
- priprava na zbiranje dokazov,
- zbiranje dokazov,
- analiza dokazov,
- poročanje o rezultatih.

Slika 3.1: Proces študije primera



Vir: prirejeno po: Yin 2009, 1

### **Priprava raziskovalnega načrta**

V sklopu priprave raziskovalnega načrta opredelimo enote analize in izberemo primer, ki bo raziskovan, razvijemo teze in ključno vprašanje, ki utemeljuje študijo, ter določimo načrt študije primera (osredotočanje na posamezen primer oz. več primerov).

Raziskovalni načrt Yin (2009, 26) opredeli kot osnovno zaporedje, ki poveže empirične podatke z raziskovalnim vprašanjem študije in njenimi zaključki. Je logični načrt, kako se pride od postavljenih vprašanj raziskave do zaključkov oziroma odgovorov na zastavljena

vprašanja. Usmerja raziskovalca v procesu zbiranja, analiziranja in interpretacije raziskovanja. Gre za načrt, ki se ukvarja predvsem s štirimi problemi, in sicer, kakšna bodo postavljena vprašanja, kateri podatki so relevantni, katere podatke bomo zbirali in kako analizirati rezultate. Namen raziskovalnega načrta je, da se izognemo situacijam, v katerih dokaz ne naslavlja začetnega raziskovalnega vprašanja (Yin 2009, 26).

Najbolj pomembna faza je vzpostavitev raziskovalnega vprašanja, kar zahteva veliko časa (Yin 2009, 10). Za raziskovalno metodo študije primera je značilno, da je raziskovalno vprašanje zastavljeno tako, da se začne z »zakaj« ali »kako« deluje določen družbeni pojav. Vprašanja sta pojasnjevalne narave in zato je bolj primerna uporaba študije primera (Yin 2009, 8).

Po matriki 2 x 2 Yin (2003, 47) loči med:

- raziskovalnim načrtom enega primera in raziskovalnim načrtom več primerov (ko gre za analizo ene enote) ter
- raziskovalnim načrtom enega primera in raziskovalnim načrtom več primerov, ko gre za analizo več enot znotraj primerov.

Za študijo več primerov je značilno, da so dokazi bolj prepričljivi kot tisti pri študiji enega primera. Vsak primer mora biti skrbno izbran glede na to, ali predpostavlja podoben rezultat, dobesedno aplikacijo ali nasproten rezultat (Yin 2009, 54).

Za analizo vsakega posamičnega primera mora biti narejeno posamično poročilo.

### **Priprava na zbiranje dokazov**

V tej fazi so ključnega pomena spretnosti raziskovalca, izobraževanje oz. priprava raziskovalcev za raziskovanje posamičnega primera, razvoj protokola študije in izvedba pilotnega projekta.

Za izvedbo raziskave je pomembno, da jo izvaja usposobljen in izkušen raziskovalec, ker bo le on lahko izvedel kakovostno študijo primera. Predvsem zaradi nenehne interakcije, povezave med teoretičnimi vprašanji in podatki, ki se jih zbira, in podatki, ki so že zbrani. Yin tako navaja dobre lastnosti raziskovalca: zna postavljati dobra vprašanja in zna interpretirati

odgovore; je dober poslušalec in ni ujet v svoje lastne ideologije; je fleksibilen in prilagodljiv – nove situacije vidi kot priložnosti, ne kot grožnje; dobro razume temo, ki jo raziskuje; je nepristranski, senzitiven in odziven na protislovne dokaze. Pri intenzivni pripravi oz. treningu lahko raziskovalec razvije kakovosten protokol študije primera.

Če raziskava poteka na več primerih z različnimi enotami raziskave, ki jih raziskuje več raziskovalcev, so ti postopki toliko bolj pomembni.

Yin govori tudi o **protokolu študije primera**. Protokol je pomemben, saj usmerja raziskovalca k cilju raziskave, prav tako ga prisili, da predvidi določene probleme (določitev ciljnih skupin, zaključki poročil) (Yin 2009, 80). Protokol vsebuje postopke in splošna pravila za uporabo protokola ter je pomemben v primeru izvedbe študije več primerov. S protokolom se poveča zanesljivost študije primerov in je namenjen temu, da usmerja raziskovalca pri zbiranju podatkov. Vsebovati mora:

- povzetek projekta študije primera (cilje, vprašanja, relevantne vire v zvezi s temo, ki se raziskuje),
- postopke na terenu (kako navezati stik z inštitucijo, posameznikom, od katerih bomo pridobivali podatke, varovanje osebnih podatkov, katere podatke bomo pridobivali),
- vprašanja študije primera, ki jih mora imeti v mislih raziskovalec, ko zbira podatke in vire informacij za odgovore na ta vprašanja,
- vodič za poročilo o študiji primera.

### **Zbiranje dokazov**

Yin navaja šest vrst dokazov: dokumentacija, arhivski podatki, intervjuji, neposredno opazovanje, opazovanje z udeležbo in fizični artefakti (Yin 2009, 101).

Yin (2009, 114) govori o treh principih zbiranja podatkov:

- potrebno je uporabiti več virov dokazov – s tem razvijamo podobne linije poizvedb, proces triangulacije (triangulacija virov podatkov, triangulacija med različnimi ocenjevalci, triangulacija teorij in triangulacija metod); podatki za študijo primera so bili pridobljeni oz. podprti iz več virov: intervjuji, dokumentacija, arhivski zapisi ...);
- vzpostaviti bazo podatkov, kjer so navedeni zapiski, dokumenti, tabele, opisi;

- potrebno je ohranjati sosledje dokazov na tak način, da bo lahko zunanji opazovalec sledil izpeljavi dokazov od začetnega raziskovalnega vprašanja do končnih zaključkov študije primera.

Pomemben del zbiranja dokazov je prek intervjujev. V primeru študije primera gre bolj za vodene pogovore in ne za strukturirane vprašalnike (Yin 2009, 106).

Yin govori tudi o neposrednem opazovanju, pri čemer gre za opazovanje v naravnem okolju primera. Gre za prisostvovanje in opazovanje na samem sestanku, obisk na terenu, v organizaciji ali okolišu, ki ga raziskujemo. Doda novo dimenzijo razumevanja konteksta oziroma pojava, ki ga raziskujemo (Yin 2009, 109). Omenja tudi raziskovanje z udeležbo – v tem primeru raziskovalec ni le pasivni opazovalec, temveč je dejansko vključen v dejavnost, ki jo raziskuje. Lahko gre za več vlog: raziskovalec je lahko prebivalec raziskovanega okoliša, ima v okolišu kakšno vlogo, je član ekipe v organizaciji ali pa je ključni odločevalec v organizaciji (Yin 2009, 111).

Zbiranje dokazov je odvisno od spretnosti raziskovalca. Vsaka raziskava mora imeti splošno strategijo, ki bo obravnavala, kaj bo analizirano in zakaj. Yin (2009).

### **Analiza dokazov**

Gre za najmanj razvit in zapleten aspekt v procesu študije primera. Zato imajo na tem področju mladi raziskovalci največ težav. V tej fazi so pomembni stil raziskovalčevega empiričnega razmišljanja, pravilna predstavitev dokazov in tehten razmislek o različnih interpretacijah.

Yin (2009, 130) analize dokazov razvrsti na štiri različne analitične strategije:

- raziskovalne (vsebujejo teze oz. hipoteze)
- deskriptivne (analiza dokazov je bolj zapletena),
- kombinacija kvalitativnih in kvantitativnih podatkov,
- proučevanje konkurenčnih (nasprotnih) razlag (npr. drugi vplivi).

Yin (2009, 136) omenja pet analitičnih tehnik: analizo razvrščanja vzorcev, grajenje razlage, analizo časovnih serij, logične modele, sintezo različnih modelov.

## **Poročanje o rezultatih**

Gre za najbolj zahteven aspekt v procesu študije primera. V fazi poročanja o rezultatih morajo raziskovalci slediti naslednjim korakom (Yin 2009, 164):

- določanje ciljnih skupin poročila (vsaka ciljna skupina ima svoje potrebe, zato je včasih potrebno zasnovati več poročil za vsako ciljno skupino – npr. financerje raziskave, strokovno javnost ...),
- razvoj strukture,
- pregled osnutka poročila s strani vključenih informatorjev in udeležencev raziskave.

Yin (2009, 165) raziskovalcem priporoča, da pristopijo k snovanju poročila, še preden je zaključen postopek zbiranja in analize dokazov. Yin (2009, 175) omenja tudi več različnih struktur, ki so lahko uporabljene za poročanje o rezultatih: linearno analitično strukturo, komparativno oz. primerjalno strukturo, kronološko strukturo, strukturo grajenja teorije, strukturo suspenza.

## 3.2 Uporaba modela študije primera

Model, kot ga navaja Yin (2009), je razvit za primere, ko so študije zelo obširne, zajemajo veliko število primerov, kjer je lahko vključenih tudi več deset raziskovalcev. Ker sem izbrala primere treh mest (Kranj, Koper in Celje) in sem raziskovala sama, sem model prilagodila potrebam te magistrske naloge.

Za metodo študije primera sem se odločila, ker gre za nek nov družbeni pojav, v katerega želim dobiti širši vpogled.

Glede na to, da Yin govori o protokolu študije več primerov, ko gre za študijo tudi do 18 primerov, v katero je vključenih več raziskovalcev, jaz pa bom raziskovala sama, sem za svoj primer prilagodila tudi protokol študije.

Postavila sem raziskovalno vprašanje. Za lažjo obravnavo vprašanja sem postavila štiri teze. Za pomoč pri obravnavi vsake teze sem uporabila dve spremenljivki, ki sta za obravnavo teze ključnega pomena.

Vsaka spremenljivka je sestavljena iz več atributov, ki sem jih vključila glede na pojavljanje pri mestih. Atribut, ki se v sklopu spremenljivke pojavlja pri posameznem mestu, sem točkovala, in sicer na naslednji način: 1 točka za prisotnost atributa, 0,5 točke za delno prisotnost atributa in 0 točk, če atribut ni prisoten. Seštevek točk vseh atributov posamezne spremenljivke oz. odstotek doseženih točk pokaže delež izkoriščenosti vseh atributov spremenljivke. Spremenljivke z manj kot 35 % točk zavračajo tezo, spremenljivke z več kot 65 % točk tezo potrjujejo. Teza, pri kateri ena spremenljivka doseže več kot 65 % točk, druga pa med 35 % in 65 % točk, je potrjena delno. Teza, kjer ena spremenljivka doseže manj kot 35 % točk, druga pa med 35 % in 65 % točk, je zavrnjena.

V protokolu sem glede na postavljeno raziskovalno vprašanje in za vsako tezo določila, kateri so ključni podatki za analizo. S tem sem zagotovila, da bom pridobivala enake podatke vseh mest in jih tako tudi lažje primerjala. Še preden sem začela z zbiranjem podatkov, sem v skladu s temami v tabeli naredila kratke intervjuje z osebami, ki so v teh občinah zadolžene za



marketing mest (svetovalci županov ali koordinatorji za marketing mesta). Namen teh treh kratkih intervjujev je bil obvestiti osebe, ki so odgovorne za marketing mesta v občinah, glede pridobivanja podatkov. Prav tako sem vse sogovornice obvestila tudi o tem, da bom v nadaljevanju raziskovanja z njimi izvedla še intervju.

V nalogi sem sledila tem trem principom zbiranja podatkov. V prvi fazi sem pridobila vse uradne dokumente, ki jih je sprejel mestni svet posamezne občine (različne strategije, odloki in podobno), ki so javno dostopni. Nato sem s strani oseb, ki so v posamični občini zadolžene za marketing mesta, pridobila neobjavljene interne dokumente (letna poročila, različna statistika, druga interna gradiva, ki niso bila objavljena in so v pomoč pri delu zaposlenim). Pridobila sem tudi različne članke, objave na Facebook straneh, spletnih straneh v zvezi z aktivnostmi, ki so bili navedene že v poročilih. Vse gradivo je navedeno v tabeli – bazi podatkov, ki je priložena nalogi.

Naj na tem mestu poudarim, da o problematiki mestnih jeder ni veliko napisanega. Občine nimajo izvedenih raziskav na to temo, ne vodijo podatkov o vrstah dejavnosti in ponudbi v mestu, praznih poslovnih prostorih in podobno. So pa v letu 2015 in 2016 sprejemale strateške dokumente (trajnostne urbane strategije), v katerih je opredeljena tudi problematika mestnih jeder in navedene strateške usmeritve aktivnosti marketinga mest.

Velik del podatkov sem pridobila prek intervjujev. Izvedla sem polstrukturirane globinske intervjuje, pri katerih sem imela vnaprej določena vprašanja v obliki opomnika. Sodelujočim sem postavljala odprta vprašanja, ki so omogočala svobodne odgovore. Intervjuvala sem osebe, ki so v vsaki od izbranih občin zadolžene za izvedbo aktivnosti marketinga mesta. To so: Nada Bogataj Kržan, koordinatorica za mestno jedro na Mestni občini Kranj, Jana Tolja, svetovalka župana na Mestni občini Koper, in Tadeja Falnoga, višja svetovalka za staro mestno jedro na Mestni občini Celje. Zanimal me je tudi njihov osebni vidik, njihovo mnenje glede na pridobljene izkušnje ter njihovo videnje in njihova razlaga okoliščin, ki so podkrepjene z dokazi, ki sem jih pridobila.

### 3.3 Vzorec primerov

V nalogi sem izvedla študijo treh mest, in sicer:

- **Marketing mesta Kranj:** Kranj sem izbrala, ker sem eno leto sodelovala pri snovanju marketinških akcij v Mestni občini Kranj. Pri vzpostavitvi marketinga mesta se je Kranj zgledoval predvsem po primerih Kopra in Celja.
- **Marketing mesta Koper:** Koper velja za primer dobre prakse izvajanja aktivnosti marketinga mesta v Sloveniji. Predvsem so znani po uspešnem sodelovanju združenja trgovcev in gostincev mestnega jedra Kopra z Mestno občino Koper ter realizaciji aktivnosti marketinga mesta.
- **Marketing mesta Celje:** Celje sem izbrala, ker je prvo mesto v Sloveniji, ki je zasnovalo in sprejelo strategijo oživljanja mestnega jedra, v kateri so opisane aktivnosti marketinga mesta. Ker so pri pripravi sodelovali z avstrijskimi partnerji, ki imajo na področju marketinga mest velike uspehe, in ker smo v Sloveniji šele na začetku razvoja marketinga mest, me je zanimalo predvsem, kakšne so strateške usmeritve za Celje ter kakšna je realizacija za leto 2015. Ali lahko Celje postane še en primer dobre prakse marketinga mest v Sloveniji.

Gre za tri mesta, ki so začela zavestno in profesionalno izvajati marketing mesta (marketing mestnega jedra) predvsem z namenom, da oživijo svoja mestna središča. Izbrala sem tri manjša, primerljiva mesta – v vseh treh primerih gre za mestne občine. Namenoma sem se izognila obravnavanju marketinga mesta Ljubljana, saj gre v tem primeru za prestolnico Slovenije, kar ji daje karakterne, turistične, gospodarske, finančne, politične attribute in je težko primerljiva z drugimi manjšimi mesti.

V tem sklopu sem v izbranih mestih raziskovala, kako mestne oblasti uporabljajo marketing mest za namen oživljanja mestnih središč. Za vsako mesto sem opredelila izzive, aktivnosti marketinga mesta za izbrano leto, opisala obstoječo organizacijsko in administrativno strukturo, vključenost lokalne oblasti pri vzpostavljanju pogojev marketinga mesta, motivacijo vključenih deležnikov iz okolja, merjenje (dolgoročnih) učinkov marketinga mesta in morebitno strateško načrtovanje marketinga mestnega jedra.

Analizo marketinga mesta sem za Celje in Koper izvedla za proračunsko leto 2015 (zadnje zaključeno leto delovanja), za Kranj pa za proračunsko leto 2014, saj je bilo v tem letu na področju marketinga mesta izvedenih največ aktivnosti, le-te pa so v letu 2015 zamrle.

### **Razvojni položaj mest Koper, Celje in Kranj**

V nadaljevanju želim predstaviti kratko primerjavo razvojnega položaja mest Koper, Celje in Kranj, saj sem mnenja, da le-ta bistveno vpliva tudi na situacijo in problematiko mestnih jeder omenjenih mest ter razvoj marketinga mesta.

Razvojni položaj mesta je možno oceniti v primerjavi s primerljivimi mesti v Sloveniji. Predstavljena analiza je bila narejena v sklopu Socioekonomske in okoljske analize za potrebe dokumenta Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030.

V analizi so opredeljeni razvojni, ekonomski in socialni kazalniki Mestne občine Kranj v primerjavi z Ljubljano ter ostalimi po razvojnem položaju primerljivimi mestnimi občinami, med drugim tudi za Koper in Celje.

Kot je razvidno iz tabele 3.1, ima v letu 2015 izmed vseh treh izbranih mest Mestna občina Kranj največ prebivalcev in je hkrati edino mesto s pozitivnim trendom naraščanja števila prebivalcev v primerjavi z letom 2008. Glede na leto 2008 se je število prebivalcev v Mestni občini Koper in Mestni občini Celje zmanjšalo.

Tabela 3.1: Primerjava velikosti in demografskih trendov

<b>Občina</b>	<b>2008</b>	<b>2015</b>	<b>Indeks 2008/2015</b>
Kranj	54.308	55.857	102,9
Koper	51.428	50.902	99
Celje	50.039	48.773	97,5

Vir: Mestna občina Kranj (2015e, 46)

Iz naprej v besedilu navedene Tabele 3.2: Primerjava izbranih razvojnih kazalnikov s primerljivimi mestnimi občinami, ki prikazuje primerjavo mestnih občin Kranj, Koper in Celje glede na koeficient razvitosti, neto plačo zaposlenega in bruto osnovo za dohodnino, lahko ugotovimo, da so izbrane občine dokaj primerljive.

Tabela 3.2: Primerjava izbranih razvojnih kazalnikov s primerljivimi mestnimi občinami

Občina	Koeficient razvitosti občin za 2015 (Ministrstvo za finance)	Neto plača/zaposlenega v EUR, april 2015	Bruto osnova za dohodnino/zavezanca v EUR, povprečje 2008-2010
Kranj	1,22	1.016	8.801
Koper	1,19	1.053	8.951
Celje	1,19	981	8.213

Vir: Mestna občina Kranj (2015e, 46)

Koeficient razvitosti občin za leto 2015 kaže na razmerje med razvitostjo občine in povprečno razvitostjo občin v državi. Upoštevano je več različnih kazalnikov, in sicer: osnova za dohodnino na prebivalca občine v evrih – povprečje, število delovnih mest na število delovno aktivnega prebivalstva, bruto dodana vrednost gospodarskih družb na zaposlenega v evrih, indeks staranja prebivalstva občine, stopnja registrirane brezposelnosti na območju občine, stopnja delovne aktivnosti na območju občine, delež območij Natura 2000 v občini, delež prebivalcev, ki imajo priključek na javno kanalizacijo, poseljenost občine v km<sup>2</sup> na prebivalca, kulturni spomeniki in enote javne kulturne infrastrukture na prebivalca in na km<sup>2</sup>.

Najvišja neto plača je v Kopru, najnižja v Celju, kjer je tudi najnižja bruto osnova za dohodnino na zavezanca.

Tabela 3.3: Primerjava izbranih razvojnih kazalnikov s primerljivimi mestnimi občinami

Občina	Gibanje števila prebivalstva 2008-2015	Relativna sprememba števila delovnih mest 2008-2014	Stopnja brezposelnosti, maj 2015
Kranj	+3,7%	-11,4%	9,8%
Koper	+0,3%	-7,1%	10,9%
Celje	-1,5%	-14,9%	16,3%

Vir: Mestna občina Kranj (2015e, 47)

Najvišji prirastek prebivalstva glede na gibanje števila prebivalstva v letih 2008 in 2015 ima Kranj, v Celju je ta prirastek negativen. V vseh izbranih občinah se je število delovnih mest zmanjšalo – največ v Celju, in sicer za skoraj 15 %, kjer je tudi najvišja stopnja brezposelnosti

– 16,3%. Po številu prebivalcev Mestna občina Kranj sodi na tretje mesto med slovenskimi občinami, takoj za Ljubljano in Mariborom. Konkurenčni mestni občini Koper in Celje le malo zaostajata za Kranjem.

Gospodarska kriza je močno vplivala na gospodarstvo in trg dela v Mestni občini Kranj. Kot je razvidno iz tabele 3.3, se je zmanjšalo število delovnih mest. Posledica upada gospodarske aktivnosti je dvig brezposelnosti. Upad poslovne dejavnosti je največji v industriji oz. predelovalnih dejavnostih, kjer se je število delovnih mest med letoma 2008 in 2012 znižalo za 25 %, obseg prihodkov pa je upadel za 26 % (Strategija trajnostnega razvoja Mestne občine Kranj 2014–2023, 22).

## 4 ŠTUDIJE PRIMERA: ANALIZA UPORABE MARKETINGA MEST PRI OŽIVLJANJU MESTNIH SREDIŠČ

### 4.1 Študija primera mesta Kranj

#### Aktivnosti marketinga mestnega jedra v letu 2014

Kot je v intervjuju povedala ga. Nada Bogataj Kržan, se je Mestna občina Kranj z različnimi aktivnostmi, ki so povezane z marketingom mestnega jedra, ukvarjala že v letu 2010. V sodelovanju z Mestno občino Kranj ter Zavodom za turizem Kranj je bila izvedena promocijska akcija ponudbe v mestnem jedru »**Nakupujem v mestu**«. Akcija je nastala z namenom, da bi v mestno jedro Kranja privabila obiskovalce in kupce. Pri izvedbi je sodelovalo okoli 30 gostincev in trgovcev mestnega jedra. Sodelujoče trgovine so bile odprte do 21. ure. Trgovci in gostinci so ponujali različne popuste, izbor blaga in storitev. Na ulicah mestnega jedra so vzporedno potekali manjši kulturni dogodki (koncerti, ulične predstave, literarni večeri, tematski sejmi ...). Strnjene in ciljno usmerjene oz. sistematične aktivnosti, ki bi jih lahko opredelili kot aktivnosti marketinga mesta, so bile po jeseni 2010 uvedene šele v letu 2014. Le-te bom opisala podrobneje, saj je to obdobje, ko je občina na nek način profesionalizirala marketing mesta s tem, da je uvedla novo delovno mesto, t. i. city managerja (koordinatorja za mestno jedro), katerega naloga je bila tudi vzpostavitev marketinga mesta. To obdobje je bilo plodno tudi s stališča povezovanja in izvajanja skupnih projektov z ostalimi občinami, ki so razvijale marketing mest (Ljubljana, Celje, Koper, Velenje, Jesenice ...) (Bogataj Kržan 2016).

Kot je navedeno v **Poročilu o izvedbi dejavnosti na področju koordinacije starega Kranja v letu 2014**, so bile v sodelovanju z malimi podjetniki v starem Kranju v letu 2014 izvedene naslednje aktivnosti s področja marketinga mesta (Mestna občina Kranj 2015c):

- Izveden je bil cikel **brezplačnih izobraževanj za male podjetnike mestnega jedra** v sodelovanju z Območno obrtno-podjetniško zbornico Kranj na temo marketinga. Gre za enega izmed ukrepov, s katerimi je želela Mestna občina Kranj spodbuditi razvoj malega gospodarstva v starem Kranju.

- Skupaj z zainteresiranimi podjetniki iz mestnega jedra in Območno obrtno-podjetniško zbornico Kranj in Mestno občino Kranj je bila pripravljena predstavitev na Ljubljanskem obrtno-podjetniškem sejmu.
- Izveden je bil **popis praznih pritličnih prostorov** v mestnem jedru.
- Mestna občina Kranj je vzpostavila razpis za sofinanciranje najemnin praznih pritličnih poslovnih prostorov v mestnem jedru.
- Organiziran je bil sestanek s trgovci in gostinci iz mestnega jedra. Namen sestanka je bil predstaviti delovno mesto koordinatorja za mestno jedro, skupne promocijske akcije ter spodbuditi podjetnike mestnega jedra k formalnemu združevanju.
- Za mestno jedro je bil oblikovan znak v obliki srca z veduto Kranja, ki ponazarja tudi utrip srca. Znak simbolizira živahno, utripajoče mesto (gl. Sliko 4.1).

Slika 4.1: Znak mestnega jedra Kranja



Vir: [www.stari-kranj.si](http://www.stari-kranj.si)

- Vzpostavljena je bila spletna stran [www.stari-kranj.si](http://www.stari-kranj.si), ki je obveščala javnost v zvezi s ponudbo trgovcev, gostincev in ponudnikov storitev ter akcijami. Za male podjetnike iz mestnega jedra je bilo oglaševanje brezplačno. Vzpostavljena je bila tudi Facebook stran Stari Kranj.
- Izvedenih je bilo pet promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru; štiri so vezane na štiri letne čase in večje prireditve v tem času:
  - a. Razvajaj se v mestu – akcija ponudbe ob dnevu žena – dvodnevna akcija v sodelovanju z Ljubljano, Celjem, Velenjem, Kopro, Jesenicami in

Gospodarsko zbornico Slovenije. Akciji se je pridružilo 41 malih podjetnikov iz mestnega jedra.

- b. Po(mlad) v mestu – enotedenska promocijska akcija ob izvedbi največjega mladinskega festivala v Sloveniji – Tedna mladih. V akciji je sodelovalo 35 malih podjetnikov.
- c. Poletje v mestu – enotedenska akcija ponudbe v mestnem jedru, ki se je udeležilo 32 malih podjetnikov, je bila povezana z različnimi poletnimi dogodki v starem Kranju, ki so jih organizirali različni organizatorji.
- d. Jesen v mestu - enotedenska promocijska akcija ponudbe v mestnem jedru v septembru, ki se je udeležilo 39 malih podjetnikov. Izvedena je bila tudi modna revija ponudnikov v starem Kranju.
- e. Doživimo praznični Kranj – akcija je potekala ves december, sodelovalo je 54 podjetnikov. Določeni zainteresirani trgovci so podaljšali delovni čas do 20. ure, gostinci so pripravili 20% popust ob veselih uricah (ang. Happy hour), med kupci v mestnem jedru, ki so oddajali kupone, je potekala nagradna igra za potovanje (gl. Sliko 4.2). Akcija se je vezala tudi na prireditve v sklopu Veselega decembra v Kranju, izvedena je bila posebna praznična okrasitev vhodov v poslovne ter javne prostore, za družine z otroki so bile organizirane Pravljice v Kranju. Preko Facebook strani je potekala modna in lepotna preobrazba.

Slika 4.2: Primer oglasa na Facebooku za sodelovanje v nagradni igri



Vir: <http://www.stari-kranj.si/akcije/78-z-nagradno-igro-na-potovanje-v-vrednosti-400-eur>



Promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru so bile zasnovane ob sodelovanju koordinatorja za mestno jedro, direktorice Zavoda za turizem Kranj s podporo tam zaposlenih. Vsakič so bili preko e-maila obveščeni vsi mali podjetniki (gostinci, trgovci in ponudniki storitev) v mestnem jedru. Predstavljena jim je bila zgodba akcije, način promocije, dogodki in podobno. Sodelovanje za male podjetnike (oglaševanje v razširjeni brošuri) je bilo brezplačno. Mali podjetniki so sodelovali tako, da so po svojih zmožnostih ponudili različne popuste (Mestna občina Kranj 2015c).

Akcije so potekale pod sloganom **Nakupujem v mestu** ter so imele zasnovano celotno podobo. Ob vsaki akciji je izšlo promocijsko glasilo za 22.500 gospodinjstev, v katerem so bili predstavljeni vsi sodelujoči trgovci, gostinci in ponudniki storitev ter njihova posebna ponudba (popusti) in dogodki. Izkoristili so se vsi kanali za oglaševanje in PR aktivnosti Mestne občine Kranj in Zavoda za turizem Kranj (Mestna občina Kranj 2015c).

Skupna značilnost vseh teh akcij je, da so bile zasnovane v sodelovanju z organizatorji dogodkov, ki so potekali v tem obdobju v Kranju (javnimi zavodi s področja kulture, nevladnimi organizacijami), ali pa so manjše spremljajoče dogodke na ulici organizirali na Zavodu za turizem Kranj (foto session na ulici, koncerti, darilca za mimoidoče in podobno).

Število sodelujočih malih podjetnikov iz mestnega jedra, ki so sodelovali v promocijskih akcijah ponudbe v mestnem jedru, se je iz akcije v akcijo povečevalo. Iz česar lahko sklepamo, da so sodelujoči trgovci in gostinci smatrali, da so akcije za njih koristne. Ob prvi akciji je bila trgovcem in gostincem posredovana tudi anketa, v kateri so pozitivno pozdravljali te akcije (Mestna občina Kranj 2015c).

Mestna občina Kranj je sodelovala tudi z ostalimi občinami, ki so razvijale področje marketinga mest, in sicer z Ljubljano, Celjem, Velenjem, Koprno in Jesenicami. V letu 2014 so si mesta prizadevala za vzpostavitev združenja za marketing mest. Na rednih srečanjih so snovala skupne akcije – **Razvajaj se v mestu** (gl. Sliko 4.3) (Mestna občina Kranj 2015c).

Slika 4.3: Primer oglasa na Facebooku za akcijo Razvajaj se v mestu



Vir: [www.stari-kranj.si/akcije](http://www.stari-kranj.si/akcije)

Pripravljen je bil tudi **okvirni plan dejavnosti za leto 2015**, ki je predvideval nadaljevanje skupnih promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju z malimi podjetniki: skupna akcija ob dnevu žena z ostalimi občinami (Ljubljana, Celje, Velenje, Koper, Jesenice in Gospodarska zbornica Slovenije), posebne promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru ob 8. februarju, vezane na prireditev Prešernov smenj, ki ga v Kranju obiše več tisoč obiskovalcev, nadaljevanje s pomladansko, poletno, jesensko in decembrsko akcijo, ki bi bile vezane na obstoječe prireditve v tem času, modno revijo, različnimi stilskimi preobrazbami itd. Predlog je bil, da se ustanovi uredniški odbor za snovanje akcij ter vsebino promocijskih publikacij, saj bi s tem bolj vključili male podjetnike. Poseben sklop dejavnosti je bil namenjen planiranju brezplačnih izobraževanj v sodelovanju z Območno obrtno-podjetniško zbornico Kranj za podjetnike v mestnem jedru, nadaljevanju razpisa za sofinanciranje najemnin praznih pritličnih poslovnih prostorov v mestnem jedru, vodenju evidence o ponudbi malih podjetnikov v starem Kranju ter praznih poslovnih prostorov, sodelovanju z organizatorji prireditev ter nadaljevanju sodelovanja z ostalimi občinami (Koper, Celje, Velenje, Ljubljana, Jesenice ...) (Mestna občina Kranj 2015b).

Zastavljeni plan za leto 2015 ni bil v celoti izveden. Kot je v intervjuju povedala Nada Bogataj Kržan, so se s spremembo občinske oblasti spremenili tudi načrti v zvezi z oživljanjem mestnega jedra in marketingom mesta (Bogataj Kržan 2016).

Tabela 4.1: Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu

<b>Atribut</b>	<b>Kranj</b>
Marketinga mesta je profesionaliziran.	Da, vzpostavljeno je delovno mesto koordinatorja za mestno jedro v sklopu občinske uprave.
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 34.000 EUR.
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da, razpis za sofinanciranje praznih poslovnih prostorov, izobraževanje malih podjetnikov mestnega jedra, sodelovanje na sejmih, vzpostavitev spletnih strani.
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Da, imenovana je delovna skupina za oživljanje mestnega jedra (predstavniki krajevne skupnosti, podjetniki, podžupan, predstavniki mestne uprave).
Vzpostavljeno je združenje malih podjetnikov.	Ne, ni interesa s strani malih podjetnikov; občina malih podjetnikov ni uspela motivirati.
Promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mestnega jedra.	Da, pet velikih akcij, štiri vezane na štiri časovna obdobja v letu. Izvedba na Zavodu za turizem Kranj, zasnovana s strani koordinatorja za mestno jedro in direktorice Zavoda za turizem Kranj.
Zasnovana vizualna podoba, ki se uporablja v komuniciranju z javnostjo.	Da, CGP, znak, slogan, stran FB, spletna stran, promocijski letak ob akcijah.
Vzpostavljeni so inštrumenti za merjenje uspešnosti.	Ne. Ocena organizatorja glede na morebiten odziv obiskovalcev, podjetnikov, ocena števila obiskovalcev dogodkov, odziv v medijih.
Vzpostavljeno je strateško načrtovanje marketinga mesta.	Ne.

## **Organizacijska in administrativna struktura**

V letu 2014 je Mestna občina Kranj na pobudo Civilne iniciative za oživljanje mestnega jedra, da se vzpostavi delovno mesto **t. i. city managerja**, vzpostavila delovno mesto **koordinatorja za mestno jedro** – višjega svetovalca, ki je bilo sistemizirano v sklopu uprave Mestne občine Kranj, in sicer v okviru Urada za družbene dejavnosti, v letu 2015 pa v sklopu Kabineta župana. Koordinator za mestno jedro je bil odgovoren direktorju občinske uprave (Bogataj Kržan 2016).

Naloge koordinatorja za mestno jedro so zelo raznovrstne in široko zastavljene, od analize ponudbe in priprave načrta ponudbe v poslovnih prostorih, ki bi stimulirala razvoj podjetništva v mestnem jedru, priprave in izvedbe programov vzpodbud za poslovne subjekte, priprave in izvajanja načrta za polnjenje praznih poslovnih prostorov v sodelovanju z lastniki praznih poslovnih prostorov do sodelovanja pri vodenju postopka oddaje poslovnega prostora in izbire najemnika pri poslovnih prostorih, ki so v lasti Mestne občine Kranj, promocije mestnega jedra, trajne skrbi za kakovostno in pestro trgovsko ter gostinsko ponudbo v mestnem jedru, priprave in izvedbe programa vzpodbud lastnikom nepremičnin za vzdrževanje in obnovo nepremičnin v mestnem jedru do skrbi za dobro delovanje prometne ureditve v okviru veljavnih predpisov o prometni in parkirni ureditvi, vzpostavljanja komunikacije s poslovnimi subjekti v mestnem jedru, preverjanja njihovih potreb in koordinacije poslovnih subjektov v smeri skupnega nastopanja na trgu in podobno (Mestna občina Kranj 2014b).

Vzpostavljena je bila tudi **delovna skupina za oživljanje mestnega jedra**, ki je bila imenovana s strani župana in so jo sestavljali: načelnik Urada za gospodarstvo in gospodarske javne službe, podžupan, direktorica Zavoda za turizem Kranj, predsednik KS Center Kranj ter dva predstavnika trgovcev in dva predstavnika gostincev iz mestnega jedra. Naloga delovne skupine je bila: obravnava predlogov ukrepov oživljanja mestnega jedra, priprava smernic za posamične ukrepe, sodelovanje s pripravljavci ukrepov ter pregled realizacije ukrepov (Mestna občina Kranj 2014č).

Delovna skupina za oživitev starega mestnega jedra je obravnavala nabor ukrepov, potrebnih za oživljanje mestnega jedra. Ukrepi so bili razdeljeni na tri področja, in sicer ukrepi, ki so bili vezani na **področje investicij, spodbujanje malega gospodarstva** v mestnem jedru ter

**marketing mestnega jedra.** S področja investicij gre za načrtovane ukrepe, kot so ureditev tržnice in javnih sanitarij, širitev parkirišča na robu mestnega jedra, sofinanciranje obnove stavb v mestnem jedru, možnost uveljavljanja predkupne pravice za poslovne prostore ter ohranitev Glasbene šole v mestnem jedru. Načrtovani ukrepi spodbujanja malega gospodarstva so bili: dodelitev sredstev za spodbujanje malih obrti, oprostitev najemnin za gostinske vrtove, oprostitev komunalne takse za namen oglaševanja in uporabo javnih površin, vzpostavitev odloka o vzdrževanju stavb itd.) (Mestna občina Kranj 2014č).

S področja marketinga mesta je delovna skupina določila za cilj sistematično oglaševanje oz. promocijo ponudbe v mestnem jedru. Izvedene naj bi bile promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru, mestni časopis, spletna in FB stran ponudbe v mestnem jedru, neformalna izobraževanja za male podjetnike v sodelovanju z območno obrtno zbornico itd. (Mestna občina Kranj 2014č).

Za koordinacijo izvedbe nalog je bil odgovoren koordinator za mestno jedro, ki je bil zaposlen v okviru Urada za družbene dejavnosti. Ukrepe v zvezi z oživljanjem mestnega jedra je vzpostavljala v sodelovanju z delovno skupino za oživljanje mestnega jedra. Aktivnosti promocije ponudbe mestnega jedra je zasnoval v sodelovanju z direktorico Zavoda za turizem Kranj. Akcije je izvajala zaposlena oseba na Zavodu za turizem Kranj. Kot je v intervjuju povedala ga. Bogataj Kržan, oseba na tem delovnem mestu ni imela vseh pooblastil za odločanje, saj je bila podrejena vodji Urada za družbene dejavnosti (Bogataj Kržan 2016).

Mestna občina Kranj je profesionalizirala marketing mesta s tem, da je vzpostavila delovno mesto koordinatorja mestnega jedra, ki se ukvarja z vzpostavitvijo ukrepov za oživljanje mestnega jedra in med drugim tudi vzpostavitvijo marketinga mesta. Tako kot to problematizira tudi ga. Bogataj Kržan v intervjuju, bi oseba na tem delovnem mestu morala imeti vsa pooblastila za odločanje in biti vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave, saj bi s tem lahko problematizirala vlogo drugih uradov občinske uprave pri aktivnem sodelovanju oživljanja mestnega jedra ter jih motivirala in informirala za sodelovanje pri vzpostavitvi marketinga mesta. S tem bi lahko vzpostavila boljše sodelovanje z drugimi uradi, boljšo podporo ter razumevanje koncepta marketinga mesta.

Tabela 4.2: Organizacijska in administrativna struktura

Atribut	Kranj
Vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta.	Da, koordinator za mestno jedro v Mestni občini Kranj.
Ta oseba ima vsa pooblastila za odločanje.	Ne. Oseba je podrejena vodji Urada za družbene dejavnosti in nima pooblastil za odločanje.
Oseba na tem delovnem mestu je vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave.	Ne. Oseba ni vodja urada. Zato ni vključena v kolegij direktorja občinske uprave.
Drugi uradi mestne uprave aktivno sodelujejo in nudijo podporo marketingu mesta.	Ne. Niso motivirani in se ne zavedajo pomembnosti marketinga mesta in svojega prispevka.
Vzpostavljen je tim za izvedbo aktivnosti marketinga mesta (oz. vsaj še ena oseba).	Da. Naloge so bile izvedene v sodelovanju z Zavodom za turizem Kranj, kjer je ena oseba izvajala aktivnosti.
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Da, delovna skupina za oživljanje mestnega jedra (predstavniki krajevne skupnosti, podjetniki, podžupan, predstavniki mestne uprave).
Vzpostavljeno združenje podjetnikov mestnega jedra.	Ne, ni interesa med podjetniki mestnega jedra.

Pomembno je, da je vzpostavljen močan tim za izvedbo akcij s področja marketinga mesta.

Kot omenja ga. Bogataj Kržan v intervjuju, so se osebe za izvajanje teh akcij na Zavodu za turizem Kranj pogosto menjavale, kar je problematično s stališča komunikacije z malimi podjetniki, ki mora biti trajnostna. Prav tako so pomembne kompetence oseb, ki izvajajo akcije, ter njihova prisotnost na terenu in vzpostavljen odnos s ključnimi deležniki.

Kot slabost organizacijske oblike marketinga mesta naj omenim tudi neorganiziranost malih podjetnikov mestnega jedra. Če bi se zavzemali za skupne interese, bi mestna uprava z njimi lažje komunicirala. Prav tako bi lahko prevzeli del odgovornosti za izvedbo določenih akcij in bi bili aktivno vključeni pri snovanju in realizaciji akcij.

Kot pozitivni vidik organizacijske strukture v Kranju naj omenim delovanje delovne skupine za oživljanje mestnega jedra v sklopu mestne uprave. Na ta način je mestna uprava lahko

komunicirala s ključnimi deležniki mestnega jedra in skupaj z njimi snovala ukrepe v zvezi z oživljanjem mestnega jedra in marketinga mesta. Glede na to, da je bilo aktivnosti po razpustitvi te skupine v letu 2015 manj, lahko sklepam, da sodelovanje s ključnimi deležniki pomembno vpliva na aktivnosti marketinga mesta.

### **Vključenost lokalne oblasti (in posledično mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev marketinga mestnega jedra**

Kot pravi gospa Nada Bogataj Kržan v intervjuju, je mestno jedro srce vsake občine. Mestna oblast ga ne sme zanemariti. Lokalna skupnost oz. občina mora poskrbeti za boljše pogoje razvoja mestnega jedra. To naredi z različnimi ukrepi (Bogataj Kržan 2016).

Vključenost lokalne oblasti pri vzpostavljanju pogojev marketinga mesta se kaže že ob sprejetju proračuna lokalne skupnosti, saj je lokalna oblast tista, ki s sprejetjem proračuna potrdi in financira določene projekte.

Mestna občina Kranj je v letu 2014 namenila sredstva za različne ukrepe v zvezi z oživljanjem mestnega jedra. Za akcije s področja marketinga mesta (vzpostavitev spletne strani, FB portala, promocijske akcije) je namenila 34.000 evrov iz proračuna Zavoda za turizem Kranj, pri čemer so izvzeti stroški plače koordinatorja za mestno jedro (Bogataj Kržan 2016).

Vključenost lokalne oblasti oz. mestne uprave se kaže tudi skozi posluš, ki ga ima lokalna oblast za vzpostavljanje boljših pogojev za delovanje v mestnem jedru. V Mestni občini Kranj je vzpostavljenih več ukrepov. Z razpisom za sofinanciranje najemnin praznih pritličnih poslovnih prostorov želi napolniti prazne poslovne prostore, ki so v lasti zasebnikov in vplivati na pestrost ponudbe v mestnem jedru. Tak ukrep je tudi financiranje promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru. Izvaja izobraževanje malih podjetnikov mestnega jedra na področju marketinga, sodeluje pri predstavitvi na Ljubljanskem obrtnem sejmu. Vzpostavila je spletno stran ponudbe v mestnem jedru [www.stari-kranj.si](http://www.stari-kranj.si) ter Facebook stran Stari Kranj (Bogataj Kržan 2016).

Tabela 4.3: Vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta

Atribut	Kranj
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 34.000 EUR.
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da, 2. razpis za sofinanciranje praznih poslovnih prostorov, 3. izobraževanje malih podjetnikov mestnega jedra, 4. sodelovanje podjetnikov mestnega jedra na sejnih, 5. vzpostavitev spletne strani in Facebook strani za mestno jedro.
Mestna oblast spodbuja/nadzira izvedbo aktivnosti.	Da.
Mestna oblast je bila pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja v marketing mesta.	Da. Mestna oblast je bila pri pobudi neuspešna. Mestna oblast ni uspešno motivirala podjetnikov. Podjetniki za združevanje v formalno obliko niso zainteresirani.

Nada Bogataj Kržan v intervjuju navaja, kako pomembna je motivacija lokalne politične oblasti. Vsaka oblast ima do te teme drugačen pristop. Različnost pristopov lokalne mestne oblasti se vidi tudi na primeru Kranja. Namreč, s spremembo lokalne politične oblasti v letu 2015 so se tudi aktivnosti na področju marketinga mesta spremenile. Zastavljeni plan aktivnosti marketinga mesta za leto 2015 ni bil v celoti izveden. Zamenjana je bila oseba na delovnem mestu koordinatorja za mestno jedro. Delovno mesto je bilo prestavljeno iz Urada za družbene dejavnosti v Kabinet župana. Razpuščena je bila delovna skupina za oživljanje mestnega jedra, v kateri so imeli možnost vplivanja mali podjetniki iz mestnega jedra ter prebivalci mestnega jedra, zmanjšal se je obseg promocijskih akcij, posledično ni več tiskanega promocijskega gradiva za ponudbo v mestnem jedru itd. (Bogataj Kržan 2016).

Ugotovimo lahko, da je mestna oblast v letu 2015 manj spodbujala in nadzirala izvedbo aktivnosti, kljub temu, da so bila sredstva za izvedbo aktivnosti v proračunu občine za leto 2015 zagotovljena in je bil zasnovan tudi program dela.

Po mnenju Nade Bogataj Kržan je naloga občine, da spodbudi podjetnike, da se združijo v neko formalno obliko, saj bo tako dobila sogovornika, s katerim bo lažje zgradila odnos in z



njim komunicirala. Mestna občina Kranj je v letu 2014 to poskušala, vendar ni uspela motivirati malih podjetnikov, da bi vzpostavili formalno obliko združenja. Prav tako podjetniki za združevanje niso bili zainteresirani (Bogataj Kržan 2016).

### Motivacija vključenih deležnikov iz okolja

Tabela 4.4: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja

Atribut	Kranj
Prebivalci mesta, krajevna skupnost so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Da. Predstavniki so člani delovne skupine za oživljanje mestnega jedra
Podjetniki mesta so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Da. Predstavniki so člani delovne skupine za oživljanje mestnega jedra
Lastniki nepremičnin so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne. Niso vključeni v nobeno delovno telo, komisijo ali združenje.
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja male podjetnike v mestnem jedru.	Da. Financiranje promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru, skupno oglaševanje, razpis za sofinanciranje najemnin.
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja lastnike nepremičnin v mestnem jedru.	Da, razpis za sofinanciranje najemnin.

Mali podjetniki ter prebivalci mestnega jedra so imeli v letu 2014 možnost vplivanja prek predstavnikov **Delovne komisije za oživljanje mestnega jedra**. Rezultat njihovega delovanja je posledično tudi izvedba vseh promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru in vsi drugi ukrepi, ki so bili izvedeni v letu 2014 (Bogataj Kržan 2016).

Mestna občina Kranj spodbuja male podjetnike v mestnem jedru z različnimi ukrepi: zagotavlja sredstva za izvedbo promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru in skupno oglaševanje. Izvaja tudi razpis za sofinanciranje najemnin praznih poslovnih prostorov v mestnem jedru (Bogataj Kržan 2016).

Lastniki nepremičnin v marketing mesta niso aktivno vključeni. Mestna občina sicer z ukrepom razpisa za sofinanciranje najemnin praznih poslovnih prostorov posredno spodbuja tudi lastnike nepremičnin.

Ga. Bogataj Kržan v intervjuju omenja, da je bila v začetku izvajanja promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru motivacija trgovcev in gostincev za sodelovanje zelo nizka. Niso pokazali zaupanja do Mestne občine Kranj in Zavoda za turizem Kranj. Kljub temu, da so bile akcije in oglaševanje v zvezi z akcijami za male podjetnike brezplačni, jih je bilo potrebno prepričevati, da bi sodelovali. Iz akcije v akcijo se je število pridruženih podjetnikov (trgovin, gostinskih obratov, storitev) večalo. Najbolj motivirani so mladi podjetniki, ki imajo več zagona in novih pristopov pri izvajanju marketinga (Bogataj Kržan 2016).

### **Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mestnega jedra**

Mestna občina Kranj v letu 2014 ni imela razvitih inštrumentov za spremljanje dolgoročnih učinkov marketinga mestnega jedra (Mestna občina Kranj 2015c).

Kot je v intervjuju povedala Nada Bogataj Kržan, so uspešnost posamičnih aktivnosti merili glede na odzive, če so jih dobili neposredno od obiskovalcev oz. uporabnikov in malih podjetnikov. Kot najbolj uspešno akcijo je izpostavila promocijsko akcijo ponudbe v mestnem jedru ob dnevu žena - Razvajaj se v mestu. Šlo je za prvo akcijo, izvedeno v sodelovanju z drugimi občinami (Koper, Celje, Ljubljana, Jesenice), ki je imela močan odmev v medijih. Uspešnost akcij v letu 2014 ocenjujejo tudi glede na dejstvo, da je število podjetnikov, ki so sodelovali v promocijskih akcijah, iz akcije v akcijo raslo (Bogataj Kržan 2016).

Dolgoročnih učinkov marketinga mesta Kranj ne moremo vrednotiti, saj so dejavnosti marketinga mesta strnjeno potekale le v letu 2014.

Ga. Bogataj Kržan ocenjuje izvedbo aktivnosti marketinga mestnega jedra Kranja v letu 2014 kot uspešno, saj je bila vzpostavljena komunikacija s podjetniki mestnega jedra, prebivalci in krajevno skupnostjo. Prek ukrepa sofinanciranja najemnin za prazne poslovne prostore je bila vzpostavljena komunikacija z lastniki praznih poslovnih prostorov in potencialnimi novimi najemniki (trgovci, gostinci, izvajalci storitev) (Bogataj Kržan 2016).

Tabela 4.5: Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mest na okolje

Atribut	Kranj
Vzpostavljeni so strateški cilji marketinga mesta.	Ne.
Vzpostavljeni so posamični ukrepi za izvedbo ciljev marketinga mesta.	Ne.
Vzpostavljeni so kazalniki za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov.	Ne.
Aktivnosti marketinga mesta se izvajajo vsaj 5 let neprekinjeno.	Ne. Neprekinjeno in sistematično so se izvajale aktivnosti marketinga mesta le v letu 2014.
Sistematično se merijo učinki marketinga mesta v okolju.	Ne. Ocena organizatorja glede na morebiten odziv obiskovalcev, podjetnikov, ocena števila obiskovalcev dogodkov, odziv v medijih, samoocena.

### Strateško načrtovanje marketinga mestnega jedra Kranja

V letu 2014 Mestna občina Kranj ni razpolagala s posebnimi strategijami na področju marketinga mestnega jedra, oživljanja mestnega jedra in podobno, tako kot to lahko zasledimo npr. v Celju. Tudi vizija marketinga mesta ni bila zapisana v nobenem izmed dokumentov. V obravnavanem letu 2014 je delovna skupina za oživljanje mestnega jedra obravnavala seznam ukrepov v zvezi z oživljanjem mestnega jedra, ki ga je koordinator za mestno jedro skušal v čim večji meri realizirati. Zasnovo pa je bilo le poročilo o izvedbi dejavnosti na področju koordinacije starega Kranja v letu 2014, v katerem so opredeljene aktivnosti marketinga mesta.

Ga. Bogataj Kržan v intervjuju omenja, da mora biti marketing mesta ključni element strategije razvoja celotnega mesta. Po njenem mnenju strateške usmeritve marketinga pomembno vplivajo na realizacijo in dolgoročne učinke marketinga mesta v okolju. Strateške usmeritve so lahko orodje upravi, da predlaga projekte za proračun občine in vztraja pri realizaciji. Vendar pa po njenem mnenju sprejeta strategija še ne pomeni garancije za realizacijo. V tem kontekstu je pomemben odnos mestne oblasti do marketinga mesta, od katerega je odvisno ali bodo za aktivnosti marketinga mest zagotovili sredstva v proračunu (Bogataj Kržan 2016).

Elemente, ki bi jih lahko pripisali marketingu mesta, zasledimo šele v letu 2015 v drugih strateških dokumentih, in sicer v Programu kulture v Mestni občini Kranj 2015–2020 ter v Strategiji razvoja turizma v Mestni občini Kranj 2020. Področje oživljanja mestnega jedra in deloma tudi marketinga mesta je najbolj celostno in obširno zajeto v sklopu **Trajnostne urbane strategije Mestne občine Kranj 2030**, ki jo je Mestna občina Kranj sprejela v letu 2016.

Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030 v nadaljevanju izpostavlja **sedem prednostnih tematskih področij** in **deset strateških ciljev**. Eno izmed prednostnih tematskih področij je tudi:

*»Kranj, živahno turistično mesto«*

*s strateškim ciljem:*

***Razvijamo kulturno živahno in turistično prepoznavno mesto.***

Področje marketinga mestnega jedra je opredeljeno v slopu zgoraj navedenega tematskega področja »Kranj, živahno in turistično mesto«, in sicer v sklopu ukrepa **Upravljanje procesa prenove in trženje starega Kranja** (Mestna občina Kranj 2015g).

Na tem mestu Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030 omenja, da se je v naslednjih letih nujno osredotočiti na načrtno usmerjanje procesa ekonomske in socialne revitalizacije, ki bo vključeval (Mestna občina Kranj 2015g):

- ekipo za upravljanje procesa prenove, trženje mesta in fizično upravljanje,
- spodbude za nameščanje raznovrstnih privlačnih, mestotvornih in tudi poslovno-storitvenih dejavnosti v starem Kranju (sofinanciranje najemnin za poslovne prostore),
- organiziran marketing mesta z izbranimi dogodki, tematskimi produkti in akcijami preko celega leta,
- pridobivanje investitorjev in ponudnikov različnih primernih dejavnosti v mestno jedro,
- oživljanje posameznih mestnih ambientov, ulic, trgov, prehodov in podhodov,
- celostno urbano, hortikulturno in umetniško/ambientalno opremo in dekoracijo, ki bo prilagojena letnemu času, prostoru in bo energetsko učinkovitejša (novo leto),
- urejanje prometnih in komunalnih režimov,
- odpravljanje birokratskih ovir, povezanih z umeščanjem in izvajanjem dejavnosti,

- svetovanje za prenove in energetske sanacije stanovanjskih in drugih objektov kulturne dediščine v starem Kranju,
- spodbude za prenovo fasad, streh in ključnih elementov kulturne dediščine.

Tabela 4.6: Vizija marketinga mesta in strateške usmeritve

<b>Atribut</b>	<b>Kranj</b>
Sprejeta je strategija marketinga mesta.	Ne. Šele v letu 2016 so elementi marketinga mesta opredeljeni v Trajnostni urbani strategiji Mestne občine Kranj 2030.
Opredeljena je vizija marketinga mesta.	Ne, le seznam ukrepov za leto 2014 (delovna skupina za oživljanje mestnega jedra).
V strategiji navedeni ukrepi se v večini realizirajo.	Ne. V letu 2014 še ni bilo strateško zasnovanih smernic marketinga mesta.
Mestna uprava smatra strateške usmeritve kot ključni element za dolgoročneje učinke.	Da.

## Rezultati in diskusija za mesto Kranj

### **T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta v okolju.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- vizije marketinga in strateških usmeritev,
- merjenja dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje.

Tabela 4.7: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve

Atribut	Kranj	Točke
Sprejeta je strategija marketinga mesta.	Ne. Šele v letu 2015 so opredeljene aktivnosti marketinga v Strategiji razvoja Mestne občine Kranj; 2016 so elementi marketinga mesta opredeljeni v Trajnostni urbani strategiji Mestne občine Kranj 2030.	0
Opredeljena je vizija marketinga mesta.	Ne. Le seznam ukrepov za leto 2014 (delovna skupina za oživljanje mestnega jedra).	0
V strategiji navedeni ukrepi se v večini realizirajo.	Ne. V letu 2014 še ni bilo strateško zasnovanih smernic marketinga mesta.	0
Mestna uprava smatra strateške usmeritve kot ključni element za dolgoročnejsše učinke.	Deloma. Marketing mesta mora biti ključni element strategije razvoja celotnega mesta. Strateške usmeritve pomembno vplivajo na dolgoročne učinke marketinga mesta. Sprejeta strategija še ne pomeni garancije za realizacijo aktivnosti.	0,5
<b>Skupaj</b>		<b>0,5/4 (13 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.7: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve, je spremenljivka ocenjena s 13 %.

Kranj v letu 2014 ni imel sprejete strategije marketinga mesta, prav tako ne opredeljene vizije marketinga mesta. Mnenje uprave sicer je, da mora biti marketing mesta ključni element strategije razvoja celotnega mesta, ne pa tudi, da je ključnega pomena za dolgoročne učinke marketinga mesta v okolju, saj sprejeta strategija še ne pomeni realizacije aktivnosti.

Tabela 4.8: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mest na okolje

Atribut	Kranj	Točke
Vzpostavljeni so strateški cilji marketinga mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeni so posamični ukrepi za izvedbo ciljev marketinga mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeni so kazalniki za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov.	Ne.	0
Aktivnosti marketinga mesta se izvajajo vsaj 5 let neprekinjeno.	Ne. Neprekinjeno in sistematično so se izvajale aktivnosti marketinga mesta le v letu 2014.	0
Sistematično se merijo učinki marketinga mesta v okolju.	Ne. Ocena organizatorja glede na morebiten odziv obiskovalcev, podjetnikov, ocena števila obiskovalcev dogodkov, odziv v medijih, samoocena.	0
<b>Skupaj</b>		<b>0/5 ( 0 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.8: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje, je spremenljivka za Kranj ocenjena z 0 točkami.

Kranj nima vzpostavljenih orodij za merjenje uspešnosti marketinga mest in njegovih učinkov na okolje. Nima vzpostavljenih strateških ciljev, posamičnih ukrepov za izvedbo ciljev, vzpostavljenih kazalnikov za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov. Ne merijo se učinki marketinga mesta v okolju.

Na tem mestu je potrebno omeniti pomemben atribut, ki predstavlja pogoj dolgoročnih učinkov v okolju, in sicer da so se aktivnosti marketinga mesta strnjeno in sistematično odvijale le v letu 2014, zato o dolgoročnih učinkih marketinga mest ne moremo govoriti.

**Glede na predhodne navedbe menim, da teze T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta v okolju v primeru Kranja ne moremo potrditi, saj za to ni danih pogojev (ni sprejete strategije, strateških usmeritev, aktivnosti se izvajajo kratko obdobje enega leta).**

Na tem mestu se nam odpirajo nova vprašanja. Kot lahko vidimo v primeru Kranja in je razvidno tudi iz Tabele 4.13: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu število aktivnosti na področju marketinga mesta ni vezano na realizacijo kakšnih strateških usmeritev, ampak na kratkoročne letne cilje in usmeritve, ki so bili zasnovani ob sodelovanju delovne skupine za oživljanje mestnega jedra ter uprave Mestne občine Kranj. Na tem mestu se nam odpira tudi še vprašanje, in sicer kako pomembne so za realizacijo aktivnosti kompetence osebe, ki vodi marketing mesta, sodelovanje z deležniki mestnega jedra in interes lokalne politike.

**T2: Pravilna organizacijska oziroma administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- organizacijske oz. administrativne strukture,
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Kot je razvidno iz Tabele 4.9: Spremenljivka - organizacijska in administrativna struktura, je spremenljivka za Kranj ocenjena s 43 %.

Za Kranj obstaja še veliko prostora za razvoj organizacijske in administrativne strukture marketinga mesta. Predvsem na področju sodelovanja med aktivnostmi marketinga mesta in drugimi uradi, ki lahko zagotavljajo pogoje za marketing mesta. Tako sodelovanje bi bilo lahko vzpostavljeno že z vključenostjo osebe, ki je odgovorna za marketing mesta, v ožji kolegij direktorja občinske uprave. To bi lahko posledično pomenilo, da bi se celotna uprava mesta bolj zavedala pomembnosti marketinga mesta in njegovega pozitivnega učinka v okolju. Možnost za izboljšanje strukture marketinga mesta Kranja vidim tudi v vzpostavitvi združenja malih podjetnikov mestnega jedra, ki bi lahko še bolj vključili pri snovanju aktivnosti marketinga mesta. Tako sodelovanje z občino bi lahko vplivalo na odločitve mestne



oblasti pri izboljšanju pogojev za podjetnike v mestu. Kar bi v dolgoročnem obdobju ob vzpostavljanju tudi drugih ukrepov lahko pozitivno vplivalo na raznovrstnost ponudbe in polnjene praznih poslovnih prostorov.

Tabela 4.9: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura

Atribut	Kranj	Točke
Vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta.	Da. Koordinator za mestno jedro v Mestni občini Kranj.	1
Ta oseba ima vsa pooblastila za odločanje.	Ne. Oseba je podrejena vodji Urada za družbene dejavnosti in nima pooblastil za odločanje.	0
Oseba na tem delovnem mestu je vključena v najnižji kolegij direktorja občinske uprave.	Ne. Oseba ni vodja urada. Zato ni vključena v kolegij direktorja občinske uprave.	0
Drugi uradi mestne uprave aktivno sodelujejo in nudijo podporo marketingu mesta.	Ne. Niso motivirani in se ne zavedajo pomembnosti marketinga mesta in njihovega prispevka.	0
Vzpostavljen je tim za izvedbo aktivnosti marketinga mesta (oz. vsaj še ena oseba).	Da. Naloge so bile izvedene v sodelovanju z Zavodom za turizem Kranj, kjer je ena oseba izvajala aktivnosti.	1
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Da. Delovna skupina za oživljanje mestnega jedra (predstavniki krajevne skupnosti, podjetniki, podžupan, predstavniki mestne uprave).	1
Vzpostavljeno združenje podjetnikov mestnega jedra.	Ne. Ni interesa med podjetniki mestnega jedra.	0
<b>Skupaj</b>		<b>3 /7 (43 %)</b>

Naj izpostavim tudi Delovno skupino za oživljanje mestnega jedra, v kateri so bili med drugim predstavniki podjetnikov iz mestnega jedra ter prebivalcev. Prek te delovne skupine so imeli ključni deležniki mestnega jedra možnost vplivati na vzpostavitev ukrepov v zvezi z oživljanjem mestnega jedra. Vršili so tudi pregled nad realizacijo aktivnosti. Menim, da je takšno vključevanje deležnikov mesta potrebno.

Tabela 4.10: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu

Atribut	Kranj	Točke
Marketing mesta je profesionaliziran.	Da Vzpostavljeno delovno mesto koordinatorja za mestno jedro v sklopu občinske uprave.	1
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 34.000 EUR.	1
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da. Razpis za sofinanciranje praznih poslovnih prostorov, izobraževanje malih podjetnikov mestnega jedra, sodelovanje na sejnih, vzpostavitev spletnih strani.	1
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Da. Delovna skupina za oživljanje mestnega jedra (predstavniki krajevne skupnosti, podjetniki, podžupan, predstavniki mestne uprave).	1
Vzpostavljeno je združenje malih podjetnikov.	Ne. Ni interesa s strani malih podjetnikov. Občina malih podjetnikov ni uspela motivirati.	0
Promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mestnega jedra.	Da. Pet velikih akcij, štiri vezane na štiri časovna obdobja v letu. Izvedba na Zavodu za turizem Kranj, zasnovana s strani koordinatorja za mestno jedro in direktorice Zavoda za turizem Kranj.	1
Zasnovana vizualna podoba, ki se uporablja v komuniciranju z javnostjo.	Da. CGP, znak, slogan, FB stran, spletna stran, promocijski letak ob akcijah.	1
Vzpostavljeni so inštrumenti za merjenje uspešnosti.	Ne. Ocena organizatorja glede na morebiten odziv obiskovalcev, podjetnikov, ocena števila obiskovalcev dogodkov, odziv v medijih.	0
Vzpostavljeno je strateško načrtovanje marketinga mesta.	Ne.	0
<b>Skupaj</b>		<b>6/9 (67 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.10: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, je Kranj dosegel 67 %. Kranj je imel v letu 2015 profesionaliziran

marketing mesta. Vzpostavljeno je bilo delovno mesto koordinatorja za mestno jedro, ki je vzpostavil marketing mesta. Občina je v proračunu zagotovila sredstva za aktivnosti marketinga mesta. Hkrati je izvajala tudi druge ukrepe za zagotavljanje boljših pogojev za delovanje v mestnem jedru (razpis za sofinanciranje praznih poslovnih prostorov in podobno). Vzpostavljena je bila delovna skupina za oživljanje mestnega jedra, prek katere so lahko ključni deležniki mesta vplivali na snovanje in izvajanje aktivnosti na področju marketinga mesta. V sklopu marketinga mesta so bile strnjeno izvedene promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mesta (štiri večje akcije, vezane na štiri letne čase, in manjša akcija v sodelovanju z drugimi mesti). Zasnovana je bila tudi vizualna podoba, ki se uporablja v komuniciranju z javnostjo.

Potenciali marketinga mesta bi bili izkoriščeni še bolj, če bi bil vzpostavljeno združenje malih podjetnikov, saj bi bila s tem olajšana izvedba aktivnosti marketinga mesta, kot je to v intervjuju navedla tudi ga. Bogataj Kržan. K večjim rezultatom marketinga mesta bi prispevale tudi strateške usmeritve, če so zagotovljeni vsi pogoji za realizacijo ukrepov.

**Glede na to, da je spremenljivka organizacijska in administrativna struktura ocenjena s 43%, spremenljivka rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu pa s 67%, lahko tezo T2: Pravilna organizacijska oziroma administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta delno potrdimo.**

**T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- vključenosti lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta,
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Tabela 4.11: Spremenljivka - vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta

Atribut	Kranj	Točke
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 34.000 EUR	1
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da. Razpis za sofinanciranje praznih poslovnih prostorov, izobraževanje malih podjetnikov mestnega jedra, sodelovanje podjetnikov mestnega jedra na sejnih, vzpostavitev spletne strani in Facebook strani za mestno jedro.	1
Mestna oblast spodbuja/nadzira izvedbo aktivnosti.	Da.	1
Mestna oblast je bila pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja v marketing mest in je bila pri tem uspešna.	Deloma. Mestna oblast je bila pri pobudi neuspešna. Mestna oblast ni uspešno motivirala podjetnikov. Podjetniki za združevanje v formalno obliko niso zainteresirani.	0,5
<b>Skupaj</b>		<b>3,5/4 (88 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.11: Spremenljivka - vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta, je bila vključenost lokalne oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta visoka (88 %) glede na postavljene attribute te spremenljivke. Občina je imela v letu 2014 zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta v višini 34.000 evrov, z dodatnimi ukrepi je zagotavljala boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru, kot je razpis za sofinanciranje praznih prostorov in podobno. V letu 2014 je spodbujala in nadzirala izvedbo aktivnosti. Mestna oblast je bila tudi pobudnik združevanja podjetnikov, vendar pri tem ni bila uspešna, saj ni uspešno motivirala podjetnikov za združevanje. Le-ti tudi niso imeli interesa za vzpostavitev takega združenja.

Pri obravnavanju te teze si pomagamo tudi z spremenljivko rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu in Tabela 4.10: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, kjer je Kranj dosegel 67 %.

**Glede na odstotek doseženih točk pri spremenljivkah vključenost lokalne oblasti (88 %) in rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu (67 %) lahko tezo T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju potrdimo.**

**T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- motiviranosti vključenih deležnikov iz okolja in
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Tabela 4.12: Spremenljivka - motiviranost vključenih deležnikov iz okolja

<b>Atribut</b>	<b>Kranj</b>	<b>Točke</b>
Prebivalci mesta, krajevna skupnost so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Da. Predstavniki so člani delovne skupine za oživljanje mestnega jedra.	1
Podjetniki mesta so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Da. Predstavniki so člani delovne skupine za oživljanje mestnega jedra.	1
Lastniki nepremičnin so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne. Niso vključeni v nobeno delovno telo, komisijo ali združenje.	0
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja male podjetnike v mestnem jedru.	Da. Financiranje promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru, skupno oglaševanje, razpis za sofinanciranje najemnin.	1
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja lastnike nepremičnin v mestnem jedru.	Da. Razpis za sofinanciranje najemnin.	1
<b>Skupaj</b>		<b>4/5 (80 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.12: Spremenljivka - motiviranost vključenih deležnikov iz okolja, je Kranj pri spremenljivki dosegel 80 % točk.

Glede na to, da ga. Bogataj Kržan omenja, da je bila v začetku izvajanja promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru motivacija trgovcev in gostincev za sodelovanje zelo nizka, je ta rezultat zelo visok. Vendar pa to lahko obrazložimo s podatkom, da se je število podjetnikov, ki so sodelovali v promocijskih akcijah ponudbe, iz akcije v akcijo povečevalo.

Iz zgornje tabele lahko sklepamo tudi, da je motivacija deležnikov odvisna od stalne prisotnosti in komunikacije mestne uprave z deležniki (njihovo vključevanje v snovanje idej, soodločanje) ter skrbi uprave za zagotavljanje boljših pogojev za delovanje v mestnem jedru (različni ukrepi spodbujanja).

Drugi deležniki, kot so investitorji, organizatorji prireditelj, nevladne organizacije s področja kulture, športa itd., ki v mestu izvajajo svoje programe, niso bili omenjeni ne v intervjuju ne v dokumentaciji.

Pozitivne spremembe, ki jih generira marketing mesta, sem merila s spremenljivko rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Kot je razvidno iz Tabele 4.10: Spremenljivka – rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, lahko ugotovimo, da so rezultati marketinga mesta Kranj glede na izbrane attribute ocenjeni s 67 %.

**Glede na dosežen rezultat pri spremenljivki motiviranost vključenih deležnikov iz okolja (80 %) in rezultat pri spremenljivki rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu (67 %) lahko tezo T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta potrdimo.**

## 4.2 Študija primera mesta Koper

### Aktivnosti marketinga mestnega jedra v letu 2015

Prve aktivnosti na področju marketinga mesta so začeli izvajati v letu 2011. V nadaljevanju bom podrobneje predstavila aktivnosti marketinga mesta v zadnjem preteklem letu 2015. Aktivnosti marketinga mesta v Kopru izvaja zasebni zavod Zavod Koper Otok, ki so ga ustanovili mali podjetniki mestnega jedra Kopra. Za vzpostavitev marketinga mesta je odgovorna svetovalka župana pri Mestni občini Koper, ga. Jana Tolja (Tolja 2016).

Slika 4.4: Znak Zavoda Koper Otok



Vir: [www.koperotok.si](http://www.koperotok.si)

V letu 2015 je bilo v Zavodu Koper Otok združenih 54 malih podjetnikov iz mestnega jedra (trgovcev, gostincev, ponudnikov storitev). Zavod Koper Otok vsako leto pripravi poročilo o izvedenih aktivnostih za tekoče leto in plan dela za naslednje leto. Podrobneje bom opisala aktivnosti v letu 2015, ki so razvidne iz dokumenta Poročilo o izvedenih aktivnostih v letu 2015 in plan dela za leto 2016. V letu 2015 so v sklopu zavoda izvedli naslednje aktivnosti (Zavod Koper Otok 2015a):

- pridobitev skupnega dovoljenja za uporabo javnih površin za vse pridružene člane v centru mesta v obsegu 3 m<sup>2</sup> pred njihovimi poslovnimi prostori, in sicer ob datumih prihodov potniških ladij;
- predstavitev primera dobre prakse v drugih občinah po Sloveniji - v Krškem, Ljubljani, Novi Gorici, Murski Soboti, Novem mestu, Črnomlju in Radovljici;
- projekt »Parkiranje« - Zavod Koper Otok se je sporazumel z upraviteljem garažne hiše za uvedbo parkirnih žetonov, ki jih lahko stranka prejme ob vsakem nakupu, če je parkirala v garažni hiši. Zavod upravitelju parkirišča plača vsako parkirno uro strank v mestnem jedru po polovični ceni. V projektu je v letu 2015 sodelovalo 23 prodajalnih iz

mestnega središča, ki so med junijem in decembrom 2015 razdelile 100 žetonov (brezplačnih parkirnih ur) strankam;

- sodelovanje pri snovanju Trajnostne urbane strategije mesta Koper - vzpostavljen je bil nov strateški cilj »revitalizacija historičnega mestnega jedra«;
- promocija na Facebooku – povečanje všečkov strani za 100 %. Povprečna objava na strani doseže 1680 uporabnikov;
- promocijska akcija ponudbe v mestu ob dnevu žena »Razvajaj se v mestu« - akcija je hkrati potekala še v šestih drugih mestih po Sloveniji ob dnevu žena. Sodelujoči podjetniki so nudili posebne ugodnosti v trgovinah in lokalih ter skupni bon s popustom. Obiskovalci so imeli možnost brezplačnega fotografiranja in prejema fotografije v sodelovanju z izbranim lokalnim fotografom ter brezplačno kavico in koprski piškot. Celotno akcijo je spremljal Radio Capris;
- prireditve »Sejem sv. Nazarija« - gre za organizacijo trgovskega sejma ob prazniku sv. Nazarija na temo sivke. Obiskovalci so lahko na 20 stojnicah kupili domače izdelke in kulinarčne specialitete iz sivke. Sejem je obiskalo 500 obiskovalcev;
- izobraževanje za trgovce - izvedena je bila delavnica aranžiranja izložb v sodelovanju z Ljudsko univerzo Koper in Srednjo šolo Srečka Kosovela iz Sežane ter izvedeno predavanje na temo seznanitve z zakonodajnimi novostmi ob uvajanju davčnih blagajn;
- Koper Card – kartica, ki odpira mestna vrata 2015/2016 (gl. Sliko 4.5) - z nakupom kartice doživetij prejme kupec kupone, s katerimi si lahko ogleda mestne znamenitosti in izkoristi lokalna doživetja. Na poti odkrivanja mestnega jedra so imetniku kartice na voljo tudi popusti, darila ob nakupih in storitvah pri ponudnikih v mestnem jedru;
- skupna brošura – mestni vodič po ponudbi mestnega jedra (gl. Sliko 4.6) - vključuje lokacije vseh pridruženih podjetij iz mestnega jedra. Brošura je bila dostopna na potniškem terminalu na prireditvah in v Turistično informacijskem centru Koper;
- oglaševalska kampanja »Magična jesen v centru« - gre za spletno oglaševalsko kampanjo na portalu Regional Obala, kjer so vsak teden predstavili po dve ali tri trgovine ali lokale iz mestnega središča. Zavod Koper Otok je svojim članom sofinanciral tretjino cene oglaševanja. Obiskovalci spletnega portala Regional Obala so se lahko v nagradni igri potegovali za praktične nagrade, ki so jih poklonili podjetniki mestnega jedra;

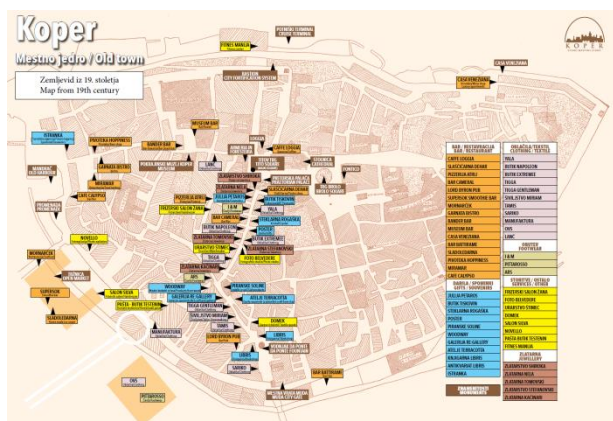


Slika 4.5: Oglas za Koper Card



Vir: [www.koper-card.si](http://www.koper-card.si)

Slika 4.6: Mestni vodič po ponudbi mestnega jedra



Vir: <http://www.koperotok.si/projekti/>

- »Otroški festival 2015« - tradicionalni otroški festival, ki poteka v začetku septembra na temo aktivnega preživljanja prostega časa otrok. V prireditve so bili vključeni tudi mestni trgovci, ki so izdali skupni letak z bonom v vrednosti petih evrov, ki so ga lahko stranke unovčile v desetih različnih trgovinah v mestnem jedru;
- modna revija na Titovem trgu - potekala je v sodelovanju z desetimi trgovci oblačil in obutve ter ponudniki storitve ličenja in frizerskih storitev v mestnem jedru;

- prireditvev »Miklavžev sejem« - sejem s 37 stojnicami. Na podlagi razpisa je Zavod Koper Otok oddal v najem plačljive stojnice in s tem prihodkom izvedel program;
- mestni darilni bon - Zavod Koper Otok je v decembru 2015, prvi v Sloveniji, po vzoru avstrijskih in nemških mest začel projekt mestnega darilnega bona. V letu 2015 so bile sklenjene pogodbe z 22 podjetji iz mestnega jedra, ki so pristopila k projektu. Darilni bon bo predstavljal pomemben del aktivnosti v letu 2016;
- podaljšanje znižanja najemnin - Zavod Koper Otok je pozval Mestno občino Koper k podalšanju ukrepa znižanja najemnin poslovnih prostorov v mestnem jedru v lasti občine do 31. 12. 2016.

Iz poročila Zavoda Koper Otok za leto 2015 je razvidno, da izvajalci programov realizacijo projektov v letu 2015 ocenjujejo kot uspešno. Za vsako od izvedenih aktivnosti je navedeno, ali so z izvedbo zadovoljni in kakšne cilji so bili doseženi. Kot je navedeno v dokumentu Poročilo o izvedenih aktivnostih v letu 2015 in plan dela za leto 2016, se prireditve v organizaciji zavoda z leti razvijajo in postajajo vse pomembnejše. Vedno širši je tudi nabor izdelkov, s katerimi aktivno prispevajo k oživljanju mestnega jedra: brezplačno parkiranje, občasne promocijske akcije in popusti, kartice ugodnosti, mestni darilni bon ... (Zavod Koper Otok 2015a).

Iz dokumenta Poročilo o izvedenih aktivnostih v letu 2015 in plan dela za leto 2016 je razviden naslednji plan dejavnosti za Zavod Koper Otok, v katerem je navedeno, da bodo v letu 2016 nadaljevali z aktivnostmi, ki so jih izvajali že v letu 2015. Pri vsaki aktivnosti je določen tudi cilj, ki ga želijo doseči (Zavod Koper Otok 2015a):

- mestni darilni bon – vzpostavila se bodo osnovna prodajna mesta, promocija ob posameznih praznikih (cilj: prodati 1000 bonov);
- povečanje članstva – promocija sodelovanja in skupnih aktivnosti med podjetniki v starem mestnem jedru (cilj: doseči 60 pridruženih podjetij iz mestnega jedra);
- Koper Card – sodelovanje pri promocijskih aktivnostih za večjo uporabo Koper Carda s strani občanov pri nakupih v mestnem jedru (cilj: povečati uporabo kartice);
- promocijska akcija Razvajaj se v mestu ob dnevu žena – koordinacija posebnih ugodnosti, dogodkov, vzajemno mreženje med ponudniki, deljenje rož obiskovalkam mestnega jedra, promocija darilnega bona, medijska pozornost (cilj: povečati obisk mestnega jedra na dan dogodka);

- modna revija – predstavitev ponudbe lokalnih trgovin (cilj: 500 obiskovalcev);
- sejem ob prazniku sv. Nazarija – povezovanje z drugimi akterji iz mestnega jedra za oživljanje tradicije trgovskega sejma (cilj: 500 obiskovalcev);
- otroški festival – izvedba dogodka za šoloobvezne otroke ob začetku šolskega leta s poudarkom na pomenu starega mestnega jedra, dediščine, izdaja skupnega bona s popustom (cilj: 500 obiskovalcev);
- skupno dovoljenje za uporabo javne površine – razširitev dovoljenja na vikende in prihode potniških ladij;
- skupna brošura – posodobitev in več izdaj skozi leto (cilj: razdeliti 3000 kosov);
- Parkiranje 2 – povečanje prepoznavnosti projekta, večja promocija (cilj: razdeliti 50 žetonov mesečno);
- promocija na Facebooku – nadaljnje razvijanje strani, povečanje povprečnega dosega objave in števila všečkov (cilj: doseči 3000 všečkov);
- spletna stran – modernizacija spletne strani z večjim poudarkom na obveščanju javnosti in promociji mestnega darilnega bona in drugih aktivnosti;
- izobraževanje – nadaljevanje projekta ob finančni podpori Mestne občine Koper (cilj: organizacija vsaj enega izobraževanja);
- skupne nakupovalne vrečke – skupna promocija trgovin mestnega jedra;
- Miklavžev sejem – vključevanje v decembrsko dogajanje (cilj: povečanje obiska in števila sodelujočih);
- nakupi ob sobotah – promocijska akcija, nagradna igra z zbiranjem računov ob sobotnih nakupih v mestnem jedru, podelitev nagrad na Miklavževem sejmu, promocija nakupovanja v mestnem jedru (cilj: povečanje prometa sodelujočih podjetnikov ob sobotah).

Tabela 4.13: Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu

Atribut	Koper
Marketinga mesta je profesionaliziran.	Da Vzpostavljeno je delovno mesto svetovalke župana v sklopu uprave mesta.
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 10.000 EUR.
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da. Znižanje najemnine za poslovne prostore v lasti občine, sofinanciranje obnove fasad, brezplačno oglaševanje na potniškem terminalu, skrb za čistost in urejenost ulic mestnega jedra.
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.
Vzpostavljeno je združenje malih podjetnikov.	Da. Zavod Koper Otok (54 pridruženih podjetnikov).
Promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mestnega jedra.	Da. Pet velikih akcij oz. dogodkov (ob dnevu žena, sejem sv. Nazarija, otroški festival, modna revija, Miklavžev sejem). Dodatno druge aktivnosti: skupno dovoljenje za uporabo javnih površin, projekt Parkiranje, Koper Card, Mestni vodič – skupna brošura, darilni bon.
Zasnovana vizualna podoba, ki se uporablja pri komuniciranju z javnostjo.	Da. CGP, znak, FB stran, spletna stran ...
Vzpostavljeni so inštrumenti za merjenje uspešnosti.	Da. V poročilu o izvedenih aktivnostih v letu 2015 in planu dela za leto 2016 so za vsako aktivnost navedeni kazalniki ter opredeljeno, ali je bil cilj dosežen.
Vzpostavljeno je strateško načrtovanje marketinga mesta.	Ne.

Kot v intervjuju navaja ga. Tolja, aktivnosti marketinga mesta v sklopu Zavoda Koper Otok financira Mestna občina Koper v višini 10.000 evrov prek javnega razpisa. Podjetja, ki so člani zavoda, plačujejo mesečni prispevek. Med drugim tržijo tudi svoje prireditve ter s tem zagotavljajo sredstva za nadaljnjo izvedbo programa. Za program pridobijo tudi sponzorska sredstva. Vsako leto pa k proračunu zavoda prispevajo vse več tudi podjetja, ki so člani zavoda. Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru tudi z drugimi ukrepi:

znižanjem najemnine poslovnih prostorov, ki so v lasti občine, sofinanciranjem obnove fasad, brezplačnim oglaševanjem na potniškem terminalu za člane Zavoda Koper Otok, skrbijo za čistost in urejenost ulic mestnega jedra (Tolja 2016).

### Organizacijska in administrativna struktura

Prve aktivnosti na področju marketinga mesta so v Kopru začeli izvajati v letu 2011. Mali podjetniki mestnega jedra Kopra so se najprej združili v Združenje trgovcev, gostincev in drugih ponudnikov mestnega jedra v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Leta 2013 pa so podjetniki iz mestnega jedra Koper ustanovili svoj zasebni zavod Zavod Koper Otok. Zavod je ustanovilo 6 podjetij, danes pa je formalno pridruženih že 55 podjetij iz mestnega jedra Koper (Tolja 2016).

Tabela 4.14: Organizacijska oz. administrativna struktura

Atribut	Koper
Vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta.	Da. Svetovalka župana na Mestni občini Koper.
Ta oseba ima vsa pooblastila za odločanje.	Da. Oseba je direktno odgovorna županu.
Oseba na tem delovnem mestu je vključena v najnižji kolegij direktorja občinske uprave.	Ne. Oseba ni vodja urada.
Drugi uradi mestne uprave aktivno sodelujejo in nudijo podporo marketingu mesta.	Ne. Niso motivirani. Dobiti morajo nalogo s strani direktorja.
Vzpostavljen je tim za izvedbo aktivnosti marketinga mesta (oz. vsaj še ena oseba).	Da. Koordinator pri Zavodu Koper Otok.
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.
Vzpostavljeno združenje podjetnikov mestnega jedra.	Da. Zavod Koper Otok. Vključenih 55 podjetij.

Z marketingom mestnega jedra se v Kopru ukvarja izključno Zavod Koper Otok. Mestna občina Koper skrbi za zagotavljanje boljših pogojev v mestnem jedru z vzpostavljanjem različnih ukrepov, kot so znižanje najemnin poslovnih prostorov, ki so v lasti Mestne občine Koper, sofinanciranja obnove fasad, izdajanje skupnih dovoljenj za uporabo javnih površin ter

drugo. Za razvoj teh ukrepov skrbi ga. Jana Tolja, ki je na Mestni občini Koper zaposlena kot svetovalka župana in je odgovorna tudi za razvoj marketinga mesta. Kot omenja, je odgovorna direktno županu in ima za razvijanje marketinga mest vsa pooblastila župana. V Zavodu Koper Otok je zaposlen koordinator, ki akcije dejansko izvaja ter je stalno prisoten tudi na terenu. Koordinatorja financira Mestna občina Koper (Tolja 2016).

Kot slabost organizacijske in administrativne strukture v Kopru ga. Tolja omenja dejstvo, da sama ni vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave. Prav tako ni zadovoljna s sodelovanjem in podporo drugih uradov mestne uprave (Tolja 2016).

### **Vključenost lokalne oblasti (in posledično mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev marketinga mestnega jedra Kopra**

Iz intervjuja z Jano Tolja je razvidno, da je interes politične oblasti za marketing mesta v Kopru zelo velik. Ga. Tolja je kot svetovalka župana, ki je med drugim zadolžena tudi za marketing mesta, s strani župana dobila vsa pooblastila za razvijanje področja marketinga mesta. Župan Mestne občine Koper je oživiljanju mestnega jedra in marketingu mesta zelo naklonjen in ima za to velik posluš. Mestna občina Koper namenja Zavodu Koper Otok sredstva v višini 10.000 evrov za izvedbo različnih aktivnosti s področja marketinga mesta, ki jih prejmejo prek javnega razpisa. V Kopru je bila občina tudi velik pobudnik združevanja podjetnikov mestnega jedra. V začetku so koordinirali sestanke in se dogovarjali o oblikah podpore (Tolja 2016).

Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru tudi z drugimi ukrepi: znižanjem najemnine poslovnih prostorov, ki so v lasti občine, sofinanciranjem obnove fasad, brezplačnim oglaševanjem na potniškem terminalu za člane Zavoda Koper Otok, skrbijo za čistost in urejenost ulic mestnega jedra (Tolja 2016).

Tabela 4.15: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta

Atribut	Koper
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 10.000 EUR.
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi drugimi ukrepi.	Da. Popusti za najem poslovnih prostorov, ki so v lasti občine, razpis za sofinanciranje obnove fasad, brezplačno oglaševanje za člane Zavoda Koper Otok na potniškem terminalu, skrb za čistočo in urejenost ulic mestnega jedra.
Mestna oblast spodbuja/nadzira izvedbo aktivnosti.	Da. Prek kompetentnega vodje marketinga mest, ki ima vsa pooblastila župana.
Mestna oblast je bila pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja v marketing mesta.	Da. Občina je motivirala lokalne podjetnike k združevanju s sofinanciranjem njihovih aktivnosti ter odzivnostjo pri reševanju njihovih težav.

### Motivacija vključenih deležnikov iz okolja

Kot smo že omenili, so podjetniki Kopra združeni v Zavod Koper Otok, kjer imajo neposreden vpliv na snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta. Zavod Koper Otok namreč vse aktivnosti marketinga mesta izvaja sam.

Kot je navedla tudi ga. Tolja v intervjuju, pa prebivalci mesta ter lastniki nepremičnin v mestu niso vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti (Tolja 2016).

Od vseh deležnikov v mestu so najbolj motivirani prav mali podjetniki (Tolja 2016). O motivaciji malih podjetnikov mestnega jedra Kopra lahko sklepamo tudi iz podatkov o številu članov Zavoda Koper Otok, ki se iz leta v leto povečuje. Ker mali podjetniki akcije ocenjujejo kot uspešne in dobrodošle, so tudi vsako leto bolj zainteresirani za sodelovanje. V aprilu 2016 je bilo formalno vključenih kar 55 podjetij (Zavod Koper Otok 2015a).

Iz navedenih podatkov lahko sklepamo, da več kot ima lokalna skupnost zasnovanih ukrepov za spodbudo in sodelovanje z določenimi deležniki, bolj so le-ti motivirani.

Tabela 4.16: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja

Atribut	Koper
Prebivalci mesta, krajevna skupnost so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne.
Podjetniki mesta so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Da. Prek Zavoda Koper Otok.
Lastniki nepremičnin so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne.
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja male podjetnike v mestnem jedru.	Da. Popusti pri najemninah poslovnih prostorov, sofinanciranje aktivnosti Zavoda Koper Otok, skupen postopek za soglasje za uporabo javne površine.
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja lastnike nepremičnin v mestnem jedru.	Da. Sofinanciranje obnove fasad.

### Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mestnega jedra

V Kopru nimajo vzpostavljenih inštrumentov za merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta. Ni vzpostavljenih strateških ciljev, ki bi se realizirali v posamičnih ukrepih za izvedbo ciljev. Prav tako ni vzpostavljenih kazalnikov za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov. Skratka, sistematično merjenje učinkov ni vzpostavljeno (Tolja 2016).

Sicer pa v Kopru merijo uspešnost posamične akcije. Kot je v intervjuju navedla Jana Tolja, po vsaki akciji, ki jo izvedejo v mestnem jedru v sodelovanju z Zavodom Koper Otok, med sodelujočimi podjetniki izvedejo anketo, s katero merijo zadovoljstvo podjetnikov z akcijo. Glede na to sklepajo, ali je akcija uspešna. Ker so tudi sami fizično na terenu ob izvajanju akcije, uspešnost akcije tudi sami ocenijo. O uspešnosti akcije sklepajo na podlagi števila obiskovalcev posamične akcije (Tolja 2016). Njihove akcije štejejo za uspešne, kar ocenjujejo na podlagi povečevanja števila članov Zavoda Koper Otok. To kaže, da so podjetniki mestnega jedra z akcijami zadovoljni in da menijo, da jim zavod pri njihovem poslovanju koristi (Tolja 2016).



Na tem mestu je potrebno poudariti tudi, da se s sistematičnim izvajanjem akcij ukvarjajo šele od leta 2012, zato je o nekih dolgoročnih pozitivnih učinkih v okolju, ki bi se lahko numerično izmerili, še vedno težko govoriti.

Tabela 4.17: Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje

Atribut	Koper
Vzpostavljeni so strateški cilji marketinga mesta.	Ne.
Vzpostavljeni so posamični ukrepi za izvedbo ciljev marketinga mesta.	Ne.
Vzpostavljeni so kazalniki za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov.	Ne.
Aktivnosti marketinga mest se izvajajo vsaj 5 let neprekinjeno.	Ne, od leta 2012.
Sistematično se merijo učinki marketinga mesta v okolju.	Ne. Ocena organizatorja glede na morebiten odziv obiskovalcev, podjetnikov, ocena števila obiskovalcev dogodkov, odziv v medijih, samoocena.

### Strateško načrtovanje marketinga mestnega jedra

Mestna občina Koper v letu 2015 ni imela sprejetih posebnih strateških usmeritev in vizije v zvezi z marketingom mesta. Ukrepi v zvezi z marketingom mesta, ki so jih predlagali člani Zavoda Koper Otok, so navedeni v Trajnostni urbani strategiji mesta Koper, ki pa je bila sprejeta šele v letu 2016 (Mestna občina Koper 2016).

Jana Tolja je v intervjuju izpostavila, da ne vidijo potrebe po snovanju posebne strategije za to področje. Vsako leto zasnujejo program dela, kjer opredelijo različne aktivnosti in cilje, ki jih želijo doseči za posamezno akcijo. Bolj kot strateške usmeritve in vizija se ji zdijo pomembne kompetence osebe, ki izvaja ali vodi aktivnosti marketinga mesta, in kakšna je realizacija aktivnosti (Tolja 2016).

Tabela 4.18: Vizija marketinga mesta in strateške usmeritve

Atribut	Koper
Sprejeta je strategija marketinga mesta.	Ne.
Opredeljena je vizija marketinga mesta.	Ne.
V strategiji navedeni ukrepi se v večini realizirajo.	Ne.
Mestna uprava smatra strateške usmeritve kot ključni element za dolgoročnejshe učinke.	Ne.

## Rezultati in diskusija za mesto Koper

### **T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta v okolju.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- vizije marketinga in strateških usmeritev,
- merjenja dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje.

Tabela 4.19: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve

Atribut	Koper	Točke
Sprejeta je strategija marketinga mesta.	Ne.	0
Opredeljena je vizija marketinga mesta.	Ne.	0
V strategiji navedeni ukrepi se v večini realizirajo.	Ne.	0
Mestna uprava smatra strateške usmeritve kot ključni element za dolgoročnejsše učinke.	Ne.	0
<b>Skupaj</b>		<b>0</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.19: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve, je spremenljivka ocenjena z 0 točkami.

Kot je razvidno, Koper v obravnavanem letu 2015 ni imel sprejetih strateških usmeritev in ni imel opredeljene vizije marketinga mesta. Zanimiv je tudi podatek, da mestna uprava ne smatra, da so strateške usmeritve ključni element za dolgoročnejsše učinke.

Tabela 4.20: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mest na okolje

Atribut	Koper	Točke
Vzpostavljeni so strateški cilji marketinga mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeni so posamični ukrepi za izvedbo ciljev marketinga mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeni so kazalniki za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov.	Ne.	0
Aktivnosti marketinga mest se izvajajo vsaj 5 let neprekinjeno.	Ne. Od leta 2012.	0
Sistematično se merijo učinki marketinga mest v okolju.	Ne. Ocena organizatorja glede na morebiten odziv obiskovalcev, podjetnikov, ocena števila obiskovalcev dogodkov, odziv v medijih, samoocena.	0
<b>Skupaj</b>		<b>0/5 (0%)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.20: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mest na okolje, je spremenljivka za Koper ocenjena z 0 točkami.

Koper nima razvitih inštrumentov za merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje (vzpostavljenih strateških ciljev, posamičnih ukrepov za izvedbo teh ciljev, kazalnikov za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov).

Prav tako je potrebno omeniti pomemben atribut, ki predstavlja pogoj za dolgoročne učinke v okolju, in sicer aktivnosti marketinga mesta se strnjeno izvajajo šele od leta 2012, zato je o nekih pozitivnih učinkih v okolju, ki bi se lahko numerično izmerili, še vedno težko govoriti.

Iz dejstva, da mestna uprava in odločevalci ne smatrajo, da lahko strateške usmeritve bistveno vplivajo na dolgoročne rezultate, lahko sklepamo, da v takih pogojih sprejeti strateški dokumenti ostanejo v predalih, nerealizirani in sami sebi namen. In vendar je strategija in postavljena vizija marketinga mesta tisto, kar si za mesto želimo v prihodnosti. Se bomo željam za lepšo prihodnost odpovedali?

**Glede na navedbe menim, da teze T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta v okolju v primeru Kopra ne moremo potrditi, saj za to še ni danih pogojev (ni sprejete strategije, strateških usmeritev, aktivnosti se izvajajo kratko obdobje treh let).**

**T2: Pravilna organizacijska oziroma administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- organizacijske oz. administrativne strukture,
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Tabela 4.21: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura

Atribut	Koper	Točke
Vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta.	Da. Svetovalka župana na Mestni občini Koper.	1
Ta oseba ima vsa pooblastila za odločanje.	Da. Oseba je direktno odgovorna županu.	1
Oseba na tem delovnem mestu je vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave.	Ne. Oseba ni vodja urada.	0
Drugi uradi mestne uprave aktivno sodelujejo in nudijo podporo marketingu mesta.	Ne. Niso motivirani. Dobiti morajo nalogo s strani direktorja.	0
Vzpostavljen je tim za izvedbo aktivnosti marketinga mesta (oz. vsaj še ena oseba).	Da. Koordinator pri Zavodu Koper Otok.	1
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeno združenje podjetnikov mestnega jedra.	Da. Zavod Koper Otok. Vključenih 55 podjetij.	1
<b>Skupaj</b>		<b>4/7 (57 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.21: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura, je spremenljivka za Koper ocenjena s 4 točkami od 7 možnih oz. 57 %.

Ga. Tolja meni, da trenutna administrativna oblika zadovoljuje veliko večino deležnikov v mestu, kar ocenjuje za uspeh (Tolja 2016).

Iz tabele je razvidno, da ima Koper še veliko možnosti za izboljšanje organizacijske in administrativne strukture. Kot navaja v intervjuju že ga. Tolja, je slabost koprskе administrativne strukture, da oseba na delovnem mestu za vodenje marketinga mesta ni vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave. Tako ima omejeno možnost komuniciranja in vzpostavljanja sodelovanja z ostalimi uradi, ki bi lahko tvorno sodelovali pri vzpostavljanju pogojev marketinga mesta. Vendar le-ti niso dovolj motivirani.

Prav tako Koper ne izkorišča drugih ključnih deležnikov pri sodelovanju in komuniciranju z mestno upravo prek različnih delovnih teles. Sicer menim, da je velika prednost Kopra dejstvo, da ima oseba za vodenje marketinga mesta vsa pooblastila župana za odločanje ter da je vzpostavljeno združenje trgovcev in gostincev mestnega jedra, ki prevzema svojo odgovornost pri izvajanju projektov marketinga mesta in je postalo sogovornik občini ter zagovornik skupnih interesov malih podjetnikov v mestnem jedru.

Kot je razvidno iz Tabele 4.22: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, lahko ugotovimo, da so rezultati marketinga mesta v letu 2015 glede na izbrane attribute ocenjeni z 78 %. Vendar obstajata v primeru delovanja marketinga mesta Koper še dva neizkoriščena atributa, in sicer: strateško načrtovanje marketinga mesta ter vključevanje drugih deležnikov mesta, ki trenutno niso aktivno vključeni prek različnih teles, ki bi lahko prispevali k snovanju ukrepov marketinga mesta (prebivalci, lastniki nepremičnin, investitorji itd). Ocenjujem, da bi bili s tem rezultati delovanja marketinga mesta v Kopru še boljši.

Tabela 4.22: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu

Atribut	Koper	Točke
Marketinga mesta je profesionaliziran.	Da. Vzpostavljeno je delovno mesto svetovalke župana v sklopu uprave mesta.	1
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 10.000 EUR.	1
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da. Znižanje najemnine za poslovne prostore v lasti občine, sofinanciranje obnove fasad, brezplačno oglaševanje na potniškem terminalu, skrb za čistost in urejenost ulic mestnega jedra.	1
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeno je združenje malih podjetnikov.	Da. Zavod Koper Otok (54 pridruženih podjetnikov).	1
Promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mestnega jedra.	Da. Pet velikih akcij oz. dogodkov (ob dnevu žena, sejem sv. Nazarija, otroški festival, modna revija, Miklavžev sejem). Dodatno druge aktivnosti: skupno dovoljenje za uporabo javnih površin, projekt Parkiranje, Koper Card, Mestni vodič – skupna brošura, darilni bon.	1
Zasnovana vizualna podoba, ki se uporablja v komuniciranju z javnostjo.	Da. CGP, znak, FB stran, spletna stran ...	1
Vzpostavljeni so instrumenti za merjenje uspešnosti.	Da. V poročilu o izvedenih aktivnostih v letu 2015 in planu dela za leto 2016 so za vsako aktivnost navedeni kazalniki ter opredeljeno, ali je bil cilj dosežen.	1
Vzpostavljeno je strateško načrtovanje marketinga mesta.	Ne.	0
<b>Skupaj</b>		<b>7/9 (78 %)</b>

Glede na dosežene točke pri spremenljivki organizacijska oz. administrativna struktura (57%) in točkovanje spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu (78%) lahko delno potrdimo tezo **T2: Pravilna organizacijska oziroma administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

**T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- vključenosti lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta in
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Tabela 4.23: Spremenljivka - vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta

Atribut	Koper	Točke
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 10.000 EUR.	1
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi drugimi ukrepi.	Da. Popusti za najem poslovnih prostorov, ki so v lasti občine, razpis za sofinanciranje obnove fasad, brezplačno oglaševanje za člane Zavoda Koper Otok na potniškem terminalu, skrb za čistočo in urejenost ulic mestnega jedra.	1
Mestna oblast spodbuja/nadzira izvedbo aktivnosti.	Da. Prek kompetentnega vodje marketinga mesta, ki ima vsa pooblastila župana.	1
Mestna oblast je bila pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja v marketing mesta.	Da. Občina je motivirala lokalne podjetnike k združevanju s sofinanciranjem njihovih aktivnosti ter odzivnostjo pri reševanju njihovih težav.	1
<b>Skupaj</b>		<b>4/4 (100 %)</b>



Kot je razvidno iz Tabele 4.23: Spremenljivka - vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta, je Koper dosegel maksimalno število točk.

Kot je v intervjuju omenila že ga. Tolja in je razvidno tudi iz tabele, je mestna oblast zelo vključena pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta in izkorišča vse navedene attribute. Zagotavlja sredstva za aktivnosti marketinga mesta, zagotavlja boljše pogoje za delovaje v mestnem jedru z različnimi drugimi ukrepi in tako zagotavlja spodbudo deležnikom, spodbuja in nadzira izvedbo aktivnosti. Mestna oblast je bila velik pobudnik združevanja podjetnikov in jih uspela motivirati za združevanje.

Kot je razvidno iz Tabele 4.22: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, lahko ugotovimo, da so rezultati marketinga mesta v letu 2015 glede na izbrane attribute ocenjeni z 78 %.

**Iz prej navedenega lahko glede na dosežen odstotek spremenljivke vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta (100 %) ter dosežen odstotek spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu (78 %) potrdimo tezo T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

**T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- motiviranosti vključenih deležnikov iz okolja,
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Tabela 4.24: Spremenljivka - motiviranost vključenih deležnikov iz okolja

Atribut	Koper	Točke
Prebivalci mesta, krajevna skupnost so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne.	0
Podjetniki mesta so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Da. Prek Zavoda Koper Otok.	1
Lastniki nepremičnin so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne.	0
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja male podjetnike v mestnem jedru.	Da. Popusti pri najemninah poslovnih prostorov, sofinanciranje aktivnosti Zavoda Koper Otok, skupen postopek za soglasje za uporabo javne površine.	1
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja lastnike nepremičnin v mestnem jedru.	Da. Sofinanciranje obnove fasad.	1
<b>Skupaj</b>		<b>3/5 (60 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.24: Spremenljivka - motiviranost vključenih deležnikov iz okolja, je Koper dosegel 60 % točk.

Ugotovimo lahko, da Koper dobro motivira predvsem podjetnike v mestu, saj so le-ti vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta, prav tako jih občina spodbuja z drugimi ukrepi. Manj pozornosti Koper posveča sodelovanju z lastniki nepremičnin, ki niso aktivno vključeni v marketing mesta, jim pa občina nudi spodbude za sofinanciranje obnove objektov v mestnem jedru. Prav tako ni podatkov o sodelovanju z drugimi deležniki mesta (prebivalci, investitorji, drugimi izvajalci programov, kot so javni zavodi in nevladne organizacije z različnih področij).

Kot je v intervjuju poudarila Jana Tolja, je motivacija deležnikov odvisna od možnosti, ki jih vidijo v okolju. In od odnosa občinske uprave do njih samih. V Kopru so v pravno formalno obliko zasebnega Zavoda Koper Otok organizirani mali podjetniki iz mestnega jedra. Le-ti so od vseh deležnikov mestnega jedra tudi najbolj motivirani.

Iz tega bi lahko sklepali tudi, da so podjetniki najbolj motivirani deležniki mestnega jedra, saj jih občina tudi najbolj vključuje in spodbuja njihovo dejavnost ter z njimi redno komunicira.

Pozitivne spremembe, ki jih generira marketing mesta, bomo merili z atributi spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, navedenimi v tabeli.

Kot je razvidno iz Tabele 4.22: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, lahko ugotovimo, da so rezultati marketinga mesta glede na izbrane attribute ocenjeni z 78 %.

**Glede na dosežen 60% rezultat spremenljivke motiviranost vključenih deležnikov iz okolja in 78% rezultat spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu lahko tezo, da večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mest, delno potrdimo.**

## 4.3 Študija primera mesta Celje

### Aktivnosti marketinga mesta v letu 2015

V letu 2015 so bile poleg zasnovane in potrjene Strategije razvoja starega mestnega jedra Celja izvedene predvsem promocijske aktivnosti ponudbe v mestnem jedru ob različnih prireditvah v mestu, in sicer (Mestna občina Celje 2015b):

- Razvajaj se v mestu – akcija ob dnevu žena v sodelovanju z ostalimi občinami (gl. Sliko 4.7). V akciji so sodelovali ponudniki starega mestnega jedra, ki so z različnimi popusti, darilci in drugimi ugodnostmi razvajali obiskovalce mesta. V akciji je sodelovalo 30 malih podjetnikov v mestnem jedru.

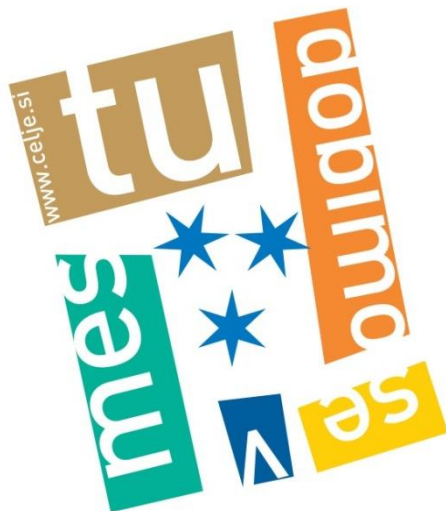
Slika 4.7: Primer oglasa za akcijo Razvajaj se v mestu



Vir: <http://www.celje.si/sl/content/razvajaj-se-v-mestu-0>

- Dogodek Dobimo se v mestu (gl. Sliko 4.8) – prireditev v juniju v mestnem jedru z različnimi kulturnimi dogodki, na katerih sodelujejo lokalni ustvarjalci in izvajalci (plesni nastopi, kulinarčna doživetja, predstave za otroke ter večerni koncerti) v sodelovanju z zainteresiranimi malimi podjetniki iz mestnega jedra (večerni nakupi – podaljšan delovni čas do 22. ure, posebna ponudba gostincev v mestnem jedru).

Slika 4.8: Dobimo se v mestu



Vir: <http://moc.celje.si/mestna-uprava/kabinet-zupana/8-staticne-strani/3877-mestni-marketing>

- Čarobnost mestnih trgov – marketing mesta v sodelovanju s podjetniki iz mestnega jedra pripravlja večerni dogodek – modno revijo.
- Pravljično Celje – dogodki v sklopu Veselega decembra, ki jih organizira javni zavod Zavod Celeia Celje (Zavod za kulturne prireditve in turizem Celeia Celje) - dogodki za otroke, umetniške četrti, koncerti, božično-novoletni sejem, festival penin, silvestrovanje, prižig svečk na adventnem vencu, prižig luči, poulično gledališče ... Zainteresirani podjetniki mestnega jedra sodelujejo s podaljšanjem delovnega časa do 22. ure – večerni nakupi.
- Odprti depo EMO – postavitve začasnega depoja v enem izmed praznih trgovskih prostorov v mestnem jedru v sodelovanju z Muzejem novejšje zgodovine Celje.

V sklopu enote marketinga mesta skrbijo tudi za povezovanje zasebnih lastnikov praznih poslovnih prostorov z bodočimi interesenti za najem ali nakup. V pripravi je tudi projekt mestne kartice zvestobe – ugodnosti za nakupe v trgovinah in restavracijah v starem mestnem jedru.

Naloge je izvrševala ga. Falnoga, višja svetovalka za mestno jedro v sklopu Kabineta župana Mestne občine Celje.

Poleg navedenih aktivnosti občina zagotavlja tudi boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z drugimi ukrepi, in sicer izvajajo razpis za sofinanciranje najemnine praznih poslovnih prostorov, obnovili so mestne tlake, občina prek razpisa sofinancira obnovo fasad (Falnoga 2016).

Tabela 4.25: Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu

Atribut	Celje
Marketing mesta je profesionaliziran.	Da. Vzpostavljeno je delovno mesto svetovalke župana v sklopu uprave mesta.
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 45.000 EUR.
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da. Razpis za sofinanciranje najemnine praznih poslovnih prostorov, obnova tlakov (mestni križ), sofinanciranje obnove fasad.
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.
Vzpostavljeno je združenje malih podjetnikov.	Ne.
Promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mestnega jedra.	Da. Dve večji akciji, vezani na prireditve v poletnem in zimskem času, modna revija, akcija ob dnevu žena, odprti depo v praznem poslovnem prostoru. Dodatno: povezovanje lastnikov praznih poslovnih prostorov z interesi za najem.
Zasnovana vizualna podoba, ki se uporablja v komuniciranju z javnostjo.	Ne.
Vzpostavljeni so instrumenti za merjenje uspešnosti.	Ne.
Vzpostavljeno je strateško načrtovanje marketinga mesta.	Da.

## Organizacijska in administrativna struktura

Kot je v intervjuju omenila Tadeja Falnoga, je Mestna občina Celje delovno mesto »višji svetovalec za staro mestno jedro« v sklopu Kabineta župana Mestne občine Celje vzpostavila v letu 2012. Njena prva naloga je bila komunikacija s podjetniki mestnega jedra, ki so zahtevali odškodnine zaradi onemogočanja dostopa do njihovih poslovnih prostorov ob obnovi tlakov v mestnem jedru. Sicer pa je zadolžena za spodbujanje razvoja drobnega gospodarstva in obrti v starem mestnem jedru, za povezovanje, komunikacijo in promocijo mestnega središča ter sodelovanje in povezovanje z gostinci, trgovci in drugimi ponudniki. Vse aktivnosti izvaja sama. V sklopu mestne uprave ni zasnovanih kakšnih delovnih oz. strokovnih teles, ki bi se ukvarjala s to problematiko (Falnoga 2016).

Ga. Falnoga v intervjuju omenja, da je pomanjkljivost organizacijske strukture marketinga mesta Celja ta, da ni vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave, saj tako nima neposrednega vpliva in sodelovanja pri izvajanju nalog drugih uradov. S strani le-teh opaža nizko zainteresiranost za problematiko marketinga mesta (Falnoga 2016).

Tabela 4.26: Organizacijska oz. administrativna struktura

Atribut	Celje
Vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta.	Da. Višja svetovalka za staro mestno jedro v Mestni občini Celje.
Ta oseba ima vsa pooblastila za odločanje.	Ne. Oseba je podrejena vodji Kabineta župana.
Oseba na tem delovnem mestu je vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave.	Ne. Oseba ni vodja urada.
Drugi uradi mestne uprave aktivno sodelujejo in nudijo podporo marketingu mesta.	Ne. Niso visoko motivirani.
Vzpostavljen tim za izvedbo aktivnosti (oz. vsaj še ena oseba).	Ne. Naloge izvaja oseba za vodenje marketinga mesta sama.
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.
Vzpostavljeno združenje podjetnikov mestnega jedra.	Ne. Občina nima interesa, da bi motivirala podjetnike k vzpostavitvi združenja.

### **Vključenost lokalne oblasti (in posledično mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev marketinga mesta**

Tadeja Falnoga v intervjuju navaja, da mestna oblast vzpostavlja pogoje za marketing mesta s tem, da za ta namen zagotavlja sredstva v proračunu občine. Prav tako je občina financirala tudi Strategijo razvoja starega mestnega jedra Celja, ki je prva sprejeta strategija na tem področju v Sloveniji. Meni, da je naloga občine, da ustvarja boljše pogoje za razvoj malega podjetništva v mestnem jedru. Kljub temu omenja tudi dejstvo, da mestna oblast v preteklosti ni bila zainteresirana, da bi spodbudila male podjetnike mestnega jedra k formalnemu združevanju. V Celju občina izvaja različne ukrepe. Izvajajo razpis za sofinanciranje najemnin praznih poslovnih prostorov, obnovili so tlake, sofinancirajo obnovo fasad, NUSZ je nižje v mestnem jedru. Odkupili so tudi večji poslovni prostor za Inkubator kreativnih industrij (Falnoga 2016).

Mestna občina Celje je v letu 2014 za izvedbo aktivnosti na področju marketinga mesta namenila sredstva v višini 45.000 evrov (Mestna občina Celje 2016b).

Tabela 4.27: Vključenost lokalne oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta

<b>Atribut</b>	<b>Celje</b>
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 45.000 EUR.
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi drugimi ukrepi.	Da. Razpis za sofinanciranje najemnin praznih poslovnih prostorov, obnova tlakov (mestni križ), sofinanciranje obnove fasad.
Mestna oblast spodbuja/nadzira izvedbo aktivnosti.	Ni podatka.
Mestna oblast je bila pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja.	Ne.



## Motivacija vključenih deležnikov iz okolja

Kot je razvidno iz dokumentacije in intervjuja z go. Falnoga, Mestna občina Celje največ pozornosti posveča vzpostavljanju komunikacije z malimi podjetniki mestnega jedra.

Sistemskega vključevanja prebivalcev mesta v marketing mesta ni (Falnoga 2016).

Sodelujejo z lastniki nepremičnin predvsem pri vzpostavljanju stikov z morebitnimi interesenti za nakup ali najem prostorov. Občina namreč izvaja tudi ukrep sofinanciranja poslovnih prostorov v mestnem jedru ter obnove fasad (Falnoga 2016).

Tabela 4.28: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja

Atribut	Celje
Prebivalci mesta, krajevna skupnost so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne.
Podjetniki mesta so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Deloma. Samo pri izvedbi akcije. Za vsako akcijo posamično so pozvani k sodelovanju v akciji.
Lastniki nepremičnin so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Deloma. Enota marketinga mesta izvaja koordinacijo med lastniki nepremičnin in potencialnimi najemniki.
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja male podjetnike v mestnem jedru.	Da. Financiranje promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru, skupno oglaševanje, sofinanciranje najemnin, pomoč pri povezovanju zasebnih lastnikov s potencialnimi najemniki, kupci.
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja lastnike nepremičnin v mestnem jedru.	Da. Sofinanciranje najemnin, pomoč pri povezovanju zasebnih lastnikov s potencialnimi najemniki, kupci.

Tadeja Falnoga je v intervjuju navedla, da so najbolj motivirani novi gostinci in trgovci, tisti, ki tudi sami izvajajo določene dogodke. Sicer pa zaupanja do občine, lokalnih oblasti ni veliko. Tudi v Celju so bili v začetku izvajanja dejavnosti s področja marketinga mesta trgovci in gostinci nezaupljivi. Prve akcije so sovpadale tudi s prenovo tlakov v mestnem jedru, mali podjetniki so zahtevali odškodnine zaradi nedostopnosti do njihovih lokalov.

Veliko nezaupanje in nenaklonjenost kažejo tudi lokalni mediji. Težavo vidi predvsem v nerealnih pričakovanjih.

### **Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mestnega jedra**

Mestna občina Celje je imela v Strategiji razvoja starega mestnega jedra Celja navedene strateške cilje marketinga mesta, vzpostavljene posamične ukrepe za izvedbo teh ciljev, vzpostavljene kazalnike za oceno uspešnosti. V sklopu strategije je bil naveden akcijski načrt za marketing mesta v letu 2015, ki pa kazalcev uspeha oz. ciljev za posamični ukrep ne omenja (Mestna občina Celje 2014).

Iz dokumentacije in intervjuja z go. Falnogo je razvidno, da Mestna občina Celje ne meri učinkov marketinga mestnega jedra.

Prav tako se s tem področjem bolj celostno ukvarjajo šele od leta 2012, zato je o nekih dolgoročnih pozitivnih učinkih v okolju težko govoriti.

Kljub temu v Celju ocenjujejo, da so njihove akcije uspešne, saj so vzpostavili komunikacijo s podjetniki, ki je prej ni bilo. Napredek vidijo v tem, da se veliko govori, piše in razmišlja o marketingu mestnega jedra. Na njihovo organizacijsko enoto so se začeli obračati lastniki, najemniki lokalov in ostale inštitucije. Postali so servis za uporabnike mesta. In to šteje za velik uspeh (Falnoga 2016).

Tabela 4.29: Merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje

<b>Atribut</b>	<b>Celje</b>
Vzpostavljeni so strateški cilji marketinga mesta.	Da. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.
Vzpostavljeni so posamični ukrepi za izvedbo ciljev marketinga mesta.	Da. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.
Vzpostavljeni so kazalniki za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov.	Da Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.
Aktivnosti marketinga mesta se izvajajo vsaj 5 let neprekinjeno.	Ne. Od leta 2012.
Sistematično se merijo učinki marketinga mesta v okolju.	Ne.

## **Strateško načrtovanje marketinga mestnega jedra**

Mestna občina Celje ima za področje oživljanja mestnega jedra in marketing mesta sprejet poseben strateški dokument. V letu 2014 je Mestna občina Celje sprejela **Strategijo razvoja starega mestnega jedra Celja**. In je prva občina v Sloveniji, ki ima sprejeto strategijo s tega področja. Zato bom na tem mestu nekaj pozornosti posvetila sami strategiji.

Mestna občina Celje je strategijo zasnovala v sodelovanju s podjetjem CIMO iz Avstrije, ki je specializirano za področje marketinga mest, tržnih raziskav ... Cilji strategije so: vzpodbuditi zasebne investicije v centru mesta, izboljšati srednje in dolgoročne pogoje za razvoj mestnega jedra, jasno opredeliti pozicioniranje mestnega jedra, predstaviti možnosti za boljšo uporabo nepremičnin, izdelati predloge konkretnih ukrepov in projektov in osnovati načrt za delo enote marketinga mesta Celje.

V snovanje strategije je bila vpeta strateška skupina EPOurban, v katero so bili vključeni člani iz mestne uprave, Zavoda za varstvo kulturne dediščine, Policijske postaje Celje, Pokrajinskega muzeja Celje, Zavoda Celeia Celje, Celjski mladinski center, Hiša kulture Celje, nepremičninska podjetja, predstavniki podjetij v mestnem jedru, Regionalna gospodarska zbornica, Območna obrtno-podjetniška zbornica Celje, podjetje za prostorsko in urbanistično planiranje ter družba za upravljanje z javnimi objekti in parkirišči. Z strateško skupino EPOurban so bile izvedene 3 delavnice. Izvedena je bila tudi ena delavnica z lokalnimi podjetniki.

Vizija oživljanja mestnega jedra Celja se glasi:

*Staro mestno jedro Celja bo leta 2020 živahen in udoben, raznolik, kreativen in samozavesten ter v kakovost usmerjen življenjski prostor.*

**V strategiji razvoja starega mestnega jedra Celja je zasnovano tudi pozicioniranje:** Mestno jedro Celja – mesto brezčasnega vrveža (živahno in udobno, raznoliko, kreativno in samozavestno, usmerjeno v kakovost).

Strategija navaja dva poglobitna cilja, in sicer povečanje pestrosti ponudbe in dvig kakovosti bivanja v mestnem jedru. **Cilji** so v nadaljevanju navedeni tudi za vsak sektor posebej (maloprodaja, turizem, kultura in urbani razvoj), in sicer (Mestna občina Celje 2014, 34):

- maloprodaja – storitveno usmerjeno nakupovalno mesto v Savinjski regiji: predstavitev Celja kot prestolnice storitev v Savinjski regiji z oblikovanjem specifičnih programov za ciljne skupine, jasen poudarek raznolikosti specializiranih trgovin, zgoščanje različnih trgovin na drobno v centru mesta, ustavitve odpiranja dejavnosti, pomembnih za razvoj mestnega jedra, na obrobju (za vsaj naslednjih 5 let), profesionalizacija marketinga in promocije nakupovalnega mesta;
- turizem – kulinarčni biser: razširitev kulinarčne ponudbe na različne ciljne skupine, povečanje marketinga za dnevne obiskovalce na območje 100–150 km (promocija mestnega jedra kot mesta brezčasnega vrveža), oblikovanje skupnih marketinških kampanj lokalne kulinarike in maloprodaje za stranke;
- kultura – zgodovinski dragulj regije Alpe–Jadran: bolj intenzivna predstavitev zgodovinske dediščine (npr. rimskih časov) v regiji Alpe–Jadran, oblikovanje nove serije kulturnih dogodkov v mestnem jedru;
- urbani razvoj – udobna dnevna soba vseh prebivalcev Celja: preverjanje dostopnosti mestnega jedra z osebnimi prevoznimi sredstvi, mestno jedro kot večnamenski prostor za rekreacijo, delo in bivanje, prenova stavb v mestnem jedru.

Strategija predlaga **12 projektov za trajnostni razvoj mestnega jedra**. Vsak izmed projektov ima lahko vpliv na splošno pozicioniranje in na doseganje specifičnih ciljev na posamičnem sektorju (maloprodaja, turizem, kultura, urbani razvoj).

Za vsak projekt je bil določen opis, glavne ciljne skupine, ključni kazalci uspeha, odgovorni za začetek in izvedbo, čas za načrtovanje, možni partnerji, koraki izvedbe, groba ocena stroškov in podobni uspešni projekti (Mestna občina Celje, 2014, 37–51). V sklopu strategije je bil del namenjen tudi **akcijskem načrtu za leto 2015**.

V intervjuju je Tadeja Falnoga povedala, da se večina predlaganih aktivnosti v letu 2015 **ni izvedla**. Vzrok so omejena sredstva v proračunu in kadrovske primanjkljaje (Falnoga 2016). Izvajale so se **aktivnosti, ki so bile izvedene že v preteklih letih**: promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru, projekt Odprti depo, modna revija, projekt Pravljično Celje itd. V

pripravi je tudi projekt mestne kartice zvestobe. Sprejeta je bila Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja (Mestna občina Celje 2016b).

Tabela 4.30: Vizija marketinga mesta in strateške usmeritve

<b>Atribut</b>	<b>Celje</b>
Sprejeta je strategija marketinga mesta.	Da. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.
Opredeljena je vizija marketinga mesta.	Da. Staro mestno jedro Celja bo leta 2020 živahen in udoben, raznolik, kreativen in samozavesten ter v kakovost usmerjen življenjski prostor.
V strategiji navedeni ukrepi se v večini realizirajo.	Ne. Pomanjkanje kadrovskih in finančnih pogojev.
Mestna uprava smatra strateške usmeritve kot ključni element za dolgoročnejshe učinke.	Da.

## Rezultati in diskusija za mesto Celje

### **T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta v okolju.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- vizije marketinga in strateških usmeritev,
- merjenja dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje.

Tabela 4.31: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve

Atribut	Celje	Točke
Sprejeta je strategija marketinga mesta.	Da. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.	1
Opredeljena je vizija marketinga mesta.	Da. Staro mestno jedro Celja bo leta 2020 živahen in udoben, raznolik, kreativen in samozavesten ter v kakovost usmerjen življenjski prostor.	1
V strategiji navedeni ukrepi se v večini realizirajo.	Ne.	0
Mestna uprava smatra strateške usmeritve kot ključni element za dolgoročnejsše učinke.	Da.	1
<b>Skupaj</b>		<b>3 od 4 (75 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.31: Spremenljivka - vizija marketinga mesta in strateške usmeritve, je spremenljivka ocenjena s 3 točkami od 4 možnih oz. s 75 %.

Mestna občina Celje je prva občina v Sloveniji, ki je sprejela strategijo oživljanja mestnega jedra z opredeljeno vizijo in aktivnostmi na področju marketinga mestnega jedra.

Vendar pa Celje vseh predlaganih aktivnostih (predvsem npr. akcijskega plana za leto 2015) ni izvedlo. Vzrok so bila omejena sredstva v proračunu in kadrovske primanjkljaj (Falnoga, 2016). Namesto tega so bile npr. v letu 2015 izvedene aktivnosti, ki so bile vsako leto planirane in realizirane že v preteklih letih. Kljub temu pa uprava smatra, da so strateške usmeritve ključni element za dolgoročnejsše učinke, kot v intervjuju navaja Tadeja Falnoga.

V primeru Celja se nam postavlja pomislek, da samo sprejeta strategija ni dovolj. Potrebno je zagotoviti še ostale pogoje, ki bodo podprli realizacijo zastavljenih ciljev: zagotovljena sredstva v proračunu mesta, dober tim, interes uprave in mestne oblasti itd.

Tabela 4.32: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje

Atribut	Celje	Točke
Vzpostavljeni so strateški cilji marketinga mesta.	Da. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.	1
Vzpostavljeni so posamični ukrepi za izvedbo ciljev marketinga mesta.	Da. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.	1
Vzpostavljeni so kazalniki za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov.	Da. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja.	1
Aktivnosti marketinga mest se izvajajo vsaj 5 let neprekinjeno.	Ne. Od leta 2012.	0
Sistematično se merijo učinki marketinga mesta v okolju.	Ne.	0
<b>Skupaj</b>		<b>3/5 (60 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.32: Spremenljivka - merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje, je spremenljivka za Celje ocenjena s 3 točkami od 5 možnih oz. s 60 %.

V Celju so vzpostavljeni inštrumenti za merjenje uspešnosti posameznih ukrepov v sprejeti Strategiji razvoja starega mestnega jedra Celja, ki je v obravnavanem časovnem obdobju (leto 2015) že veljala. Na tem mestu je potrebno omeniti še pomemben atribut, ki v bistvu predstavlja pogoj za merjenje dolgoročnih učinkov v okolju, namreč aktivnosti marketinga mest se izvajajo šele od leta 2012, zato menim, da o dolgoročnih učinkih marketinga mest na okolje še ne moremo govoriti. Tudi po mnenju Tadeje Falnoga bi bilo za dolgoročne učinke v okolju strategijo potrebno v idealnih okoliščinah izvajati vsaj pet let.

Dejstvo, da Celje ni realiziralo akcijskega načrta za leto 2015, kot je bil naveden v strateških usmeritvah, vzbuja dvom, ali so opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve res ključnega pomena za dolgoročnejshe učinke marketinga mesta v okolju. Sama strateška usmeritev še ni nujno zagotovilo za dolgoročnejshe učinke marketinga mesta v okolju. Pri tem bi bilo potrebno upoštevati več faktorjev: zagotovljena sredstva, dobra

organizacijska struktura, osebnostne kompetence zaposlenih, ki vodijo marketing mesta, ciljna usmerjenost itd.

**Kljub visokem odstotku pri obeh spremenljivkah menim, da teze T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta v okolju v primeru Celja ne moremo potrditi, saj za to še ni danega pogoja – strnjene aktivnosti se izvajajo kratko obdobje, od leta 2012, zato o dolgoročnih učinkih v okolju še ne moremo govoriti.**

**T2: Pravilna organizacijska oziroma administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- organizacijske oz. administrativne strukture,
- rezultatov delovanja marketinga v obravnavanem letu.

Tabela 4.33: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura

Atribut	Celje	Točke
Vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta.	Da. Višja svetovalka za staro mestno jedro v Mestni občini Celje.	1
Ta oseba ima vsa pooblastila za odločanje.	Ne. Oseba je podrejena vodji Kabineta župana.	0
Oseba na tem delovnem mestu je vključena v najožji kolegij direktorja občinske uprave.	Ne. Oseba ni vodja urada.	0
Drugi uradi mestne uprave aktivno sodelujejo in nudijo podporo marketingu mesta.	Ne. Niso visoko motivirani.	0
Vzpostavljen tim za izvedbo aktivnosti (oz. vsaj še ena oseba).	Ne. Naloge izvaja oseba za vodenje marketinga mesta sama.	0
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeno združenje podjetnikov mestnega jedra.	Ne. Občina nima interesa, da bi motivirala podjetnike k vzpostavitvi združenja.	0
<b>Skupaj</b>		<b>1/7 (14 %)</b>



Kot je razvidno iz Tabele 4.33: Spremenljivka - organizacijska oz. administrativna struktura, Celje doseže nizek delež – 14 %, saj nima vzpostavljenega systemskega sodelovanja s ključnimi deležniki mesta, ne prek delovnih teles ne prek formalno vzpostavljenih združenj z npr. podjetniki mesta. Prav tako nima vzpostavljenega tima za izvedbo aktivnosti. Vodja aktivnosti marketinga mesta namreč tudi sama izvaja te aktivnosti. Prav tako je šibka podpora drugih uradov občinske uprave, ki zagotavljajo pogoje za marketing mesta (urejenost ulic, vzdrževani objekti, kulturne in turistične prireditve itd). Vzrok za to je lahko dejstvo, da marketing mesta ni tema ožjega kolegija direktorja občinske uprave. Prav tako oseba za vodenje marketinga mesta nima vseh pooblastil, temveč je podrejena vodji Kabineta župana.

Sicer pa bo Celje na področju vzpostavljanja organizacijske strukture v letu 2016 izvedlo reorganizacijo. Delovno mesto bo preneseno na javni zavod Zavod Celeia Celje. S tem bo združen marketing mesta in turistični marketing v eno organizacijsko enoto s ciljem doseganja sinergijskih učinkov. Ta poteza bo najbrž pozitivno vplivala na realizacijo projektov oz. akcij s področja marketinga mesta, saj bo pri realizaciji projektov sodeloval tudi tim zaposlenih, ki v slopu Zavoda Celeia Celje organizira prireditve. Kot slabost take reorganizacije vidim dejstvo, da bo imel koordinator za mestno jedro v sklopu Zavoda Celeia Celje manjše možnosti sodelovanja in vplivanja na delo drugih uradov občinske uprave. Izgubil se bo direktni stik.

Kot je razvidno iz Tabele 4.34: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, je spremenljivka v Celju ocenjena s 5 točkami od 9 možnih (56 %). Manko Celja je predvsem na področju systemskega komuniciranja z deležniki: ni vzpostavljenih delovnih teles oz. združenj, prek katerih bi imeli deležniki mesta direkten vpliv na snovanje in izvajanje marketinga mesta, prav tako niso vzpostavljeni inštrumenti za merjenje uspešnosti.

Tabela 4.34: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu

Atribut	Celje	Točke
Marketing mesta je profesionaliziran.	Da. Vzpostavljeno je delovno mesto višje svetovalke za staro mestno jedro v Kabinetu župana.	1
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 45.000 EUR.	1
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi.	Da. Razpis za sofinanciranje najemnin praznih poslovnih prostorov, odkup večjega poslovnega prostora za inkubator kreativnih industrij, obnova tlakov (mestni križ), sofinanciranje obnove fasad.	1
Vzpostavljena so delovna telesa (komisije in podobno), prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta.	Ne.	0
Vzpostavljeno je združenje malih podjetnikov.	Ne.	0
Promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mestnega jedra.	Da. Dve večji akciji, vezani na prireditve v poletnem in zimskem času, modna revija, akcija ob dnevu žena, odprti depo v praznem poslovnem prostoru. Dodatno: povezovanje lastnikov praznih poslovnih prostorov z interesi za najem.	1
Zasnovana vizualna podoba, ki se uporablja v komuniciranju z javnostjo.	Ne.	0
Vzpostavljeni so instrumenti za merjenje uspešnosti.	Ne.	0
Vzpostavljeno je strateško načrtovanje marketinga mesta.	Da.	1
<b>Skupaj</b>		<b>5/9 (56 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.34: Spremenljivka - rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, je spremenljivka v Celju ocenjena s 5 točkami od 9 možnih (56 %). Manko Celja je predvsem na področju systemskega komuniciranja z deležniki: ni

vzpostavljenih delovnih teles oz. združenj, prek katerih bi imeli deležniki mesta direkten vpliv na snovanje in izvajanje marketinga mesta, prav tako niso vzpostavljeni inštrumenti za merjenje uspešnosti.

**Glede na nizko vrednost spremenljivke organizacijska in administrativna struktura (14 %) in vrednost spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu (56 %) menim, da moramo tezo T2: Pravilna organizacijska oziroma administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta na primeru Celja zavrni.**

**T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- vključenosti lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta in
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Tabela 4.35: Spremenljivka - vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta

Atribut	Celje	Točke
Občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta.	Da, 45.000 EUR.	1
Občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi drugimi ukrepi.	Da. Razpis za sofinanciranje najemnin praznih poslovnih prostorov, obnova tlakov (mestni križ), sofinanciranje obnove fasad.	1
Mestna oblast spodbuja/nadzira izvedbo aktivnosti.	Ni podatka.	0
Mestna oblast je bila pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja.	Ne.	0
<b>Skupaj</b>		<b>2/4 (50 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.35: Spremenljivka - vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta, Celje attribute za vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta izkorišča le v 50 %.

V Celju mestna oblast sicer zagotavlja sredstva v proračunu za marketing mesta v višini 45.000 evrov v letu 2015 ter izvaja različne ukrepe (razpis za obnovo fasad, razpis za sofinanciranje najemnin poslovnih prostorov).

Žal pa, kot je razvidno iz intervjuja z Tadejo Falnoga, mestna oblast nima interesa za spodbujanje združevanja podjetnikov. Z vzpostavitvijo takega združenja bi mestna oblast pridobila aktivno sodelujočega sogovornika pri razvijanju marketinga mesta. Menim, da je to ena izmed poglavitnih šibkosti marketinga mesta Celja.

Rezultate marketinga mesta Celja v okolju bomo merili z atributi spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu. Kot je razvidno iz Tabele 4.34: Spremenljivka - Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, lahko ugotovimo, da so rezultati marketinga mesta glede na izbrane attribute ocenjeni s 56 %.

**Iz navedenega glede na dosežen delež spremenljivke vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta 50 % ter pri doseženim odstotku spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu (56 %) lahko tezo T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju delno potrdimo.**

**T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mest.**

Navedeno tezo bom obravnavala s pomočjo dveh spremenljivk:

- motiviranosti vključenih deležnikov iz okolja in
- rezultatov delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Tabela 4.36: Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja

Atribut	Celje	Točke
Prebivalci mesta, krajevna skupnost so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Ne.	0
Podjetniki mesta so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Deloma. Samo pri izvedbi akcije. Za vsako akcijo posamično so pozvani k sodelovanju v akciji.	0,5
Lastniki nepremičnin so vključeni v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta.	Deloma. Enota marketinga mesta izvaja koordinacijo med lastniki nepremičnin in potencialnimi najemniki.	0,5
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja male podjetnike v mestnem jedru.	Da. Financiranje promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru, skupno oglaševanje, sofinanciranje najemnin, pomoč pri povezovanju zasebnih lastnikov poslovnih prostorov in potencialnimi najemniki, kupci.	1
Mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja lastnike nepremičnin v mestnem jedru.	Da. Sofinanciranje najemnin, sofinanciranje obnove fasad, pomoč pri povezovanju zasebnih lastnikov poslovnih prostorov s potencialnimi najemniki, kupci.	1
<b>Skupaj</b>		<b>3/5 (60 %)</b>

Kot je razvidno iz Tabele 4.36: Spremenljivka - motiviranost vključenih deležnikov iz okolja, je Celje doseglo 60 % točk.

Glede na podatke v tabeli lahko razberemo, da Celje gradi na odnosu predvsem s podjetniki mestnega jedra in lastniki nepremičnin, in sicer z ukrepom sofinanciranja najemnin ter predvsem na povezovanju zasebnih lastnikov poslovnih prostorov s potencialnimi najemniki in kupci. Niso pa v celoti vključeni v proces marketinga mesta (snovanje, izvajanje in evalvacija).

Sodeluje tudi z lastniki nepremičnin (poslovnih prostorov), saj jim nudi pomoč pri povezovanju s potencialnimi najemniki, kupci.

Z ostalimi ciljnim skupinami, kot so prebivalci mesta, krajevna skupnosti, ni vzpostavljenega nekega sistemskega odnosa. Drugi deležniki, kot so investitorji, organizatorji prireditev, nevladne organizacije s področja kulture, športa itd., ki v mestu izvajajo svoje programe, niso bili omenjeni ne v intervjuju ne v dokumentaciji.

Pozitivne spremembe, ki jih generira marketing mesta, smo merili z atributi spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu.

Kot je razvidno iz Tabele 4.34: Spremenljivka – rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu, lahko ugotovimo, da so rezultati marketinga mesta glede na izbrane attribute ocenjeni s 56 %.

**Glede na dosežen delež spremenljivke motiviranost vključenih deležnikov iz okolja 60 % in 56% uspeh spremenljivke rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu lahko tezo T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mest delno potrdimo.**

## 4.4 Rezultati in diskusija

### 4.4.1 Obravnava rezultatov mest Kranja, Kopra in Celja po tezah

#### **T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročneje učinke marketinga mesta v okolju**

Tabela 4.37: Obravnava teze T1 za vsa tri mesta

Teza	Spremenljivki	Študija mest						Za vsa mesta
		Kranj		Koper		Celje		
		%	Potrditev	%	Potrditev	%	Potrditev	
T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročneje učinke marketinga mesta v okolju.	Vizija marketinga in strateške usmeritve	13	NE	0	NE	75	NE	<u>NE</u>
	Merjenje dolgoročnih učinkov na okolje	0		0		0		

**Teza T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročneje učinke marketinga mesta v okolju** je v vseh treh mestih zavrnjena.

Teza je bila v vseh mestih zavrnjena.

Pri spremenljivki Vizija marketinga in strateške usmeritve je največji odstotek točk (75 %) prejelo Celje (sprejeta je strategija marketinga mesta, opredeljena je vizija marketinga mesta, mestna uprava smatra strateške usmeritve kot ključni element za dolgoročneje učinke). Kranj je dosegel 13 % točk (v Kranju mestna uprava smatra, da mora biti marketing mesta ključni element strategije razvoja celotnega mesta). Koper pri tej spremenljivki ni dosegel točk, saj so mnenja, da so strategije nepotrebne.

Celje je edino mesto v Sloveniji, ki ima zasnovano posebno strategijo v zvezi z oživljanjem mestnega jedra in marketinga mestnega jedra. In vendar Celje ni realiziralo npr. akcijskega načrta za leto 2015, ki je bil naveden v Strategiji razvoja starega mestnega jedra Celja. Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja v predlaganih projektih in ukrepih tudi jasno določa kazalce uspeha za vsak projekt posamično. Vendar se le-ti v realnosti ne upoštevajo. Prav tako je potrebno omeniti, da se v Celju v strategiji navedeni ukrepi v večini primerov ne realizirajo.

V Kranju in Kopru ni sprejete strategije v zvezi z marketingom mesta v obravnavanem obdobju, prav tako ni razvitih inštrumentov za merjenje dolgoročnih učinkov marketinga mesta na okolje (vzpostavljeni strateški cilji, posamični ukrepi za izvedbo teh ciljev, kazalniki za oceno uspešnosti posamičnih ukrepov itd).

V primeru vseh treh mest je potrebno opozoriti tudi na pomemben atribut, ki predstavlja pogoj za dolgoročne učinke v okolju, in sicer – aktivnosti marketinga mesta se strnjeno in sistemsko izvajajo šele kratek čas, zato o pozitivnih učinkih v okolju, ki bi jih lahko numerično izmerili, še ne moremo govoriti. Izhajam namreč iz predpostavke, da je za merljive učinke v okolju potrebno večletno sistematično izvajanje aktivnosti marketinga mesta.

Je pa na tem mestu potrebno opozoriti, da tako, kot se to kaže na primeru Celja, sama strateška usmeritev še ni zagotovilo za dolgoročnejše učinke marketinga mesta v okolju. Pri tem je potrebno upoštevati več faktorjev: zagotovljena sredstva v proračunu, dobro organizacijsko strukturo, osebne kompetence zaposlenih, ki vodijo marketing mesta, ciljno usmerjenost, odnos z deležniki mesta itd.

V primeru Kranja in Kopa je razvidno, da mestna uprava in odločevalci ne smatrajo, da lahko strateške usmeritve bistveno vplivajo na dolgoročne rezultate. To vzbuja skrb, da strateški dokumenti kljub temu, da so morebiti sprejeti, ostanejo v predalu in so sami sebi namen. In vendar je strategija in postavljena vizija mesta tisto, kar si za mesto želimo v prihodnosti. Se bomo želiam za lepšo prihodnost in volji za realizacijo te prihodnosti res odrekli?



**T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

Tabela 4.38: Obravnava teze T2 za vsa tri mesta

		Študija mest						Za vsa mesta
		Kranj		Koper		Celje		
Teza	Spremenljivki	%	Potrditev	%	Potrditev	%	Potrditev	
T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.	Organizacijska in administrativna struktura	43	<b>DELNO</b>	57	<b>DELNO</b>	14	<b>NE</b>	<b><u>DELNO</u></b>
	Rezultati delovanja marketinga mesta	67		78		56		

**Glede na obravnavane študije primerov Kranja, Kopra in Celja ugotavljam, da podatki delno potrjujejo tezo T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

Teza je bila delno potrjena v Kranju in Koprju, v Celju pa celo zavržena.

Teza je le deloma potrjena, saj dokazi ne izražajo jasne povezave med samo organizacijsko oz. administrativno strukturo in učinkovito implementacijo marketinga mesta, ki smo jo merili s spremenljivko rezultati delovanja marketinga mesta.

Celje je doseglo relativno visok odstotek (56 %) točk pri spremenljivki Rezultati delovanja marketinga mesta in zelo nizek odstotek točk za spremenljivko Organizacijska in administrativna struktura. Glede na nizek odstotek točk za organizacijsko strukturo (od vseh atributov je realiziran le en atribut – vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta), je realiziranih relativno veliko atributov povezanih z rezultati delovanja marketinga mesta. Marketing mesta je profesionaliziran, občina ima zagotovljena sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta, občina zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru z različnimi ukrepi, izvajajo se promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru v sodelovanju s podjetniki mesta, vzpostavljeno pa je tudi strateško načrtovanje marketinga mesta. Glede na

dejstvo, da so ti rezultati povezani s slabo organizacijsko strukturo (nizek dosežen %), je teza na primeru Celja zavrnjena.

Pri spremenljivki Organizacijska in administrativna struktura je največ točk dosegel Koper (57 % - vzpostavljeno je delovno mesto za vodenje marketinga mesta, ta oseba ima vsa pooblastila za odločanje, vzpostavljen je tim za izvedbo aktivnosti marketinga mesta, vzpostavljeno je združenje podjetnikov mestnega jedra). Po točkah sledi Kranj (43 %), kjer je vzpostavljeno delovno mesto za vodenje marketinga mesta, vzpostavljen je tim za izvedbo aktivnosti marketinga mesta, delovno telo, preko katerega imajo vpliv ključni deležniki. Najslabše je ocenjeno Celje (14 %), ki ima od vseh atributov spremenljivke vzpostavljeno le delovno mesto za vodenje marketinga mesta.

V vseh treh mestih zaznamo problematiko, da osebe, ki vodijo marketing mesta, niso vključene v ožji kolegij direktorja mestne uprave. To vpliva tudi na nemotiviranost drugih uradov mestne uprave, ki zagotavljajo pogoje za učinkovito delovanje marketinga mesta (urejenost ulic, vzdrževanje objektov, kulturne in turistične prireditve, pravno svetovanje itd). Pomembno dejstvo je tudi, da razen v primeru Koprca osebe za vodenje marketinga mesta nimajo pooblastil za odločanje. To vpliva na počasnejšo realizacijo ali nerealizacijo določenih aktivnosti.

Na učinkovito organizacijsko strukturo vpliva tudi vključenost deležnikov iz okolja. Vsa tri mesta največ pozornosti posvečajo malim podjetnikom. Na tem mestu naj omenim združenje Zavod Koper Otok, kjer so podjetniki najbolj motivirani, saj proaktivno sodelujejo v procesu marketinga mesta. Takega združenja Kranj in Celje nimata.

Kljub temu Kranj prek delovne skupine za oživiljanje mestnega jedra komunicira s predstavniki podjetnikov in krajevno skupnostjo. Na ta način so imeli deležniki vpliv na snovanje različnih ukrepov, povezanih z marketingom mesta.

Naj omenim tudi pomembnost vzpostavljenega tima za izvedbo aktivnosti marketinga mesta. Poseben primer je Koper, kjer vse aktivnosti marketinga mesta izvaja združenje podjetnikov Zavod Koper Otok. V Kranju je aktivnosti izvajal Zavod za turizem Kranj. Slabost organizacijske strukture marketinga mesta v Celju pa je, da nima zasnovanega tima.

Na tem mestu se nam pojavlja vprašanje, kako pomembne so tudi kompetence osebe, ki vodi in izvaja aktivnosti marketinga mesta, saj mora imeti široka znanja s področja prostora, financ, podjetništva, komunikacijske veščine in biti v stiku z aktivnostmi na terenu.

Iz zgoraj navedenega lahko sklepamo, da je ob danih pogojih, ki jih imajo na tem področju Kranj, Celje in Koper, za dobro organizacijsko in administrativno strukturo enote marketinga mesta pomembno sledeče:

- interes lokalne oblasti za vzpostavitev pogojev za razvoj marketinga mesta;
- sodelovanje celotne mestne uprave (vseh uradov) pri vzpostavljanju pogojev za delovanje v mestnem jedru in razvoj marketinga mesta;
- vključenost osebe, ki je odgovorna za marketing mesta v ožji kolegij direktorja občinske uprave z možnostjo vplivanja na delo drugih uradov;
- kompetence osebe (široka znanja in osebnostne lastnosti), ki vodi oziroma izvaja dejavnosti marketinga mesta, ter njena prisotnost na terenu;
- inovativen organizacijski tim;
- organiziranost malih podjetnikov v mestnem jedru in njihova vpetost v snovanje ukrepov in aktivnosti marketinga mesta;
- vključenost vseh deležnikov mestnega jedra v snovanje ukrepov in aktivnosti marketinga mesta;
- sodelovanje z drugimi organizacijami, ki skrbijo za prireditve, marketing turizma (npr. javni zavodi na področju turizma, TIC-i ...).

Ugotavljam, da organizacijska in administrativna struktura v vseh mestih še ni razvita v maksimalni meri. Mesta bi lahko bolj izkoristila tudi priložnosti prenosa znanj in dobrih praks.

Pri spremenljivki Rezultati delovanja marketinga mesta v obravnavanem letu je največ točk dosegel Koper (78 %) – marketing mesta je profesionaliziran, občina za izvedbo aktivnosti zagotavlja sredstva v proračunu, z drugimi ukrepi zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru, vzpostavljeno in delujoče je združenje malih podjetnikov, ki v sodelovanju z občino izvajajo promocijske akcije ponudbe v mestu, zasnovana je vizualna podoba, vzpostavljeni so instrumenti za merjenje uspešnosti. Ni pa vzpostavljenih delovnih teles,

preko katerih bi imeli vpliv deležniki mesta ter strateškega načrtovanja. Sledi Kranj (67 %), ki prav tako kot Koper nima vzpostavljenega strateškega načrtovanja, nima vzpostavljenih inštrumentov za merjenje uspešnosti ter združenja malih podjetnikov. Celje je doseglo 56 % točk – nima vzpostavljenih delovnih teles, preko katerih bi imeli vpliv ključni deležniki mesta, nima vzpostavljenega združenja malih podjetnikov, zasnovane vizualne podobe ter vzpostavljenih inštrumentov za merjenje uspešnosti.

**T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Tabela 4.39: Obravnava teze T3 za vsa tri mesta

		Študija mest						Skupaj
		Kranj		Koper		Celje		
Teza	Spremenljivki	%	Potrditev	%	Potrditev	%	Potrditev	
T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.	Vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta	88	DA	100	DA	50	DELNO	DA
	Rezultati delovanja marketinga mesta	67		78		56		

**Glede na obravnavane študije primerov Kranja, Kopra in Celja ugotavljam, da podatki potrjujejo tezo T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Teza je bila potrjena v Kranju in Kopru ter delno potrjena v Celju.

Največja vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je bila izmerjena v Kopru (100 %) (izkoriščeni so vsi atributi - občina zagotavlja sredstva v proračunu, z različnimi ukrepi zagotavlja boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru, spodbuja in nadzira izvedbo aktivnosti preko kompetentnega vodje marketinga mesta, ki ima vsa pooblastila župana, mestna oblast je bila uspešen pobudnik združevanja podjetnikov). Sledi Kranj (88 %) (za Kopro zaostaja v atributu združevanja podjetnikov s strani mestne oblasti, saj le-ta ni bila uspešna pri združevanju podjetnikov). Celje je pri tej spremenljivki doseglo 50 % točk (mestna oblast ni pobudnik združevanja podjetnikov in ne spodbuja oz. nadzira izvedbe aktivnosti).

V vseh mestih lokalne oblasti zagotavljajo sredstva v proračunu za aktivnosti marketinga mesta (posamične promocijske akcije), plače za delovno mesto »city managerja«, ki izvaja dejavnosti marketinga mesta. Izvajajo tudi druge ukrepe, s čimer želijo vzpostaviti boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru in s tem posredno spodbujajo tudi deležnike marketinga mesta (popusti oz. sofinanciranja za najem poslovnih prostorov, razpisi za sofinanciranje obnove objektov, fasad itd.).

Največja vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je bila izmerjena v Kopru. Ključna prednost Kopra pred Kranjem je dejstvo, da je bila lokalna oblast (oz. mestna uprava) pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja v marketing mesta ter je bila pri tem tudi uspešna. Tudi lokalna oblast je dala pobudo za vzpostavitev takega združenja v Kranju, vendar pri tem zaradi pomanjkanja interesa podjetnikov ni bila uspešna. Kot v intervjuju navaja ga. Falnoga, v Celju v preučevanem obdobju lokalna oblast ni imela interesa za spodbujanje združevanja podjetnikov.

V Kopru je poleg zagotovljenih sredstev v proračunu vključenost lokalne oblasti razvidna tudi iz dejstva, da je svetovalka župana za to področje dobila vsa njegova pooblastila za razvijanje tega področja, kot je razvidno že iz obrazložitve teze T2.

Na tem mestu bi vzpostavila tudi pomen zaupanja, ki ga mestna oblast in uprava vzbujata pri ključnih deležnikih mestnega jedra. Zaupanje do deležnikov v mestu se gradi z njihovim vključevanjem v snovanje ukrepov in sodelovanjem pri aktivnostih marketinga mesta ter vzpostavljanjem dobrih pogojev za deležnike mesta. S tem si bosta mestna oblast in uprava pridobili aktivne sogovornike in soustvarjalce razvoja.

**T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta**

Tabela 4.40: Obravnava teze T4 za vsa tri mesta

		Študija mest						Skupaj
		Kranj		Koper		Celje		
Teza	Spremenljivki	%	Potrditvev	%	Potrditvev	%	Potrditvev	
T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta.	Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja	80	DA	60	DELNO	60	DELNO	<u>DELNO</u>
	Rezultati delovanja marketinga mesta	67		78		56		

**Glede na obravnavane študije primerov Kranja, Kopra in Celja ugotavljam, da podatki mest delno potrjujejo tezo T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta.**

Teza je bila potrjena v Kranju in delno potrjena v Kopru in Celju.

Kranj je dosegel relativno visok odstotek točk pri spremenljivki Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja (80 %). Realizirani so vsi atributi z izjemo enega. Kranj namreč v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta ne vključuje lastnikov nepremičnin. Sicer pa le-te Kranj stimulira z ukrepom sofinanciranja najemnin, kar smatram za prvi korak pri vzpostavitvi dolgoročnejšega odnosa. Relativno visok odstotek je Kranj dosegel tudi pri spremenljivki Rezultati delovanja marketinga mesta (67 %). Kljub temu ima Kranj še kar nekaj možnosti izboljšanja rezultatov delovanja, in sicer z vzpostavljanjem združenja malih podjetnikov, strateškega načrtovanja marketinga mesta in z vzpostavitvijo inštrumentov za merjenje uspešnosti.

Največji odstotek uspešnosti spremenljivke motiviranost vključenih deležnikov iz okolja je dosegel Kranj (80 % - prebivalci mesta, krajevna skupnost in podjetniki so vključeni v

snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti marketinga mesta, mestna oblast z različnimi ukrepi spodbuja male podjetnike in lastnike nepremičnin v mestnem jedru. Kranj ne vključuje lastnikov nepremičnin v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mesta). Sledita Koper in Celje s 60 % točk. Koper ne vključuje prebivalcev in lastnikov nepremičnin v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti na področju marketinga mest. Celje ne vključuje prebivalcev ter deloma vključuje podjetnike in lastnike nepremičnin v snovanje, izvajanje in evalvacijo aktivnosti marketinga mesta.

Visok odstotek točk si je Kranj prislužil zato, ker je v proučevanem obdobju vključeval deležnike (podjetnike in prebivalce mesta) v sklopu delovne skupine za oživljanje mestnega jedra, ki je delovala v okviru mestne uprave.

Sicer pa so v marketing mesta najbolj vključeni podjetniki v Kopru, ki so formalno organizirani v Zavod Koper Otok in imajo neposreden vpliv na izvajanje aktivnosti marketinga mesta oz. te aktivnosti tudi sami izvajajo. V Celju in Kranju so vključeni posredno in nimajo direktnega vpliva (so le vabljeni k sodelovanju).

Lastnike nepremičnin najbolj vključuje Celje, saj enota marketinga mesta pomaga pri vzpostavljanju povezave med lastniki poslovnih prostorov ter potencialnimi najemniki oz. kupci.

Skupna značilnost vseh mest pa je, da so določeni deležniki spregledani, kot so prebivalci, obiskovalci, lastniki nepremičnin, investitorji, organizatorji prireditev, nevladne organizacije s področja kulture, športa in drugih dejavnosti, ki v mestu izvajajo svoje programe in lahko prispevajo k razvoju marketinga mesta. O komunikaciji in vzpostavitvi odnosov, motiviranju oz. sistemskem vključevanju teh deležnikov ni podatka. Prav tako ne o motivih različnih deležnikov.

Na tem mestu se pojavlja vprašanje, ali je motivacija deležnikov (npr. malih podjetnikov) odvisna od stalne prisotnosti in komunikacije z upravo mesta ter njihovega vključevanja v snovanje ukrepov in od sposobnosti lokalne oblasti oz. mestne uprave, da z deležniki vzpostavi odnos.



Glede na zgornje obrazložitve je v nadaljevanju v Tabeli 4.41 naveden tudi skupen prikaz obravnave tez po mestih.

#### 4.4.2 Obravnava rezultatov mest Kranja, Kopra in Celja po tezah glede na teoretična spoznanja drugih avtorjev

Tabela 4.41: Skupen prikaz obravnave tez po mestih

		Študija mest						Skupaj
		Kranj		Koper		Celje		
Teza	Spremenljivke	%	Potrditev	%	Potrditev	%	Potrditev	
T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročneje učinke marketinga mesta v okolju.	Vizija marketinga in strateške usmeritve	13	<b>NE</b>	0	<b>NE</b>	75	<b>NE</b>	<b><u>NE</u></b>
	Merjenje dolgoročnih učinkov na okolje	0		0		0		
T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.	Organizacijska in administrativna struktura	43	<b>DELNO</b>	57	<b>DELNO</b>	14	<b>NE</b>	<b><u>DELNO</u></b>
	Rezultati delovanja marketinga mesta	67		78		56		
T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.	Vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta	88	<b>DA</b>	100	<b>DA</b>	50	<b>DELNO</b>	<b><u>DA</u></b>
	Rezultati delovanja marketinga mesta	67		78		56		
T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta.	Motiviranost vključenih deležnikov iz okolja	80	<b>DA</b>	60	<b>DELNO</b>	60	<b>DELNO</b>	<b><u>DELNO</u></b>
	Rezultati delovanja marketinga mesta	67		78		56		

## **T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta v okolju**

Ali je celostno in strateško usmerjeno delovanje marketinga mesta res ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta? Kaj so o tem dognali avtorji, ki so raziskovali uporabo marketinga mesta na terenu?

Avtorji, ki so to problematiko obravnavali v evropskih mestih, menijo, da so strateške usmeritve in zasnovana vizija marketinga mesta bistvenega pomena, kljub temu, da so raziskave na terenu pokazale, da mnoga mesta marketinga mesta še vedno nimajo opredeljenega v strateških dokumentih.

Kotler (Kotler in drugi 1993, 79), opozarja, da bi morala mesta početi tisto, kar že leta počnejo podjetja: strateško marketinško planirati za doseganje bolj učinkovitih rezultatov. Hall in Hubbard (1998, 7) trdita, da je postalo vodenje strategije najpomembnejše orodje upravljanja mest. Promocijske aktivnosti predstavljajo samo delček celotnega procesa in ne smejo biti mišljene kot alternativa strateškemu marketingu (Kavaratzis 2009).

Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da sta v vseh primerih strateška analiza in zasnovana vizija bistvena elementa za uspešno izvedbo marketinga mesta (prostora).

Braun (2008) v svoji raziskavi mest, Basla, Birminghama, Goteborga in Rotterdama, navaja, da je sicer le eno mesto imelo umeščen marketing mesta v strateških dokumentih. Kar izpostavlja kot problem, saj to povzroča težave pri pozicioniranju marketinga mesta v relaciji z drugimi politikami mesta. Pomanjkanje jasnih prioritet v strateških dokumentih prav tako ne pomaga pri pridobitvi resursov in politične zaveze za izvajanje marketinga mesta. Kljub temu meni, da šibko pojavljanje marketinga mesta v strateških dokumentih ne pomeni nujno, da marketing mesta ni prioriteta tema v teh mestih, če je marketing mest dolgoročna prioriteta v srcih in mislih političnih voditeljev in ostalih ključnih deležnikov.

Na primeru Amsterdama Kavaratzis (2009) opozarja, da je bila ključnega pomena pri uspehu marketinga mesta Amsterdam strategija, ki nagovarja oz. želi nagovarjati potrebe ne samo turističnega sektorja, temveč širših ekonomskih aktivnosti in ciljnih skupin.

Iz raziskave marketinga treh slovenskih mest, Kranja, Kopra in Celja, je razvidno, da je teza **T1: Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročnejše učinke marketinga mesta v okolju v vseh treh mestih zavrnjena.**

V Kranju obstaja zavedanje, da mora biti marketing mesta element strategije razvoja celotnega mesta, kljub temu, da strategije marketinga mesta v času raziskave ni bilo sprejete. V Kopru je odnos mestne uprave do strateških usmeritev na tem področju zelo odklonilen. Menijo, da gre izključno za »papir, ki ostane v predalu«. V obeh omenjenih mestih v mestni upravi opozarjajo, da sprejeta strategija še ne pomeni realizacije, saj so pomembni dejavniki še: zagotovljena sredstva v proračunu, dobra organizacijska struktura, osebnostne kompetence zaposlenih, ki vodijo marketing mesta, ciljna usmerjenost, odnos z deležniki mesta itd. Aktivnosti marketinga mesta se v Kranju in Kopru izvajajo šele krajši čas, zato o dolgoročnih učinkih v okolju še ne moremo govoriti. Prav tako nimajo vzpostavljenega sistema spremljanja in evalvacije aktivnosti.

Dokaz, kako pomembni so ti dejavniki, je razviden v primeru Celja. Celje je prvo mesto v Sloveniji, ki ima vzpostavljeno strategijo marketinga mesta, vendar se le-ta ne realizira zaradi pomanjkanja sredstev, kadra, osebnostnih kompetenc, odnosa z deležniki, politične podpore itd.

Če preverjamo rezultate delovanja marketinga mesta v obravnavanem obdobju, ugotovimo, da imata Koper (78 %) in Kranj (67 %) relativno visok odstotek rezultatov delovanja marketinga mesta. Iz česar bi lahko sklepali, da (glede na to, da nimata sprejete strategije) rezultati delovanja marketinga mesta niso povezani s strateškim načrtovanjem.

## **T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

Kako spretna so obravnavana mesta v vzpostavitvi organizacijske in administrativne strukture pri vzpostavitvi marketinga mesta? Kakšna je organizacijska struktura, ki se je v obravnavanih mestih izkazala za učinkovito?

Kavaratzis (2009) je v primeru Amsterdama opozoril, da je pomembno široko sodelovanje in jasno določanje vlog in učinkovita koordinacija marketinških aktivnosti. Vzpostavitev telesa z nalogo združevanja vseh deležnikov in koordinacije akcij je osnovni korak implementacije marketinga mesta.

Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da je vzpostavljena koordinacijska skupina za načrtovanje bistvena za uspešno izvedbo marketinga mesta (prostora). **Skupina za načrtovanje** je organ, ki je odgovoren za proces načrtovanja in izvajanje marketinga mesta. Rainisto (2003) ugotavlja, da je to prav skupina za načrtovanje značilnost marketinga mesta v Evropi. Sestavljajo jo lokalni in regionalni uradniki, zunanji svetovalci in predstavniki lokalnih podjetij oz. gospodarstva. Naloga te skupine je identificiranje glavnih prednosti in slabosti mesta, priložnosti in nevarnosti, razvoj dolgoročne vizije ter programa za dolgoročno obdobje 10 do 15 let. Naloga skupine je tudi koordinacija aktivnosti marketinga mesta, kar je ključen element za uspešnost tega procesa (Rainisto 2003).

Tu je pomembno omeniti tudi sposobnost vključevanja deležnikov v razvoj mesta in marketing mesta z namenom generiranja novih idej, razvoja in izvajanja politik mesta. Za uspešno vključevanje deležnikov, sodelovanje in partnerstvo je nujno potrebno telo (skupina), ki izvaja koordinacijo teh deležnikov (Rainisto 2003).

O pomembnosti skupine za načrtovanje govori tudi Kotler (Kotler in drugi 1999), ki navaja naslednje naloge skupine:

- opredeljevanje in diagnosticiranje stanja prostora z uporabo SWOT analize,
- razvoj vizije za prostor, ki temelji na realni oceni in analizi,
- razvoj dolgoročnega plana aktivnosti za investiranje in transformacijo.

Iz raziskave marketinga treh slovenskih mest Kranja, Kopra in Celja je razvidno, da je teza **T2: Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta delno potrjena.**

Teza je bila delno potrjena v Kranju in Kopru, v Celju pa zavrjena.

Menim, da je glede na zgoraj navedena teoretična stališča avtorjev najbolj učinkovito organizacijsko strukturo zastavil Kranj, in sicer z vzpostavitvijo Delovne skupine za oživljanje mestnega jedra, ki so jo sestavljali načelnik urada za gospodarstvo in gospodarske javne službe, podžupan, direktorica Zavoda za turizem Kranj, predsednik KS center Kranj ter dva predstavnika trgovcev in gostincev. Naloga skupine je bila obravnavati predloge ukrepov oživljanja mestnega jedra, priprava smernic za posamične ukrepe, sodelovanje s pripravljavci ukrepov ter pregled realizacije ukrepov. Skratka gre za podoben organ, kot ga v raziskavi omenja Rainisto (2003) – skupina za načrtovanje. Ker je bila kontrola nad izvedbo aktivnosti s strani različnih deležnikov, članov skupine velika, je bila zagotovljena tudi sorazmerno visoka stopnja realizacije aktivnosti.

Delovne skupine, ki bi na podoben način vključevala deležnike, nimata ne Koper ne Celje. Sicer je v Kopru zelo dobro vzpostavljen zasebni zavod oz. združenje malih podjetnikov mestnega jedra, ki samo skrbi za načrtovanje in realizacijo aktivnosti marketinga mesta.

Organizacijska struktura je najšibkejše zastavljena v Celju, saj ni vzpostavljenih nobenih delovnih teles oz. različnih združenj malih trgovcev in gostincev. Z aktivnostjo marketinga mesta se ukvarja ena oseba, ki je zaposlena v mestni upravi – city manager.

Kranj, Koper in Celje imajo vzpostavljeno delovno mesto »city managerja«, ki v sklopu mestne uprave skrbi med drugim tudi za področje marketinga mesta. V vseh treh mestih pa se kot poglobljena pomanjkljivost pojavlja ne vključevanje »city managerjev« v najožji kolegij direktorja občinske uprave. Le tako bi zagotovili boljšo komunikacijo in sodelovanje z ostalimi uradi, ki tvorno sodelujejo pri vzpostavljanju pogojev marketinga mesta (uradi, pristojni za okolje in prostor, za gospodarske dejavnosti, družbene dejavnosti ...).

**T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Rainisto (2003) v svoji raziskavi faktorjev uspeha marketinga prostorov v severni Evropi ugotavlja, da sta politični faktor ter politična enotnost ključna za razvoj in marketing vseh raziskovanih lokacij. Vloga politike je razvidna tako z vidika odločanja in upravljanja prostora (mesta). Metaxas (2002, 15) med kriteriji za vzpostavitev trajnostnega razvoja mesta navaja tudi vzpostavitev enote za promocijo mesta v sklopu javnih služb.

Iz raziskave marketinga treh slovenskih mest, Kranja, Kopra in Celja, je razvidno, da je teza **T3: Vključenost lokalnih oblasti (oz. mestne uprave) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju potrjena.**

Če mestni oblastniki ne bi zagotovili sredstev v mestnih proračunih za delovno mesto »city managerja«, ki je med drugim odgovoren tudi za vzpostavitev marketinga mest, ter zagotovili sredstev za aktivnosti s področja marketinga mest, se le-ta ne bi mogel razviti. V bistvu gre za vzpostavitev enote za promocijo mesta v sklopu javnih služb, kot jo omenja Metaxas (2002). Prvi korak mora vsekakor narediti mestna oblast, ki razpolaga z javnimi financami, in del sredstev nameniti za spodbuditev te dejavnosti. Pomembno je tudi, da izvajajo druge ukrepe, s čimer želijo vzpostaviti boljše pogoje za delovanje v mestnem jedru (popusti oz. sofinanciranja za najem poslovnih prostorov, razpisi za sofinanciranje obnove objektov, fasad itd.).

Največja vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je bila izmerjena v Kopru. Ključna prednost Kopra pred Kranjem je dejstvo, da je bila lokalna oblast (oz. mestna uprava) pobudnik združevanja podjetnikov in njihovega vključevanja v marketing mesta ter je bila pri tem tudi uspešna. Tudi v Kranju je lokalna oblast dala pobudo za vzpostavitev takega združenja, vendar pri tem zaradi pomanjkanja interesa podjetnikov ni bila uspešna. Kot v intervjuju navaja ga. Falnoga, v Celju v preučevanem obdobju lokalna oblast ni imela interesa za spodbujanje združevanja podjetnikov.

V Kopru je poleg zagotovljenih sredstev v proračunu vključenost lokalne oblasti razvidna tudi iz dejstva, da je svetovalka župana za to področje dobila vsa njegova pooblastila za razvijanje tega področja, kot je razvidno že iz obrazložitve teze T2.

#### **T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta.**

Kot sem omenila že v prejšnjih poglavjih, različni avtorji različno opredelijo ključne deležnike mesta. Kotler (Kotler in drugi 1993) govori o štirih glavnih ciljnih skupinah mesta: obiskovalci, prebivalci in zaposleni, podjetja, industrija in izvozni trgi. Van den Berg (1990) in Ashworth and Voogd (1990) med ciljne skupine mesta uvrstijo prebivalce, podjetja in obiskovalce. Braun (2008) omenja naslednje ciljne skupine: prebivalce, obiskovalce, podjetja, investitorje.

Kako obravnavana mesta v Sloveniji vzpostavljajo odnose z deležniki?

Na splošno lahko rečemo, da mesta vključujejo in vzpostavljajo odnos predvsem z lokalnimi podjetniki (Kranj preko Delovne skupine za oživljanje mestnega jedra, Koper preko Zavoda Koper Otok, Celje komunicira z njimi neposredno pri sodelovanju v akcijah). Popolnoma so spregledani prebivalci (razen deloma v Kranju, kjer so posredno vključeni preko predstavnikov krajevne skupnosti). Sogovornice, ki so v mestih zadolžene za mestni marketing, vključevanja prebivalcev v proces marketinga ne omenjajo. Prav tako ne obiskovalcev mesta in investitorjev ter lastnikov nepremičnin. Obstajajo sicer primeri, ko npr. mesto sodeluje z lastniki nepremičnin pri posredovanju informacij o potencialnih najemnikih, vendar menim, da to še ne pomeni vključevanja v aktivno politiko marketinga mesta in vzpostavljanja dolgoročnega odnosa.

Kavaratzis (2009) je na primeru Amsterdama opozoril na potrebo po kolektivnem razumevanju marketinga mest, še preden se začne sam proces. Le-ta je ključnega pomena, saj prispeva k podpori marketinga mesta ter ustvarja skupno razumevanje in skupni jezik komunikacije, s čimer se izognemo posamičnim individualnim interpretacijam določenih vprašanj.

Zelo pomembno je, da so deležniki vključeni že **pri snovanju strategije**. Strategijo marketinga mesta je imelo v obdobju proučevanja sprejeto le Celje. V snovanje strategije je



bila vpeta strateška skupina EPOurban, v katero so bili vključeni različni deležniki. Ocenjujem, da je bilo teh delavnic izvedenih premalo, da bi bilo mogoče z vsemi deležniki zgraditi stabilen dolgoročen odnos, ki bi zagotavljal njihovo tvorno sodelovanje in vključevanje v celoten proces.

### **Vključevanje podjetij in malih podjetnikov**

Deffner in Liouris (2005, 2) v Kavartzis (2008) poudarjata pomen vloge marketinga mesta kot povezovalca med potencialom mesta in uporabo tega potenciala za dobro lokalne skupnosti. Lokalna podjetja ter mali podjetniki morajo postati pomemben element marketinga mest, saj so v mnogih primerih ekonomski motor mesta.

Kar se vključevanja gospodarskega sektorja tiče, so mali podjetniki mesta najbolj vključeni v Kopru (Zavod Koper Otok), kjer imajo z mestno oblastjo vzpostavljen dolgoročen odnos. Najmanj pozornosti malim podjetnikom v mestu pravzaprav namenja Celje, kjer mestna oblast niti nima interesa, da bi jih spodbudila k sodelovanju in združevanju. Sicer z njimi komunicira v zvezi s posameznimi promocijskimi akcijami, vendar nekega neposrednega vpliva mali podjetniki na razvoj marketinga mesta nimajo.

Najbolj se je vzpostaviti t. i. skupine za načrtovanje (Rainisto 2003) približal Kranj z vzpostavitvijo Delovne skupine za oživljanje mestnega jedra, kjer so bili med drugim zastopani tudi podjetniki mestnega jedra. Imeli so vpliv na načrtovanje aktivnosti, samo izvedbo in evalvacijo marketinga mesta.

### **Kako so vključeni prebivalci?**

Kavartzis (2008) opozarja, kako pomembna je vloga prebivalcev mesta. Aktivnosti se izvajajo v imenu prebivalcev in njihovi resursi financirajo programe marketinga mest.

Prav tako Hudson in Hawkins (2006, 175 v Kavartzis 2008) menita, da je vključevanje lokalnih prebivalcev zelo pomembno, saj je v pomoč pri vzpostavitvi ambienta za obiskovalce, prav tako so prebivalci kredibilni ambasadorji znamke mesta. Lokalno prebivalstvo ima vlogo pri vzpostavitvi okolja turistične destinacije, njihova vloga je ključnega pomena pri posredovanju turističnih storitev. Iz tega sklepamo, da so ključna skupina deležnikov oz. ciljna skupina in najbolj vplivni nosilci marketinga mesta.

Insch in Florek (2008 v Kavartzis 2008) navajata, da je poglavitni cilj dobrobit in zadovoljstvo prebivalcev, ki igrajo ključno vlogo v oblikovanju ekonomske, kulturne in socialne blaginje mesta. V tem smislu morajo biti potrebe in želje prebivalcev integrirane v cilje marketinga mest, prebivalci morajo biti vključeni v vseh fazah oblikovanja in implementacije strategije marketinga mesta.

Raziskava je pokazala, da mesta vključevanju lokalnega prebivalstva v procese marketinga mesta ne posvečajo dovolj pozornosti. Ne izkoristijo pozitivnega doprinosa vključevanja prebivalstva. Preko Delovne skupine za oživljanje mestnega jedra so bili prebivalci (deloma in posredno preko predstavnikov krajevne skupnosti) vključeni le v Kranju.

Menim, da je vključevanje prebivalcev za mestne oblasti trd oreh. Zaradi pomanjkanja sodelovanja v preteklosti imajo prebivalci do mestnih oblasti največkrat negativen odnos. Do oblastnikov, uprave, novih ukrepov in rešitev so večkrat nezaupljivi. To posledično privede tudi do odpora s strani mestne uprave, da bi ponovno vzpostavila odnos. Potrebno je namreč veliko časa in energije, da se ponovno vzpostavi zaupanje. Ko je le-to vzpostavljeno, je mesto pridobilo zaupljivega, k rešitvam usmerjenega akterja. Verjamem, da to velja za vključevanje vseh deležnikov.

Iz raziskave marketinga treh slovenskih mest, Kranja, Kopra in Celja, je razvidno, da je teza **T4: Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mesta delno potrjena.**

Teza je bila potrjena za Kranj in delno potrjena za Koper in Celje.

## 5 SKLEP

### **Kako mestne oblasti uporabljajo marketing mest za namen oživljanja mestnih središč?**

Zaradi pojava suburbanizacije mest, sprememb v socialni strukturi mest, politično gospodarskih razmer in pojavljanja novih trendov v storitveni dejavnosti (velika nakupovalna središča na obrobju mest) so mestna središča postala degradirana območja. Mestna središča izgubljajo svojo prvotno družbeno ekonomsko funkcijo. To se kaže tudi v treh izbranih mestnih središčih Kranja, Kopra in Celja, in sicer kot: odhajanje malih podjetnikov, obrtnikov iz mesta, povečanje števila praznih trgovskih prostorov, znižanje kakovosti in raznovrstnosti ponudbe itd.

Lokalne skupnosti v Sloveniji na različne načine pristopajo k reševanju problematike oživljanja mestnih središč: v sklopu javnih služb vzpostavljajo novo delovno mesto »mestnega managerja« oz. »city managerja«, oblikujejo enote, ki razvijajo marketing mesta, ter na različne načine skušajo ustvariti boljše pogoje za delovanje in bivanje v mestnih središčih. Prioriteta vsem pa je ponovno spodbuditi malega podjetnika, obrtnika, trgovca, gostinca, da se s kakovostno ponudbo vrne v mestno središče. S kakovostno ponudbo bo mesto zagotovilo tudi kupce in obiskovalce v mestnem jedru.

Raziskava marketinga mest v Kranju, Kopru in Celju je pokazala, da gre v obravnavanih mestih še vedno za necelostno oz. napačno razumevanje marketinga mest. Marketing mest se v teh mestnih še ne uporablja kot orodje za doseganje razvoja skupnosti, krepitev lokalne identitete in identifikacije prebivalcev z njihovim mestom ter kot orodje za aktiviranje in vključevanje vseh deležnikov iz okolja.

Celostni marketing mest pomeni razvoj dolgotrajnih odnosov z deležniki, ki lahko vplivajo na uspešnost aktivnosti marketinga mesta s tem, da sooblikujejo aktivnosti marketinga mesta, zagotavljajo, da vodstvo sprejema ustrezna načela marketinga v smislu etničnega, ekološkega, pravnega in družbeno odgovornega konteksta aktivnosti marketinga mesta.

Kljub nekaterim poskusom strateškega snovanja marketinga mest (Celje) menim, da gre v obravnavanih mestih zgolj za posamične promocijske aktivnosti.

Verjamem, da prehajamo v obdobje prvih poskusov znamčenja mest oz. mestnih jeder.

**Opredeljena in znana vizija marketinga mesta in strateške usmeritve so ključnega pomena za dolgoročneje učinke marketinga mesta v okolju.**

Za obravnavana mesta ta trditev ne velja.

Rezultati študije primera so pokazali, da v obdobjih, ki jih je obravnavala študija, Kranj in Koper še nista imela zasnovanih strateških usmeritev za področje marketinga mest. Aktivnosti marketinga mesta ter vključevanje deležnikov so potekale brez vnaprej zastavljenih strateških usmeritev. In kljub temu so bile aktivnosti v mestih ocenjene za uspešne. V primeru Kranja in Kopra je zaskrbljujoče dejstvo, da mestna uprava in odločevalci ne smatrajo, da lahko strateške usmeritve bistveno vplivajo na dolgoročne rezultate.

Zakaj je vpliv strateškega načrtovanja v drugih evropskih mestih očiten, ne pa tudi v Sloveniji?

Menim, da so mesta v Sloveniji šele zakorakala v smer izvajanja aktivnosti marketinga mest. V bistvu se izvajajo šele prvi poizkusi na tem področju. Sam marketing mest se ne uporablja v najširšem smislu besede, zato tudi učinkov še ni moč čutiti.

Med različnimi deležniki v mestih primanjkuje zavedanja in znanja o tem, kaj marketing mesta je in kakšni so lahko njegovi pozitivni učinki. Prav tako je premalo strokovno usposobljenih ljudi za to področje, ki bi v mestnih upravah to razvijali. Premalo je tudi zavedanja, kako pomembno in koristno je vključevanje in grajenje odnosa z deležniki mesta.

Menim, da je v Sloveniji velika verjetnost, da strategije marketinga mest dejansko ostanejo v predalu. Zakaj? Deležniki niso vključeni v snovanje strategije marketinga mesta, prav tako oblastniki mesta z njimi nimajo vzpostavljenega odnosa. Vključeni deležniki pomenijo dodatno moč oz. resurs za razvoj mesta, večjo potrebo po evalvaciji in zavezanost oblastnikov k realizaciji.

Pa je strateška usmeritev res ključna? Kot je prikazano na primeru Celja, ki ima jasno začrtane strateške usmeritve za marketing mesta, a slabo realizacijo le-teh v letu 2015, je strateška usmeritev marketinga mesta ključna le ob danih pogojih. Pri tem je potrebno upoštevati dejavnike, kot so zagotovljena sredstva v proračunu, dobra organizacijska struktura, osebnostne kompetence zaposlenih, ki vodijo marketing mesta, ciljna usmerjenost, odnos z deležniki mesta itd. Če ti pogoji niso vzpostavljeni, strategija ostane le papir v predalu.

### **Pravilna organizacijska oz. administrativna struktura zagotavlja učinkovitejšo in lažjo implementacijo marketinga mesta.**

Trditev deloma drži.

Vsa obravnavana mesta imajo vzpostavljeno delovno mesto »city managerja«, ki med drugim skrbi tudi za razvoj marketinga mesta.

Kar se tiče organizacijske strukture, je analiza pokazala, da se mesta soočajo z istim problemom, in sicer ne vključenostjo celotne uprave (drugih uradov, ki zagotavljajo pogoje za učinkovito delovanje marketinga mesta – urejenost ulic, vzdrževanje objektov, kultura, turizem, gospodarstvo) v marketing mesta. Osebe za vodenje marketinga mesta niso del ožjih kolegijev direktorja uprave in niso vzpostavljene kot samostojne enote, temveč kot del ene izmed notranjih organizacijskih enot mestne uprave. Iz tega je razvidno, da marketing mesta še ni prednostna tema mestnih oblasti. Analiza je pokazala, da na dobro organizacijsko strukturo marketinga mesta vpliva tudi vključenost deležnikov iz okolja, za kar bi moral obstajati interes mestnih oblasti. Le-te bi z vključenostjo deležnikov pridobile sogovornike v razvoju marketinga mest.

Rezultati študije primera marketinga mest Kranja, Celja in Kopra so pokazali, da je za dobro organizacijsko in administrativno strukturo enote marketinga mesta pomembno sledeče:

- interes lokalne oblasti za vzpostavitev pogojev za razvoj marketinga mesta (sofinanciranje ukrepov, vzpostavitev delovnega mesta za to področje);
- sodelovanje celotne mestne uprave (vseh uradov) pri vzpostavljanju pogojev za delovanje v mestnem jedru in razvoj marketinga mesta;
- vključenost osebe, ki je odgovorna za marketing mesta, v ožji kolegij direktorja občinske uprave z možnostjo vplivanja na delo drugih uradov;

- kompetence osebe (široka znanja in osebnostne lastnosti), ki vodi oziroma izvaja dejavnosti marketinga mesta, ter njena prisotnost na terenu;
- inovativen organizacijski tim;
- organiziranost malih podjetnikov v mestnem jedru in njihova vpetost v snovanje ukrepov in aktivnosti marketinga mesta;
- vključenost vseh deležnikov mestnega jedra v snovanje ukrepov in aktivnosti marketinga mesta;
- sodelovanje z drugimi organizacijami, ki skrbijo za prireditve, marketing turizma (npr. javni zavodi na področju turizma, TIC-i ...).

Kar se tiče organizacijske in administrativne strukture, se nam postavlja tudi vprašanje, kako pomembne so kompetence osebe, ki vodi in izvaja aktivnosti marketinga mesta, ter kako široka znanja so potrebna za vodenje tega področja.

**Vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta je nujen pogoj za razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju.**

Trditev drži.

Raziskava je pokazala, da je vključenost lokalnih oblasti bistvenega pomena, saj le-te zagotavljajo sredstva za razvoj marketinga mesta in različne ukrepe, s katerimi lahko omogočijo boljše pogoje za deležnike mesta. S tem gradijo zaupanje z deležniki v okolju in ustvarijo aktivne sogovornike in soustvarjalce razvoja marketinga mest.

Študija primerov je pokazala, da je lokalna oblast vključena že s tem, da v Kranju, Kopru in Celju financira aktivnosti marketinga mest in različne ukrepe vzpostavljanja boljših pogojev v mestih. Vendar pa je potreben večji napor, namreč pripravljenost vključevanja deležnikov iz okolja, kot je to razvidno iz primera Kranja (Delovna skupina za oživljanje mestnega jedra) in Koprja (Zavod Koper Otok).

**Večja motiviranost vključenih deležnikov iz okolja pospeši procese pozitivnih sprememb, ki jih generira marketing mest.**

Trditev deloma drži.

Ciljne skupine mesta so slabo opredeljene v vseh treh obravnavanih mestih.

Kar se tiče vključevanja deležnikov je razvidno, da mesta Kranj, Koper in Celje najbolj vključujejo podjetnike. Menim, da je pomembno, da so le-ti vključeni neposredno v snovanje in imajo vpliv na marketing mest, tako kot je to razvidno na primeru Kopra in Kranja. V Celju so namreč vključeni le v eni fazi procesa – v fazi sodelovanja pri izvedbi določenih aktivnosti.

Ostali deležniki v proces še vedno niso vključeni: prebivalci, investitorji, lastniki nepremičnin, organizatorji prireditev (nevladne organizacije s področja kulture, športa in drugih dejavnosti).

Na tem mestu se odpira tudi vprašanje pomena zaupanja, ki ga mestna oblast in uprava vzbujata pri ključnih deležnikih mesta. Zaupanje do deležnikov v mestu se gradi z njihovim vključevanjem v snovanje ukrepov in sodelovanjem pri aktivnostih marketinga mesta ter z vzpostavljanjem dobrih pogojev za deležnike mesta. S tem si bodo mesta pridobila proaktivne sogovornike in soustvarjalce razvoja.

### **Sugestije za nadaljnja raziskovanja**

Med izvedbo študije primera so se pojavljala dodatna vprašanja (nekatera so navedena že prej v besedilu) in se ponujale nove možnosti za postavitev raziskovalnih vprašanj in tez. Vsekakor pa bi nadaljnja raziskovanja usmerjala na področje odnosne perspektive marketinga mest v Sloveniji. Kako vzpostaviti odnos z različnimi deležniki, ko je potrebno začeti iz nič? Kaj vpliva na motivacijo deležnikov? Zakaj je v določenih mestih ta odnos prekinjen oz. ga mestna uprava ne želi vzpostaviti? Kakšni resursi so potrebni za ponovno vzpostavljanje zaupanja in kakšne so negativne posledice ne vključevanja deležnikov?

### **Omejitve raziskave**

Omejitve te raziskave so povezane s časovno komponento raziskovanja. Celoten proces raziskovanja in snovanja naloge je potekal v zelo omejenem časovnem obdobju šestih mesecev. Zaradi časovne omejitve na žalost nisem uspela uporabiti tudi drugih metod raziskovanja, npr. metodo opazovanja z udeležbo oz. neposredno opazovanje, ki bi mi ponudila še bolj poglobljen uvid. Omejitev raziskave je predstavljalo tudi pomanjkanje različnih podatkov, ki so povezani s tematiko marketinga posamičnega mesta. Ker so aktivnosti marketinga mest v Sloveniji šele v začetku svojega razvoja, so raziskave in z njimi povezane ugotovitve v Sloveniji redke.

## 6 LITERATURA IN VIRI

1. Aboulkheir, David. *Exploring the challenges of sustainable city marketing, how can cities market themselves and be attractive while aiming towards urban sustainability?* Dostopno prek: <http://www.ecocitybuilders.org/wp-content/uploads/2013/10/Aboulkheir-gettingthere.pdf> (10. april 2016).
2. Ashworth, G. J. in Goodall, B. 1990. *Marketing Tourism Places*. London:Routledge.
3. Ashworth G. J. in Voogd, H. 1990. *Selling the city: Marketing approaches in public sector urban planning*. London: Belhaven Press.
4. Balencourt, Amelie in Zafra, Curado Antonio. 2012. *City marketing: How to promote a city? The case of Umea*. Doktorska dizertacija, Umea School of Business.
5. Benevolo, Leonardo. 2004. *Mesto v zgodovini Evrope*. Ljubljana: Založba cf.
6. Bianchini, Franco in Lia, Ghiraldi. 2007. Thinking culturally about place. *Place Branding and Public Diplomacy* 3 (4): 280–286.
7. Braun, Erik. 2008. *City marketing. Towards an integrated approach*. Rotterdam: Erasmus univerzitet Rotterdam.
8. Braun E., Kavaratzis M. in Zenker S. 2010. *My City – My Brand: The Role of Residents in Place Branding*. 50 th European Regional Science Association Congress.
9. Brown, Rick. 1997. *Market Focus: Achiving and sustaining marketing effectivness*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
10. Bole, David. 2008. *Ekonomska preobrazba slovenskih mest*. Ljubljana: Založba ZRC.
11. Civilna iniciativa za mestno jedro Kranja. Spet po nakupih v središče mesta – ali res? *Gorenjski glas*, 17. maj 2010.
12. Coca-Steraniak, Jose Andres, Parker, Cathy, Quin, Simon,Rinaldi, Roberto in Byrom, John. 2009. Town centre management models: A European perspective. *Cities* 26:74–80.
13. City of Amsterdam. 2004. *The making of... the City marketing of Amsterdam*. Dostopno prek: <file:///C:/Users/Petra/Downloads/the%20making%20of%20the%20city%20marketing%20definitief.pdf> (23. April 2016).



14. Cousin, Glynis. 2009. *Strategies for Researching Learning in Higher Education: An Introduction to Contemporary Methods and Approches*. New York, London. Routledge.
15. Crain, Manuel. 2012. *I Amsterdam. A governmentally approach to city marketing*. Amsterdam: University of Amsterdam. Graduate school of Social Sciences.
16. Dimitrovska Andrews, Kaliopa. 1996. *Oblikovanje mesta v pogojih tržne ekonomije*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije.
17. Davidoff, Paul. 1965. Advocasy and Pluralism in Planning. *Journal of the American Institute of Planners* 31 (4): 331 – 338.
18. European cities marketing. Dostopno prek: <http://www.europeancitiesmarketing.com/> (13. Februar 2016).
19. Gold, R. John in Ward, V. Stephen. 1994. *Place Promotion: The use of publicity and marketing to sell Towns and Regions*. Chichester. Wiley and Sons Ltd.
20. Hall, Tim in Hubbard, Phil. 1996. The enterpreneurial city: new urban politics, new urban geographies? *Progress in Human Geography* (20, 2): 153–174.
21. Hočevar, Marjan. 2000. *Novi urbani trendi. Prizorišča v mestih – omrežja med mesti*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV.
22. Hospers, Gert – Jan. 2011. Place marketing in shrinking Europe: some geographical notes. *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 102 (3): 369-375.
23. Inn, Kim. 2004. Plan for city identity establishment and city marketing the case of Kimpo city. *Dela* 21: 233–240.
24. Jančič, Zlatko. 1990. *Marketing: strategija menjave*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
25. --- 1999. *Celostni marketing*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
26. Jančič, Zlatko in Vesna Žabkar. 2002. Impersonal vs. Personal Exchanges in Marketing Relationships. *Journal of Marketing Management* 18, 657-671.
27. Jesenšek, Maša. 2011. Ljubljana, Koper in Celje za boljši mestni marketing. *Delo*, (2. marec).
28. Kavartzis, Mihalis. 2004. From city marketing to city branding: Towards a theoretical framework for developing city brands. *Place branding and public diplomacy* 1: 58-73.
29. --- 2007. City marketing: The past, the present and some unsolved Issues. *Geography compass* (1-3): 695–712.

30. --- 2008. *From city marketing to city branding: An interdisciplinary analysis with reference to Amsterdam, Budapest and Athens*. Doktorska dizertacija. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, Faculty of Spatial Sciences.
31. --- 2009. What can we learn from city marketing practice. *European spatial research and policy* (1-16): 41–58.
32. Kavaratzis, Mihalis in G.J. Ashworth. 2005. City Branding: an effective assertion of identity or a transitory marketing trick? *Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie* 96 (5): 506-514.
33. Kline, Mihael in Berginc, Dario. 2004. Transfer imidža turistične tržne znamke države na ostale njene znamke. *Teorija in praksa* (5-6): 962–978.
34. Kogovšek, Tina. 2005. Zanesljivost in veljavnost v kvalitativnem in kvantitativnem raziskovanju. *Teorija in praksa* 42: 256 – 278.
35. Kotler, Philip, Donald H. Hider, Irving Rein. 1993. *Marketing places*. New York: The free press.
36. Kotler, Philip, Christer Asplund, Irving Rein in Donald Hadler. 1999. *Marketing places Europe*. Harlow: Financial Prentice Hall.
37. Kotler, Philip in Kevin Lane Keller. 2006. *Marketing management*. New Jersey: Pearson Education. Inc.
38. Landry, Charles in Franco Bianchini. 1995. *The creative city*. London: Demos. Dostopno prek: <http://www.demos.co.uk/files/thecreativecity.pdf> (4. julij 2016).
39. Lumsdon, Les. 1997. *Tourism marketing*. Oxford: Thomson Publishing Inc.
40. McCarthy, E. Jerome. 1990. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood (III): Irwin; Nobleton (Ontario): Irwin-Dorsey.
41. *Mestna občina Celje*. Dostopno prek: [www.celje.si](http://www.celje.si) (16. april 2016).
42. --- 2014. *Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja*. Celje: interno gradivo.
43. --- 2015. *Trajnostna urbana strategija Mestne občine Celje 2015 – 2030*. Dostopno prek: [http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje\\_Mestnega\\_Sveta/MANDAT\\_2014\\_2018/11\\_red\\_sej\\_MSMOC\\_22\\_3\\_2016/OOPK/TUS\\_MOC\\_2015\\_2030/TUS\\_MOC\\_13\\_11\\_2015.pdf](http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/MANDAT_2014_2018/11_red_sej_MSMOC_22_3_2016/OOPK/TUS_MOC_2015_2030/TUS_MOC_13_11_2015.pdf) (12. april 2016).
44. --- 2016a. *Proračun 2016*. Dostopno prek: [http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje\\_Mestnega\\_Sveta/MANDAT\\_2014\\_2018/11\\_](http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/MANDAT_2014_2018/11_)

- red\_sej\_MS\_MOC\_22\_3\_2016/OFG/Proracun\_2016/ProMOC2016\_II\_obr.pdf (12. april 2016).
45. --- 2016b. *Zaključni račun 2015*. Dostopno prek: [http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje\\_Mestnega\\_Sveta/MANDAT\\_2014\\_2018/11\\_red\\_sej\\_MS\\_MOC\\_22\\_3\\_2016/OFG/ZR\\_MOC\\_2015/ZR\\_2015\\_MS\\_MOC.pdf](http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/MANDAT_2014_2018/11_red_sej_MS_MOC_22_3_2016/OFG/ZR_MOC_2015/ZR_2015_MS_MOC.pdf) (12. april 2016).
46. *Mestna občina Koper*. Dostopno prek: [www.koper.si](http://www.koper.si) (8. april, 2016).
47. --- 2015. *Koncept trajnostne urbane strategije mesta Koper*. Koper: interno gradivo.
48. --- 2016. *Trajnostna urbana strategija mesta Koper*. Dostopno prek: <http://www.koper.si/index.php?page=staticplus&item=2002522> (19. april 2016).
49. *Mestna občina Kranj*. Dostopno prek: [www.kranj.si](http://www.kranj.si) (10. april 2016).
50. --- 2010. Staro jedro – novi obeti. *Povzetek poročila z javne delavnice o možnostih za urejanje in oživljanje starega mestnega jedra Kranja*. Dostopno prek: [http://www.luz.si/sites/default/files/zlozenka\\_luz.pdf](http://www.luz.si/sites/default/files/zlozenka_luz.pdf) (11. april 2016).
51. --- 2014a. *Javni razpis za sofinanciranje najemnin poslovnih prostorov v starem Kranju v letu 2014*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/06\\_mestna\\_obcina/javni\\_razpisi\\_in\\_narocila/2014/javni-razpis-za-sofinanciranje-najemnin-poslovnih-prostorov-v-starem-kranju-v-letu-2014--27.6.2014-.pdf](http://www.kranj.si/files/06_mestna_obcina/javni_razpisi_in_narocila/2014/javni-razpis-za-sofinanciranje-najemnin-poslovnih-prostorov-v-starem-kranju-v-letu-2014--27.6.2014-.pdf) (11. april 2016).
52. --- 2014b. *Predlog zasnove funkcije city managerja*. Kranj: interno gradivo.
53. --- 2014c. *Strategija trajnostnega razvoja Mestne občine Kranj 2014 – 2023 z elementi urbanega razvoja*. Dostopno prek: [http://www.bitnje.si/images/b/bd/2\\_1\\_Strategija\\_MOK\\_2014-2023\\_10060214.pdf](http://www.bitnje.si/images/b/bd/2_1_Strategija_MOK_2014-2023_10060214.pdf) (11. aprila 2016).
54. --- 2014č. *Seznam ukrepov oživljanja mestnega jedra*. Kranj: interno gradivo.
55. --- 2015a. *Javni razpis za sofinanciranje najemnin pritličnih poslovnih prostorov v starem Kranju v letih 2015 in 2016*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/06\\_mestna\\_obcina/javni\\_razpisi\\_in\\_narocila/2015/doc150612.pdf](http://www.kranj.si/files/06_mestna_obcina/javni_razpisi_in_narocila/2015/doc150612.pdf) (11. april 2016).
56. --- 2015b. *Okvirni plan dejavnosti na področju mestnega marketinga v letu 2015*. Kranj: interno gradivo.
57. --- 2015c. *Poročilo o dejavnosti na področju koordinacije starega Kranja v letu 2014*. Kranj: interno gradivo.

58. --- 2015č. *Poročilo o informiranju in obveščanju javnosti. Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030.* Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/tus2030/priloga-3-tus-kranj-2030-informiranje.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/tus2030/priloga-3-tus-kranj-2030-informiranje.pdf) (11. april 2016).
59. --- 2015d. *Program kulture v Mestni občini Kranj 2015 – 2020.* Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/2015/programkulture.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/2015/programkulture.pdf) (11. april 2016).
60. --- 2015e. *Socio - ekonomska in okoljska analiza. Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030.* Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/tus2030/priloga-2-tus-kranj-2030\\_analiza.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/tus2030/priloga-2-tus-kranj-2030_analiza.pdf) (11. april 2016).
61. --- 2015f. *Strategija razvoja turizma v Mestni občini Kranj 2020.* Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/06\\_mestna\\_obcina/strategija\\_razvoja\\_MO\\_Kranj/strategija-razvoja-turizma-v-mok-2020-sprejeta-18022015redakcijski-popravek.pdf](http://www.kranj.si/files/06_mestna_obcina/strategija_razvoja_MO_Kranj/strategija-razvoja-turizma-v-mok-2020-sprejeta-18022015redakcijski-popravek.pdf) (11. April 2016).
62. --- 2015g. *Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030.* Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/tus2030/tus-kranj-2030\\_predlog\\_30102015.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/tus2030/tus-kranj-2030_predlog_30102015.pdf) (11. april 2016).
63. Metaxas, Theodoros. 2002. *Place/City marketing as a tool for a local economic development and citys competitiveness. A comparative evaluation of place marketing policies in European Cities.* Paper presented at the EURA conference Urban and Spital european policies: Level of Territorial Government. Tourin 18–20. april. Dostopno prek: <http://led.co.za/sites/default/files/documents/185.pdf> (21.2.2016).
64. Mišič Udir, Katja in Podnar, Klement. 2014. *Konceptualizacija marketinškega spleta mest. Akademija MM.22:* 9–20.
65. Mišič Udir, Katja. 2014. *Vloga marketinškega spleta mest v procesu identifikacije prebivalcev z mestom in njihova navezanost do kraja bivanja.* Doktorska dizertacija. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
66. Morrison, M. Alastair. 1996. *Hospitality and travel marketing.* New York: Delmar Publishers.
67. Nared, Janez in Nika R. Visković. 2014. *Managing cultural heritage sites in southeastern Europe.* Ljubljana: Založba ZRC.

68. Obrulek, Tjaša. 2012. *Staro mestno jedro Kranja v zapisani besedi časopisa Gorenjski glas v letih od 1948 do 1990*. Diplomsko delo. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Filozofska fakulteta.
69. *Odlok o nadomestilu za uporabo stavbnega zemljišča*. Ur.l. RS 140/2004. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=52993> (11. april 2016).
70. *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Zavod za turizem in kulturo Kranj*. Uradni list RS, št. 47/2015. Dostopno prek: <http://www.lex-localis.info/KatalogInformacij/VsebinaDokumenta.aspx?SectionID=ac6b3de8-571b-40ba-9a6d-00b0333db142> (13. april 2016).
71. Pompe, Andrej. 2014. Upravljanje znamke mesta – nov izziv za mestne uprave. Primerjalna analiza korporativne znamke in znamke mesta. *Akademija MM*. (23,24): 89–107.
72. --- 2015. *Znamka mesta. Pomemben ustvarjalec pozicije mesta v konkurenčnem prostoru*. Ljubljana: Urbanistični inštitut Republike Slovenije.
73. Power, Anne and Plogner, Jorg and Winkler, Astrid. 2011. *Transfoming cities across Europe*. London: Centre for analysis of social exclusion.
74. Rainisto, K. Seppo. 2003. *Succes factors of place marketing: A study of place marketing practices in Northern Europe and the United States*. Doktorska dizertacija. Helsinki: Helsinki University of Technology, Institute of Strategy and International Business.
75. Seisdedos, Gildo. 2006. *State of the art of city marketing in european cities*. 42nd IsoCaRP Congress.
76. Sitar, Metka. 2005. Strategije razvoja mest med evropeizacijo, državo in regijo. *Urbani izziv*. (1-05): 5–11.
77. Tellis, Winston. 1997. *Application of a Case Study Methodology. The Qualitative Report*. Volume 3, Number 3. Dostopno prek: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-3/tellis2.htm> (20. Februar 2016).
78. *Stari Kranj*. Dostopno prek: <http://stari-kranj.si/> (11. april 2016).
79. Uršič, Matjaž. 2003. *Urbani prostori potrošnje*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
80. Valdani Enrico in Ancarani Fabio. *Makreting places. A resource – based aproach and empirical evidence from the european experience*. Dostopno prek:

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.484.4743&rep=rep1&type=pdf> (11. februar 2016).

81. Wall, Geoffrey in Alister Mathieson. 2006. *Tourism: economic, physical and social impacts*. London: Pearson Education Limited.
82. Van den Berg, L., Klaassen L.H. and Van der Meer J.1990. *Marketing metropolitan regions*. Rotterdam: European Institute for Comparative urban Research.
83. Van Waterschoot, Walter. 2000. The marketing mix. V *Marketing theory: A student text*.
84. Van Waterschoot, Walter in Christophe van den Bulte, 1992. The 4P Classification of the marketing Mix Revisited. *The Journal of Marketing* 56 (4): 83-93.
85. Ward V., Stephen. 1998. *Selling places: The marketing and promotion of towns and cities 1850-2000*. Usa, Canada: Spon Press.
86. Warnaby, Gary, David Bennison in Barry J. Davies. 2005. Marketing Town Centres: Retailing and Town Centre Management. *Local Economy* 20 (2): 183-204.
87. Yin, K. Robert. 2009. *Case study research: Design and methods. Fourth edition*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
88. Yin K. Robert. 2004. *Case study methods. Revisited draft. Cosmos corporation*. Dostopno prek: <http://www.cosmoscorp.com/Docs/AERAdraft.pdf>
89. Zavod Koper Otok. 2015a. *Poročilo o izvedenih aktivnostih v letu 2015 in plan dela za leto 2016*. Koper: interno gradivo.
90. Zavod Koper Otok. 2015b. *Predlogi za dopolnitev Trajnostne urbane strategije mesta Koper*. Koper: interno gradivo.
91. Zsilincsar, Walter. 2003. The rural – urban fringe: actual problems and future perspectives. *Geografski vestik*. 75-1 (41–58).

## 7 PRILOGE

### **PRILOGA A: Prepis intervjuja s koordinatorico za mestno jedro na Mestni občini Kranj, gospo Nado Bogataj Kržan**

Kraj in čas intervjuja: Kranj, 20. april 2016

Sogovornici: Nada Bogataj Kržan (N), koordinatorica za mestno jedro pri Mestni občini Kranj, in Petra Polak (P), avtorica magistrske naloge

**P: S kakšnimi problemi v mestnem jedru Kranja se je Mestna občina Kranj ukvarjala pred profesionalno vzpostavitvijo delovnega mesta koordinatorja za mestno jedro Kranja?**

N: Tukaj bi izpostavila predvsem slabe odnose s KS Center, ni komuniciranja s podjetniki v mestnem jedru. V mestnem jedru je ogromno praznih poslovnih prostorov, katerih lastnica ni Mestna občina Kranj, ampak zasebniki. Ponudba v teh trgovinah je zelo skromna. Premalo je parkirišč ob vstopu v mestno jedro. Po drugi strani so na obrobju mesta začeli rasti veliki trgovski centri, kot so Tuš, Lidl, Mercator, Merkur ... To je velik problem. Mestno jedro smo v preteklih letih obnovili. Obnovljene so ulice, pridobili smo EU sredstva za tri večje projekte, in sicer obnovljen je bil kompleks Khislstein v mestnem jedru, objekti v sklopu Treh stolpov ter Layerjeva hiša. Imamo lepo, obnovljeno mesto, sedaj pa je potrebno promovirati še vsebino ter zapolniti prazne poslovne lokale. Pripeljati ljudi v mesto. Slaba je bila komunikacija med Zavodom za turizem Kranj in deležniki v mestnem jedru.

**P: Je bil to razlog za vzpostavitev vašega delovnega mesta?**

N: Ja. Delovno mesto je bilo vzpostavljeno na pobudo civilne iniciative za mestno jedro. In takratna mestna oblast jim je prisluhnila. Vzpostavljena je bila tudi delovna skupina za oživljanje mestnega jedra, kjer so bili predstavniki trgovcev, gostincev, predsednik KS, vodja Urada za gospodarstvo in gospodarske javne službe.

**P: Kakšne aktivnosti ste izvajali?**

N: Začeli smo izvajati promocijske akcije ponudbe mestnega jedra v sodelovanju s trgovci in gostinci v mestnem jedru. S tem smo želeli promovirati ponudbo v mestnem jedru in spomniti občane, da v mestnem jedru določena ponudba je in naj pridejo v mestno jedro. Izdajali smo posebno promocijsko gradivo, ki smo ga posredovali vsem občanom. Pristop k akciji je bil za podjetnike brezplačen. Poskušali smo povezati te akcije z organizatorji prireditelj v mestu.

Veliko smo sodelovali tudi z drugimi mesti: Celjem, Koprom, Ljubljano in se od njih učili. Skupaj smo izvedli tudi akcijo Razvajam se v mestu. Ta projekt se mi zdi res dober, saj smo se združile občine z isto težavo – kako oživiti mestno jedro in spodbuditi sodelovanje z malimi podjetniki v mestnem jedru. Izvedli smo popis praznih pritličnih poslovnih prostorov, brezplačno izobraževanje na temo marketinga za trgovce in gostince iz mestnega jedra. Vzpostavili smo razpis za sofinanciranje najemnin v mestnem jedru. Skratka začeli smo bolj celostno gledati na celotno situacijo.

**P: Ste takšne, podobne promocijske akcije v zvezi s ponudbo v mestnem jedru izvajali že prej?**

N: Ja, izveden je bil projekt v letu 2010, in sicer z imenom »**Nakupujem v mestu**«. Akcija je nastala z namenom, da bi v mestno jedro Kranja privabila obiskovalce in kupce. Akcije so potekale ob četrtnih, petkih in sobotah, sodelovalo je okrog 30 gostincev in trgovcev mestnega jedra. Sodelujoče trgovine so bile odprte do 21. ure. Sodelujoči trgovci in gostinci so ponujali različne popuste, izbor blaga in storitev. Na ulicah mestnega jedra so vzporedno potekali manjši kulturni dogodki (koncerti, ulične predstave, literarni večeri, tematski sejmi ...). V jeseni 2010 pa je bila akcija končana.

**P: Opazila sem, da v letu 2015 promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru niso bile v taki meri realizirane kot v letu 2014 oz. kot je bilo predvideno v planu za leto 2015. Zakaj?**

N: Prišlo je do spremembe oblasti. In trenutna oblast se je reševanja oživljanja mestnega jedra lotila na drugačen način. Ni več delovne skupine za oživljanje mestnega jedra, v kateri so bili predstavniki trgovcev in gostincev. Župan ima namen vzpostaviti komisijo, v kateri bodo strokovnjaki s področja prostora, marketinga mesta itd. Zamenjana je bila oseba na delovnem mestu koordinator za mestno jedro. To delovno mesto sem prevzela jaz ter dobila tudi nove naloge z različnih področij Kabineta župana. Šli smo v preoblikovanje Zavoda za turizem Kranj v Zavod za turizem in kulturo Kranj, kjer je ena izmed nalog zavoda tudi marketing mesta. Zavod je dobil novega direktorja, ki bo skrbel za to področje. Reorganizacija zavoda je potekala počasi. Prav tako je bil zavod v tem obdobju več kot eno leto brez direktorja. V letu 2015 smo veliko delali na strategijah, v katere smo umeščali tudi problematiko oživljanja mestnega jedra in marketing mesta. Predvsem v Trajnostni urbani strategiji Mestne občine Kranj.



**P: Ali je po vašem mnenju zasnovana vizija in strategija marketinga mesta ključnega pomena za dolgoročne učinke marketinga mesta?**

N: Po mojem mnenju mora biti marketing mesta ključni element strategije razvoja celotnega mesta. Vključeni morajo biti deležniki, ki so pomembni: nosilci dejavnosti v centru (trgovci, gostinci, izvajalci storitev, prebivalci, obiskovalci). Pomembno je sodelovanje z vsemi drugimi inštitucijami v mestu (javnimi zavodi na področju kulture, turizma, športa, mladih), različnimi nevladnimi organizacijami, šolami, vrtci. Zelo pomembna je tudi podpora vseh oddelkov mestne uprave (gospodarstvo, družbene dejavnosti, investicije ...) in seveda podpora mestne oblasti.

Strateške usmeritve marketinga mesta pomembno vplivajo na realizacijo in dolgoročne učinke marketinga mesta v okolju. Strateške usmeritve so lahko orodje upravi, da predlaga projekte za proračun občine in vztraja na realizaciji. Vendar pa je potrebno vedeti, da sprejeta strategija še ni garancija za realizacijo. Pomembno je, da imaš dobro zastavljen strokovni tim, ki izvaja predvidene naloge. Da so pravi ljudje na pravih mestih.

Najbolj pomembno pa je, da se mestna oblast zaveda pomena mestnega jedra in da ima interes realizirati projekte iz strategije. Projekti iz strategije morajo najti pot v letne proračune občin. To pa je v veliki meri odvisno od politike, ki potrjuje proračun. Strategija ni garancija, da bodo aktivnosti dejansko izpeljane. Seveda je pa veliko odvisno tudi od gospodarskih razmer. Če je denarja malo, so prioritete v proračunu drugačne. Stvari, ki niso zakonsko obvezne, pridejo na vrsto kasneje.

**P: Ali lahko stihijsko in razpršeno delovanje brez vizije doseže dolgoročne učinke?**

N: Zdi se mi pomembno, da sledimo določenim ciljem in da ne trošimo energije za razpršene akcije, za katere niti ne vemo točno, čemu so namenjene.

**P: Ali vključevanje marketinga mestnega jedra lahko prisili odločevalce v mestu, da bi morali, ne glede na svoje prioritete, razvijati marketing mestnega jedra?**

N: Strateške usmeritve so neko orodje upravi, da lahko predlaga in vztraja na realizaciji. Vendar je kljub vsemu na koncu odvisno od politike, ali bo projekte potrdila v proračunu in jim namenila sredstva. Če ima politika močan interes, potem je možnost za realizacijo večja.

**P: Ali ste se ukvarjali z evalvacijo, merjenjem učinkov vaših akcij? Kako ocenjujete uspešnost posamičnih akcij s področja marketinga mesta?**

N: Menim, da so bile akcije v letu 2015 uspešne. Predvsem z vidika, da smo začeli iz nič. Vzpostavljena je bila komunikacija s podjetniki iz mestnega jedra, prebivalci in KS. Z

akcijami smo želeli spodbuditi razvoj malega gospodarstva v mestnem jedru, da bi bila ponudba bolj pestra in da bi nekako zapolnili vse prazne poslovne prostore v pritličjih.

Sicer pa na MO Kranj nimamo razvitih kazalnikov v zvezi z marketingom mesta. Uspešnost akcije smo merili glede na odzive, ki smo jih dobili od obiskovalcev oz. uporabnikov, odzive malih podjetnikov (če so nam sporočili, da so bili z akcijo zadovoljni, oz. če so se radi odzivali na akcije). Ugotovili smo, da je število podjetnikov, ki so sodelovali v akcijah, iz akcije v akcijo raslo. Torej so imeli interes za sodelovanje. Kljub temu pa so stalno opozarjali, kako je mesto prazno, kako je vsega kriva občina, ter prelagali odgovornost za vso situacijo na občino. Menim, da bi tudi oni sami lahko naredili več za svojo lastno promocijo ter bolje komunicirali s svojimi strankami. Po večini namreč nimajo niti baze podatkov svojih strank, da bi z njimi lahko komunicirali.

Dolgoročnih učinkov sploh ne moremo ovrednotiti, saj so dejavnosti potekale komaj eno leto. Preko ukrepa sofinanciranja najemnin za prazne poslovne prostore smo vzpostavili komunikacijo z lastniki praznih poslovnih prostorov in potencialnimi novimi najemniki (trgovci, gostinci, izvajalci storitev).

**P: Kateri kazalci, menite, bi lahko to merili?**

N: Najbrž število praznih poslovnih prostorov, pestrost ponudbe, zadovoljnost podjetnikov s prometom, ki ga ustvarijo, oz. prodajo. Število obiskovalcev v mestnem jedru.

**P: Kako bi ocenili vaše delovanje v letu 2014 na področju marketinga mesta?**

N: Mislim, da je bilo uspešno. Začeli smo iz nič. Največji uspeh se mi zdi to, da smo začeli komunicirati z malimi podjetniki v mestu, vzpostavili nekatere druge ukrepe (sofinanciranje najemnin), sodelovali s Krajevno skupnostjo Center, prebivalci mestnega jedra.

**P: Katera je bila najbolj uspešna akcija po vaši oceni in zakaj?**

N: Mislim, da je bila to akcija Razvajaj se v mestu. Zato, ker je bila prva akcija, ki smo jo izvedli v sodelovanju z drugimi občinami (Koper, Celje, Ljubljana, Jesenice). In imela je močan odmev v medijih.

**P: Kdaj bi se po vašem mnenju pokazali prvi pozitivni rezultati marketinga mesta, če bi nadaljevali z načrtanimi akcijami? (Pod kakšnimi pogoji?)**

N: Mislim, da bi bilo potrebno neprekinjeno delovati vsaj nekaj let. Tri, štiri leta. Vpleteni bi morali biti vsi deležniki. Vsi oddelki uprave, javni zavodi, nevladne organizacije v mestu ... Svojo odgovornost in participacijo bi morali prevzeti tudi podjetniki. Postati bi morali bolj proaktivni. Občina bi morala ustvarjati ugodne pogoje z različnimi ukrepi. Mislim, da je samo

potrebno vztrajati. Kar pa je najtežje. Ljudje hitro izgubimo voljo, če ni takoj oprijemljivih rezultatov.

**P: Je to glavno tveganje?**

N: Največje tveganje vidim v tem, da se obupa, ker prve akcije ne prinesejo dobrih rezultatov. Prehitro pričakovanje rezultatov s strani podjetnikov, lastnikov nepremičnin. Če ni takojšnjega rezultata, obupajo in so nejevoljni. Predvsem podjetniki, ki seveda živijo od prodaje. Od tega je odvisna njihova eksistenca. Največji problem je, da podjetniki pričakujejo, da jim bo akcije organiziral nekdo drug (nekdo na občini ali turizmu), sami ne prevzemajo nobene odgovornosti, niti sofinanciranja. V letu 2014 je občina za spodbujanje podjetništva in promocijo ponudbe v mestnem jedru namenila več kot 30.000 evrov. Sodelovali so lahko vsi podjetniki v mestnem jedru. Ni jim bilo potrebno prispevati nič. Če so storitve brezplačne, se teh storitev ne ceni. Pomembna je samoiniciativa, ki je bolj učinkovita kot ponudba od zunaj. Torej, če bi se podjetniki organizirali sami, na lastno pobudo, verjamem, da bi jih občina tudi finančno podprla. Pomembno je sodelovanje z vsemi deležniki v mestu. Tudi prebivalci, predstavniki krajevne skupnosti. Večkrat je prihajalo do nesoglasij. Občini so očitali, da mestno jedro umira zaradi zaprtja mestnega jedra za promet, da je občina kriva, da ljudje ne nakupujejo v mestnem jedru, da Zavod za turizem Kranj ne opravlja svojega dela itd. Težko je bilo najti skupno točko njihovih zahtev in stroke. Pomembno je, da so predstavniki mestnega jedra, trgovcev in gostincev ter KS, pripravljeni na dialog in razumevanje situacije iz različnih zornih kotov.

**P: Kako bi ocenili uspešnost marketinga mestnega jedra Kranja? (Po čem to sklepate?).**

N: Mislim, da so bile akcije uspešne in da bi bilo potrebno z njimi nadaljevat. To sklepam po odzivu trgovcev in gostincev za sodelovanje v akcijah.

Trgovci in gostinci so se po nekaj akcijah začeli odzivati v večjem številu. Kljub temu opozarjajo, da nekih rezultatov sami še ne opažajo. In vendar se javljajo v vse večjem številu za te akcije. Imajo še vedno velika pričakovanja. In so razočarani, ker niso izpolnjena. Pri vsaki akciji je bilo čutiti njihov odpor in negodovanje. Vendar so kljub temu k akciji pristopili. Zaznati je bilo tudi, da nekateri težko pripravijo atraktivno ponudbo. Nimajo niti foto gradiva za predstavitev blaga, ki ga prodajajo. Z njihove strani je bilo čutiti nezaupanje do mestne uprave, občine, javnih institucij (javnih zavodov – predvsem Zavoda za turizem Kranj). Nezaupanje je največje s strani podjetnikov, ki so v mestu že dalj časa. Novi so pa polni idej in veseli vsakega sodelovanja.

**P: Kakšna bi po vašem mnenju morala biti idealna organizacijska struktura za marketing mesta? Kdo jo vodi, koliko ljudi bi jo moralo izvajati, v sklopu katere organizacije?**

N: Mestna občina Kranj se je odločila za reorganizacijo Zavoda za turizem in kulturo Kranj, v sklopu katerega bo zavod izvajal naloge marketinga mesta. Direktor zavoda je ključna oseba, ki vodi marketing. Mislim, da je potrebna še oseba, ki trži prireditve, oseba, ki trži ponudbo mesta in koordinator ponudbe. Delovno mesto city managerja na občini oz. koordinatorja za mestno jedro je potrebno, da skrbi za to, da koordinira delo občinske uprave v zvezi z mestnim jedrom in bdi nad drugimi ukrepi v zvezi z oživljanjem mestnega jedra (razpis za sofinanciranje najemnin praznih poslovnih prostorov v mestnem jedru, urejanje prometa, razpis za sofinanciranje obnove stavb v mestnem jedru itd.).

**P: Katere so bile pomanjkljivosti na tem področju v letu 2014?**

N: V letu 2014 smo šele začeli izvajati naloge. Oseba na delovnem mestu koordinatorja za mestno jedro je v sodelovanju z Zavodom za turizem Kranj zasnovala akcije ponudbe v mestnem jedru. Sredstva za izvedbo teh akcij so bila rezervirana v proračunu Zavoda za turizem Kranj. Občina je v sodelovanju s pristojnimi uradi v občinski upravi pripravila različne druge ukrepe: izobraževanje za male podjetnike, razpis za sofinanciranje praznih poslovnih prostorov itd. Problematično je bilo to, da ni bilo čutiti podpore celotne uprave. Pomembnosti mestnega jedra bi se morali zavedati vsi uradi, saj vsi pokrivajo tudi področje mestnega jedra. Problem je bil tudi, ker na Zavodu za turizem Kranj ni bilo določene konkretne osebe, ki bi koordinirala promocijske akcije ponudbe v mestnem jedru. Veliko je bilo prepričevanja, da je to res pomembno in da je delo potrebno opraviti. Prav tako pa tudi trgovci in gostinci niso združeni v neko formalno obliko. Če bi bili, bi bila priprava take akcije veliko lažja. Saj bi prevzeli del odgovornosti. Menim, da bi bile akcije učinkovitejše, če bi bili oni proaktivni. V našem primeru so sodelovali in vendar so imeli ogromno nekih pripomb.

**P: Ali bi bili cilji učinkoviteje doseženi, če bi imeli boljše pogoje v smislu organizacijske in administrativne strukture?**

N: Da. Še posebej, če bi imeli združenje trgovcev in gostincev, ki bi prevzelo del odgovornosti za izvedbo, pripravo. Tudi dobra organizacijska struktura je pomembna. Da imaš ljudi, ki izvajajo projekte, ki imajo široko znanje in imajo radi mestno jedro. Da imaš podporo vseh uradov uprave, javnih zavodov, ključnih deležnikov v mestu. Promocijske akcije mestnega jedra bi morali voditi v sklopu Zavoda za turizem in kulturo Kranj oz. še

bolje, v združenju trgovcev in gostincev mestnega jedra. V sklopu občinske uprave pa mora biti nekdo, ki skrbi za druge ukrepe v zvezi z oživljanjem mestnega jedra (vzpostavljanje dobrih pogojev za delovanje v mestnem jedru).

Ugotavljam nizko motiviranost uradov občinske uprave za realizacijo ukrepov v zvezi z oživljanjem mestnega jedra. Koordinator za mestno jedro ni vključen v kolegij direktorja občinske uprave. Zato je sodelovanje in podpora uradov mestne uprave otežena. Zagotovo bi lažje in učinkoviteje izvajali aktivnosti, če bi bile te pomanjkljivosti odpravljene.

**P: Ste torej mnenja, da dobra organizacijska oziroma administrativna struktura pomeni lažjo in učinkovitejšo implementacijo marketinga mesta?**

N: Vsekakor. Kot sem že prej omenila, je to bistvo.

**P: Kakšen je bil interes lokalnih oblasti v letu 2014 za marketing mesta in kakšna je interes trenutne oblasti?**

N: Težko bi sodila in rekla, kaj je bilo bolje. Vsaka garnitura se je problematike lotila z drugega zornega kota. Različno zaradi različnih pogledov na reševanje problematike.

**P: Ali menite, da je naloga občine, da ustvarja boljše pogoje za razvoj malega podjetništva (trgovine in gostinstva) v mestnem jedru?**

N: Ni zakonsko določena naloga, je pa moralna odgovornost. Občina mora vplivati s tem, da poskuša ustvariti idealne pogoje. To stori z različnimi ukrepi, kot so spodbude za najemnine, spodbude za izvedbo promocijskih akcij ponudbe v mestnem jedru, znižano NUSZ, izobraževanje malih podjetnikov, pomoč pri obveščanju, subvencioniranje obnove objektov. Mestno jedro je srce vsake občine. In lokalna skupnost ga ne sme zanemariti.

**P: Konkretno, s kakšnimi ukrepi skuša občina oživiti mestno jedro Kranja?**

N: Poleg tega, da sofinancira izvedbo popustniških akcij v mestnem jedru, so ukrepi naslednji: razpis za sofinanciranje najemnine praznih poslovnih prostorov, nižje je NUSZ v mestnem jedru za vse dejavnosti, občina sofinancira javne prireditve v mestnem jedru – teži k temu, da se čim več zabavnih, kulturnih, športnih prireditev dogaja v mestnem jedru. Vsi javni zavodi s področja kulture, turizma so v mestnem jedru, prav tako glasbena šola. Občina je obnovila tlake v starem Kranju, kompleks Khislstein, obrambni zid s tremi stolpi, Layerjevo hišo.

**P: Ali bi MO Kranj morala spodbuditi male podjetnike mestnega jedra, da se združijo v formalno obliko? Ali bi jim pri tem lahko pomagala občina s sofinanciranjem, tako kot to počne Koper? Ali bi s tem pri malih podjetnikih spodbudili kreativnost, sodelovanje in odgovornost za lastne akcije? Ali mislite, da bi imela občina s tako formalno organizacijo le težave?**

N: Občna mora spodbuditi podjetnike, da se združijo v neko formalno obliko. Saj bo tako dobila sogovornika, s katerim bo lažje zgradila odnos in z njim komunicirala. Mestna občina Kranj se trudi, da bi prišlo do take organizacije v Kranju. S tem bi posledično dosegli tudi večjo ponudbo v mestu in večji obisk.

**P: Ali menite, da vključenost lokalnih oblasti (in posledično tudi uprave mesta) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta pozitivno vpliva na razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju?**

N: Zagotovo. Če ni podpore lokalnih oblasti, ki sprejema proračun in v proračunu zagotavlja sredstva za ta namen, tudi na tem področju ne more biti rezultatov. Občina je tista, ki lahko oz. mora stvari spreminjati na bolje.

**P: Kakšna je bila motivacija trgovcev, gostincev v letu 2014 za sodelovanje in kakšno je bilo zaupanje prebivalcev, KS?**

N: V začetku je bila motivacija trgovcev in gostincev zelo slaba. Težko so se pridružili prvi akciji. Klicali smo vsakega posebej. Celo po večkrat. Jih prosili za fotografijo, opis ponudbe in podobno. Niso nam zaupali. In celotne akcije so zastavljene tako, da so brezplačne za vse podjetnike v mestnem jedru. Bili so zelo skeptični in nejevoljni. In vendar so bili za vsako akcijo bolj zainteresirani, več jih je tudi pristopilo k akciji. Kar se tiče KS in prebivalcev – akcije so pravzaprav bile začete na njihovo pobudo. Prav tako je bila njihova pobuda delovno mesto city managerja oz. koordinatorja za mestno jedro. Vendar je bilo z njihove strani čutiti nezaupanje. Sploh s strani nekaterih predstavnikov. Videti je bilo, da dolgo let niso bili vključeni v aktivnosti (prenove, prireditve itd).

**P: Od česa je njihova motivacija odvisna?**

N: Včasih se zdi, da bi bili zadovoljni le, če bi občina izpolnila vse njihove pobude in pričakovanja. Vendar to ni mogoče, saj so kakšna pričakovanja tudi neizvedljiva, previsoka. Mislim pa, da bi bila njihova motivacija odvisna od stalne prisotnosti in komunikacije z njimi – njihove vključenosti v snovanje idej, sprememb. Uprava mora prav tako poskrbeti za zagotavljanje boljših pogojev za delovanje v mestnem jedru (različni ukrepi spodbujanja).

**P: Si je MO Kranj pridobila zaupanje zaradi drugih ukrepov?**

N: Ja, mislim, da gradimo na zaupanju. Tudi z drugimi ukrepi, kot so razpis za sofinanciranje najemnin, KR povej – različni komunikacijski kanali, Pisarna za zadovoljstvo občanov itd. Še vedno se izvaja razpis za sofinanciranje najemnin praznih pritličnih poslovnih prostorov. S tem ukrepom želi Mestna občina Kranj zmanjšati število praznih poslovnih prostorov, katerih lastniki so zasebniki, in prispevati k boljši ponudbi v mestu.

**P: Kateri deležniki so v primeru Kranja najbolj motivirani? (Trgovci, gostinci, lastniki nepremičnin, organizatorji prireditev, zaposleni v upravi, prebivalci?)**

N: Najbolj so motivirani novi najemniki poslovnih prostorov. Tudi tisti, ki jih občina ne sofinancira. Mladi z več zagona ter novimi idejami in pristopi (Hiša na koncu tunela, Terasa – le slovenska ponudba ...). Imajo sveže pristope k marketingu in zgodbam in delujejo proaktivno. Opaziti je tudi, da so tisti, ki so proaktivni, v poslu uspešnejši kot tisti, ki niso proaktivni.

**P: V letu 2015, z vzpostavitvijo nove oblasti, občina na tak neposreden način ne vključuje ključnih deležnikov v okolju in ne komunicira z njimi. Prav razmišljam?**

N: Ja, na žalost res. Ni več delovne skupine za oživljanje mestnega jedra, kjer so imeli podjetniki in predstavniki prebivalcev prek krajevne skupnosti možnost vplivanja na snovanje različnih ukrepov občine v zvezi z oživljanjem mestnega jedra.

**P: Mislite, da je to lahko tudi eden izmed razlogov, da je aktivnosti na tem področju manj?**

N: Ja, zagotovo. V Trajnostni urbani strategiji so sicer navedeni ukrepi tudi v zvezi s komuniciranjem ključnih deležnikov v mestnem jedru. In upam, da se bodo aktivnosti na tem področju začele čim prej realizirati.

**P: Nada Bogataj Kržan, najlepše se vam zahvaljujem za vaš čas.**

N: Ni problema, kadar koli. Če boste imeli še vprašanja, sem vam na voljo.

## **PRILOGA B: Prepis intervjuja s svetovalko župana na Mestni občini Koper, gospo Jano Tolja**

Kraj in čas intervjuja: Koper, 2. april 2016

Sogovornici: Jana Tolja (J), svetovalka župana na Mestni občini Koper, in Petra Polak (P), avtorica magistrske naloge

**P: S kakšnimi težavami ste se srečevali v mestnem jedru Kopra, preden ste začeli izvajati določene aktivnosti marketinga mesta?**

J: Predvsem s tem, da je bila v mestu slaba ponudba, socialistične, neurejene trgovine, prazni poslovni prostori. Ljudje se niso niti spomnili, da bi prišli v Koper.

**P: Kako ste začeli?**

J: Najprej je bilo ustanovljeno Združenje trgovcev, gostincev in drugih ponudnikov mestnega jedra, in sicer v okviru Gospodarske zbornice Slovenije. Koordinatorica vsega dogajanja je bila iz Gospodarske zbornice. Vendar so mali podjetniki želeli na svoje. Ustanovili so Zavod Koper Otok, in sicer v začetku leta 2013. Ustanovilo ga je 6 podjetij. V prvem polletju je članstvo hitro naraščalo, v letu in pol smo presegli 50 formalno pridruženih podjetij. V aprilu 2016 imamo formalno pridruženih 55 podjetij.

**P: Kdo pa je dejansko realiziral program oz. aktivnosti?**

J: Vse aktivnosti vodi koordinator, ki je trenutno še študent.

**P: Kako pa je s financiranjem zavoda?**

J: Plačo koordinatorja zagotavlja Mestna občina Koper, sofinancira tudi dogodke, in sicer prek razpisa, sofinancira izobraževanja za trgovce. Od občine dobimo tudi brezplačno opremo za izvedbo prireditev. To znese letno cca 30.000 evrov. Brez plače torej okrog 10.000 evrov. Poleg sofinanciranja zavoda občina nameni tudi sredstva za znižanje najemnin v mestnem jedru, to pa znese okrog 200.000 evrov.

**P: Kaj pa ostali viri?**

J: Dodatni vir financiranja je mesečni prispevek 10 evrov, ki naj bi ga pridružena podjetja plačevala za izvajanje skupnih aktivnosti. V teoriji bi morali iz tega naslova trgovci pridobiti še 6.000 evrov letno. Dodatni vir financiranja je trženje oglasnega prostora v skupnih tiskovinah – običajno se ponudi našim, da vzamejo še plačan oglas, ne stane veliko, vendar pomaga pokriti stroške tiska (npr. tako pridobimo 300 evrov za brošuro za potniški terminal).



Tržimo tudi sodelovanje na naših prireditvah za zunanja podjetja – predvsem na Miklavževem sejmu. Ta sredstva investiramo v spremljevalni program. Leta 2013 smo sodelovali v EU projektu iCON; iz tega naslova je Zavod Koper Otok takrat prejel 9.000 evrov. Tudi v tem trenutku se dogovarjamo s potencialnimi partnerji, da bi prijavi TCM na čezmejni razpis SLO-ITA in SLO-HR. Nekaj sredstev se zbere tudi od sponzorjev, vendar je to bolj redko. Na začetku vem, da so imeli neko sponzorstvo NLB, lani smo dobili sponzorstvo SAOPa, na primer za modno revijo, a gre za nizke zneske. Skratka, glavnina financiranja je v vsakem primeru še vedno na strani občine, vendar bo postopoma vsako leto manj, ker se morajo trgovci bolj osamosvojiti, upoštevati pa je treba tudi proračunske omejitve Mestne občine Koper.

**P: Kaj je bil povod oz. vzrok, da je nastal zasebni zavod, in kakšni so bili cilji v začetku?**

J: Vzrok je bilo nezadovoljstvo z lokalno gospodarsko zbornico, njihovim načinom zaračunavanja članarine in prenosov sredstev za projekte v Kopru, zato so podjetniki želeli vzpostaviti svoj zavod. Sledimo vedno istemu cilju, in sicer oživljanju mestnega jedra, da bi se povečal obisk starih ulic, zagovarjanju interesov podjetnikov iz centra mesta, sodelovanju z drugimi deležniki za oživljanje mestnega jedra.

**P: Ali je bila pobudnik vzpostavitve zavoda tudi občina? Na kakšen način?**

J: Velik pobudnik je bila občina, ki je bila leta 2011 vključena v pilotni projekt TCM in ji je bilo v interesu, da pridobi enega sogovornika (namesto da komunicira s 100 podjetji) itd. V začetku so pomagali pri sklicevanju sestankov, zagotavljanju prostorov za sestanke, dogovarjali so se o oblikah podpore in podobno. A potrebno je bilo najti aktivno jedro trgovcev, v našem primeru tri podjetja, ki vlečejo stvar naprej na strani trgovcev.

**P: Najbrž v akcijah člani zavoda sodelujejo brezplačno (mislim na oglaševanje in podobno)? Ali morajo pri določenih akcijah vseeno prispevati?**

J: Vsa podjetja, ki so pridružena Zavodu Koper Otok, sodelujejo brezplačno v vseh aktivnostih zavoda. Torej, brezplačno imajo lahko stojnico na sejmih, brezplačno so označeni na vseh brošurah/zemljevidih, brezplačno za njih pridobivamo skupna dovoljenja, pišemo dopise v podporo, zagotavljamo brezplačno parkiranje strankam itd. Za člane so vse akcije brezplačne. Samo pri tiskovinah je nato možnost, da se dodatno izpostavijo z nakupom dodatnega oglasnega prostora (sicer so tudi v vseh tiskovinah vsa podjetja v enaki meri označena).

**P: Vidim, da imate znak. Imate tudi slogan?**

J: »Staro mesto prijetnih nakupov«, vendar sloganov dejansko ne uporabljamo redno.

**P: Mestna občina Koper velja v Sloveniji za primer dobre prakse v zvezi z aktivnostmi marketinga mesta. In vendar nimate sprejete strategije na tem področju. Kako je z vizijo? Ali je po vašem mnenju zasnovana vizija in strategija marketinga mesta ključnega pomena za dolgoročnejše učinke marketinga mesta?**

J: Tako je. Posebne strategije nimamo. Določene usmeritve smo podali v Trajnostni urbani strategiji občine Koper. In glede na moje dolgoletne izkušnje, prihajam namreč iz gospodarstva – ne, strategija nam ne manjka. V bistvu sem osebno proti papirnatemu delu. Kljub temu se stvari v življenju spreminjajo. Strategije so napisane srednjeročno oz. dolgoročno. Vmes se stvari spreminjajo. Življenje, okoliščine se spreminjajo. Zdi se mi, da so strategije okosteneli dokumenti. Seveda pa si postavljamo usmeritve in kratkoročne cilje, ki jih skušamo vsako leto realizirati. Programe dela za npr. naslednje leto. V sklopu leta planiramo štiri ključne dogodke za štiri letne čase. In izvedemo program okrog tega. Občinska politika je opredeljena v proračunu občine, ki se sprejema za leto, največ dve leti vnaprej. Sprejemanje strategije se mi zdi zapravljanje denarja. Sploh, če gre za to, da jo naredijo zunanji izvajalci, ki nimajo stika z okolico, ter za strategijo dobijo velike denarje. Opažam, da podobno razmišljajo tudi moji kolegi, ki so zaposleni na občini in so bili pred tem zaposleni v gospodarstvu. Strategije so zapravljanje denarja in časa. Je papir, ki pristane v predalu. Življenje gre dalje.

**P: Ali lahko stihijsko in razpršeno delovanje brez vizije doseže dolgoročne učinke?**

J: Za marketing mesta je pomembno, da ga izvaja prava kompetentna oseba s pravimi kvalitetami, ki vidi cilj in usmeritev, vizijo. In ki zna to tudi izvesti. Pomembna je realizacija.

**P: Ali vključevanje marketinga mestnega jedra v strategije lahko prisili odločevalce v mestu, da bi morali ne glede na svoje prioritete razvijati marketing mestnega jedra?**

J: Ne, zagotovo ne. Odločevalce prepričaš s svojimi rezultati. Mi smo naše aktivnosti začeli razvijati iz nič in smo jih razvili v model dobre prakse za Slovenijo. Strategija na papirju ti sama po sebi ne bo dala zagotovila, da se bodo vsebine tudi izvedle v realnosti. Nekaj časa nazaj smo predstavili naše aktivnosti v Novem mestu. Male podjetnike iz Novega mesta smo tako zmotivirali, da so se še isti dan odločili, da se bodo formalno organizirali. In so se. V zelo kratkem času. In že sodelujejo z občino, izvajajo projekte, se povezujejo ... V vsakem mestu, kjer smo predstavljali naš primer dobre prakse, smo predstavili tudi našo realizacijo projektov – konkretne primere. Težave, uspehe, kako smo reševali težave, kakšno pot smo naredili. Nismo predstavljali strategij. Če bi predstavljali neko strategijo, nas nihče ne bi

poslušal. Najbolj pomembno je, da je človek, ki želi pomagati, motivator. Da v ljudeh vzbudiš občutek, da zmorejo delati dobro.

**P: Kako ocenjujete uspešnost posamičnih akcij s področja marketinga mesta?**

J: Naše akcije so uspešne. To ocenjujemo na podlagi povečevanja števila članov Zavoda Koper Otok. Očitno podjetniki mestnega jedra ocenjujejo, da so akcije uspešne in da združenje potrebujejo. O uspešnosti lahko sklepamo tudi na podlagi števila obiskovalcev posamične akcije.

**P: Ali ste jo že merili, kako?**

J: Ja, v zvezi z akcijami naredimo anketo med sodelujočimi (trgovci in gostinci ter drugimi malimi podjetniki). Potem oni sami ocenijo, ali je bila za njih akcija uspešna ali ne. Ali so zadovoljni. Mi smo tudi vedno tam. Na terenu. In imamo stalen kontakt s terenom. V letošnjem letu načrtujemo uvesti števec oz. merilnike obiska mestnega jedra. Počasi, problem za problemom rešujemo, ko se pojavi. Ko so prišle velike ladje, na primer ,smo se soočili s situacijo, da pri določenih ladjah ljudje oz. gosti sploh niso prišli v Koper. Kljub temu, da so imeli možnost izleta in ogleda mesta. In smo začeli raziskovati. Na potniški terminal smo poslali študente, ki so naredili ankete. In smo ugotovili, če je ladja naredila prvi postanek v Kopru, so se potniki še vedno spoznavali z ladjo samo. In zato niso izkoristili izleta v mesto. Če je bil pristanek v Kopru eden izmed zadnjih pristankov, smo ugotovili, da so potniki kupili veliko – predvsem zadnje spominke na potovanje. In na tak način merimo. Takrat, ko se pojavi problem. Da rešimo zadevo. Kakšnih posebnih kazalcev nimamo razvitih. Tudi ne merimo vsakič vsega. Tisto, kar potrebujemo.

**P: Mogoče bi kdo rekel, da je Kopru lažje, ker imate velike potniške ladje. Kaj odgovarjate v zvezi s tem?**

J: Ladje so bile eden izmed motivov. Vendar, tudi če ladij ne bi bilo, bi se aktivnosti v zvezi z marketingom mesta izvajale. Če pogledate naša poročila in programe dela, boste ugotovili, da si močno prizadevamo izvajati aktivnosti za prebivalce mesta in okolice. Jih pripeljati v mesto. Teh aktivnosti je več.

**P: Kdaj bi se po vašem mnenju pokazali prvi pozitivni rezultati marketinga mesta, če bi nadaljevali z načrtanimi akcijami? (Pod kakšnimi pogoji?)**

J: Z našimi aktivnostmi smo začeli v letu 2011. Cepetali smo na mestu skoraj leto in pol. Problem je bilo nezaupanje. Preden je bil vzpostavljen Zavod Koper Otok, smo imeli več kot 40 sestankov z različnimi skupinami, posamezniki, trgovci, gostinci, z določenimi zaposlenimi v občinski upravi. Velikokrat tudi s posamezniki. V bistvu je šlo za

prepričevanje. Zdelo se nam je, da stopicamo na mestu. V začetku smo sodelovali tudi s Podjetniško-trgovsko zbornico v Ljubljani. Vendar domačini do njih niso čutili zaupanja. Še bolj so bili odločni, da zmorejo sami. Začelo se je s sodelovanjem 7 podjetnikov. In sedaj je v Zavodu Koper Otok že 60 članov. In vsako leto so novi. Pridružiti se želijo tudi tisti, ki delujejo na obrobju mesta. Ko smo začeli, je bilo zelo pomembno to, da smo stvari, ki smo jih obljubili, tudi izvedli. Da smo gradili na zaupanju. In to se mi zdi izrednega pomena. Če je dogodek v soboto – mora biti prisotna tudi oseba iz občinske uprave, ki je za to zadolžena. S tem se gradi povezovanje in zaupanje.

**P: Kaj so glavna tveganja? (Nesodelovanje ključnih ciljnih skupin podjetnikov, lastnikov, oblasti, zaposlenih in podobno?)**

J: Vseeno mora biti pravi trenutek. Ladje so bile v našem primeru motivator. Vendar so bila s tem povezana tudi velika pričakovanja s strani trgovcev in gostincev v mestu.

Če ne bi bilo ladij, bi bil reakcijski čas v zvezi s povezovanjem trgovcev in gostincev daljši. Ampak bi vseeno do tega prišlo. Kako pripeljati domačine? Skupne promocijske akcije za mesto. Ne pozabiti domačinov.

**P: Kakšna bi po vašem mnenju morala biti idealna organizacijska struktura za marketing mesta? Kdo jo vodi, koliko ljudi bi jo moralo izvajati, v sklopu katere organizacije?**

J: Idealne organizacijske strukture ni. Tudi naša okolja so različna. Občine so različno velike, imajo različne danosti. Organizacijske strukture so zelo različne. Največkrat so za to področje odgovorne osebe, ki so zaposlene v občinski upravi ali na zavodu za turizem, v sklopu TICa. Zadeve so različne. Mislim, da ni idealnega modela. Vsako mesto si ga mora izmisliti zase glede na to, kaj zanje v njihovem okolju deluje. Pomembno pa je, da je oseba, ki je za to odgovorna, prava. Da ima široko znanje s področja prostora, gospodarstva, komuniciranja z ljudmi. Mora biti med ljudmi na terenu, kjer spremlja razvoj dejavnosti. In mora imeti željo po premikanju zadev v pravo smer.

Pri nas smo sklicali trgovce in gostince ter jim predstavili primer Avstrije ter njihovo prakso na tem področju. Potem smo jih prosili za mnenje, če bi imeli kaj takega tudi pri nas. Jaz sem bila promotor, združevalec. Dala pa sem jim vedeti, da morajo ideje dati sami. Predlagala sem jim rešitev za problem uporabe javne površine. Za uporabo javne površine v mestnem jedru je moral vsak podjetnik posebej zaprositi. Ker je bilo teh vlog ogromno, je bil dolg tudi postopek. In vsi so bili nezadovoljni. Obljubila sem jim, če se bodo združili, bodo lahko skupaj zaprosili za skupno dovoljenje. In ko se je to res zgodilo, ko je bilo ustanovljeno

njihovo združenje (Zavod Koper Otok) ter ko smo na občino dobili tako vlogo, sem tudi sama budno spremljala postopek, da je bil dejansko realiziran v čim krajšem času. Tako smo gradili na zaupanju. Znotraj Zavoda Koper Otok pa so tudi tri podjetnice, članice zavoda, ki so zelo velike motivatorke. In to je bistvenega pomena.

**P: Ali bi bili cilji učinkoviteje doseženi, če bi imeli boljše pogoje z vidika organizacijske in administrativne strukture?**

J: Vsako leto se kaj naučimo. Vedno je mogoče kaj izboljšati. Sedaj sodelujemo tudi z direktorji zavodov. Z njimi imamo pogosto srečanja. Trenutno ta oblika, ki jo imamo, zadovoljuje po moji oceni 80 % deležnikov v mestu (trgovcev, gostincev, malih podjetnikov). Kar je zelo lep uspeh. Spreminjamo sistem le v primeru, ko se pokaže kakšen problem. In potem rešujemo ta problem.

**P: Ste torej mnenja, da dobra organizacijska oziroma administrativna struktura pomeni lažjo in učinkovitejšo implementacijo marketinga mesta?**

J: Zagotovo. Kot sem že prej omenila, je to bistvo. In znotraj te organizacijske strukture so zelo pomembne kompetence človeka, ki izvaja te dejavnosti.

**P: Ali kaj pogrešate na tem področju v Kopru?**

J: Ja, omenila bi sodelovanje z drugimi uradi občinske uprave, ki niso preveč motivirani za sodelovanje. Sama tudi nisem vključena v kolegij direktorja občinske uprave, da bi imela možnost direktnega vplivanja na druge urade.

**P: Ali imate vzpostavljena kakšna delovna telesa, prek katerih imajo vpliv ključni deležniki mesta?**

J: Razen Zavoda Koper Otok, kjer so združeni podjetniki, ne.

**P: Kakšen je interes lokalnih oblasti za marketing mesta?**

J: Zelo velik. To nalogo je župan zaupal meni in mi za to dal vsa pooblastila.

**P: Ali menite, da vključenost lokalnih oblasti pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta pozitivno vpliva na razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju?**

J: Zagotovo. Župan Mestne občine Koper je oživljanju mestnega jedra in marketingu mesta zelo naklonjen in ima za to velik posluš. Kar je zelo pomembno. Če politična oblast nima posluha, tudi razvoja na tem področju ne more biti, saj je občina še vedno tisti subjekt, ki to področje lahko razvija, spodbuja ali pa ga popolnoma zanemari.

**P: Ali menite, da je naloga občine, da ustvarja boljše pogoje za razvoj malega podjetništva (trgovine in gostinstva) v mestnem jedru? S čim lahko vpliva?**

J: Zagotovo. Vsi se morajo zavedati, da so tu (oblast) in mi (uprava) za ljudi. In s tega stališča mora razvijati in nuditi dobre pogoje za delovanje v mestnem jedru. Pred 12 leti v Kopru nisi imel kaj početi. Danes se turisti iz Portoroža ustavijo v Kopru. Mestu smo uspeli spet dati življenje. Sama imam izkušnje iz gospodarstva in dolgo karierno pot. In imam lep odnos s trgovci in upravo. Oseba za marketing mesta mora biti najbolj tesen sodelavec župana. Imeti mora močne kompetence. Dovolj svobode mora imeti. Meni je župan dal kompetence in možnost odločanja. Osebno tudi sama kupujem v starem mestnem jedru. Ker verjamem vanje. Če imaš mesto prazno, skregane trgovce in gostince z upravo, mora politična uprava nekaj ukreniti. Občina lahko izvaja različne ukrepe, s katerimi naredi mestno jedro bolj privlačno. V Kopru tako občina zniža najemnino poslovnih prostorov v mestnem jedru, ki so v lasti občine, sofinanciramo tudi obnovo fasad, člani Zavoda Koper Otok imajo brezplačno oglaševanje na potniškem terminalu, skrbimo, da so ulice mestnega jedra čiste in urejene.

**P: Kakšna je motivacija ključnih deležnikov v mestnem jedru?**

J: Mislim, da je motivacija malih podjetnikov odvisna od možnosti, ki jih vidijo v okolju. Tudi od odnosa uprave občine do njih. Mi smo jih spodbujali, da se združijo v neko formalno obliko. In so se. In smo tudi izpolnili naše obljube. Tako smo gradili na odnosu. Pomembno je tudi, da v Zavodu Koper Otok delujejo tri podjetnice, ki so zares zainteresirane za projekte, in prav one so generator vsega.

**P: Kakšen imate odnos s prebivalci?**

J: S prebivalci so odnosi zelo urejeni. Ni pritožb, pripomb. Prebivalci si želijo še več prireditev. Posebej za prebivalce Kopra smo v sodelovanju s komunalnim podjetjem in Zavodom Koper Otok naredili akcijo. Pri zadnjem računu za komunalne storitve v koledarskem letu so prejeli tudi kupon za 5 evrov za nakupe v mestnem jedru. Obveščamo tudi vsa gospodinjstva. Preko portala e-koper, časopisa itd. Ugotovili smo tudi, da več kot je prireditev v mestnem jedru, manj je pritožb prebivalcev. Seveda pa smo pazljivi, da so prireditve s primerno vsebino ob primernih terminih. Tako ob nedeljah ne izvajamo nekih prireditev.

**P: Gospa Tolja, najlepša hvala za te odgovore in veliko uspeha še naprej.**

J: Z veseljem.

## **PRILOGA C: Prepis intervjuja z višjo svetovalko za staro mestno jedro na Mestni občini Celje, gospo Tadejo Falnoga**

Kraj in čas intervjuja: Celje, 22. april 2016

Sogovornici: Tadeja Falnoga (F), koordinatorica za mestno jedro na Mestni občini Celje, in Petra Polak (P), avtorica magistrske naloge

**P: S kakšnimi težavami ste se srečevali v mestnem jedru Celja pred vzpostavitvijo vašega delovnega mesta?**

T: Kar nekaj inštitucij se je izselilo iz mestnega jedra na obrobje. Gospodarske razmere in pojav velikih trgovskih centrov na obrobju so povzročili praznjenje mestnega jedra. Izselitev trgovin iz mestnega jedra. Veliko poslovnih trgovskih prostorov v mestnem jedru je praznih. V mestu ni več meščanstva, temveč socialni problemi. Mesto med prebivalci občine nima statusa, imaga. Ljudje niso več zahajali v mesto. Imamo tudi neurejene fasade itd. Ko sem nastopila delovno mesto v letu 2012, so se obnavljali tlaki v mestnem jedru. In ljudje ter mali podjetniki v mestu so se pritoževali, zahtevali so odškodnino, saj njihovi poslovni prostori niso bili dostopni za stranke zaradi obnove tlakov. Mesto ima tudi slab »image« v očeh občanov mestne občine Celje. Mnenje občanov je, da v Celju ni ponudbe, da ni dogodkov itd. Vendar so te trditve neupravičene. Še vedno lahko v mestnem jedru opravimo 90 % nakupov. Res pa je, da ni več trgovine s tehničnim blagom.

**P: Kako imate v vaši občini organizacijsko vzpostavljeno enoto marketinga mesta?**

T: Mestna občina Celje je delovno mesto »koordinatorja za mestno jedro« v sklopu Kabineta župana Mestne občine Celje vzpostavila v letu 2012. Moja prva naloga je bila komunikacija s podjetniki mestnega jedra, ki so zahtevali odškodnine zaradi onemogočanja dostopa do svojih poslovnih prostorov ob obnovi tlakov v mestnem jedru. Sicer pa sem zadolžena za spodbujanje razvoja drobnega gospodarstva in obrti v starem mestnem jedru, za povezovanje, komunikacijo in promocijo mestnega središča ter sodelovanje in povezovanje z gostinci, trgovci in drugimi ponudniki. Vse aktivnosti izvajam sama. V sklopu mestne uprave ni zasnovanih kakšnih delovnih oz. strokovnih teles, ki bi se ukvarjala s to problematiko.

**P: In s kakšnimi aktivnostmi ste se ukvarjali npr. v letu 2015?**

T: Izvedli smo dogodek Razvajaj se v mestu ob dnevu žena v sodelovanju z ostalimi občinami, dogodek Dobimo se v mestu, modno revijo v sodelovanju s podjetniki iz mestnega jedra »Čarobnost mestnih trgov«, program Pravljično Celje v sklopu Veselega decembra,

projekt Odprti depoji. Začeli smo tudi izvajati projekt mestne kartice zvestobe za staro mestno jedro, ki pa se bo nadaljeval v letu 2016. Vseskozi nudimo tudi pomoč pri povezovanju zasebnih lastnikov praznih prostorov z bodočimi interesenti za najem ali nakup.

**P: Vaša občina je edina, ki ima zasnovano strategijo oživljanja mestnega jedra, katere velik del so aktivnosti marketinga mesta. Ali je po vašem mnenju zasnovana vizija in strategija marketinga mesta ključnega pomena za dolgoročnejsše učinke marketinga mesta?**

T: Ja, vzpostavitev strategije in vizije je prava pot. Potrebno je narediti analizo trga, SWOT analizo. Da strategijo pripraviš z deležniki. Da postaviš vizijo, strateške cilje in potem konkretne projekte. To je bistvenega pomena. Da ne drobiš dogodkov brez jasnega cilja. Projekti vplivajo na cilje, vse je povezano. Lahko nekaj rešuješ z ad hoc akcijami, s kratkoročnimi aktivnostmi. Bistvena je navezava na konkretne projekte.

**P: Kako je prišlo do snovanja vaše strategije?**

T: Mestna občina Celje je strategijo zasnovala v sodelovanju s podjetjem CIMO iz Avstrije, ki je specializirano za področje marketinga mest, tržnih raziskav ... Cilji strategije so: vzpodbuditi zasebne investicije v centru mesta, izboljšati srednje in dolgoročne pogoje za razvoj mestnega jedra, jasno opredelitti pozicioniranje mestnega jedra, predstaviti možnosti za boljšo uporabo nepremičnin, izdelati predloge konkretnih ukrepov in projektov in osnovati načrt za delo enote marketinga mesta Celje.

**P: Ali vključevanje marketinga mestnega jedra v različne strateške dokumente lahko prisili odločevalce v mestu, da bi morali, ne glede na svoje prioritete, razvijati marketing mestnega jedra?**

T: Ne, strategija je sprejeta na mestnem svetu. Vedno se lahko pojavijo še druge strateške usmeritve. Kar trenutno oblast podpira. Seveda pa je lahko v pomoč upravi. Kot nek argument, da je potrebno določeno aktivnost uvrstiti v proračun. Da jo lažje upravičiš. Vendar s strategijo ne moreš prisiliti oblasti, da bo neko zadevo realizirala, če nima interesa. Problem je, ker se vseh projektov, ki so zastavljeni v strategiji, ne da realizirati. Ali so problem finance ali ni organizacijske ali pa kadrovske podpore.

**P: Kako so potekali vaši prvi koraki marketinga mesta?**

T: Leta 2011 je bilo Celje eno izmed treh mest (poleg Ljubljane in Kopra) v Sloveniji, ki so sodelovala v nacionalnem pilotnem projektu, imenovanem »Mestni marketing in management« oziroma »TCM«. Projekt je potekal v sodelovanju s Podjetniško trgovsko zbornico pri Gospodarski zbornici Slovenije. V okviru projekta so v treh mestih vzpostavili t.



i. mestnega managerja. Ta med drugim skrbi za marketing trgovine na drobno in turistično ponudbo, upravlja s praznimi prostori ter povezuje mesto, podjetnike in turizem. Tako je Celje v letu 2012 dobilo profesionalno enoto marketinga mesta kot izvršilnega oddelka v Kabinetu župana Mestne občine Celje.

**P: V strategiji imate naveden tudi akcijski načrt za leto 2015. In vendar se večina projektov ni realizirala. Kako to?**

T: Vse moči smo usmerili v sprejem Strategije razvoja starega mestnega jedra Celja. Izveden je bil program, ki je bil planiran glede na pretekla leta. Izvedba promocijskih aktivnosti, odprti depo, pripravili in začeli smo projekt mestne kartice zvestobe itd. Vseh aktivnosti, ki so bile navedene v strategiji za leto 2015, nismo mogli izvesti zaradi omejenih sredstev v proračunu in kadrovskega primanjkljaja.

**P: Kako ocenjujete uspešnost posamičnih akcij s področja marketinga mesta?**

T: Nimamo posebnih kazalcev, s katerimi bi merili uspešnost posameznih akcij. In je tudi ne merimo. Uspešnost ugotavljamo glede na to, koliko malih podjetnikov pristopi h kakšni akciji, glede na odziv, ki ga dobimo od podjetnikov, obiskovalcev, prebivalcev.

**P: Po vaši oceni, kako uspešne so vaše akcije v sklopu marketinga mesta?**

T: Ocenjujem, da so uspešne. Od leta 2012, ko smo začeli, smo začeli tudi komunicirati s podjetniki v mestnem jedru. Prej te komunikacije ni bilo. Že to je velik uspeh. Prav tako dejstvo, da se o marketingu mesta razmišlja, govori, piše. Na nas se obračajo potencialni investitorji. In to je velik uspeh. Ta servis deluje in je prepoznan v okolju. In to je bistveno. Na nas so se začeli obračati lastniki, najemniki lokalov in ostale inštitucije. Postali smo servis za uporabnike mesta.

**P: Kdaj bi se po vašem mnenju pokazali prvi pozitivni rezultati marketinga mesta, če bi nadaljevali z načrtanimi akcijami? (Pod kakšnimi pogoji?)**

T: Če bi dosledno izpolnjevali vse aktivnosti, ki so navedene v naši strategiji oživljanja mestnega jedra, bi se po moji oceni pokazali konkretni rezultati v petih letih. Vendar je v Celju situacija specifična. V mestu je veliko lastnikov poslovnih prostorov, ki so šli v stečaj. Postopki se vlečejo. Občinske finance ne zdržijo vseh zastavljenih projektov. Zato mislim, da bi v realnih pogojih potrebovali veliko več kot pet let.

**P: Kakšna bi po vašem mnenju morala biti idealna organizacijska struktura za marketing mesta? Kdo jo vodi, koliko ljudi bi jo moralo izvajati, v sklopu katere organizacije?**

T: Taka organizacijska in administrativna struktura, kot je navedena v naši strategiji, je po mojem mnenju za Celje idealna. Vendar v bližnji prihodnosti ne bo mogoče ustanoviti enote mestnega marketinga kot družbe z omejeno odgovornostjo, kot je to navedeno v strategiji. Se pa organizacijsko moje delovno mesto seli iz Mestne občine Celje na Zavod za kulturne prireditve in turizem Celeia Celje (ustanoviteljica javnega zavoda je Mestna občina Celje). Menim, da bo moje delo v sklopu Zavoda Celeia olajšano, vsaj kar se tiče nadaljevanja akcij s področja marketinga, saj pričakujem pomoč zaposlenih na zavodu. Pričakujem, da bomo lažje vzpostavili tim ljudi, ki bo poleg prireditev izvajal tudi marketing mesta. Ti dve področji tako ali tako sodita skupaj.

Slaba stran selitve mojega delovnega mesta pa je v tem, da je bilo moje delovno mesto v sklopu Kabineta župana. Tam sem imela neposreden stik in dostop do vodij drugih uradov, direktorja občinske uprave in župana. Sedaj se bo ta direktni stik z upravo izgubil. Se mi zdi, da na zavodu ne bom imela več možnosti tako direktne komunikacije in vplivanja na upravo.

**P: Kaj pa glede na trenutno situacijo, na vaš trenutni položaj, kaj bi spremenili?**

T: Zagotovo to, da bi bil koordinator za mestno jedro član kolegija občinske uprave, tako kot so vsi vodje uradov oz. oddelkov, saj se oživljanje mestnega jedra tiče vseh oddelkov občinske uprave. Prav tako bi bilo dobro, če bi bila kot koordinatorica za mestno jedro vključena v delo komisij, ki so zadolžene za zadeve v mestnem jedru (npr. sofinanciranje obnove stavb v mestnem jedru).

**P: Ali torej menite, da dobra organizacijska oziroma administrativna struktura pomeni lažjo in učinkovitejšo implementacijo marketinga mesta?**

T: Seveda. To je bistvenega pomena.

**P: V Celju nimate vzpostavljenega združenja trgovcev in gostincev v mestnem jedru. Vidite to kot manko?**

T: Ja, to je velik manko in mi povzroča težave. Že v primeru, ko snujemo kakšno promocijsko akcijo ponudbe v mestnem jedru. Komunicirati moram z vsakim trgovcem in gostincem posebej. In usklajevati njihova različna mnenja, kar je včasih skoraj nemogoče. Prav tako niso vsi trgovci in gostinci enako motivirani. Če bi imeli združenje, bi bilo to komuniciranje olajšano. V združenjih trgovcev in podjetnikov so tisti, ki so aktivni. Potem je lažje izpeljati določene ideje. Prav tako si predstavljam, da bi v tem primeru ideje snovali oni. Ker vedo, kaj potrebujejo, kaj si želijo itd. Sedaj je težje, ker se vsaka ideja predstavlja vsem.

**P: Kakšna je bila vključenost lokalnih oblasti v letu 2014 in kakšna je trenutna?**

T: Aktualna oblast podpira marketing mesta že s tem, da za to namenja določena sredstva. Mestna občina Celje je tudi prva, ki je sprejela strategijo razvoja starega mestnega jedra. Marketing mesta je vzpostavljen že od leta 2012.

**P: Ali menite, da je naloga občine, da ustvarja boljše pogoje za razvoj malega podjetništva (trgovine in gostinstva) v mestnem jedru? S čim lahko vpliva?**

T: Zagotovo. To je jasno. Občina je tista, ki to lahko naredi. Nakupovalnim središčem je prodala zemljo okrog mestnih jeder. Zato je to dolžna narediti. Mestno jedro je bit mesta in lokalna skupnost mora poskrbeti zanj. To je prioriteta. V Celju občina izvaja različne ukrepe. Imamo razpis za sofinanciranje najemnine praznih poslovnih prostorov, težnja je, da se čim več prireditev sofinancira v mestnem jedru, obnovili smo tlake, sofinanciramo obnovo fasad, NUSZ je nižje v mestnem jedru. Odkupili smo tudi večji poslovni prostor za Inkubator kreativnih industrij.

**P: Ali bi občina morala spodbuditi male podjetnike mestnega jedra, da se združijo v formalno obliko? Ali bi jim pri tem lahko pomagala občina s sofinanciranjem, tako kot to počne Koper? Ali bi s tem pri malih podjetnikih spodbudili kreativnost, sodelovanje in odgovornost za lastne akcije? Ali mislite, da bi imela občina s tako formalno organizacijo le težave?**

T: Ja, to je smiselno. Smiselno je tudi, da bi občina tako združenje podjetnikov in trgovcev mestnega jedra finančno podprla. Le tako bi bili lahko realizirani tudi projekti.

**P: Jih je občina kdaj skušala spodbuditi, da bi vzpostavili združenje? Kakšno je stališče občine do tega?**

T: To ni v interesu občine, saj obstaja vprašanje sofinanciranja.

**P: Ali menite, da vključenost lokalnih oblasti (in posledično tudi uprave mesta) pri vzpostavljanju pogojev za marketing mesta pozitivno vpliva na razvoj marketinga mesta in njegove rezultate v okolju?**

T: Ja, seveda. Politika zagotovi sredstva v proračunu za ta namen. In če ni zainteresirana, ni sredstev v proračunu, posledično se na tem področju ne bo spremenilo nič.

**P: Kakšna je motivacija trgovcev, gostincev za sodelovanje in kakšno je zaupanje prebivalcev, KS?**

T: Najbolj so motivirani novi gostinci in trgovci in tisti gostinci, ki sami izvajajo dogodke. Mladi in tisti, ki se ukvarjajo z dejavnostmi prihodnosti (bio trgovine, eko zelene površine), kulturniki, ki želijo vzpostaviti posel s kulturo. Tukaj moram pohvaliti tudi podjetje DM, ki je pri akcijah izjemno odzivno in zelo rado pomaga. Tudi prispeva k razvoju mestnega jedra.

**P:Od česa je njegova motivacija odvisna?**

T: Želi biti vpeto v okolje. Ima predstavitve tudi na javni površinah. V podjetju se zavedajo, da je pomembno, da so del okolja, del mestnega središča.

**P: Kaj pa zaupanje do občine?**

T: Ljudje so razdeljeni. Ni ravno veliko zaupanja do občine. Starejši so zadovoljni, ker se napredek vidi. Mlajše generacije nimajo visokega zaupanja do uprave. Vedo, da se morajo znajti sami. Na začetku so bili trgovci in gostinci do akcij posmehljivi. Prve akcije so sovpadale z obnovo tlakov v mestnem jedru. Želeli so izsiljevati občino za odškodnino, saj njihovi poslovni prostori zaradi obnove tlakov niso bili tako dostopni. In to je bil čas težkih sestankov. Velike težave imamo tudi z lokalnimi mediji, ki ne kažejo naklonjenosti našim aktivnostim, iščejo le negativne stvari in ne vidijo nobenega napredka. Mislím, da pričakujejo preveč naenkrat, nimajo realnih pričakovanj. Smo si pa z akcijami pridobili zaupanje določenih podjetnikov in trgovcev, ki so bili prej nezaupljivi. Vendar je nezadovoljnih ljudi veliko in vseh ne moremo spremeniti. Večina pa ne kaže velikega zaupanja do lokalne oblasti.

**P: Ali vključujete oz. sodelujete tudi z drugimi deležniki iz okolja (prebivalci, lastniki nepremičnin, in podobno)?**

T: Največ s podjetniki. Sicer pa vzpostavljamo tudi komunikacijo med lastniki nepremičnin in zainteresiranimi najemniki, kupci. Posredno komuniciramo z lastniki nepremičnin tudi prek ukrepa sofinanciranja praznih poslovnih prostorov.

**P: Najlepša hvala za odgovore.**

T: Z veseljem.

## PRILOGA Č: Baza podatkov

### KRANJ

- Civilna iniciativa za mestno jedro Kranja. Spet po nakupih v središče mesta – ali res? *Gorenjski glas*, 17. maj 2010.
- *Mestna občina Kranj*. Dostopno prek: [www.kranj.si](http://www.kranj.si) (10. april 2016).
- --- 2010. Staro jedro – novi obeti. *Povzetek poročila z javne delavnice o možnostih za urejanje in oživljanje starega mestnega jedra Kranja*. Dostopno prek: [http://www.luz.si/sites/default/files/zlozenka\\_luz.pdf](http://www.luz.si/sites/default/files/zlozenka_luz.pdf) (11. april 2016).
- --- 2014a. *Javni razpis za sofinanciranje najemnin poslovnih prostorov v starem Kranju v letu 2014*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/06\\_mestna\\_obcina/javni\\_razpisi\\_in\\_narocila/2014/javni-razpis-za-sofinanciranje-najemnin-poslovnih-prostorov-v-starem-kranju-v-letu-2014--27.6.2014-.pdf](http://www.kranj.si/files/06_mestna_obcina/javni_razpisi_in_narocila/2014/javni-razpis-za-sofinanciranje-najemnin-poslovnih-prostorov-v-starem-kranju-v-letu-2014--27.6.2014-.pdf) (11. april 2016).
- --- 2014b. *Predlog zasnove funkcije city managerja*. Kranj: interno gradivo.
- --- 2014c. *Strategija trajnostnega razvoja Mestne občine Kranj 2014 – 2023 z elementi urbanega razvoja*. Dostopno prek: [http://www.bitnje.si/images/b/bd/2\\_1\\_Strategija\\_MOK\\_2014-2023\\_10060214.pdf](http://www.bitnje.si/images/b/bd/2_1_Strategija_MOK_2014-2023_10060214.pdf) (11. aprila 2016).
- --- 2014č. *Seznam ukrepov oživljanja mestnega jedra*. Kranj: interno gradivo.
- --- 2015a. *Javni razpis za sofinanciranje najemnin pritličnih poslovnih prostorov v starem Kranju v letih 2015 in 2016*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/06\\_mestna\\_obcina/javni\\_razpisi\\_in\\_narocila/2015/doc150612.pdf](http://www.kranj.si/files/06_mestna_obcina/javni_razpisi_in_narocila/2015/doc150612.pdf) (11. april 2016).
- --- 2015b. *Okvirni plan dejavnosti na področju mestnega marketinga v letu 2015*. Kranj: interno gradivo.
- ---. 2015c. *Poročilo o dejavnosti na področju koordinacije starega Kranja v letu 2014*. Kranj: interno gradivo.
- --- 2015č. *Poročilo o informiranju in obveščanju javnosti. Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/tus2030/priloga-3-tus-kranj-2030-informiranje.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/tus2030/priloga-3-tus-kranj-2030-informiranje.pdf) (11. april 2016).

- --- 2015d. *Program kulture v Mestni občini Kranj 2015 – 2020*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/2015/programkulture.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/2015/programkulture.pdf) (11.april 2016).
- --- 2015e. *Socio - ekonomska in okoljska analiza. Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/tus2030/priloga-2-tus-kranj-2030\\_analiza.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/tus2030/priloga-2-tus-kranj-2030_analiza.pdf) (11. april 2016).
- --- 2015f. *Strategija razvoja turizma v Mestni občini Kranj 2020*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/06\\_mestna\\_obcina/strategija\\_razvoja\\_MO\\_Kranj/strategija-razvoja-turizma-v-mok-2020-sprejeta-18022015redakcijski-popravek.pdf](http://www.kranj.si/files/06_mestna_obcina/strategija_razvoja_MO_Kranj/strategija-razvoja-turizma-v-mok-2020-sprejeta-18022015redakcijski-popravek.pdf) (11. April 2016).
- --- 2015g. *Trajnostna urbana strategija Mestne občine Kranj 2030*. Dostopno prek: [http://www.kranj.si/files/01\\_kranj\\_moje\\_mesto/tus2030/tus-kranj-2030\\_predlog\\_30102015.pdf](http://www.kranj.si/files/01_kranj_moje_mesto/tus2030/tus-kranj-2030_predlog_30102015.pdf) (11. april 2016).
- *Odlok o nadomestilu za uporabo stavbnega zemljišča*. Ur.l. RS 140/2004. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=52993> (11. april 2016).
- *Odlok o ustanovitvi javnega zavoda Zavod za turizem in kulturo Kranj*. Uradni list RS, št. 47/2015. Dostopno prek: <http://www.lex-localis.info/KatalogInformacij/VsebinaDokumenta.aspx?SectionID=ac6b3de8-571b-40ba-9a6d-00b0333db142> (13. april 2016).
- *Stari Kranj*. Dostopno prek: <http://stari-kranj.si/> (11. april 2016).

## **CELJE**

- *Mestna občina Celje*. Dostopno prek: [www.celje.si](http://www.celje.si) (16. april 2016).
- --- 2014. *Strategija razvoja starega mestnega jedra Celja*. Celje: interno gradivo.
- --- 2015. *Trajnostna urbana strategija Mestne občine Celje 2015 – 2030*. Dostopno prek: [http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje\\_Mestnega\\_Sveta/MANDAT\\_2014\\_2018/11\\_red\\_sej\\_MSMOC\\_22\\_3\\_2016/OOPK/TUS\\_MOC\\_2015\\_2030/TUS\\_MOC\\_13\\_11\\_2015.pdf](http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/MANDAT_2014_2018/11_red_sej_MSMOC_22_3_2016/OOPK/TUS_MOC_2015_2030/TUS_MOC_13_11_2015.pdf) (12. april 2016).
- --- 2016a. *Proračun 2016*. Dostopno prek: [http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje\\_Mestnega\\_Sveta/MANDAT\\_2014\\_2018/11\\_](http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/MANDAT_2014_2018/11_)

red\_sej\_MSMOC\_22\_3\_2016/OFG/Proracun\_2016/ProMOC2016\_II\_obr.pdf (12. april 2016).

- --- 2016b. *Zaključni račun 2015*. Dostopno prek: [http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje\\_Mestnega\\_Sveta/MANDAT\\_2014\\_2018/11\\_red\\_sej\\_MSMOC\\_22\\_3\\_2016/OFG/ZR\\_MOC\\_2015/ZR\\_2015\\_MS\\_MOC.pdf](http://moc.celje.si/images/Datoteke/Seje_Mestnega_Sveta/MANDAT_2014_2018/11_red_sej_MSMOC_22_3_2016/OFG/ZR_MOC_2015/ZR_2015_MS_MOC.pdf) (12. april 2016).

## **KOPER**

- *Mestna občina Koper*. Dostopno prek: [www.koper.si](http://www.koper.si) (8. april, 2016).
- --- 2015. *Koncept trajnostne urbane strategije mesta Koper*. Koper: interno gradivo.
- --- 2016. *Trajnostna urbana strategija mesta Koper*. Dostopno prek: <http://www.koper.si/index.php?page=staticplus&item=2002522> (19. april 2016).
- Zavod Koper Otok. 2015a. *Poročilo o izvedenih aktivnostih v letu 2015 in plan dela za leto 2016*. Koper: interno gradivo.
- Zavod Koper Otok. 2015b. *Predlogi za dopolnitev Trajnostne urbane strategije mesta Koper*. Koper: interno gradivo.